

BAB II

KAJIAN TEORI

Pada bab ini akan diuraikan tentang: (a) strategi *benchmarking* di lembaga pendidikan Islam, (b) peningkatan kinerja di lembaga pendidikan Islam, (c) strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam, (d) penelitian terdahulu, dan (e) paradigma penelitian.

A. Strategi *Benchmarking* di Lembaga Pendidikan Islam

1. Konsep Strategi *Benchmarking*

Kata “*strategy*” berasal dari bahasa Yunani, yakni “*stratego*” yang berarti “merencanakan pemusnahan musuh lewat penggunaan sumber-sumber yang efektif”.¹ Istilah strategi ini dahulunya dipakai dalam bidang ketentaraan. Sedangkan menurut Watson strategi adalah apa yang disusun seorang pelatih sebelum suatu pertandingan besar.²

David mengartikan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan/organisasi dalam jumlah yang besar. Selain itu ditegaskan juga bahwa strategi dapat mempengaruhi

¹ Azhar Arsyad, *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 26.

² Watson, *Strategic Benchmarking...*, 26.

kemakmuran perusahaan/organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.³

Sedangkan Pearce dan Robin mengartikan strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.⁴ Strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen, yakni; *future intentions* (tujuan jangka panjang) dan *competitive advantage* (keunggulan bersaing).⁵ Keduanya ini merupakan sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan akhir tersebut.

Strategi adalah sebuah rencana komprehensif yang mengintegrasikan *resources* dan *capabilities* dengan tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi.⁶ Strategi dalam dunia pendidikan diartikan sebagai *a plan method*,

³ David Fred R, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 16-17.

⁴ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 6.

⁵ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001), 5-6.

⁶ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 171.

or series of activities designed a particular educational goal, yang artinya strategi merupakan suatu perencanaan yang berisi tentang serangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.⁷ Menurut Watson strategi adalah keteguhan suatu visi. Strategi adalah kemampuan untuk melihat arah yang hendak dituju, dan untuk melakukan hal-hal yang diperlukan agar tetap berada di jalur pencapaian tujuan tersebut.⁸

Strategi adalah program yang luas untuk mencapai tujuan organisasi, berarti bagaimana cara melaksanakan misinya. Kata “program” dalam definisi ini mencerminkan peranan yang aktif, sadar, dan rasional yang dilakukan oleh para manajer dalam merumuskan strategi organisasi. Suatu strategi menetapkan arah yang terpadu dari berbagai tujuannya, dan membimbing penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi ke arah tujuan itu.⁹ Strategi juga dapat diartikan sebagai pola tanggapan organisasi pada lingkungannya dalam suatu kurun waktu. Strategi menghubungkan manusia dan sumber daya lainnya dalam suatu organisasi disatu pihak dengan tantangan dan resiko yang datang dari dunia luarnya di pihak lain.¹⁰

Dari beberapa pengertian di atas strategi yang dimaksud dalam konteks ini adalah cara atau sarana yang digunakan untuk memperoleh

⁷ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 126.

⁸ Watson, *Strategic Benchmarking...*, 28.

⁹ Rustam Effendy, *Dasar-dasar Manajemen Modern*, (Malang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, tt), 59.

¹⁰ *Ibid.*,

keberhasilan dan kesuksesan dalam mencapai tujuan akhir (sasaran). Strategi di sini digunakan sebagai pedoman untuk mencapai sasaran yang dicitakan oleh suatu lembaga, sehingga lembaga pendidikan tersebut dapat terus berkembang dan mampu mempertahankan eksistensinya.

Strategi *benchmarking* ini pada mulanya digunakan dalam bidang bisnis untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang lebih maju. Sebagaimana definisi yang dikembangkan oleh *Design Steering Commite* dari *Internasional Benchmarking Clearinghouse* (IBC) menyatakan bahwa:

Benchmarking merupakan proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan; proses mengukur dan membandingkan secara sinambung atas proses-proses bisnis suatu organisasi dengan tokoh-tokoh bisnis manapun di seluruh dunia, untuk mendapatkan informasi yang akan membantu upaya organisasi tersebut memperbaiki kinerjanya.¹¹

Isu-isu yang dibahas dalam studi *benchmarking* ini biasanya meliputi; bagaimana membangun kompetensi yang mampu menunjang keunggulan kompetitif sebuah lembaga pendidikan, bagaimana mengembangkan inovasi-inovasi dalam pendidikan, dan bagaimana mempersiapkan sebuah lembaga pendidikan dalam menghadapi perubahan di masa yang akan datang.

Melalui strategi *benchmarking* ini sebuah lembaga pendidikan tidak akan seperti katak dalam tempurung yang tertutup dengan perubahan. Namun, dengan berbekal informasi melalui strategi *benchmarking* ini, proses

¹¹ Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking...*, 3.

pengembangan visi suatu organisasi yang tengah berubah benar-benar bisa menjadi penuh wawasan.¹² Oleh karena itu dalam melaksanakan strategi *benchmarking* seorang kepala sekolah harus mampu menjadi konseptor serta harus memiliki pemahaman yang penuh tentang kekurangan serta kelebihan lembaganya sebagai bahan studinya, sehingga dapat meningkatkan kualitas lembaganya.

Istilah *benchmarking* ini banyak digunakan dalam dunia bisnis. Roger Milliken menjuluki *benchmarking* sebagai “*stealing shamelessly*” yang artinya mencuri tanpa rasa malu. Namun definisi Roger tersebut disangkal oleh Edwards Deming, yang mengatakan bahwa bagaimanapun *benchmarking* bukanlah sekedar metode menjiplak dari perusahaan lain.¹³ Pengertian dari Deming tersebut diperkuat oleh Fred Bowers yang mendefinisikan bahwa *benchmarking* adalah proses belajar bagi organisasi, yang mencontoh proses belajar manusia.¹⁴

Istilah lain dari *benchmarking* adalah patok duga, meniru dengan memodifikasi (*imitation with modification*). Maksudnya, sebuah lembaga pendidikan akan “mematok” lembaga pendidikan lain yang mereka anggap sebagai pesaing terberat, lalu bila dibandingkan, “menduga” lembaga mereka berada pada posisi setinggi apa.¹⁵ Akan tetapi konsep patok duga seringkali

¹² Watson, *Strategic Benchmarking...*, 35.

¹³ Watson, *Strategic Benchmarking...*, 2.

¹⁴ *Ibid.*, 3.

¹⁵ Tjiptono, *Total Quality Management...*, 232.

disalahartikan. Banyak yang beranggapan bahwa patok duga adalah sesuatu yang ilegal, tidak bermoral, tidak etis, penjiplakan, maupun spionase industri. Konsep yang salah ini juga beranggapan bahwa salah satu pihak memperoleh keuntungan dari pesaing yang tidak menaruh curiga dengan cara sembunyi-sembunyi meniru produk atau proses pesaingnya. Namun kenyataannya tidaklah demikian, patok duga melibatkan dua organisasi yang sebelumnya telah sepakat untuk membagi informasi mengenai proses dan operasinya. Kedua organisasi tersebut memperoleh keuntungan dari pertukaran informasi yang dilakukan. Masing-masing pihak pun bebas untuk tidak memberikan informasi yang dianggap rahasia.¹⁶

Selanjutnya, terdapat berbagai definisi mengenai *benchmarking* (patok duga) oleh beberapa para ahli, sebagai berikut:¹⁷

- 1) Gregory H. Watson mendefinisikan patok duga sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.
- 2) Robert Camp menyatakan bahwa patok duga adalah proses pengukuran yang kontinyu menyangkut produk, jasa dan prakti-praktik terhadap kompetitor terbaik.
- 3) David Kearns (CEO dari Xerox) mengatakan bahwa patok duga adalah suatu proses pengukuran terus-menerus atas produk, jasa, dan tata cara

¹⁶ *Ibid.*, 232.

¹⁷ *Ibid.*, 232-233.

kita terhadap pesaing kita yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik.

- 4) IBM mendefinisikan patok duga merupakan suatu proses terus-menerus untuk menganalisis tata cara terbaik di dunia dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi kelas dunia.
- 5) Teddy Pawitra mendefinisikan patok duga sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus di mana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan terbaik atau pesaing yang paling unggul.
- 6) Goetsch dan Davis mendefinisikan patok duga sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.
- 7) Menurut Nisjar dan Winardi di dalam Tjuju menyatakan bahwa *benchmarking* dapat dirumuskan sebagai aktivitas *imitation with modification*, dimana di dalam istilah *modification* sudah terkandung makna *improvement*.¹⁸
- 8) Menurut Widiyarti dan Suranto *benchmarking* diartikan sebagai studi banding atau perbandingan standar kerja yang ada, yang mewakili kinerja proses atau kegiatan terbaik lain yang sangat serupa dengan proses

¹⁸ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung.: Alfabeta, 2011), 48.

kegiatan pihak lain.¹⁹ Menurut Heizer di dalam Widiyarti inti perbandingan kinerja ini adalah pengembangan target yang ingin dicapai, untuk kemudian mengembangkan suatu standar dibandingkan dengan pekerjaan kita sendiri.²⁰

- 9) Prim Masrokan mendefinisikan *benchmarking* merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu.²¹ Untuk kepentingan praktis, standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.²²

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan patok duga (*benchmarking*) adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dari sebuah lembaga pendidikan lain, lalu diadaptasi, diseleksi, dan diperbaiki untuk diterapkan pada lembaga pendidikan yang melaksanakan patok duga (*benchmarking*) tersebut. Untuk menentukan kunci atau rahasia sukses dari sebuah perusahaan/organisasi ini Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep “Faktor Penentu Kesuksesan”. Faktor Penentu Kesuksesan adalah karakteristik yang dimiliki oleh sebuah organisasi dan lingkungannya yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi tersebut.

¹⁹ Widiyarti dan Suranto, *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*, (Semarang: Sindur Press, tt), 67.

²⁰ *Ibid.*,

²¹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 280.

²² *Ibid.*,

Pada dasarnya ini merupakan aspek penting yang menjadi perhatian ekstra bagi suatu organisasi.²³

Secara umum manfaat yang diperoleh dari patok duga dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu:²⁴

a) Perubahan budaya

Patok duga memungkinkan lembaga pendidikan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis. Proses ini berperan besar dalam meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target yang ingin dicapai tersebut.

b) Perbaikan kinerja

Patok duga memungkinkan lembaga pendidikan untuk mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki. Hal ini dapat bermanfaat bagi perancangan ulang suatu produk atau jasa untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan.

c) Peningkatan kemampuan sumber daya manusia

Melalui patok duga para karyawan/sumber daya manusia dalam sebuah lembaga pendidikan akan menyadari kekurangan-kekurangannya bila dibandingkan dengan lembaga yang terbaik tersebut, sehingga timbul sebuah keinginan untuk melakukan peningkatan kemampuan dan keterampilan.

²³ Finn Frandsen, *et all*, *Public Relations and Communication Management: The State of the Profession*, (Slovenia: Bledcom Academic, 2012).

²⁴ *Ibid.*, 237.

Patok duga (*benchmarking*) merupakan suatu instrumen untuk melakukan suatu perbaikan. *Benchmarking* ini digunakan untuk memperbaiki mutu dari suatu produk dan pelayanan kepada pelanggan (*costumer*).²⁵ *Benchmarking* merupakan proses terstruktur untuk memperoleh perspektif baru kebutuhan *costumer*. Dalam dunia pendidikan *benchmarking* dipergunakan untuk membantu membuat sasaran-sasaran perbaikan. Tujuan *benchmarking* dalam pendidikan adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif untuk mengidentifikasi, mengukur dan menyamai atau melebihi praktik-praktik terbaik baik di dalam maupun di luar sekolah.²⁶

Melalui *benchmarking* ini memungkinkan bagi sebuah lembaga pendidikan untuk mendapatkan pandangan baru terhadap praktik-praktik standar, mengidentifikasi tujuan-tujuan keunggulan, serta sebagai media untuk melakukan perbaikan dan terobosan-terobosan baru.²⁷ Jadi dapat disimpulkan bahwa Strategi *Benchmarking* dalam bidang pendidikan adalah suatu bentuk kerja sama di antara lembaga pendidikan untuk mewujudkan suatu visi lembaganya.

²⁵ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, & Daniel R. Gilbert, *Management Sixth Edition*. Terj. Alexander Sindoro, (New Jersey: Prentice Hall, 1996), 223.

²⁶ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu (Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan)*, terj. Yosali Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 206.

²⁷ *Ibid.*, 206.

2. Prinsip Strategi *Benchmarking*

Menurut Crown dalam Wahyudi mengatakan bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan, yaitu:²⁸

(a) Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan penentuan aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Di mana pada tahap ini penekanan lebih difokuskan pada aktivitas-aktivitas yang utama antara lain:

- (1) Menyiapkan strategi alternatif
- (2) Pemilihan strategi
- (3) Menetapkan strategi yang akan digunakan

Untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisa lingkungan di mana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan.

(b) Implementasi Strategi

Tahap ini merupakan tahapan di mana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, di mana pada tahapan ini beberapa aktivitas kegiatan yang memperoleh penekanan sebagai mana penjelasan Crown, antara lain: (1) menetapkan tujuan tahunan, (2) Menetapkan tujuan, (3) memotivasi karyawan, (4) mengembangkan

²⁸ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen strategic: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung: Binarupa aksara, 1996), 17.

budaya yang mendukung, (5) menetapkan struktur organisasi yang efektif, (6) menyiapkan *budget*, (7) mendayagunakan system, (8) menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi.

Namun satu hal yang perlu diingat bawa suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik, belum bisa menjamin keberhasilan dalam implementasinya sesuai dengan harapan yang diinginkan, karena tergantung dari komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankan strategi tersebut.

Untuk itu lembaga pendidikan yang telah menetapkan formulasi strategi kemudian diimplementasikan, harus dapat mensosialisasikan strategi tersebut kepada seluruh warga sekolah sehingga diharapkan seluruh warga sekolah memiliki komitmen yang sama dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan strategi tersebut agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan maksimal.

(c) Pengendalian Strategi

Dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari implementasi strategi, maka diperlukan tahapan selanjutnya yakni evaluasi, maksudnya mengevaluasi strategi yang telah dijalankan yang meliputi sebagai berikut:

(1) Mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang telah ada

(2) Menilai *performance* strategi

(3) Melakukan langkah koreksi

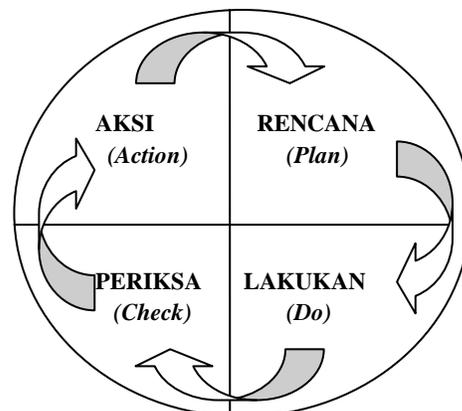
Drucker dalam Wahyudi mengatakan bahwa suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasional organisasi dengan efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right things*) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja, maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil organisasi yang merupakan akibat dari keputusan masa lalu.²⁹

3. Langkah-Langkah Strategi *Benchmarking* di Lembaga Pendidikan

Benchmarking mengikuti pola pendekatan dasar yang terdiri dari empat langkah, yang mana pendekatan tersebut mengikuti metode mutu fundamental yang dipaparkan oleh Shewhart yang dikenal dengan siklus Deming atau siklus PDCA (*plan-do-check-action*). Siklus Deming terdiri dari kegiatan; menyusun rencana, menjalankan rencana, memeriksa temuan, dan beraksi.³⁰

Mengadaptasikan,
Mengembangkan, dan
Mengimplementasikan
temuan

Menganalisis Data



Merencanakan
Studi

Melakukan Riset/
Mengumpulkan data

Gambar 2.1 Proses *Benchmarking* Dianalogikan dengan Siklus Deming³¹

²⁹ *Ibid.*, 139-140.

³⁰ Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking...*, 4.

³¹ *Ibid.*,

Berikut ini akan dijelaskan masing-masing langkah pada siklus Deming secara lebih rinci.

Langkah pertama, *Plan* yakni merencanakan studi *benchmarking*. Pada langkah ini yang dilakukan adalah menyeleksi dan menentukan proses yang harus dipelajari, mengidentifikasi tolok ukur kinerja proses itu, evaluasi perusahaan/organisasi sendiri, dan menentukan perusahaan/organisasi tujuan atau yang akan dibandingkan. Bila dikaitkan dalam konteks pendidikan, pada langkah pertama ini suatu lembaga pendidikan yang akan melakukan *benchmarking* harus memahami seluk beluk lembaganya sendiri serta mampu mengidentifikasi apa saja yang akan dibandingkan. Selanjutnya, menentukan lembaga mana yang akan dijadikan sasaran studi *benchmarking*.

Langkah kedua, *Do* yakni melakukan riset primer dan sekunder. Pada langkah ini diadakan penyelidikan penyingkapan rahasia atas proses tertentu di dalam suatu perusahaan yang menjadi sasaran. Langkah kedua ini dapat dilakukan melalui diskusi, menyusun kuesioner tertulis atau observasi secara langsung.

Langkah ketiga, *Check* yakni menganalisis data yang terkumpul untuk menyusun temuan studi dan rekomendasi. Analisis ini meliputi dua aspek: penentuan besarnya perbedaan kesenjangan kinerja antar perusahaan yang melakukan *benchmarking* melalui bentuk tabel (matriks) dan mengidentifikasi faktor-faktor penentu yang menunjang peningkatan kinerja di perusahaan terkemuka yang menjadi sasaran *benchmarking* tersebut.

Langkah terakhir, *Action* meliputi adaptasi, pengembangan, dan implementasi faktor penentu proses *benchmarking* yang cocok. Langkah terakhir ini ditujukan untuk mengubah atau memperbaiki suatu perusahaan/organisasi agar kinerjanya dapat meningkat.

Menurut Jerome S. Arcaro cara menggunakan *benchmarking* di lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:³²

Langkah 1: Mengidentifikasi proses yang akan diperbaiki.

Langkah 2: Mengidentifikasi kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi yang menunjukkan kinerja prosesnya sangat baik.

Langkah 3: Mengukur untuk menentukan di mana kinerja proses dalam organisasi yang terbaik dan apa taraf kinerjanya. Ini menjadi standar *benchmarking* yang harus dipenuhi dan dilewati.

Langkah 4: Mengkaji metode kelompok lain untuk mengetahui mengapa kinerja mereka begitu baik.

Langkah 5: Menerapkan metode tersebut, dengan penyesuaian proses kerja di lembaganya sendiri.

³² Arcaro, *Pendidikan Berbasis...*, 206.

Langkah-langkah *benchmarking* juga dapat dilaksanakan dalam model lain yang disebut dengan “Proses Monash”. Model ini menetapkan 13 langkah dalam proses *benchmarking*, antara lain:³³

- 1) Menetapkan misi lembaga, rencana strategiknya, dan faktor-faktor kritikalnya.
- 2) Laksanakan pendidikan pada karyawan, upayakan agar terbentuk komitmen mereka terhadap perubahan dan terbentuknya tim *benchmarking*.
- 3) Pilih topik *benchmarking*, identifikasi proses-proses kunci yang berkaitan dengan topik, dan rancang/ukur kinerja prosesnya.
- 4) Identifikasi, laksanakan penelitian tentang organisasi dengan praktik terbaik (yang paling berhasil dalam bidang pelayanan publik), atau proses-proses tertentu dan bisa hubungan-hubungan.
- 5) Tetapkan dan laksanakan standarisasi pengumpulan data.
- 6) Laksanakan pertemuan-pertemuan dengan para partner, ukur dan gambarkan kinerja mereka.
- 7) Tentukan kesenjangan kinerja yang berlaku dan identifikasi peluang-peluang perbaikan.
- 8) Komunikasikan hasil-hasil penemuan *benchmarking* kepada para karyawan .

³³ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* 50.

- 9) Tetapkan dan laksanakan persetujuan tentang rencana implementasi dan jadwal pelaksanaannya.
- 10) Upayakan untuk menetapkan sumber-sumber daya yang diperlukan.
- 11) Laksanakan monitoring dan membuat laporan serta mulailah kemajuan yang didasarkan atas target kinerja.
- 12) Laksanakan kalibrasi/pengukuran kembali tentang *benchmarking* dan laksanakan daur ulang *benchmark*.
- 13) Integrasikan hasil-hasil *benchmarking* ke dalam rencana strategik (renstra organisasi/lembaga).

Menurut Karlof dan Ostblom di dalam Tjiptono pada hakikatnya proses *benchmarking* (patok duga) terdiri atas 5 tahapan, yaitu meliputi tahap keputusan mengenai apa yang akan di patok duga, identifikasi mitra patok duga, pengumpulan informasi, analisis, dan implementasi.³⁴ Kelima proses ini diperinci oleh Goetsch dan Davis menjadi 14 langkah berikut.³⁵

- 1) Komitmen manajemen

Proses *benchmarking* bukanlah hal yang sederhana dan mudah, tetapi membutuhkan dana, waktu, dan persetujuan dari pihak lembaga. Sasaran utama *benchmarking* adalah untuk menemukan proses-proses yang lebih baik untuk menggantikan proses yang ada atau paling tidak melakukan berbagai perubahan pokok terhadap proses yang sudah ada.

³⁴ Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 242.

³⁵ *Ibid.*, 243.

Oleh karena itu mandat dan komitmen dari pihak atasan (kepala sekolah) sangat penting dalam kegiatan *benchmarking*.

2) Memahami proses lembaga sendiri

Sebelum melakukan kunjungan atau studi *benchmarking* sebuah lembaga harus benar-benar memahami proses yang ada dalam lembaganya sendiri. Dengan demikian apa yang dibandingkan telah benar-benar dimengerti dan dipahami. Pemahaman itu sendiri meliputi kemampuan/kapabilitas, diagram alur proses, dan aspek lainnya.

3) Identifikasi kekuatan dan kelemahan proses lembaga sendiri

Yang dapat dikategorikan sebagai proses yang baik adalah proses-proses yang telah berjalan sesuai dengan harapan. Sedangkan yang tidak memenuhi harapan dapat dikelompokkan sebagai proses yang lemah. Proses yang sudah baik tidak perlu dipatok duga, tetapi cukup diperbaiki terus menerus. Meskipun konsentrasi lembaga lebih ditekankan pada proses-proses yang lemah, tetapi semua proses (baik yang menjadi kekuatan maupun kelemahan lembaga) perlu didokumentasi. Hal ini dikarenakan dalam *benchmarking*, setiap lembaga berusaha membandingkan prosesnya dengan lembaga lain yang lebih baik. Jadi, mitra *benchmarking* membutuhkan pula informasi mengenai proses yang telah dimiliki.

4) Pemilihan proses yang akan dipatok duga

Apabila proses dalam lembaga sendiri telah dipahami, maka langkah selanjutnya adalah memilih proses yang akan dipatok duga. Yang dapat dijadikan obyek patok duga adalah setiap perilaku dan kinerja lembaga, yaitu meliputi proses dan perilaku organisasi, pelayanan, system, mutu lulusan, dan sebagainya. Pedoman dalam langkah ini adalah memilih proses yang benar-benar menjadi kelemahan dan memang diinginkan untuk diubah, sedangkan proses lainnya dapat dimasukkan dalam program perbaikan berkesinambungan.

5) Pembentukan tim patok duga

Dalam melaksanakan patok duga perlu dibentuk tim khusus. Tim ini harus terdiri dari 3 unsur utama, yaitu setiap orang yang menjalankan atau mengoperasikan proses yang dipatok duga, setiap orang yang memberikan *input* kepada proses tersebut, dan mereka yang menggunakan *output* dari proses selain ketiga unsur itu, tim patok duga juga perlu melibatkan wakil dari pihak manajemen lembaga dan orang yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan penelitian.

6) Penelitian terhadap objek yang terbaik di kelasnya (*best-in-class*)

Mitra patok duga harus diseleksi berdasarkan proses yang terbaik dalam kelasnya. Dengan kata lain, mitra patok duga haruslah lembaga yang prosesnya terbaik dalam kelasnya dan bersedia menjadi mitra patok duga. Mitra patok duga tidak hanya terbatas pada lembaga yang sejenis

saja, tetapi juga dapat dari lembaga yang berbeda. Menurut Karlof dan Ostblom dalam Tjiptono karakteristik lembaga pendidikan yang unggul adalah sebagai berikut:

- (a) Fokus pada prestasi
- (b) Memiliki hubungan yang dekat dengan pelanggan pendidikan
- (c) Memiliki hubungan yang dekat dengan instansi terkait
- (d) Fokus pada perbaikan kualitas dan produktivitas
- (e) Memanfaatkan teknologi mutakhir
- (f) Fokus pada pelayanan /jasa

7) Pemilihan calon mitra patok duga (*best-in-class*)

Setelah proses yang terbaik teridentifikasi, maka tim patok duga harus menentukan mitra yang tepat untuk dipilih. Kemitraan patok duga yang baik akan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak.

8) Mencapai kesepakatan dengan mitra patok duga

Bila calon mitra patok duga sudah ditentukan, maka tim harus menghubungi mitra potensial tersebut untuk mencapai kesepakatan mengenai aktivitas patok duga. Kesepakatan ini biasanya terkait dengan jadwal kunjungan, topik pembahasan, dan aspek kerja sama.

9) Pengumpulan data

Bila telah ada persetujuan dan kesepakatan antara kedua belah pihak, maka tim dapat mulai melakukan pengamatan, pengumpulan data dan dokumentasi segala sesuatu yang berkaitan dengan proses mitranya

(terutama mengenai faktor yang menjadi kunci kesuksesannya). Pengumpulan data bisa dilakukan dengan wawancara langsung, survai melalui telepon atau surat, dan pengumpulan data sekunder.

10) Analisis data dan penentuan gap/kesenjangan

Berdasarkan data yang terkumpul, tim dapat melakukan analisis dan perbandingan dengan data tentang proses lembaganya sendiri. Dengan demikian gap atau kesenjangan yang ada dapat diidentifikasi. Gap di sini adalah perbedaan kinerja antara kedua belah pihak yang melaksanakan patok duga.

11) Perencanaan tindakan untuk mengurangi kesenjangan yang ada atau bahkan mengunggulinya

Misalnya tim tersebut menyimpulkan bahwa perubahan untuk menerapkan proses baru tersebut layak, diinginkan, dapat dilakukan, dan mendapat dukungan setiap pihak, sehingga perlu diadopsi. Untuk mengimplementasikan proses baru itu diperlukan perencanaan guna meminimumkan hambatan dan gangguan selama proses perubahan dan penyesuaian.

12) Implementasi perubahan

Setelah perencanaan dibuat, maka tim berupaya untuk melaksanakan/mengimplementasikannya. Yang perlu diperhatikan bahwa diterapkannya prosedur baru mungkin membutuhkan waktu untuk bisa

menjadi kebiasaan. Oleh karena itu adalah wajar bila kinerja pada awal implementasi perubahan belum sama dengan patok duganya.

13) Pemantauan

Setelah proses baru telah berjalan, biasanya kinerja lembaga akan meningkat. Dengan dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan maka organisasi akan semakin unggul. Dan tentunya kesemuanya itu baru dapat tercapai bila kegiatan pemantauan/pengendalian dari atasan dilakukan. Sehingga, seluruh proses kerja dapat dijalankan dengan penuh rasa tanggung jawab.

14) Memperbaharui patok duga; melanjutkan siklus tersebut

Penerapan patok duga sesungguhnya tidak hanya bertujuan meniru proses yang terbaik, namun mencoba untuk mengungguli, sehingga bisa menjadi yang terbaik. Hal ini harus dilakukan karena lembaga yang terbaik tersebut juga akan mengembangkan diri dan memperbaiki prosesnya. Oleh karena itu patok duga harus diperbaiki dari waktu ke waktu dan terus mengadakan hubungan dengan lembaga lain yang terbaik.

4. Prinsip-prinsip Pelaksanaan *Benchmarking*

Pada pelaksanaan *benchmarking* terdapat beberapa prinsip, yang bilamana diikuti, akan menghasilkan studi yang sukses. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:³⁶

(1) Resiprositas

Resiprositas adalah prinsip yang prakteknya didasarkan pada hubungan timbal balik. Semua pihak, baik yang melakukan *benchmarking* ataupun pihak sasaran harus mendapatkan manfaat/keuntungan dari hasil pertukaran informasi tersebut (*simbiosis mutualisme*). Namun yang tidak boleh dilupakan bahwa batas-batas pertukaran informasi dan data harus dinegosiasiakan terlebih dahulu dengan pertimbangan-pertimbangan logis di antara kedua belah pihak.

(2) Analogi

Untuk memaksimalkan pertukaran informasi antara mitra *benchmarking*, proses operasional yang dikaji haruslah komparatif atau analogis. Maksudnya, tim yang melakukan *benchmarking* harus mampu menerjemahkan konteks budaya, structural, dan setiap proses kerja dari perusahaan/organisasi sasaran tersebut ke dalam organisasinya sendiri. Mereka juga harus mampu menunjukkan bagaimana cara mengadaptasikan dan mengimplementasikan pelajaran yang diperoleh. Keberhasilan membangun analogi ini yang pada akhirnya akan

³⁶ Watson, *Strategic Benchmarking...*, 49.

menentukan keberhasilan sebuah perusahaan/organisasi untuk menemukan peluang-peluang pengembangan proses di lembaganya sendiri.

(3) Pengukuran

Benchmarking merupakan perbandingan kerja yang diukur di antara dua perusahaan/organisasi atau lebih. Tujuannya adalah untuk memahami mengapa terdapat perbedaan tingkat kinerja dalam suatu perusahaan dan bagaimana cara untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih unggul tersebut. Jawaban tentang persoalan mengapa dan bagaimana proses kinerja inilah yang disebut sebagai faktor-faktor penentu proses. Selanjutnya, mengadaptasikan faktor-faktor penentu proses yang telah diidentifikasi tersebut ke dalam proses mereka sendiri.

(4) Validitas

Untuk mengamati dan mengaitkan faktor-faktor penentu proses yang menyebabkan peningkatan kinerja dengan tolok ukur proses, fakta-fakta serta data-data yang valid harus dikumpulkan dan digunakan sebagai perbandingan proses. Karena tanpa adanya validasi bisa saja akan menjerumuskan kita pada “perkiraan-perkiraan” yang tidak dapat diperanggungjawabkan secara ilmiah.

Suatu proses *benchmarking* harus mengikuti “manajemen berbasis fakta”, dan tidak hanya sekadar mengandalkan intuisi. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan pentingnya penggunaan “Sistem Informasi Manajemen”, dalam sebuah perusahaan/organisasi.

B. Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam

1. Konsep Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi kedua, arti kinerja adalah: ³⁷ (a) Sesuatu yang dicapai, (b) Prestasi yang diperlihatkan, (c) Kemampuan kerja.

Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah kinerja.

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut:³⁸

- a. Stoner, 1978 dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
- b. Bernardin dan Russel, 1993 dalam bukunya Achmad S. Ruby mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- c. Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber Daya* mendefinisikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

³⁷ Tabrani Rusyan dan Sutisna, *Kesejahteraan dan Motivasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru*, (Jakarta: Intimedia Cipta Nusantara, 2008), 38.

³⁸ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 121.

- d. Prawiro Suntoro, 1999 dalam buku Mery Dandian Panji mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.
- e. Simamora menjelaskan bahwa kinerja merupakan kerangka acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.³⁹
- f. Whitmore berpendapat bahwa kinerja sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, dan suatu pekerjaannya. Sedangkan sifat eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang.⁴⁰ Komponen-komponen dalam diri seseorang turut serta mempengaruhi kinerjanya, jika rendah pada salah satu komponen maka kinerjanya akan rendah pula. Demikian pula sebaliknya, semakin tinggi seseorang pada komponen itu maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya.⁴¹
- g. Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.⁴² Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja seseorang dapat terlihat melalui aktivitasnya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Aktifitas ini menggambarkan bagaimana ia

³⁹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 327.

⁴⁰ Wexley dan Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*, (Jakarta: Bina Aksara, 1992), 112.

⁴¹ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 5.

⁴² Muhammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1995), 47.

berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja seseorang terkait dengan bagaimana orang tersebut melaksanakan tugas hasil yang telah diraihinya.

- h. Suyadi menjabarkan arti dari *performance* atau kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.⁴³
- i. Menurut Bernadin dan Rusel dalam Rucky mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.⁴⁴
- j. Menurut Jones, kinerja lebih luas maknanya daripada sebagai hasil atau dampak suatu proses kerja.⁴⁵ Sejalan dengan gagasan ini, Amstrong dan Baron dalam Wibowo mengungkapkan bahwa kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya mengatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.⁴⁶

⁴³ Rusyan dan Sutisna, *Kesejahteraan dan Motivasi ...*, 38.

⁴⁴ Achmad S. Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Umum, 2006), 15.

⁴⁵ J. Jones, M. Jenkin, & S. Lord, *Developing Effective Teacher Performance*, (London: Paul Chapman Publishing, 2006), 3-4.

⁴⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 2.

Dari beberapa definisi di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari: (1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan, (2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya, (3) Pencapaian tujuan organisasi, dan (4) Periode waktu tertentu.

Dari beberapa pendapat di atas dapat penulis simpulkan, bahwa kinerja adalah hasil kerja dari seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor serta mengacu pada suatu upaya dan penilaian prestasi kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sedangkan, unggul bermakna lebih tinggi (pandai, baik, cakap, kuat, awet, dan sebagainya) dengan yang lain-lain; utama (terbaik, terutama).⁴⁷ Mengungguli bermakna melebihi yg lain; lebih baik cakap, pandai, kuat, dan sebagainya). Sekolah berpenampilan unggul merupakan alternatif baru dalam pendidikan yang menekankan pada kemandirian dan kreativitas sekolah yang menfokuskan pada perbaikan proses pendidikan.⁴⁸ Sekolah unggulan adalah sekolah yang efektif menggunakan strategi peningkatan budaya mutu, strategi pengembangan kesempatan belajar, strategi memelihara kendali mutu (*quality*

⁴⁷ *Ibid.*,

⁴⁸ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 113.

control), strategi penggunaan kekuasaan, pengetahuan dan informasi secara efisien.⁴⁹

Beberapa indikator yang menunjukkan sekolah berpenampilan unggul yaitu sekolah memiliki visi dan misi untuk meraih prestasi mutu yang tinggi, semua personel sekolah memiliki komitmen yang tinggi untuk berprestasi tinggi, adanya program pengadaan staf sesuai dengan perkembangan iptek, adanya kendali mutu yang terus menerus (*quality control*), adanya perbaikan mutu yang berkelanjutan (*continous quality improvement*), serta adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid dan masyarakat.⁵⁰

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja unggul adalah hasil kerja yang hendak dicapai oleh sebuah lembaga pendidikan dalam rangka mencapai prestasi yang gemilang.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Soetisna dalam Rusyan menuliskan kriteria (indikator) individu-individu yang berorientasi pada kinerja, sebagaimana yang dinyatakan oleh John L. Hradesky sebagai berikut:⁵¹

a. Kemampuan Intelektual

Kapasitas untuk berpikir logis, praktis, dan analitis, serta sesuai dengan konsep, begitu juga halnya kemampuan dalam mengungkapkan dirinya dengan jelas.

⁴⁹ *Ibid.*, 113.

⁵⁰ *Ibid.*, 114.

⁵¹ Rusyan dan Sutisna, *Kesejahteraan dan Motivasi ...*, 39.

b. Ketegasan

Menganalisis kemungkinan secara logis, praktis, dan dapat menentukan pilihan yang pasti secara cepat atau singkat, cepat tanggap, memiliki perencanaan karir yang pasti.

c. Semangat/antusiasme

Kapasitas untuk bekerja secara aktif tanpa mengenal lelah. Hal ini merupakan kecenderungan untuk mengungkapkan perilaku emosi dan semangat secara positif.

d. Berorientasi pada hasil

Keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan apa yang telah dimulai olehnya.

e. Kedewasaan

Sikap dan perilaku yang pantas. Suatu kemampuan dalam melatih control emosi dan disiplin diri.

f. Asertif

Suatu kemampuan untuk mengambil alih tanggung jawab.

g. Keterampilan Interpersonal

Bersahabat, cepat tanggap, dan menekankan setiap orang untuk memberi tanggapan. Suatu kecenderungan untuk memperhatikan dan menunjukkan perhatian, pemahaman, dan mempedulikan perasaan orang lain.

h. Keterbukaan

Kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara jujur, apa adanya, dan bersikap langsung.

i. Keinginan

Suatu kemampuan untuk melakukan usaha-usaha yang rumit secara objektif dan singkat. Menilai suatu peristiwa atau seseorang secara kritis.

j. Proaktif

Kemampuan untuk melakukan inisiatif sendiri, mengantisipasi permasalahan, dan menerima tanggung jawab dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

k. Pemberdayaan Kemampuan

Kemampuan untuk mempercayai dan memberikan harapan, petunjuk-petunjuk, dan kewenangan kepada yang lainnya untuk melaksanakan tanggung jawab masing-masing.

l. Teknis pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku, dan tanggung jawab.

Pada dasarnya terdapat faktor-faktor yang turut mempengaruhi kinerja seseorang yang di antaranya yaitu: kompetensi, kemampuan, kondisi fisik, dan lain sebagainya. Untuk mencapai prestasi kerja, seorang karyawan perlu memenuhi dua persyaratan pokok, yaitu:⁵²

⁵² Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 407.

a) Kemampuan untuk Berprestasi

Kemampuan untuk berprestasi ini dijelaskan dalam Qur'an Surat Az-Zumar Ayat 9:

أَمَّنْ هُوَ قَنِتٌ ءِإِنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ
 قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو
 الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Artinya: “(Apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.”

Orang-orang yang mengetahui adalah orang-orang yang mengetahui pahala yang akan diterimanya, karena amal perbuatannya yang baik, dan siksa yang akan diterimanya apabila ia melakukan maksiat. Sedangkan orang-orang yang tidak mengetahui adalah orang-orang yang sama sekali tidak mengetahui hal itu, karena mereka tidak mempunyai harapan sedikitpun akan mendapat pahala dari perbuatan baiknya, dan tidak menduga sama sekali akan mendapat hukuman dari amal buruknya.⁵³

Ayat terakhir, Allah menyatakan bahwa orang-orang yang barokallah adalah orang-orang yang dapat mengambil pelajaran, baik

⁵³ Ibid., 395.

pelajaran dari pengalaman hidupnya atau dari tanda-tanda kebesaran Allah yang terdapat di langit dan bumi serta isinya, juga yang terdapat pada dirinya atau suri tauladan dari kisah umat yang lalu. Kemampuan dalam suatu bidang hanya bisa dimiliki seseorang apabila dia memiliki bakat, termasuk pula intelegensi (kecerdasan) yang memadai. Bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan penembahan pengetahuan baik melalui pendidikan, latihan, atau pengalaman kerja.⁵⁴

Dari penjelasan ayat di atas, dapat diidentifikasi bahwa kemampuan berprestasi ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- (a) Terdapat harapan untuk memberikan kontribusi yang positif bagi orang lain.
- (b) Pandai mengambil pelajaran dari sekelilingnya baik dari rekan sejawat atau bahkan orang lain sekalipun, selama hal tersebut mengarah pada kebaikan.
- (c) Memiliki bakat dan bersedia mengembangkannya untuk kemaslahatan umat melalui pendidikan, latihan, dan mencari pengalaman.
- (d) Kemampuan untuk menggunakan kesempatan untuk selalu mengembangkan diri dan mengasah potensi diri, tanpa memandang untung ataupun rugi.

⁵⁴ *Ibid.*,

(e) Mempunyai komitmen yang kuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

b) Memiliki “Kemauan” untuk Berprestasi

Kemauan untuk berprestasi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1) Pengaruh lingkungan fisik

Setiap karyawan tentu menghendaki lingkungan fisik yang baik agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan penuh kenyamanan. Perbaikan kondisi fisik ini akan meningkatkan motivasi kerja.

2) Pengaruh lingkungan sosial

Karyawan sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, akan tetapi juga mengharapkan bahwa dalam bekerja ia dapat diterima dan dihargai oleh karyawan lain, ia pun juga merasa puas apabila dapat memberi bantuan bagi karyawan lainnya. Dengan kata lain, kerja sama merupakan faktor penumbuh motivasi kerja.

3. Standar Kinerja

Standar kinerja adalah ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan yang dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif. Menurut Akdon dalam Muflihan menyatakan bahwa penetapan standar kinerja dapat bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, keputusan

manajemen, pendapat para ahli, atau atas dasar pengalaman dari pekerjaan yang sama dari tahun-tahun sebelumnya.⁵⁵

Persyaratan standar kinerja yang baik, yaitu:⁵⁶

- a. Dapat dicapai dalam kondisi yang ada;
- b. Ekonomis;
- c. Mudah diterapkan (*applicable*);
- d. Mudah dimengerti (*understandable*);
- e. Terukur (*measurable*) dan presisi;
- f. Stabil dalam kurun waktu yang cukup lama;
- g. Dapat diadaptasi dalam berbagai keadaan;
- h. Legitimasi, didukung ketentuan/peraturan yang berlaku;
- i. Fokus kepada pelanggan;
- j. Dapat diterima sebagai ukuran pembanding oleh pihak-pihak yang terkait.

Pengukuran kinerja atau mengukur hasil karya adalah merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pengukuran kinerja dapat dikaitkan dengan visi/misi organisasi, tujuan, dan sasaran organisasi. pengukuran kinerja merupakan keharusan karena:⁵⁷

⁵⁵ Yenni Muflihan, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Malang: UIN Malang, skripsi tidak diterbitkan), 47.

⁵⁶ *Ibid.*, 48.

⁵⁷ *Ibid.*, 48.

- 1) Apa yang bisa diukur itulah yang pasti dapat dikerjakan;
- 2) Apabila kinerja tidak diukur, maka tidak mudah membedakan antara keberhasilan dan kegagalan;
- 3) Jika suatu keberhasilan tidak diidentifikasi, maka kita tidak dapat menghargainya;
- 4) Apabila keberhasilan tidak dihargai, kemungkinan besar malah menghargai kegagalan;
- 5) Jika tidak mengenali keberhasilan, berarti tidak dapat belajar dari kegagalan;
- 6) Apabila tidak mampu mengenali kegagalan, maka tidak akan pernah bisa memperbaikinya;
- 7) Dan yang terpenting, jika tidak sanggup membuktikan hasil kerja, maka publik tidak dapat memberikan dukungannya.

Pengukuran kinerja meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja. Kinerja harus selalu diukur agar dapat dilakukan tindakan-tindakan penyempurnaan yang dimaksud antara lain:⁵⁸

- a) Memperbaiki kinerja yang masih lemah;
- b) Meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staff dan manajemen (*empowerment*); dan
- c) Meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan *customer*.

⁵⁸ *Ibid.*, 49.

4. Perencanaan dan Evaluasi dalam Peningkatan Kinerja

Dalam menerapkan suatu strategi, membutuhkan perencanaan yang matang sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan optimal. Jika dicermati secara seksama, terdapat ayat Al-Qur'an yang secara implisit mengandung anjuran bagi umat Islam untuk memerhatikan perencanaan. Sebagaimana dalam Surat Yusuf ayat 47-49:

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا
تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ هُنَّ إِلَّا قَلِيلًا
مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ

﴿٤٩﴾

Artinya: Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur."

Al-Qur'an secara eksplisit mencatat contoh konsep perencanaan dalam Surat Yusuf (12): 47-49, bahwa Allah mengisahkan bagaimana Nabi Yusuf AS, menyampaikan ide perencanaan pada manajemen jangka panjang atau sekitar 15 tahun dalam mengantisipasi masa paceklik.⁵⁹ Jadi dalam ayat ini

⁵⁹ Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rosulullah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 233,

secara tidak langsung memberikan penjelasan bahwa seorang pemimpin dalam segala urusan harus dapat membuat suatu strategi perencanaan yang benar-benar telah dipertimbangkan secara matang sehingga akan mendatangkan hasil yang memuaskan di kemudian hari dan tercapainya keberhasilan agenda-agenda yang ditargetkan.

Selain ayat di atas, fungsi perencanaan dapat ditemukan dalam Surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Dari ayat di atas dapat diperoleh pelajaran bahwa seseorang harus senantiasa memperbaiki diri (evaluasi diri) dan menjadikan dirinya lebih baik dari hari ke hari, waktu ke waktu sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.

Dalam perencanaan, Allah juga menganjurkan kita bersikap adil dan bijaksana sebagaimana dijelaskan dalam Surat An-Nahl ayat 90:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari

perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.“

Berdasarkan ayat di atas, Allah memerintahkan kepada kita untuk selalu berlaku adil terhadap sesama. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki kekuasaan, akan tetapi dengan kekuasaan itu tidak boleh menjadikan alasan untuk berlaku diktator. Seorang pemimpin hendaknya berlaku adil terhadap semua bawahannya tanpa memandang kedekatan atau hal yang lain, sehingga dalam segala tindakannya seorang pemimpin dapat berlaku secara objektif dan terbuka. Dengan demikian strategi yang direncanakan kemungkinan besar akan dapat terlaksana dengan baik dan tepat sasaran, karena perencanaan diambil atas pertimbangan yang jelas.

C. Strategi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam

1. Keefektifan Strategi *Benchmarking*

Keberhasilan pelaksanaan strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh karakteristik organisasi/lembaga yang efektif. Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* artinya berhasil.⁶⁰ Maksudnya sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Menurut Robbins dalam Tika mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek. Sedangkan menurut Schein

⁶⁰ Tika, *Budaya Organisasi...*, 129.

efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh.⁶¹

Menurut Petters dan Waterman karakteristik umum dari organisasi yang efektif terdiri dari:

- 1) Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- 2) Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan.
- 3) Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat berkarya.
- 4) Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya.
- 5) Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan lembaganya dan pemimpinnya terlibat aktif pada masalah di semua tingkatan.
- 6) Selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.
- 7) Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang seminimal mungkin dalam aktivitas-aktivitas usaha.
- 8) Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti sebuah lembaga dengan kontrol yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Gibson dalam Tika mengemukakan kriteria efektifan kinerja organisasi terdiri dari lima unsur, yaitu:

⁶¹ *Ibid.*,

- a) Produksi, berarti sebuah lembaga pendidikan harus mampu menghasilkan lulusan-lulusan yang berkualitas.
- b) Efisiensi, berarti sebuah lembaga pendidikan harus mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan tepat guna dan tepat sasaran.
- c) Kepuasan, berkaitan erat dengan keberhasilan sebuah lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan para komponen-komponen pendidikan termasuk guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan lain sebagainya.
- d) Keadaptasian, berhubungan dengan tanggapan lembaga pendidikan terhadap perubahan baik eksternal maupun internal. Perubahan eksternal meliputi persaingan, harapan *stakeholders* pendidikan, kualitas lulusan, dan sebagainya. Sedangkan perubahan internal meliputi ketidakefisienan dalam penggunaan sumber daya pendidikan, ketidakpuasan, dsb.
- e) Kelangsungan hidup, mengacu pada tanggung jawab suatu lembaga pendidikan dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang melalui pencapaian target jangka pendek dan jangka panjang.

2. Strategi *Benchmarking* Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di Lembaga Pendidikan Islam

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia juga harus mampu melihat perubahan serta mampu melihat tantangan di era globalisasi. Dengan demikian pendidikan Islam akan

responsif terhadap tuntutan masa depan, yaitu bukan hanya mendidik siswanya menjadi manusia yang saleh tetapi juga produktif. Menurut Malik Fadjar dalam Marno merumuskan bahwa pendidikan Islam dapat menjadi alternatif apabila dia memenuhi empat tuntutan sebagai berikut: (a) Kejelasan cita-cita dengan langkah-langkah operasional di dalam usaha mewujudkan cita-cita pendidikan Islam; (b) Memberdayakan kelembagaan dengan menata kembali sistemnya; (c) Meningkatkan dan memperbaiki manajemen; (d) Peningkatan mutu sumber daya manusianya.⁶²

Kualitas dan perilaku kepala sekolah hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut: (a) Visi yang kuat tentang masa depan sekolah, dan dorongan terhadap semua staff untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut; (b) Harapan yang tinggi terhadap prestasi murid dan kinerja staff; (c) Pengamatan guru di kelas dan pemberian balikan positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran; (d) Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan; (e) Pemanfaatan sumber-sumber materiil dan personil secara kreatif; (f) Pemantauan terhadap murid secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan intruksional.⁶³

⁶² Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 57.

⁶³ *Ibid.*, 177.

Kepala sekolah sebagai pemimpin (*leader*) harus memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang dipimpinnya.⁶⁴ Sehingga, kepala sekolah harus menjadi pemimpin yang visioner. Pemimpin visioner adalah pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi.⁶⁵ Pemimpin yang visioner itu penting dan akan menentukan hidup dan matinya sebuah organisasi. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin harus mampu meramalkan perubahan lingkungan untuk membuat rencana strategis lembaganya.

Ketika seorang kepala sekolah memiliki pandangan visioner, dia harus memiliki strategi dalam mencapai visi misinya tersebut. Salah satu strategi yang dapat dikembangkan adalah strategi *benchmarking*. Strategi *benchmarking* ini memungkinkan bagi kepala sekolah untuk mengonsep sebuah perencanaan yang dijadikan sebagai pijakan awal dalam menentukan ke mana arah suatu organisasi akan dibawa. Melalui strategi *benchmarking* ini kepala sekolah dapat menjalankan fungsi dan perannya sebagai inovator, yaitu (1) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi dan perkembangan madrasah atau memilih yang relevan untuk kebutuhan lembaganya; (2) Kemampuan mengimplementasikan ide yang baru tersebut dengan baik; dan (3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif.⁶⁶

⁶⁴ *Ibid.*, 38.

⁶⁵ *Ibid.*, 57.

⁶⁶ *Ibid.*, 39.

D. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:

1. Indah Rizkya Tarigan. Tesis dengan judul “*Rancangan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja pada Lini Produksi 2 Departemen Produksi PT. XYZ Deli Serdang*”. Produktivitas perusahaan dapat diwujudkan melalui peningkatan produktivitas tenaga kerja. Produktivitas tenaga kerja dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi tenaga kerja, motivasi kerja, iklim kerja, peralatan, metode kerja, dan kepuasan kerja. Pentingnya peningkatan produktivitas tenaga kerja juga dibutuhkan oleh PT. XYZ yang memproduksi air mineral dan minuman ringan dalam kemasan untuk dipasarkan di wilayah Sumatera Bagian Utara. PT. XYZ mengalami permasalahan produktivitas tenaga kerja yang cenderung mengalami penurunan sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Hasil yang diperoleh dengan analisis jalur, variabel motivasi kerja ($p = 0,348$) dan iklim kerja ($p = 0,269$) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kompetensi tenaga kerja ($p = 0,255$), motivasi ($p = 0,349$), iklim kerja ($p = 0,271$), dan kepuasan kerja ($p = 0,163$) memiliki hubungan langsung terhadap produktivitas kerja. Variabel peralatan dan metode kerja memiliki hubungan korelasi namun tidak signifikan mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Berdasarkan analisis jalur dan deskriptif, untuk meningkatkan produktivitas

tenaga kerja dapat dilakukan dengan strategi pemberdayaan sumber daya manusia melalui program peningkatan partisipasi tenaga kerja, dan strategi pengelolaan kinerja. Strategi pengelolaan kinerja meliputi penilaian kinerja karyawan, pengelolaan sumber daya manusia berbasis talenta, merencanakan *carier path* tenaga kerja, mengelola kompensasi berbasis kinerja (produktivitas). Strategi pemberdayaan sumber daya manusia dan strategi pengelolaan kinerja diharapkan mampu mengatasi faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan produktivitas tenaga kerja.

2. Yenni Muflihan. Tesis dengan judul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multi Situs di SDI Surya Buana dan SDI As Salam Malang)*”, tahun 2013. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan rancangan multi situs. Fokus penelitian ini dikembangkan dalam 4 sub fokus yaitu: (1) Bagaimana standar kinerja guru di SDI Surya Buana dan SDI As Salam, (2) Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDI Surya Buana dan SDI As Salam, (3) Bagaimana bentuk-bentuk strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDI Surya Buana dan SDI As Salam, (4) Bagaimana evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDI Surya Buana dan SDI As Salam. Hasil penelitian ini yaitu: (1) Standar kinerja guru ditetapkan oleh kebijakan sekolah sendiri dengan mengacu pada instrument penilaian kerja dari Depdiknas yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran,

kedisiplinan, kerja sama, dan etos kerja, (2) Perencanaan peningkatan kinerja guru dimulai dengan analisis kebutuhan, penentuan program, waktu pelaksanaan, dan juga pengadaan biaya/anggaran, (3) Bentuk-bentuk strategi peningkatan kinerja guru meliputi pelatihan, workshop, seminar, studi banding, supervisi, penanaman nilai-nilai Islami, penciptaan iklim kerja yang kondusif, adanya penghargaan, fasilitas/sarana prasarana yang memadai dan pemanfaatan teknologi informasi, (4) Evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru meliputi: evaluasi harian, evaluasi mingguan, evaluasi bulanan, dan evaluasi tahunan.⁶⁷

3. Siti Ma'rifatul Hasanah. Tesis dengan judul "*Strategi Membangun Brand Image Perguruan Tinggi Islam Negeri (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)*", tahun 2012. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus. Adapun fokus penelitian ini meliputi: (1) Bagaimana *brand image* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam perspektif *key stakeholders*, (2) Bagaimana strategi membangun *brand image* yang dilakukan oleh pimpinan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, (3) Apa kendala dan solusi yang dilakukan dalam membangun *brand image* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Brand image UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam perspektif *key stakeholders* dipersepsikan sebagai universitas Islam yang mengintegrasikan agama dan sains yang memadukan konsep

⁶⁷ Muflihan, *Strategi Kepala Sekolah...*, ix.

pesantren dan universitas, (2) Formulasi strategi dilakukan dengan kegiatan membaca, menganalisis posisi lembaga, membuat rencana strategis. Implementasi strategi kegiatannya berfokus pada pengembangan SDM, pembentukan tata nilai dan budaya, serta menghubungkan kinerja SDM dengan kinerja organisasi, (3) Membangun brand image perguruan tinggi bersifat spesifik kasuistik, setiap lembaga memiliki kasus yang berbeda sehingga memerlukan strategi yang berbeda pula. Namun, secara umum pimpinan mengungkapkan bahwa membangun jiwa dan pikiran besar, mindset positif, keterampilan berkomunikasi, membangun tata nilai dan budaya organisasi yang kuat akan menjadi solusi dari berbagai kendala yang dihadapi.⁶⁸

4. Michael Paulus dan Devie. Tesis dengan judul “*Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*”, tahun 2013. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara *benchmarking* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan yang ada di Surabaya dan minimal memiliki pengalaman kerja selama satu tahun. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya hubungan antara

⁶⁸ Siti Ma'rifatul Hasanah, *Strategi Membangun Brand Image Perguruan Tinggi Islam Negeri (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)*, (Malang: PPs UIN Maulana Malik Ibrahim, 2012, tesis tidak diterbitkan), xv.

benchmarking dengan keunggulan bersaing dan kinerja keuangan perusahaan. *Benchmarking* yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan lima tahapan *benchmarking* yaitu *plan, search, observe, analyze, dan adapt*. Keunggulan bersaing yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan indikator harga, kualitas, *delivery dependable*, inovasi produk, dan *time to market*. Kinerja Perusahaan yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil penelitian ini adalah: (1) Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *benchmarking* terhadap keunggulan bersaing. Maka perusahaan yang menerapkan *benchmarking* akan menciptakan keunggulan bersaing. (2) Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi. Maka perusahaan yang menerapkan memiliki keunggulan bersaing akan menciptakan kinerja organisasi. (3) Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *benchmarking* terhadap kinerja organisasi. Maka perusahaan yang menerapkan *benchmarking* akan meningkatkan kinerja organisasi.

5. Supani. Tesis dengan judul “*Sistem Benchmarking Kinerja Pengelolaan Teknologi Informasi pada Kontraktor*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun tujuan penelitian ini adalah mengembangkan sebuah sistem *benchmarking* kinerja pengelolaan TI, yaitu mengukur kinerja internal dan partner, menentukan partner, membandingkan kinerja dengan melakukan gap analisis untuk menentukan gap kinerja dan melakukan adopsi

strategi perbaikan kinerja. Partner dapat ditentukan dengan beberapa kriteria yang ditentukan misalnya perusahaan pesaing terbaik dikelasnya atau *best practice*. Dalam penelitian ini juga dilakukan akuisisi strategi perbaikan kinerja pengelolaan TI dari ahli yang telah berpengalaman dalam pengelolaan TI di Konstruksi atau beberapa literature.

6. Nur Farih Hakim. Tesis dengan judul “*Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Kinerja Teknologi Informasi dan Inovasi Teknologi (Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Konstruksi Swasta Skala Besar di Indonesia)*”, tahun 2006. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Apakah kinerja teknologi informasi (*IT performance*) memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (SCA)?, (2) Apakah budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja teknologi informasi (*IT performance*)? (3) Apakah sumber daya bisnis (*business resource*) memberikan pengaruh positif terhadap *IT performance*?, (4) Apakah sumber daya teknologi (*technology resource*) memberikan pengaruh positif terhadap *IT performance*?, (5) Apakah inovasi teknologi memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan?, (6) Apakah kompleksitas aset khusus memberikan pengaruh positif terhadap inovasi teknologi?, (7) Apakah diferensiasi memberikan pengaruh positif terhadap inovasi teknologi?. Dari hasil analisis data terlihat bahwa seluruh hipotesis diterima, menunjukkan bahwa kinerja teknologi informasi dan inovasi teknologi berpengaruh positif

pada keunggulan bersaing berkelanjutan. Peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui inovasi teknologi dilakukan dengan meningkatkan kompleksitas kecakapan sumber daya manusia yang merupakan indikator variabel kompleksitas aset khusus. Sedangkan peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja teknologi informasi dilakukan dengan merancang unit-unit dalam sistem teknologi informasi yang terintegrasi ke dalam praktek bisnis dan logistik perusahaan yang merupakan indikator variabel sumber daya bisnis.

Penjelasan lebih rinci disajikan dalam **Tabel 2.1** sebagai berikut:

No.	Nama	Judul	Fokus	Hasil Penelitian
1.	Indah Rizky Tarigan	Rancangan Strategi Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja pada Lini Produksi 2 Departemen Produksi PT. XYZ Deli Serdang	Apa saja variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja	Variabel motivasi kerja ($p = 0,348$) dan iklim kerja ($p = 0,269$) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kompetensi tenaga kerja ($p = 0,255$), motivasi ($p = 0,349$), iklim kerja ($p = 0,271$), dan kepuasan kerja ($p = 0,163$) memiliki hubungan langsung terhadap produktivitas kerja. Variabel peralatan dan metode kerja memiliki hubungan korelasi namun tidak signifikan mempengaruhi produktivitas tenaga kerja.
2.	Yenni Muflihan	Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja	(1) Bagaimana standar kinerja guru di SDI Surya Buana dan SDI As Salam, (2) Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDI Surya Buana dan SDI As Salam, (3) Bagaimana bentuk-bentuk	:(1) Standar kinerja guru ditetapkan oleh kebijakan sekolah sendiri dengan mengacu pada instrument penilaian kerja dari Depdiknas

		Guru (Studi Multi Situs di SDI Surya Buana dan SDI As Salam Malang)	strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDI Surya Buana dan SDI As Salam, (4) Bagaimana evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDI Surya Buana dan SDI As Salam.	yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran, kedisiplinan, kerja sama, dan etos kerja, (2) Perencanaan peningkatan kinerja guru dimulai dengan analisis kebutuhan, penentuan program, waktu pelaksanaan, dan juga pengadaan biaya/anggaran, (3) Bentuk-bentuk strategi peningkatan kinerja guru meliputi pelatihan, workshop, seminar, studi banding, supervisi, penanaman nilai-nilai Islami, penciptaan iklim kerja yang kondusif, adanya penghargaan, fasilitas/sarana prasarana yang memadai dan pemanfaatan teknologi informasi, (4) Evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru meliputi: evaluasi harian, evaluasi mingguan, evaluasi bulanan, dan evaluasi tahunan
3.	Siti Ma'rifatul hasanah	“Strategi Membangun Brand Image Perguruan Tinggi Islam Negeri (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)”	(1) Bagaimana brand image UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam perspektif key stakeholders, (2) Bagaimana strategi membangun brand image yang dilakukan oleh pimpinan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, (3) Apa kendala dan solusi yang dilakukan dalam membangun brand image UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.	(1) Brand image UIN Maulana Malik Ibrahim dalam dalam perspektif <i>key stakeholders</i> dipersepsikan sebagai universitas Islam yang mengintegrasikan agama dan sains yang memadukan konsep pesantren dan universitas, (2) Formulasi strategi dilakukan dengan kegiatan membaca, menganalisis posisi lembaga, membuat

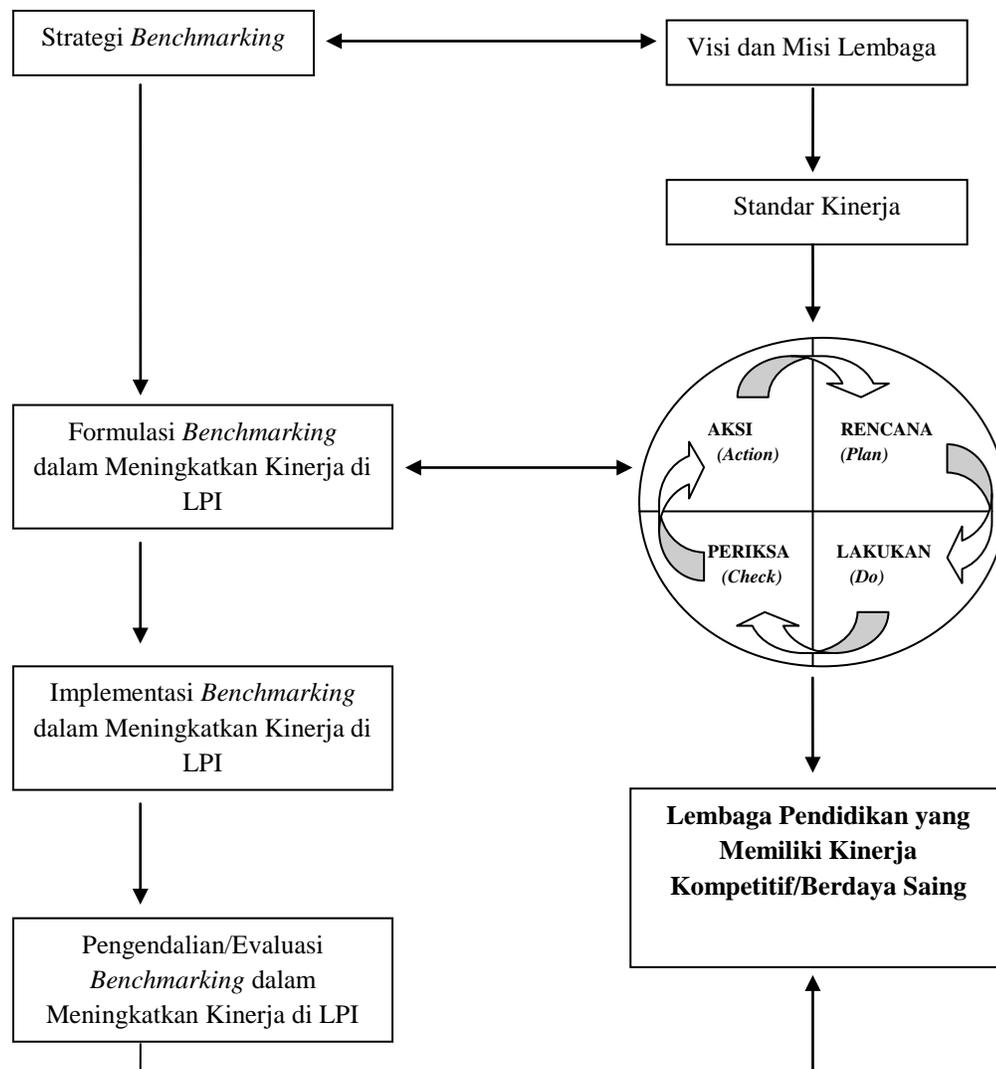
				<p>rencana strategis. Implementasi strategi kegiatannya berfokus pada pengembangan SDM, pembentukan tata nilai dan budaya, serta menghubungkan kinerja SDM dengan kinerja organisasi, (3) Membangun brand image perguruan tinggi bersifat spesifik kasuistik, setiap lembaga memiliki kasus yang berbeda sehingga memerlukan strategi yang berbeda pula. Namun, secara umum pimpinan mengungkapkan bahwa membangun jiwa dan pikiran besar, mindset positif, keterampilan berkomunikasi, membangun tata nilai dan budaya organisasi yang kuat akan menjadi solusi dari berbagai kendala yang dihadapi.</p>
4.	Michael Paulus dan Devie	Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	<p>apakah terdapat pengaruh antara <i>benchmarking</i> terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan yang ada di Surabaya dan minimal memiliki pengalaman kerja selama satu tahun. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS). Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya hubungan antara <i>benchmarking</i> dengan keunggulan bersaing dan kinerja keuangan perusahaan. <i>Benchmarking</i> yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan lima tahapan <i>benchmarking</i> yaitu <i>plan, search, observe, analyze, dan adapt</i>. Keunggulan bersaing yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan dengan</p>	<p>(1) Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara <i>benchmarking</i> terhadap keunggulan bersaing. Maka perusahaan yang menerapkan <i>benchmarking</i> akan menciptakan keunggulan bersaing. (2) Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi. Maka perusahaan yang menerapkan memiliki keunggulan bersaing akan menciptakan kinerja organisasi. (3) Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara <i>benchmarking</i></p>

			menggunakan indikator harga, kualitas, delivery dependable, inovasi produk, dan time to market. Kinerja Perusahaan yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan	terhadap kinerja organisasi. Maka perusahaan yang menerapkan <i>benchmarking</i> akan meningkatkan kinerja organisasi.
5.	Supani	“Sistem Benchmarking Kinerja Pengelolaan Teknologi Informasi pada Kontraktor”.	Bagaimana mengembangkan sebuah sistem <i>benchmarking</i> kinerja pengelolaan TI, yaitu mengukur kinerja internal dan partner, menentukan partner, membandingkan kinerja dengan melakukan gap analisis untuk menentukan gap kinerja dan melakukan adopsi strategi perbaikan kinerja. Partner dapat ditentukan dengan beberapa kriteria yang ditentukan misalnya perusahaan pesaing terbaik dikelasnya atau <i>best practice</i> .	strategi perbaikan kinerja pengelolaan TI dari ahli yang telah berpengalaman dalam pengelolaan TI di Konstruksi atau beberapa literature.
6.	Nur Farid Hakim	Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Kinerja Teknologi Informasi dan Inovasi Teknologi (Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Konstruksi Swasta Skala Besar di Indonesia)	(1) Apakah kinerja teknologi informasi (<i>IT performance</i>) memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (SCA)?, (2) Apakah budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja teknologi informasi (<i>IT performance</i>)? (3) Apakah sumber daya bisnis (<i>business resource</i>) memberikan pengaruh positif terhadap <i>IT performance</i> ?, (4) Apakah sumber daya teknologi (<i>technology resource</i>) memberikan pengaruh positif terhadap <i>IT performance</i> ?, (5) Apakah inovasi teknologi memberikan pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan?, (6) Apakah kompleksitas aset khusus memberikan pengaruh positif terhadap inovasi teknologi?, (7) Apakah diferensiasi memberikan pengaruh positif terhadap inovasi teknologi?	seluruh hipotesis diterima, menunjukkan bahwa kinerja teknologi informasi dan inovasi teknologi berpengaruh positif pada keunggulan bersaing berkelanjutan. Peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui inovasi teknologi dilakukan dengan meningkatkan kompleksitas kecakapan sumber daya manusia yang merupakan indikator variabel kompleksitas aset khusus. Sedangkan peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja teknologi informasi dilakukan dengan merancang unit-unit dalam sistem teknologi informasi yang terintegrasi ke dalam praktek bisnis dan logistik perusahaan yang merupakan indikator variabel sumber daya bisnis.

Dari beberapa penelitian di atas tampak bahwa strategi *benchmarking* banyak digunakan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja (produktivitas) organisasi di bidang bisnis atau usaha komersil, namun strategi ini belum pernah dikaji dengan mengkaitkan di dunia pendidikan padahal secara tidak langsung strategi ini sudah dilaksanakan di sebagian besar lembaga pendidikan. Maka dari itu peneliti ingin meneliti penerapan strategi *benchmarking* di lembaga pendidikan Islam.

E. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah fokus penelitian yang perlu dijawab melalui penelitian.⁶⁹



Gambar 2.1 Strategi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Mutu Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam diadaptasi dari Konsep Strategi Crown dan *Benchmarking* Siklus Deming

⁶⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 43.