BAB II

KAJIAN TEORI

A. KINERJA LEMBAGA

1. Pengertian Kinerja Lembaga

Kinerja lembaga berasal dari dua kata yaitu kinerja dan lembaga.Istilah kinerja terjemahan dari *performance*. Karena itu istilah kinerja juga sama dengan istilah performansi. Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.[1]

Kinerja sendiri artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam Bahasa Inggrisnya disebut *performance*. Kinerja memiliki banyak definisi Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Sementara itu, Stoner dan Freeman mengemukakan, kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil.[2]

Definisi kinerja menurut Vroom "Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu kombinasi dari hasil gabungan antara keahlian dan motivasi, dimana

[1]Moeheriono.*Pengukuran kinerja berbasis kompetensi.*(Bogor: Ghali Indonesia, 2010) hal 60.
[2] Husaini, Usman. *Manajemen: teori, praktik, dan riset Pendidikan.* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010) hal 487.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keahlian adalah usaha individu untuk melaksanakan sesuatu kerja dan merupakan ciri yang stabil".[3]

Fattah juga mendefinisikan pengertian kinerja yang mendukung pendapat Vroom, yaitu: "prestasi kerja atau penampilan kerja (performance) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu"[4]. Mangkunegara juga mendefinisikan pengertian kinerja yaitu:[5]

> "Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Senada dengan pendapat Mangkunegara, Moeherionomenuturkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kemampuan dan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.[6]

Lawler dan porter merumuskan pula definisi kinerja yaitu: kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.[7] Pendapat tersebut dilengkapi oleh pendapat Wibiwo kinerja mempunyai makna

---

[3]Sutarto, wijono.*Psikologi Industry dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi SDM.* (Jakarta: Kencana, 2010) hal 60.
[4] Uhar, Saputra. *Administrasi Pendidikan,* (Bandung: Refika Aditama, 2010) hal 145.
[5] Prabo Anwar, A. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000) hal 67.
[6]Moeheriono, *pengukuran kinerja, ibid.* hal61.
[7]Edy, Sutrisno.*Budaya Organisasi,* (Jakarta: Kencana, 2010) hal 170.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung.[8]

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama. Perbedaanya hanyalah terletak dari redaksional penyampaiannya saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki pandangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

Sedangkan istilah lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) pada dasarnya adalah upaya pelembagaan dan formalisasi pendidikan sehingga kegiatan, fungsi, dan proses pendidikan dalam suatu masyarakat bisa berlangsung secara lebih terencana, sistematis, berjenjang, dan professional. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah badan (organisasi) yg tujuannya melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja lembaga adalah suatu usaha yang dilakukan oleh lembaga dalam rangka untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Baik berupa hasil kerja maupun proses kerjanya.

2. Indikator kinerja lembaga

Terdapat banyak definisi mengenai indikator kinerja atau disebut *performance indikator*, ada yang mendefinisikan bahwa (1) indikator

[8] Wibowo, *Manajemen Kerja,* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada) hal 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan, (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.[9]

Dadang Dally juga mendefiniskan Indicator kinerja sebagai ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai.Selain itu, indicator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.[10]

Indicator kinerja sering disamakan dengan ukuran kinerja, yaitu sama-sama dalam criteria pengukuran kinerja. Namun sebenarnya terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indicator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya pada indikasi kinerja saja sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung, sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung sehingga lebih bersifat kuantitaif atau dapat dihitung.[11]

Syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indicator kinerja adalah spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi; dapat diukur

---

[9] Moeheriono, *pengukuran kinerja, ibid.* hal 74.
[10] Dadang, Dally. *Balanced ScoreCard:suatu pendekatan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010) hal 34.
[11] Moeheriono, *pengukuran kinerja, ibid.* hal 74.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara obyektif, baik secara kualitatif maupun kuantitatif; menangani aspek-aspek yang relevan; serta berguna untuk keberhasilan input, output, outcome, manfaat maupun dampak serta proses; fleksibel dan sensitive terhadap perubahan pelaksanaan; efektif dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Adapun komponen indicator kinerja yaitu:[12]

a. Indikator Konteks, yang mencakup: (a) landasan, baik landasan religius maupun landasan hukum, termasuk kebijakan pendidikan yang berlaku; (b) kondisi geografis, demografis, dan social ekonomi masyarakat; (c) tantangan masa depan bagi lulusan; (d) lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan; dan (e) harapan dan daya dukung *stakeholder* terhadap program pendidikan.
b. Indikator Input, yang mencakup (a) visi misi; (b) sumber daya; (c) siswa; dan (d) kurikulum yang digunakan.
c. Indikator Proses, yaitu: (a) proses pengambilan keputusan, termasuk perencanaan; (b) proses pengelolaan program; (c) Proses Belajar Mengajar; (d) proses evaluasi.
d. Indikator Output yang mengenai kinerja siswa, yaitu: (a) akademik achievement (NEM, Raport, EBTA); (b) non akademik achievement (prestasi olahraga, kesenian dan keterampilan)

[12]Muhaimin, et al. *Manajemen pendidikan.ibid.*hal 374.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Indicator Outcame yang berdampak pada siswa (lulusan), yang mencakup: (a) diterima tidaknya di pendidikan lanjut; (b) penghasilan; (c) karier; (d) peluang berkembang.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh lembaga dalam upaya untuk mengetahui tingkat capaian kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan pencapaian sasaran sesuai tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi danmisi lembaga.[13]

Proses pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui monitoring dan evaluasi, evaluasi diri, atau kegiatan audit internal. Kegiatan monitoring dan evaluasi dilaksanakan untuk melaksanakan pengukuran terhadap pelaksanaan program.

Menurut Agus Dharma dalam bukunya yang berjudul manajemen prestasi kerja dalam mengukur kinerja terdapat tiga criteria utama yaitu:[14]

1. Pengukuran kuantitas, melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan (berapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, jumlah yang harus diselesaikan).

   Dalam meneliti kinerja lembaga yang terdiri dari kinerja guru dan karyawan di MTs Wachid Hasyim Surabaya ini peneliti mengukur

[13] Ibid.., hal 411
[14] Agus dharma, manajemen prestasi kerja (Jakarta: rajawali pers, 1991) hal 46

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kuantitas kerja dari jumlah tugas yang dapat diselesaikan oleh para karyawan dalam kurun waktu yang telah ditentukan dan pemenuhan target kerja. Seperti membuat surat-surat yang dibutuhkan baik oleh siswa maupun lembaga, mencatat hasil-hasil rapat yang dilakukan, mengetik dan menggandakan dokumen-dokumen yang dibutuhkan baik oleh siswa maupun lembaga, tugas mengajar untuk guru, persiapan laboratorium dan lain sebagainya

2. Pengukuran kualitas, yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan" yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan yan telah diselesaikan.

   Untuk pengukuran kualitas kerja dalam penelitian ini meliputi pengetahuan khusus tentang pekerjaan, ketelitian dalam bekerja, komitmen tinggi terhadap perusahaan, bersikap cermat, cepat, tepat dan ekonomis dalam melaksanakan pekerjaan, profesionalisme tinggi terhadap pekerjaan dan pekrjaan yang dilakukan memberikan manfaat bagi orang lain diantaranya siswa dan pihak-pihak yang memerlukan bantuan mereka.

3. Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis pengukuran khusus dari pengukuran kuantitass yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan atau pekerjaan (jangka waktu yang digunakan dalam pencapaian sasaran, kapan harus diselesaikan).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengukuran ketepatan waktu dalam penelitian ini antara lain mengenai ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dan ketepatan waktu dalam kehadiran ditempat kerja.

B. BENCHMARKING

1. Pengertian *Benchmarking*

Benchmarking mulai muncul pada permulaan 1980.an, tetapi baru menjadi trend dalam manajemen sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada awal 1990an ini. Bahkan pada tahun 1990, separuh dari perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam Fortune 500 menggunakan teknik ini.[15]

Menurut sejarahnya, orang Jepanglah yang pertama kali mengangkat pentingnya peranan *benchmarking* dan membuka mata dunia untuk hal ini, terutama pada periode sesudah Perang Dunia II. Beberapa orang berpendapat bahwa jepang memang ahli dalam "meniru" segala sesuatu dari barat, bahkan ada yang menyebutkan sebagai keahlian dalam *imitativeinnovation*. Tetapi, sebenarnya ini kurang tepat karena yang dilakukan Jepang adalah *benchmarking*, sebagai suatu jalan pintas untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.[16]

Benchmarking disebut "lawatan-lawatan industri" *(Industry Tours)*. Yang paling menarik perhatian mereka adalah proses produksi dan bukan hasil

[15] Fandy Tiiptono dan Anastasia Diana, *total Quality, ibid.* hal 232
[16] Khaerani Ramli, "Analisis Benchmarking terhadap biaya produksi pada PT karunia Alam Segar". Skripsi Sarjana Ekonomi dan Bisnis.(Makassar: Universitas Hasanuddin, 2013) hal. 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

produksi. Hal ini membuktikan bahwa yang sangat mereka butuhkan adalahteknologi. Namun dalam perjalanan waktu, tindakan mengkopi produk, proses dan prosedur perusahaan lain dianggap tidak menguntungkan. Karena untuk melakukan adaptasi terhadap keunggulan luar diperlukan sejumlah waktu untuk studi dan produksi. Sedangkan sementara itu organisasi lain sudah lebih maju lagi.

Perlu juga dikemukakan bahwa ada istilah *benchmark* dan ada *benchmarking* yang sepintas lalu seperti sama tapi mempunyai makna yang berbeda. *Benchmark* adalah suatu ukuran kinerja yang bersifat tetap berdasarkan rumusan kriteria yang jelas, dari suatu perusahaan unggulan mengenai suatu kegiatan tertentu. *Benchmark* dengan demikian sama artinya dengan tolok ukur. *Benchmarking* adalah metode untuk mencari dan menerapkan *best practice* dari perusahaan unggulan melalui berbagai tahap aktivitas.

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang pengertian *benchmarking*, maka dalam bagian ini akan dikemukakan definisi yang berbeda-beda menurut beberapa tokoh yaitu:

Gregory H. Watson mendefinisikan benchmarking sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.[17]

Menurut kamus yang ditulis Drs. Peter Salim, Benchmarking dipadankan dengan patok duga. Maksudnya, sebuah perusahaan akan

[17] Fandy Tiiptono dan Anastasia Diana, *total quality,ibid. hal* 232.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mematok perusahaan lain yang mereka anggap sebagai pesaing terberat, lalu bila dibandingkan, menduga perusahaan mereka berada pada posisi setinggi apa.[18]

Robert Camp menyatakan bahwa benchmarking adalah proses pengukuran yang kontinyu menyangkut produk, jasa dan praktik-praktik terhadap competitor terbaik. [19]

Goetsh dan davis mendefinisikan benchmarking sebagai proses pembandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam meupun dari luar industry.[20]

Benchmarking dapat didefinisikan sebagai mencari latihan-latihan yang terbaik secara terus menerus yang mengantar kita menuju pada penampilan yang paling baik.[21]

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan yaitu:

1. *Benchmarking* merupakan upaya untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industry dapat melaksanakan tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
2. Fokus dari kegiatan *benchmarking* diarahkan pada praktik terbaik dari perusahan lainnya. Ruang lingkupnya makin diperluas yakni dari produk

[18]Fandy Tiiptono dan Anastasia Diana, *total quality, ibid.* hal 232
[19] Fandy Tiiptono dan Anastasia Diana, *total quality, ibid*. hal 233
[20] Fandy Tiiptono dan Anastasia Diana*, total quality, ibid*. hal 233
[21] Veithzal Rivai, sylviana murni. *Education Manajemen:Analisis teori dan praktik.* (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2012) hal 591.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan jasa menjalar ke arah proses, fungsi, kinerja organisasi, logistik, pemasaran, dan lain-lain. Benchmarking juga berwujud perbandingan yang terus-menerus tentang praktik dan hasil dari perusahaan yang terbaik dimanapun perusahaan itu berada.

3. Praktik *banchmarking* berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya, misalnya TQM, *corporate reengineering*, analisis pesaing, dan lain-lain.
4. Kegiatan *benchmarking* perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan di*benchmarking*- kan, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.
5. *Benchmarking* merupakan upaya untuk melihat posisi suatu perusahaan dengan mengukur dan membandingkan perusahaannya dengan perusahaan lainnya sehingga diperoleh kualitas kinerja yang unggul dan mampu berkompetisi**.**

2. Tujuan dan manfaat *Benchmarking*

Alasan lain untuk *benchmarking* adalah mengubah dan meningkatkan ide-ide milik orang lain melalui kepemilikan pribadi.[22]

Adapun Tujuan dari *benchmarking* ini adalah sebagai berikut:[23]

[22] Veithzal dan sylviana, *education manajemen,ibid.* hal 592.
[23] Khaerani Ramli, "Analisis Benchmarking terhadap biaya produksi pada PT karunia Alam Segar". Skripsi Sarjana Ekonomi dan Bisnis.(Makassar: Universitas Hasanuddin, 2013) hal 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Untuk menilai dan meninjau ulang ekonomis, efisiensi, efektivitas serta kelemahan dan kekurangan yang terdapat dalam fungsi tersebut terkait dengan kondisi yang terjadi.
2. Untuk mengambil tindakan yang bersifat preventif, artinya untuk menilai apakah ada situasi dalam perusahaan yang potensial dapat menjadi masalah di masa depan meskipun pengamatan sepintas mungkin menunjukkan bahwa situasi demikian tidak dihadapi perusahaan.
3. Untuk membandingkan hasil kerja perusahaan secara keseluruhan atau berbagai komponen dengan standar yang mencakup berbagai bidang kegiatan dan berbagai sasaran perusahaan yang ditetapkan sebelumnya.
4. Untuk menjadi yang terbaik dalam melakukan aktifitas dan proses. *Benchmarking* juga seharusnya melibatkan perbandingan dengan para pesaingnya atau industri lainnya.
5. Untuk meningkatkan kinerja organisasi agar mampu bersaing dengan organisasi lain dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

Secara umum manfaat yang diperoleh dari *benchmarking* dapatdikelompokkan menjadi:[24]

1. Perubahan Budaya

[24] Fandy Tiiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality,ibid.* hal 237.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis berperan meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target.

2. Perbaikan Kinerja

Membantu perusahan mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki.

3. Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia
   a. Memberikan dasar bagi pelatihan,
   b. Karyawan menyadari adanya gap antara yang mereka kerjakan dengan apa yang dikerjakan karyawan lain diperusahaan lain
   c. Keterlibatan karyawan dalam memecahkan permasalahan sehingga karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan.

3.Tahap-tahap pelaksanaan *Benchmarking*

Pelaksanaaan *Benchmarking* dilaksanakan melalui tahap-tahap berikut:[25]

a. Tahap 1 tinjauan ulang: pada tahap ini dilakukan:

[25] Muhaimin, et al.,.*Manajemen pendidikan: aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah.* (Jakarta: Kencana, 2011) hal 123.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Identifikasi proses dan produk yang perlu dikembangkan di sekolah/madrasah
2) Mengidentifikasi sekolah/madrasah atau institusi lain yang melakukan praktik terbaik sesuai dengan proses / produk yang akan dikembangkan oleh sekolah / madrasah.
3) Kemudian, laksanakanlah proses pengambilan data. Proses ini dapat dilakukan dengan menggunakan kunjungan lapangan. Naumn demikian, akan sangat baik jika sebelum dilakukan kunjungan lapangan instrument pengambilan data telah siap digunakan, misalnya daftar pertanyaan, daftar obyek yang akan diobservasi, lembar observasi, kamera, alat perekam atau instrument lain yang diperlukan dalam proses pengambilan data.

b. Tahap 2 Analisis: dari data yang sudah terkumpul, kemudian dilakukan identifikasi terhadap:
    1) Faktor-faktor yang penting yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian praktik / produk terbaik
    2) Tingkat kesesuaian proses / produk yang dilakukan di sekolah / madrasah atau institusi yang memiliki praktik / produk terbaik tersebut dengan karakteristik sekolah / madrasah yang akan mengambil cara atau strategi dari praktik / produk tersebut

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Lakukanlah identifikasi risiko yang timbul dari proses pengambilan cara atau strategi yang akan dilakukan oleh sekolah / madrasah.

c. Tahap 3 Perencanaan: pada tahap ini ditentukan:

1) Hal-hal yang dapat dicapai lembaga dari proses pengambilan cara dan strategi yang telah dilakukan.

2) Tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam mencapai berbagai hal tersebut

d. Tahap 4 Implementasi: pada tahap ini dilakukan langkah-langkah:

1) Implementasikan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan utamanya kegiatan-kegiatan yang penting.

2) Lakukan monitoring dan evaluasi terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka pengadopsian.

3) Lakukanlah proses tinjaiuan manajemen terhadap hasil monitoring dan evaluasi yang telah dilakukan

4) Carilah cara-cara pengembangan berkelanjutan yang sesuai dengan sekolah / madrasah

4. Jenis-jenis *Benchmarking*

Dalam praktik umumnya dikenal ada empat jenis dasar dari Benchmarking, yaitu:[26]

a. *Benchmarking* internal, yaitu perbandingan dari operasi internal.

[26] Amin, *Manajemen Mutu, ibid.* hal *122*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pendekatan ini dapat dilakukan dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal lainnya dalam suatu organisasi. Yang dibandingkan dapat berupa kinerja setiap departemen, devisi, cabang di perusahaan yang sama yang terbesar secara geografis. Benchmarking internal adalah untuk menjawab atau alat meraih tujuan yang tampaknya tidak realistic dari organisasi.

b. *Benchmarking* kompetitif, yaitu perbandingan pesaing khusus terhadap pesaing lain untuk produk atau fungsi kepentingan.

   Pendekatan ini dapat dilakukan dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing. Factor yang dibandingkan bisa berupa karaktersitik produk, kinerja, dan fungsi dari prosuk yang sama yang dihasilkan pesaing dalam pasar yang sama.

c. *Benchmarking* fungsional, yaitu perbandingan fungsi-fungsi yang sama dalam industry luas yang sama atau terhadap pemimpin industry.

   Dalam benchmarking fungsional diadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan-perusahaan yang berada di berbagai industry. Dalam pendidikan yaitu membandingkan kinerja lembaga dengan sekolah, universitas atau perguruan tinggi sebagai pesaing. Hal ini bisa disebut Benchmarking fungsional karena membandingkan lembaga secara keseluruhan. Negara-negara Barat, seperti Negara Persemakmuran melakukan publikasi hasil

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

belajar sekolah dan perbandingan detil indicator kinerja antar universitas.[27] Hal ini sangat bermanfaat karena masalah dari berbagai lembaga dapat diperbandingkan dan memperjelas aspek-aspek kinerja yang diperbandingkan.

d. *Benchmarking* generic, yaitu perbandingan pada dasar proses bisnis yang cenderung sama di setiap industry. Misalnya, menerima pesanan, pelayanan, dan pengembangan strategi, maka dapat diadakan benchmarking meskipun perusahaan itu berada di bidang industry yang berbeda. Kalau dalam dunia pendidikan benchmarking generic dapat dilakukan dengan studi banding ke lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Obyek yang dipandang penting dalam benchmarking adalah bidang manajemen, kerja tim, teknologi informasi, manajemen SDM, proses penjaminan mutu, dan pelayanan kepada pelanggan.[28]

C. HUBUNGAN *BENCHMARKING* DENGAN PENINGKATAN KINERJA LEMBAGA

Lembaga pendidikan yang berkualitas memiliki kecenderungan untuk selalu mengidentifikasi kondisi obyektif lembaga, menganalisis kekurangan dan peluang, melakukan perbaikan terus menerus, serta tindakan monitoring dan evaluasi untuk memantau ketercapaian sasaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa mutu pendidikan melibatkan pertisipasi dan kerjasama dari berbagai

[27] Asroha, *Manajemen Mutu, ibid*. hal 198.
[28] Asroha, *manajemen mutu, ibid.* hal 199.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kalangan praktisi pendidikan. Mutu pendidikan akan muncul apabila seluruh stakeholder pendidikan memiliki kesadaran, komitmen, kerjasama serta konsep pengembangan pendidikan yang terumuskan baik secara holistic maupun terperinci.

Untuk mencapai mutu pendidikan yang berkualitas tidak lepas dari yang namanya kinerja lembaga. Dalam hal ini peningkatan kinerja lembaga lembaga sangat diperlukan. Kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan dilakukan dengan berbagai cara, yaitu dengan meningkatkan mutu tenaga akademik secara berkelanjutan, penataan program studi, peningkatan kerja sama dengan pemerintah daerah, dunia usaha, kalangan industry dan lembaga dalam dan luar negeri. Salah satunya seperti dengan melaksanakan bencmarking.

Definisi benchmarking diatas sudah peneliti jelaskan yaitu upaya untuk melihat posisi suatu perusahaan dengan mengukur dan membandingkan perusahaannya dengan perusahaan lainnya sehingga diperoleh kualitas kinerja yang unggul dan mampu berkompetisi**.** Sedangkan definisi dari peningkatan kinerja sendiri yaitu upaya untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian serta kompetensi. Jadi peningkatan kinerja lembaga adalah suatu upaya yang dilakukan oleh lembaga untuk mengembangkan proses kinerja dalam rangka untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Gregory H. Watson *Bencmarking* sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif unggul.[29]

Dalam hal ini benchmarking sangat berkaitan dengan kinerja. Karena pada umumnya *benchmarking* digunakan untuk mengukur dan membandingkan kinerja serta menentukan kunci sukses dari lembaga pesaing yang paling unggul kemudian mengadaptasikan dan memperbaikinya secara lebih baik untuk diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja lembaganya. Dari paparan tersebut sangat jelas bahwa dengan melaksanakan *benchmarking* dapat meningkatkan kinerja.

D. HIPOTESIS

Hipotesis dari penelitian ini adalah:

1. Hipotesis kerja atau *hipotesis alternative* (Ha)

   Hipotesis ini menyatakan bahwa ada hubungan antara *Benchmarking* terhadap peningkatan kinerja lembaga.

2. Hipotesis nol (Ho)

   Hipotesis nol yadalah tidak ada hubungan antara benchmarking dengan peningkatan kinerja lembaga.

[29] Fandy Tiiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality, ibid.* hal 232

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id