

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Strategi *Benchmarking*

Kata "strategy" berasal dari bahasa Yunani, yakni "stratego" yang berarti "merencanakan pemusnahan musuh lewat penggunaan sumber-sumber yang efektif".¹⁶ Istilah strategi ini dahulunya dipakai dalam bidang ketentaraan. Sedangkan menurut Watson strategi adalah apa yang disusun seorang pelatih sebelum suatu pertandingan besar. 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 kemakmuran perusahaan/organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multi fungsi dan multi dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.¹⁷

Sedangkan Pearce dan Robin mengartikan strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi

¹⁶Azhar Arsyad, *Pokok Manajemen: Pengetahuan Prektis bagi Pimpinan dan Eisekutif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 26.

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

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).¹⁸ 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.¹⁹ Strategi dalam dunia pendidikan diartikan sebagai *a plan method*. Dari beberapa pengertian di atas strategi yang dimaksud dalam konteks ini adalah cara atau sarana yang digunakan untuk memperoleh keberhasilan dan kesuksesan dalam mencapai tujuan akhir (sasaran). Strategi di sini digunakan sebagai pedoman untuk mencapai sasaran yang dicita-citakan 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

¹⁸ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001), 5-6.

¹⁹ Tjaja Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 171.

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".²⁰

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 pengembangan visi suatu organisasi yang tengah berubah benar-benar bisa menjadi penuh wawasan.²¹

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 shumelessly*" yang artinya mencuri tanpa rasa malu. Namun definisi Roger tersebut disangkal oleh Edwards Deming, yang mengatakan bahwa bagaimanapun *benchmarking* bukanlah sekedar metode menjiplak dari

²⁰ Watson, *Strategic Benchmarking*, 35.

²¹ *Ibid.*,

perusahaan lain, tetapi mengadaptasi. Pengertian dari Deming tersebut diperkuat oleh Fred Bowers yang mendefinisikan bahwa *benchmarking* adalah proses belajar bagi organisasi yang mencontoh proses belajar manusia.²²

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.

Selanjutnya, terdapat berbagai definisi mengenai *benchmarking* (patok duga) oleh beberapa para ahli, sebagai berikut.²³

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) mengatacan bahwa patok duga adalah suatu proses pengukuran terus-menerus atas produk, jasa, dan tata cara kita terhadap pesaing kita yang terkuat atau badan usaha lain yang dikenal sebagai yang terbaik

²² Tjiptono, Total Quality Manageent., 282.

²³ Aswadi Lubis, "Peningkatan Kinerja Melalui .,17-18.

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 Pawvitra 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*.²⁴
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 kegiatan pihak lain.

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

²⁴ Tjuju Yimarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian* (Bandung, Alfabeta, 2011), 48.

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. Pada dasarnya ini merupakan aspek penting yang menjadi perhatian ekstra bagi suatu organisasi.²⁵

B. Proses dan langkah-langkah *Benchmarking*

Benchmarking mengikuti pola pendekatan dasar yang terdiri dari empat langkah, yang mana pendekatan tersebut mengikuti metode mutu fundamental yang dipaparkan oleh Shewhart dalam jurnal Laela Fitria 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.²⁶

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

²⁵ *Ibid.*,

²⁶ Laela Fitria, “Strategi *Benchmarking* Dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MTsN Aryojeding dan SMP Al-Azhaar Tulungagung)”, 2016, 25-27.

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.²⁷

Secara umum yang harus kita implementasikan sebagai unsur perusahaan yaitu mengukur kinerja sekolah yang di bandingkan dengan sekolah terbaik di kelasnya. Membandingkan disini, bukan berarti menjiplak atau mencuri tanpa rasa malu, melainkan lebih kepada bentuk kerja sama untuk saling belajar. Implementasi strategi *benchmarking* bukan hanya langkah adopsi melainkan murni sebagai bentuk adaptasi. Sehingga dapat membantu

²⁷ *Ibid.*,

mempercepat proses reformasi peningkatan kerja. Proses *benchmarking* meliputi langkah-langkah sebagai berikut:²⁸

1. Evaluasi diri (*self-assessment*). Hal ini sangat penting dalam kegiatan apapun karena dari sinilah akan dapat dirumuskan suatu tindakan yang dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi atau memperbaiki keadaan.
2. Perbandingan (*comparison*), yaitu dengan mengidentifikasi organisasi (sekolah) yang patut dicontoh, serta menentukan organisasi mana yang akan dijadikan partner dalam melakukan *benchmarking*.
3. Analisis dan adaptasi, yaitu dengan melakukan refleksi mengapa organisasi (sekolah) anda memperoleh hasil yang kurang baik, sementara organisasi (sekolah) lain hasilnya lebih baik.
4. Rencanakan dan implementasikan, yakni dengan memikirkan secara cermat tindakan apa yang perlu dilakukan, komunikasikan (sosialisasikan) alternatif-alternatif terbaik kepada semua warga sekolah, galang dukungan, dan lakukan tindakan yang telah dirancang untuk mencapai perbaikan.
5. Umpan balik dan evaluasi, yaitu dengan mengamati dan menilai secara cermat apa yang telah dilakukan dan hasil yang telah dapat dicapai.

C. Konsep Kinerja SDM Di Lembaga Pendidikan

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Dalam Kamus Besar Indonesia, kerja mempunyai arti kegiatan melakukan sesuatu.²⁹ menurut Hornby dalam jurnal Aswandi diterangkan arti lebih detail,

²⁸ Suluri, "Benchmarking Dalam Lembaga Pendidikan.", 86

²⁹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Indonesia, hlm. 488.

kerja merupakan penggunaan kekuatan fisik atau daya mental untuk melakukan sesuatu. Dalam Ensiklopedi Indonesia dengan konteks ekonomi, kerja diartikan sebagai penerahan tenaga (baik pekerjaan jasmani maupun rohani).

Bernardin and Russel mendefinisikan kinerja sebagai berikut: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period”*. Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Pendapat yang lebih komprehensif disampaikan oleh Brumbrach sebagai berikut: *“Performance means behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results.”*

Brumbrach, selain menekankan hasil, juga menambahkan perilaku sebagai bagian dari kinerja. Menurut Brumbach, perilaku penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja seorang pegawai. Dari beberapa pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan pokok: 1). Kerja itu merupakan aktivitas bertujuan, dengan sendirinya dilakukan secara sengaja; 2). Pengertian kerja dengan konteks ekonomi adalah untuk menyelenggarakan proses produksi. Jadi, merupakan upaya memperoleh hasil. Sedangkan pengertian kerja di sini mencakup pula konteks keagamaan. Oleh karenanya pengertian hasil dapat bersifat transenden dan nonmateriil, di samping yang bersifat materiil; dan 3).

Kerja itu mencakup kerja bersifat fisik dan nonfisik atau kerja batin. Kerja lahir merupakan aktifitas fisik, anggota badan, termasuk panca indera seperti mengajar disekolah, menjalankan sholat, dan sebagainya. Sedangkan kerja batin itu ada dua macam; kerja otak (seperti belajar) dan kerja qalb (seperti mencintai).

Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja, tugas pertama pimpinan organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya.³⁰

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

³⁰ Aswadi Lubis, "Peningkatan Kinerja Melalui ..", 21.

5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.³¹

Dari uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

D. Konsep Layanan Pendidikan

Layanan merupakan persoalan yang serius bagi para manajer, termasuk manajer pendidikan Islam. Ini terutama ketika mereka menghendaki peningkatan di segala bidang sebagai modal dasar dalam memajukan lembaga pendidikan yang dikendalikannya. Terlebih lagi bagi manajer yang merencanakan lembaganya bisa mengungguli lembaga lain tentu pelayanan menjadi salah satu komponen pengelolaan pendidikan yang harus mendapat perhatian khusus.³²

Pelayanan dalam pendidikan Islam mencakup berbagai hal, seperti pelayanan pembelajaran, pelayanan kepegawaian, pelayanan keuangan dan pelayanan kesejahteraan. Falsafah yang harus diimplementasikan oleh manajer lembaga pendidikan Islam adalah falsafah penjual. Sebagai penjual yang baik ada sikap-sikap tertentu yang ditampilkan kepada para pembeli, antara lain; (1) Berusaha memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat, (2) Berusaha

³¹ Ibid., 22.

³² Mujmil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: PT. Erlangga, 2007), 193.

bersikap ramah, (3) Berusaha mematok harga yang bersaing, (4) Berusaha menghibur pembeli, (5) Berusaha bersikap jujur, dan (6) Berusaha mampu menahan diri dari perasaan kecewa jika ada pembeli yang bersikap kurang menyenangkan.³³

Layanan merupakan hal yang serius bagi para manajer, termasuk manajer pendidikan Islam. Hal ini dilakukan guna meningkatkan pelayanan lembaga pendidikan yang dikendalikannya. Terkadang untuk menentukan maju tidaknya suatu lembaga pendidikan dapat pula di lihat bagaimana mutu pelayanan yang diberikan oleh kepala sekolah, guru, staf tata usaha terhadap siswa, orang tua, dan tamu yang berkunjung.

Usaha manajer memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan internal maupun eksternal merupakan upaya membangun kekuatan lembaga dari dalam dan luar. Kekuatan dari dalam diperlukan untuk memberikan jaminan terhadap proses pembelajaran dan tentunya juga kualitas pendidikan. Sementara itu, kekuatan dari luar dibutuhkan untuk memberikan pengakuan lalu dukungan terhadap pelaksanaan pendidikan. Dua kekuatan besar itu harus senantiasa dikondisikan oleh manajer pendidikan Islam guna memperkuat posisi akademik dan posisi popularitas lembaga pendidikan Islam.

Madrasah atau lembaga pendidika Islam dikatakan berhasil apabila mamapu memberikan layanan yang sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat dari jenis pelanggannya, lembaga pendidikan Islam dikatakan berhasil jika:

³³ Ibid.,195.

1. Peserta didik puas dengan layanan madrasah, misalnya puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan guru, dan puas dengan fasilitas yang disediakan madrasah, intinya peserta didik menikmati situasi di madrasah;
2. Orang tua puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua. Misalnya, puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan peserta didik maupun program-program madrasah;
3. Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri dan masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai dengan harapan;
4. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan madrasah, misalnya dalam pembagian kewajiban kerja, hubungan antar guru/karyawan/ pimpinan, honorarium/gaji dan sebagainya.³⁴
5. Guna mewujudkan keberhasilan tersebut, sebuah lembaga pendidikan Islam harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
6. Berusaha memuaskan peserta didik dengan melengkapi fasilitas belajar, meningkatkan profesionalisme guru, mengkondisikan lingkungan belajar yang kondusif, memberikan jaminan rasa aman, nyaman dan tenang serta menghadirkan situasi pembelajaran yang menghibur.
7. Berusaha memuaskan pegawai dengan cara meningkatkan kesejahteraan, perhatian dan hubungan harmonis dengan mereka, memperlancar peningkatan karier mereka.

³⁴ Ibid., 171-172

8. Berusaha menyakinkan orang tua peserta didik bahwa anak-anaknya terjamin keamanannya, kemampuan intelektualnya, kepribadiannya, keimanannya dan akhlaknya melalui berbagai program bimbingan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam.
9. Berusaha membuktikan kemampuan peserta didik dan para alumni yang andal kepada para pengguna lulusan baik lembaga yang lebih atas, perguruan tinggi, industri maupun negara.
10. Berusaha mewujudkan lingkungan lembaga pendidikan yang Islami yang benarbenar Islami, cerdas, anggun, asri, dan mempesona kepada masyarakat.³⁵

Dengan demikian manajemen layanan sangat perlu diperhatikan oleh lembaga pendidikan Islam, karena akan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah, sehingga dengan peningkatan kepercayaan tersebut akan dapat meningkatkan mutu pendidikan lembaga.

³⁵ Mujamil Qomar, *Manajemen ...*, 203.