

**STRATEGI BENCHMARKING KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SDN 1 SINGOSAREN PONOROGO**

TESIS



Oleh:

RIZZA ABRORI

NIM 502190033

**PROGRAM MAGISTER
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

PASCASARJANA

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

PONOROGO

2023

ABSTRAK

Abrori, Rizza, 2023. *Strategi Benchmarking Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo.* Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: **Dr. H. Miftahul Ulum, M.Ag.**

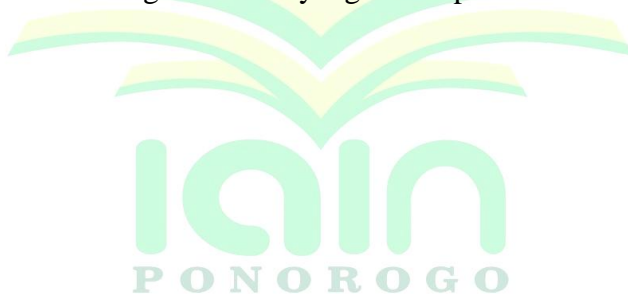
Kata Kunci: Strategi Benchmarking, Kinerja Guru

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas bagi lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu, ketika kepala sekolah memiliki visi, ia harus memiliki strategi untuk mewujudkan visi dan misinya. Salah satu strategi yang dapat dikembangkan adalah strategi benchmarking. Strategi benchmarking ini memungkinkan kepala sekolah untuk mengonsep rencana yang dijadikan pijakan awal untuk menentukan arah yang akan diambil sekolah.

Tujuan pada penulisan ini adalah mengetahui formulasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo, mengetahui implementasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo, mengetahui pengendalian strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo.

Metode penulisan yang digunakan adalah penulisan kualitatif dengan jenis penulisan studi kasus. Penulisan ini dilakukan dalam lokasi SDN 1 Singosaren. Adapun pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model Miles dan Huberman.

Berdasarkan temuan peneliti tentang strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo adalah melalui beberapa tahapan, yaitu formulasi, implementasi, dan pengendalian. *Pertama*, formulasi: 1) berorientasi pada visi dan misi sekolah, 2) memahami karakteristik lembaga sekolah sendiri, 3) membentuk kerjasama tim, 4) menentukan lembaga unggul yang menjadi patokan, 5) menentukan subjek benchmarking. *Kedua*, implementasi dilaksanakan dengan melakukan studi perbandingan di lembaga tujuan dengan metode wawancara/diskusi, observasi dan dokumentasi untuk mengumpulkan data. Data untuk studi benchmarking kemudian akan disesuaikan dan dipilih dengan mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain: budaya, kemampuan sumber daya manusia, kepemimpinan, keorganisasian, keadministrasian, dan program sekolah. *Ketiga*, pengendalian dilakukan melalui komunikasi yang erat antara pimpinan, bawahan dan seluruh pemangku kepentingan pendidikan, yang dapat membuat implementasi strategi lebih efektif karena memungkinkan deteksi dini berbagai kendala yang dihadapi oleh bawahan.



ABSTRAK

Abrori, Rizza, 2023. *Principal Benchmarking Strategy in Improving Teacher Performance at SDN 1 Singosaren Ponorogo*. Thesis, Islamic Education Management Study Program. Postgraduate at the State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo. Supervisor: **Dr. H. Miftahul Ulum, M.Ag.**

Keywords: *Principal Benchmarking Strategy, Teacher Performance*

The principal as a leader must have a clear vision and mission for the institution he leads. Therefore, when the principal has a vision, he must have a strategy to realize his vision and mission. One strategy that can be developed is a benchmarking strategy. This benchmarking strategy allows the principal to conceptualize a plan that will serve as the starting point for determining the direction the school will take.

The purpose of this paper is to find out the formulation of the principal's benchmarking strategy in improving teacher performance at SDN 1 Singosaren Ponorogo, to find out the implementation of the principal's benchmarking strategy to improve teacher performance at SDN 1 Singosaren Ponorogo, to find out the control of the principal's benchmarking strategy in improving teacher performance at SDN 1 Singosaren Ponorogo.

The writing method used is qualitative writing with the type of case study writing. This writing was done in the location of SDN 1 Singosaren. As for data collection through observation, interviews and documentation. The data analysis used in this study is the data analysis model of Miles and Huberman.

Based on the findings of researchers regarding the benchmarking strategy for school principals in improving teacher performance at SDN 1 Singosaren Ponorogo through several stages, namely formulation, implementation and control. First, the formulation: 1) oriented towards the school's vision and mission, 2) understand the characteristics of the school institution itself, 3) form teamwork, 4) determine a superior institution to become a benchmark, 5) determine the subject of benchmarking. Second, implementation is carried out by conducting a comparative study at the destination institution using interview/discussion methods, observation and documentation to collect data. The data for the benchmarking study will then be adjusted and selected by considering several factors, including: culture, human resource capabilities, leadership, organization, administration, and school programs. Third, control is carried out through close communication between leaders, subordinates and all education stakeholders, which can make strategy implementation more effective because it allows early detection of various obstacles faced by subordinates.



PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Rizza Abrori, NIM 502190033 dengan judul **“Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja di SDN 1 Singosaren”**. Maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis dalam sidang majelis Munaqashah Tesis.

Ponorogo, 17 Mei 2023

Pembimbing



Dr. H. Miftahul Ulum, M.Ag.

NIP. 197403062003121001





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 645/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/PT/VI/2021
Alamat Jl Pramuka 136 Ponorogo 63471 Telp (0352) 481277 Fax (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@iainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Rizza Abrori**, NIM 502190033 dengan judul "*Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo*" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munawqoshah* Tesis Pascasarjana IAIN Ponorogo pada Tanggal 30 Mei 2023 dan dinyatakan LULUS.

DEWAN PENGUJI

No	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Dr. Muh. Tasrif, M.Ag. NIP. 197401081999031001 Ketua Sidang		
2.	Dr. Sugiyar, M.Pd.I. NIP. 197402092006041001 Penguji Utama		08.06.23
3.	Dr. H. Miftahul Ulum, M.Ag. NIP. 197403062003121001 Pembimbing I/Penguji II		08/2023 /06

Ponorogo, Juni 2023
Direktur Pascasarjana



Dr. Muh. Tasrif, M.Ag.
NIP. 197401081999031001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : RIZZA ABRORI
NIM : 502190033
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : STRATEGI BENCHMARKING KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SDN 1 SINGOSAREN

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 9 Juni 2023

Penulis,



RIZZA ABRORI

NIM 502190033

PONOROGO

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya, **Rizza Abrori**, NIM 502190033, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul “Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 1 Singosaren” ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dengan kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk dimana tiap-tiap satuan telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila dikemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkan secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 17 Mei 2023

Pembuat Pernyataan



Rizza Abrori

NIM 502190033

P O N O R O G O

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan umum saat ini sering disamakan dengan lembaga pendidikan Islam. Ada juga pola pikir bahwa lulusan dari lembaga umum kalah bersaing dengan lulusan dari sekolah Islam. Anggapan tersebut muncul karena sebagian besar lembaga pendidikan yang ada kurang optimis terhadap masa depan dan kurang peka terhadap kebutuhan zaman. Memang, banyak lembaga pendidikan umum saat ini lebih menekankan pada pendidikan umum dan kurang pada pelajaran agama. Nilai ulangan sekolah yang terdiri dari beberapa mata pelajaran merupakan syarat kelulusan dan syarat untuk studi lanjut. Oleh karena itu, institusi pendidikan yang gagal merespon kebutuhan klien kemungkinan besar akan kehilangan kepercayaan masyarakat.

Masyarakat setidaknya mempertimbangkan tiga hal saat memilih lembaga pendidikan, yakni nilai (agama), status sosial, dan cita-cita.¹ Orang terpelajar tentunya lebih

¹ Masykuri Bakri, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pradigma Islam*, (Surabaya: Visipres Media, 2010), 5.

selektif dalam memilih lembaga pendidikan bagi anaknya, dengan mempertimbangkan prospeknya. Masyarakat akan memilih institusi yang ideal, yang akan menghasilkan generasi spiritual, bermoral, dan juga mengembangkan sisi intelektualnya. Institusi pendidikan perlu memperhatikan isu-isu pembangunan sosial dan melakukan perbaikan terus-menerus untuk menjadikan institusinya lebih produktif dan menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Lingkungan yang ada telah bergerak dan berubah, yang berdampak besar pada lembaga pendidikan. Diketahui pula bahwa dalam dunia pendidikan saat ini juga terjadi persaingan yang semakin ketat untuk mendapatkan kualitas terbaik, sehingga lembaga yang biasa-biasa saja dan stagnan (self-enclosed) cenderung menjadi seleksi alam. Hal ini terlihat di beberapa lembaga sekolah yang siswanya semakin merosot tajam bahkan sekolah harus menjual iming-iming gratis untuk menarik siswa belajar di lembaga tersebut. Lembaga pendidikan harus mengantisipasi perubahan ini dengan mengembangkan strategi yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja lembaga, sehingga diharapkan dapat mempertahankan keberadaannya dan mampu meningkatkan daya saingnya.

Gagasan baru yang harus dipahami adalah persaingan bukanlah alasan untuk tidak bekerja sama. Lembaga pendidikan yang berjiwa kompetitif akan selalu berusaha menjadi lebih baik. Demikian pula, melalui kolaborasi, lembaga pendidikan bahkan dapat meningkatkan daya saingnya sendiri melalui penerapan pelajaran yang dipelajari dengan susah payah oleh lembaga lain yang menghadapi situasi serupa atau masalah terkait secara efektif.²

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin lembaga, kepala sekolah harus mampu memimpin lembaga menuju tujuan yang telah ditetapkan serta mampu melihat perubahan dan tantangan di era globalisasi. Oleh karena itu, pendidikan akan menjawab kebutuhan masa depan mendidik peserta didik tidak hanya menjadi orang yang saleh tetapi juga produktif. Menurut Malik Fadjar dari Marno, pendidikan bisa menjadi pilihan jika memenuhi empat syarat berikut: (a) Kejelasan cita-cita dengan langkah-langkah operasional di dalam usaha mewujudkan cita-cita pendidikan; (b) Memberdayakan lembaga dengan menata ulang sistemnya; (c) Mengupgrade

² Ibid., 20.

dan memperbaiki manajemen; (d) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas bagi lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus menjadi pemimpin yang visioner. Pemimpin visioner adalah mereka yang memiliki dan selalu melihat ke depan terhadap apa yang ingin dicapainya di masa depan dari kenyataan yang dihadapinya. Kepemimpinan visioner penting dan akan membuat perbedaan antara hidup dan mati bagi sebuah organisasi. Hal ini karena pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan untuk mengembangkan rencana strategis bagi organisasinya.

Ketika kepala sekolah memiliki visi, ia harus memiliki strategi untuk mewujudkan visi dan misinya. Salah satu strategi yang dapat dikembangkan adalah strategi benchmarking. Strategi benchmarking ini memungkinkan kepala sekolah untuk mengonsep rencana yang dijadikan pijakan awal untuk menentukan arah yang akan diambil organisasi. Melalui strategi benchmarking ini, kepala sekolah dapat menjalankan fungsi dan perannya sebagai inovator, yaitu (1) memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi dan pengembangan pendidikan atau memilih

gagasan yang relevan dengan kebutuhan lembaganya; (2) kemampuan yang baik untuk mengimplementasikan ide-ide baru; (3) Kemampuan untuk menyesuaikan lingkungan kerja agar lebih kondusif untuk bekerja.

Strategi benchmarking semacam ini sebenarnya sudah banyak dilakukan oleh lembaga pendidikan. Benchmarking adalah kerjasama antar institusi melalui observasi langsung.³ Strategi benchmarking ini awalnya digunakan di sektor bisnis untuk mengukur kinerja perusahaan terhadap perusahaan lain yang lebih maju.⁴

Kegiatan benchmarking ini dilakukan oleh lembaga pendidikan dengan cara mengunjungi lembaga lain untuk proses pembelajaran dan bertukar informasi yang hasilnya nanti akan dijadikan peraturan untuk mengembangkan lembaganya sendiri. Strategi ini sangat efektif untuk menetapkan tujuan jangka panjang melalui peningkatan kinerja secara terus menerus.

Lebih lanjut, beberapa ahli memiliki definisi yang berbeda tentang benchmarking, sebagai berikut:

1. Gregory H. Watson mendefinisikan perbandingan sebagai pencarian terus menerus dan implementasi

³ Ibid., 16.

⁴ Ibid., 11.

aktual dari praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.

2. Menurut Nisjar dan Winardi dari Tjuju, benchmarking dapat dinyatakan sebagai semacam peniruan dengan modifikasi, dimana kata modifikasi sudah mengandung arti perbaikan.⁵
3. Menurut Widiyarti dan Suranto, benchmarking diartikan sebagai studi banding atau perbandingan standar kerja yang ada yang mewakili kinerja terbaik dari suatu proses atau kegiatan lain yang sangat mirip dengan kegiatan pihak lain.⁶ Menurut Heizer dari Widiyarti, inti dari perbandingan kinerja semacam ini adalah merumuskan tujuan yang ingin dicapai, dan kemudian mengembangkan standar yang dibandingkan dengan pekerjaan kita sendiri.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan benchmarking adalah menemukan kunci atau rahasia sukses dari lembaga pendidikan lain, kemudian mengadaptasi, menyeleksi dan menyempurnakannya untuk diterapkan pada lembaga pendidikan benchmarking

⁵ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 48.

⁶ Widiyarti dan Suranto, *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*, (Semarang: Sindur Press, 2009), 67.

tersebut. Untuk mengidentifikasi kunci atau rahasia kesuksesan suatu perusahaan/organisasi, Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep “determinan kesuksesan”. Faktor penentu keberhasilan adalah karakteristik organisasi dan lingkungannya yang penting untuk keberhasilannya. Pada dasarnya, ini adalah aspek penting yang menjadi perhatian khusus organisasi.

Menurut peneliti, SDN 1 Singosaren telah menerapkan strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan penelitian sebelumnya, lembaga menggunakan program benchmarking sebagai strategi yang menetapkan tolok ukur yang harus dipenuhi agar lembaga dapat maju. Lembaga ini juga telah membuktikan eksistensinya selama beberapa tahun terakhir dengan meraih berbagai prestasi yang cukup gemilang dan mampu menyelenggarakan program studi yang semakin berkualitas.⁷

Kepala sekolah harus mempunyai strategi benchmarking agar lembaga dapat berkembang menuju arah yang lebih baik dari sebelumnya. Kepala Sekolah di SDN 1 Singosaren sebagaimana informasi yang didapat

⁷ Hasil pengamatan dan wawancara dengan Bapak Sarno, S.Pd. kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo pada hari senin, 7 Maret 2022 pukul 09:00 WIB..

dari salah seorang guru SDN 1 Singosaren menyampaikan bahwa Bapak Sarno, S.Pd., sebagai kepala sekolah berupaya meningkatkan kinerja guru di lembaganya, salah satunya dengan strategi benchmarking yang sesuai perkembangan zaman. Kepala sekolah di SDN 1 Singosaren berupaya untuk mengembangkan kinerja guru melalui strategi yang menarik untuk diteliti lebih mendalam. Selain itu, upaya kepala sekolah tersebut tentu tidak terlepas dari berbagai kendala yang sekaligus sebagai tantangan yang perlu dikaji bagaimana cara beliau mengatasinya, sehingga upayanya berhasil meningkatkan kinerja guru di lingkungan SDN 1 Singosaren yang dipimpinnya.

Dari pemaparan di atas, penulis tertarik untuk menggali lebih dalam tentang strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di SDN 1 Singosaren. Oleh karena itu, untuk menjawab semua pertanyaan tersebut, penulis ingin mengkaji “Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja di SDN 1 Singosaren”.

B. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian meliputi: 1) Bagaimana formulasi strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo? 2) Bagaimana implementasi strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo? 3) Bagaimana pengendalian strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo?

C. Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo?
2. Bagaimana implementasi strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo?
3. Bagaimana pengendalian strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui formulasi strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo?
2. Untuk mengetahui implementasi strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo?
3. Untuk mengetahui pengendalian strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo?

E. Manfaat Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik teoretis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara Teoretis
 - a. Memberikan sumbangan kontribusi akademik dan sumbangan keilmuan terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya strategi

benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan.

- b. Sebagai referensi peneliti-peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang serupa dimasa yang akan datang.

2. Secara Praktis

- a. Bagi kepala sekolah, sebagai bahan masukan yang konstruktif dalam mengembangkan *benchmarking*.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan *input* bagi para praktisi dan peneliti pendidikan dalam rangka kontribusi kajian ilmiah untuk meningkatkan kualitas kepala sekolah.
- c. Bagi para pengambil kebijakan, sebagai salah satu acuan dalam mengambil kebijakan tentang strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan.

F. Kajian Terdahulu

Kajian terdahulu dicantumkan untuk mengetahui perbedaan penelitian terdahulu, maka peneliti melakukan telaah pustaka dengan cara mencari dan menemukan teori-teori yang pernah ada sebelumnya. Beberapa hasil

penelitian dari berbagai sumber sehingga ditemukan kepustakaan sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Khoirul Anam dengan judul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Iklim Organisasi di MI Ma’arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo*”. Dalam penelitian terdahulu ini, menghasilkan temuan yaitu *pertama*, strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam membangun iklim organisasi pada level kelas (regulator), diantaranya dengan memberikan reward sebagai penghargaan dan motivasi bagi setiap warga madrasah yang berprestasi, adapun jika ada yang kurang disiplin dan kurang bertanggungjawab atas kewajibannya, maka akan diberlakukan peringatan atau *punishment* sebagai bentuk pembelajaran dan evaluasi untuk para guru agar menjadi semakin ahli dan profesional sehingga tercipta iklim organisasi ketauladanan. *Kedua*, pada level profesi (mediator), kepala madrasah memilih strategi dengan cara musyawarah mufakat untuk menyelesaikan segala masalah/konflik yang timbul dilingkungan madrasah, kepala madrasah bertindak sebagai mediator yang akan selalu dalam posisi netral dalam setiap kesempatan sehingga muncul iklim *central person*. *Ketiga*, strategi kepala madrasah pada level madrasah (manajemen)

yaitu dengan menyusun struktur organisasi madrasah yang proporsional dan lengkap, kepala madrasah akan melakukan kontrol setiap kinerja stafnya, kepala madrasah akan bertindak untuk memberikan penghargaan setiap kinerja yang bagus atau memberikan evaluasi pada kinerja yang kurang bagus sebagai bentuk dari tanggungjawab sehingga muncul iklim organisasi keteraturan. Persamaan dengan penelitian ini adalah variabel kepala sekolah, adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah (1) penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Khoirul Anam lebih difokuskan pada membangun iklim organisasi sedangkan penelitian ini difokuskan pada kinerja lembaga, (2) lokasi penelitian.⁸

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Ma'ruf Muzaidin Arrosit dengan judul "*Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MA Ma'arif Al Falah Ngrayun Ponorogo)*". Dalam penelitian terdahulu ini, menghasilkan temuan yaitu 1) pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dengan metode berkunjung langsung ke kelas, dan terkadang hanya mendengarkan jalannya pembelajaran di

⁸ Akhmad Khoirul Anam, "*Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Iklim Organisasi di MI Ma'arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo*" Tesis (Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019),

luar kelas saja dll; 2) hasil dari supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala MA Ma'arif Al-Falah ini membuahkan hasil, seperti: persiapan dalam mengajar (perangkat pembelajaran), hasil pelaksanaan kurikulum yang harus dicapai pada periode tertentu, keaktifan guru dalam menjalankan tugas dll. Persamaan dengan penelitian ini adalah variabel kepala sekolah dan kinerja, adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah (1) penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Ma'ruf Muzaidin Arrosit lebih difokuskan pada supervisi akademik sedangkan penelitian ini difokuskan pada strategi *benchmarking*, (2) lokasi penelitian.⁹

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Muslikah Noer Handayani dengan judul “*Aktualisasi Fungsi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MI Ma'arif Purwantoro*”. Dalam penelitian terdahulu ini, menghasilkan temuan yaitu 1) kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam perencanaannya melibatkan semua pihak sehingga seluruh program berjalan secara efektif; 2) aktualisasi fungsi

⁹ Ahmad Ma'ruf Muzaidin, “*Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MA Ma'arif Al Falah Ngrayun Ponorogo)*” Tesis (Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021),

manajemen organizing dilakukan dengan pembagian tugas sesuai dengan kemampuannya; 3) aktualisasi fungsi actuating dilakukan dengan penerbitan surat keputusan dan pemberian kompensasi yang berbeda sesuai masa kerja; 4) aktualisasi fungsi manajemen pengawasan dilakukan dengan penilaian, baik secara langsung maupun tidak langsung. Persamaan dengan penelitian ini adalah variabel kepala sekolah dan kinerja, adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah (1) penelitian yang dilakukan oleh Muslikah Noer Handayani lebih difokuskan pada *Aktualisasi Fungsi Manajemen Kepemimpinan* sedangkan penelitian ini difokuskan pada strategi *benchmarking*, (2) lokasi penelitian.¹⁰

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mendapatkan susunan yang sistematis dan mudah difahami oleh pembaca, maka dalam penyusunan penulisan tesis ini sengaja penulis membagi menjadi tujuh bab, antara bab satu dengan bab yang lain saling mengait, sehingga merupakan satu kebulatan yang tidak bisa

¹⁰ Muslikah Noer Handayani, "*Aktualisasi Fungsi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MI Ma'arif Purwantoro*" Tesis (Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019),

dipisahkan. Yang dimaksud kebulatan disini adalah masing-masing bab dan sub bab masih mengarah kepada satu pembahasan yang sesuai dengan judul tesis ini, dalam artian tidak mengalami penyimpangan dari apa yang dimaksud dalam masalah tersebut. Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan. Bab ini berfungsi sebagai gambaran umum untuk memberi pola pemikiran bagi keseluruhan tesis, yang meliputi latar belakang, fokus penelitian, masalah dan rumusannya, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kajian terdahulu, dan sistematika penulisan.

BAB II Berisi tentang landasan teoretik, yakni untuk mengetahui kerangka acuan teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian yaitu tentang strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan.

BAB III Metode Penelitian, dalam bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan temuan, tahapan penelitian.

BAB IV Pembahasan, dalam bab ini berisi tentang pembahasan hasil penelitian dari rumusan masalah pertama yang meliputi temuan-temuan dari hasil penelitian dan analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan, yang berkaitan dengan

formulasi strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan.

BAB V Pembahasan, dalam bab ini berisi tentang pembahasan hasil penelitian dari rumusan masalah kedua yang meliputi temuan-temuan dari hasil penelitian dan analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan, yang berkaitan dengan implementasi strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan.

BAB VI Pembahasan, dalam bab ini berisi tentang pembahasan hasil penelitian dari rumusan masalah ketiga yang meliputi temuan-temuan dari hasil penelitian dan analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan, yang berkaitan dengan pengendalian strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan.

BAB VII Penutup. Bab ini merupakan bab terakhir dari tesis yang penulis susun, didalamnya menguraikan tentang kesimpulan sebagai jawaban dari pokok permasalahan dan saran-saran yang terkait dengan hasil penelitian, dan sebagai pelengkap penulisan tesis ini, penulis melampirkan daftar kepustakaan, daftar riwayat hidup dan lampiran-lampiran.

BAB II

STRATEGI BENCHMARKING KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Dalam bab ini memaparkan kajian teori yang digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini. Secara umum teori yang digunakan adalah mengenai teori strategi *benchmarking* kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

A. Strategi Benchmarking di Lembaga Pendidikan

1. Konsep Strategi Benchmarking

Kata "strategi" berasal dari kata Yunani "stratego", yang berarti "merencanakan untuk menggunakan sumber daya yang tersedia untuk menghancurkan musuh".¹¹ Istilah strategi sebelumnya digunakan dalam bidang militer. Sedangkan menurut Watson, strategi adalah apa yang disiapkan pelatih sebelum pertandingan besar.¹²

David mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, tindakan potensial

¹¹ Azhar Arsyad, *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 26.

¹² Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking (Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-Perusahaan Terbaik Dunia)*, Terj. Robert Haryono Imam dan Titis Eddy Arini, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 1996), 26.

yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan/organisasi yang substansial. Ditekankan pula bahwa strategi dapat mempengaruhi kemakmuran perusahaan/organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi ke depan. Strategi memiliki dampak multifungsi dan multifaset serta perlu mempertimbangkan faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.¹³

Sementara itu, Pearce dan Robin mendefinisikan strategi sebagai rencana berskala besar yang berorientasi masa depan yang berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.¹⁴ Strategi adalah tentang menetapkan arah bagi manajer dalam hal sumber daya bisnis dan bagaimana mengidentifikasi kondisi yang akan memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di pasar. Dengan kata lain, pengertian strategi mengandung dua komponen yaitu; niat masa depan (tujuan jangka panjang) dan

¹³ David Fred R, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 16-17.

¹⁴ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 6.

keunggulan bersaing (competitive advantage).¹⁵ Keduanya adalah kombinasi akhir dari apa yang ingin dicapai perusahaan dan bagaimana mencapainya.

Strategi adalah rencana komprehensif yang mengintegrasikan sumber daya dan kemampuan dengan tujuan jangka panjang untuk memenangkan persaingan.¹⁶ Strategi dalam dunia pendidikan diartikan sebagai pendekatan perencanaan, atau rangkaian kegiatan yang dirancang untuk tujuan pendidikan tertentu, artinya strategi adalah rencana yang mencakup rangkaian kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹⁷ Menurut Watson, strategi adalah ketaatan pada visi. Strategi adalah kemampuan untuk melihat ke mana seseorang ingin pergi dan melakukan apa yang diperlukan untuk tetap berada di jalur untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁸

Strategi adalah rencana luas untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu bagaimana menjalankan misinya. Istilah "program" dalam definisi ini

¹⁵ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001), 5-6.

¹⁶ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, 171.

¹⁷ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 126.

¹⁸ Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking...*, 28.

mencerminkan peran aktif, sadar, dan rasional yang dimainkan oleh para manajer dalam merumuskan strategi organisasi. Strategi menetapkan arah pemersatu dari berbagai tujuan dan mengarahkan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi menuju tujuan tersebut.¹⁹ Strategi juga dapat diartikan sebagai pola tanggapan suatu organisasi terhadap lingkungannya selama periode waktu tertentu. Di satu sisi, strategi menghubungkan sumber daya manusia dan lainnya dalam organisasi dengan tantangan dan risiko dari dunia luar.²⁰

Dilihat dari lapisan pengertian di atas, maka strategi yang dimaksud disini adalah cara atau cara untuk mencapai kesuksesan dan keberhasilan dalam rangka mencapai tujuan akhir (target).

Strategi di sini berfungsi sebagai pedoman bagi suatu lembaga untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan agar lembaga pendidikan tersebut dapat terus berkembang dan mampu mempertahankan eksistensinya.

¹⁹ Rustam Effendy, *Dasar-dasar Manajemen Modern*, (Malang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, tt), 59.

²⁰ Rustam Effendy, *Dasar-dasar Manajemen Modern...*, 59

Strategi perbandingan ini awalnya digunakan di sektor bisnis untuk mengukur kinerja perusahaan relatif terhadap perusahaan lain yang lebih maju. Sebagaimana dinyatakan dalam definisi yang dikembangkan oleh Komite Pengarah Desain International Benchmark Clearinghouse (IBC):

Benchmarking adalah proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan; proses mengukur proses bisnis organisasi secara terus menerus dan membandingkannya dengan para pemimpin bisnis di manapun di dunia, untuk mendapatkan informasi yang membantu organisasi dalam upayanya meningkatkan kinerja.²¹

Pertanyaan yang dibahas dalam studi tolok ukur ini biasanya meliputi: bagaimana membangun kapabilitas yang mendukung keunggulan kompetitif lembaga pendidikan, bagaimana mengembangkan inovasi pendidikan, dan bagaimana mempersiapkan lembaga pendidikan menghadapi perubahan di masa depan.

Dengan strategi perbandingan ini, lembaga pendidikan tidak akan terus menerus berubah seperti katak dalam cangkang tertutup. Namun, proses

²¹ Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking...*, 3.

pengembangan visi untuk organisasi yang berubah menjadi sangat berwawasan ketika diinformasikan oleh strategi perbandingan ini. Oleh karena itu, dalam menerapkan strategi benchmarking, kepala sekolah harus mampu menjadi drafter dan harus memahami betul kelebihan dan kekurangan lembaganya sebagai bahan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas lembaganya.

Istilah benchmarking banyak digunakan dalam dunia bisnis. Roger Milliken menyebut perbandingan sebagai "mencuri tanpa malu", yang berarti mencuri tanpa rasa malu. Namun, definisi Roger ditolak oleh Edwards Deming, yang mengatakan bahwa toh benchmarking bukan sekadar cara untuk meniru perusahaan lain. Pemahaman Deming diperkuat oleh Fred Powers, yang mendefinisikan benchmarking sebagai proses pembelajaran dalam organisasi yang meniru manusia.²²

Istilah lain benchmarking adalah benchmarking, imitasi, dan modification. Artinya, sebuah institusi pendidikan akan "memasok" institusi pendidikan lain yang dianggapnya sebagai pesaing terkuatnya, dan

²² Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking...*, 3.

kemudian "menebak" level institusinya sendiri melalui perbandingan.²³ Namun, konsep tolok ukur sering disalahpahami. Banyak orang menganggap perbandingan sebagai ilegal, tidak bermoral, tidak bermoral, plagiarisme, atau spionase industri.

Kesalahpahaman ini juga berpendapat bahwa satu pihak mendapatkan keuntungan atas pesaing yang tidak menaruh curiga dengan secara diam-diam meniru produk atau proses pesaing. Tapi bukan itu masalahnya, dan tolok ukurnya melibatkan dua organisasi yang sebelumnya setuju untuk berbagi informasi tentang proses dan operasi mereka. Kedua organisasi mendapat manfaat dari pertukaran informasi yang terjadi. Para pihak juga bebas memilih untuk tidak memberikan informasi yang dianggap rahasia.

Lebih lanjut, beberapa ahli memiliki definisi yang berbeda tentang benchmarking, sebagai berikut:

- 1) Gregory H. Watson mendefinisikan perbandingan sebagai pencarian terus menerus dan implementasi aktual dari praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.

²³ Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2003), 232-233.

2) Robert Camp menyatakan bahwa perbandingan adalah proses berkelanjutan untuk mengukur produk, layanan, dan praktik pesaing terbaik.

3) David Kearns (CEO Xerox) mengatakan bahwa perbandingan adalah proses berkelanjutan untuk mengukur produk, layanan, dan program kita terhadap pesaing terkuat kita atau entitas bisnis lain yang dikatakan terbaik.

4) IBM mendefinisikan benchmarking sebagai proses berkelanjutan untuk menganalisis praktik terbaik dunia dengan tujuan menciptakan dan mencapai tujuan pencapaian kelas dunia.

5) Teddy Pawitra mendefinisikan benchmarking sebagai proses pembelajaran yang sistematis dan terus menerus terjadi dimana setiap bagian dari perusahaan dibandingkan dengan perusahaan terbaik atau pesaing terbaik.

6) Goetsch dan Davis mendefinisikan benchmarking sebagai proses membandingkan dan mengukur operasi organisasi atau proses internal dengan yang terbaik di kelasnya, baik di dalam maupun di luar industri.

7) Menurut Nisjar dan Winardi dari Tjuju, benchmarking dapat dinyatakan sebagai semacam peniruan dengan modifikasi, dimana kata modifikasi sudah mengandung arti perbaikan.²⁴

8) Menurut Widiyarti dan Suranto, benchmarking diartikan sebagai studi banding atau perbandingan standar kerja yang ada yang mewakili kinerja terbaik dari suatu proses atau kegiatan lain yang sangat mirip dengan kegiatan pihak lain.²⁵ Menurut Heizer dari Widiyarti, inti dari perbandingan kinerja semacam ini adalah merumuskan tujuan yang ingin dicapai, dan kemudian mengembangkan standar yang dibandingkan dengan pekerjaan kita sendiri.²⁶

9) Prim Masrokan mendefinisikan benchmarking sebagai kegiatan penetapan standar, termasuk proses dan hasil yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Untuk tujuan praktis, standar ini mencerminkan realitas yang ada.²⁷

²⁴ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian...*, 48.

²⁵ Widiyarti dan Suranto, *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*, (Semarang: Sindur Press, tt), 67.

²⁶ Ibid., 67.

²⁷ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 280.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan benchmarking adalah menemukan kunci atau rahasia sukses dari lembaga pendidikan lain, kemudian mengadaptasi, menyeleksi dan menyempurnakannya untuk diterapkan pada lembaga pendidikan benchmarking tersebut. Untuk mengidentifikasi kunci atau rahasia kesuksesan suatu perusahaan/organisasi, Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep “determinan kesuksesan”. Faktor penentu keberhasilan adalah karakteristik organisasi dan lingkungannya yang penting untuk keberhasilannya. Pada dasarnya, ini adalah aspek penting yang menjadi perhatian khusus organisasi.

Secara umum, manfaat yang diperoleh dari tolok ukur dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori besar, yaitu:²⁸

a) Perubahan budaya

Tolok ukur memungkinkan lembaga pendidikan untuk menetapkan tujuan kinerja baru yang realistis. Proses ini memainkan peran penting dalam meyakinkan

²⁸ Finn Frandsen, et al, *Public Relations and Communication Management: The State of the Profession*, (Slovenia: Bledcom Academic, 2012), 237.

setiap orang dalam organisasi tentang kredibilitas dari apa yang ingin dicapai.

b) peningkatan kinerja

Tolok ukur memungkinkan lembaga pendidikan mengenali kesenjangan tertentu dalam kinerja dan memilih proses untuk perbaikan. Ini berguna untuk mendesain ulang produk atau layanan untuk memenuhi harapan pelanggan.

c) Meningkatkan Kemampuan Sumber Daya Manusia

Melalui benchmarking, staf/sumber daya manusia lembaga pendidikan akan menyadari kekurangannya dibandingkan dengan lembaga terbaik, sehingga menimbulkan keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan.

Benchmarking (patok duga) adalah alat untuk melakukan perbaikan. Benchmarking digunakan untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada customer (pelanggan).²⁹ Benchmarking adalah proses terstruktur yang digunakan untuk mendapatkan perspektif baru tentang kebutuhan pelanggan. Dalam

²⁹ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, & Daniel R. Gilbert, *Management Sixth Edition*. Terj. Alexander Sindoro, (New Jersey: Prentice Hall, 1996), 223.

pendidikan, benchmarking digunakan untuk membantu menetapkan tujuan perbaikan. Tujuan benchmarking pendidikan adalah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengidentifikasi, mengukur dan mencocokkan atau melampaui praktik terbaik di dalam dan di luar sekolah.

Melalui benchmarking tersebut, institusi pendidikan memiliki potensi untuk mendapatkan wawasan baru tentang praktik standar, mengidentifikasi tujuan untuk keunggulan, dan media untuk perbaikan dan terobosan baru.³⁰ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi benchmarking dalam bidang pendidikan merupakan bentuk kerjasama antar lembaga pendidikan untuk mencapai visi kelembagaannya.

2. Prinsip Strategi Benchmarking

Menurut Crown dalam Wahyudi, strategi tersebut pada prinsipnya dapat dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu:³¹

³⁰ Jerome S. Arcaro, Pendidikan Berbasis Mutu (Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan), terj. Yosai Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 206.

³¹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategis: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung: Binarupa aksara, 1996), 17.

a. Pengembangan strategi

Perumusan strategi adalah identifikasi kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan. Pada tahap ini lebih difokuskan pada kegiatan utama, antara lain:

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

Untuk dapat menentukan formulasi strategi dengan tepat, terdapat ketergantungan yang kuat pada analisis lingkungan, dimana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisis lingkungan.

b. Implementasi strategi

Fase ini adalah saat strategi dikembangkan dan kemudian diimplementasikan, dan seperti yang dijelaskan Crown, beberapa kegiatan ditekankan pada tahap ini, antara lain: (1) menetapkan tujuan tahunan, (2) menetapkan tujuan, (3) memotivasi karyawan, (4) mengembangkan budaya yang mendukung, (5) menciptakan struktur organisasi yang efektif, (6) membuat anggaran, (7)

menggunakan sistem, dan (8) menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Namun perlu diingat bahwa strategi yang disusun dengan baik tidak menjamin keberhasilan implementasi sebagaimana dimaksud karena tergantung pada komitmen dan keseriusan organisasi atau instansi dalam mengimplementasikan strategi tersebut.

Untuk itu, lembaga pendidikan yang telah menyusun strategi dan menerapkannya harus mampu mensosialisasikan strategi tersebut kepada seluruh warga sekolah, dengan harapan seluruh warga sekolah memiliki komitmen yang sama dan melaksanakan strategi tersebut dengan sungguh-sungguh. Guna memaksimalkan realisasi tujuan yang diharapkan.

c. Pengendalian strategis

Untuk mengetahui atau melihat seberapa efektif penerapan strategi tersebut, maka langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi, yaitu melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diterapkan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Tinjauan faktor internal dan eksternal yang mendukung strategi yang ada
- 2) Mengevaluasi kinerja strategi
- 3) Pelaksanaan tindakan korektif

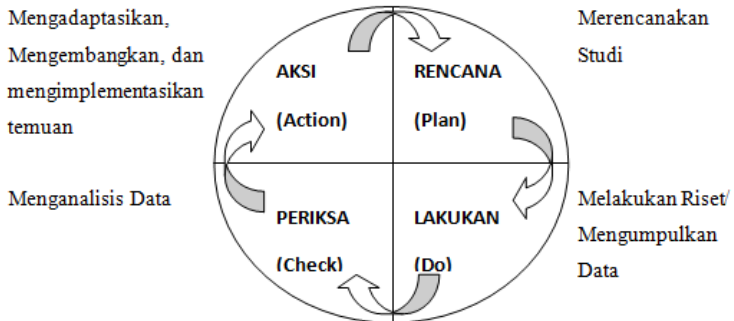
Drucker mengatakan dalam Wahyudi bahwa agar suatu organisasi dapat bertahan dan berkembang, ia harus beroperasi secara efektif (doing the right thing) dan efisien (doing the right thing), yang tujuannya adalah untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kinerja, sehingga suatu evaluasi hasil organisasi diperlukan, yang merupakan hasil dari keputusan masa lalu.³²

3. Langkah-Langkah Strategi Benchmarking

Benchmarking mengikuti pola pendekatan dasar yang terdiri dari empat langkah, dimana pendekatan tersebut mengikuti pendekatan kualitas dasar yang dijelaskan oleh Shewhart, yang dikenal dengan siklus Deming Cycle atau PDCA (Plan-Do-Check-Act). Siklus Deming terdiri dari kegiatan; membuat rencana,

³² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen strategis: Pengantar Proses Berfikir Strategik...*, 139-140.

melaksanakan rencana, memeriksa hasil dan mengambil tindakan.³³



Gambar 2.1 Proses Benchmarking Dianalogikan dengan Siklus Deming

Setiap langkah dalam Siklus Deming dijelaskan lebih rinci di bawah ini.

Langkah pertama, perencanaan, adalah merencanakan studi tolok ukur. Yang dilakukan pada langkah ini adalah memilih dan mengidentifikasi proses yang harus dipelajari, benchmark kinerja proses, mengevaluasi perusahaan/organisasi itu sendiri, dan mengidentifikasi perusahaan/organisasi sasaran atau membuat perbandingan. Jika dikaitkan dengan latar belakang pendidikan, sebagai langkah awal lembaga

³³ Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking...*, 4.

pendidikan yang akan dijadikan benchmarking harus memahami seluk beluk lembaganya sendiri dan mampu menentukan apa yang akan dibandingkan. Selanjutnya, tentukan institusi mana yang akan menjadi target studi benchmarking.

Langkah kedua, Lakukan, adalah melakukan penelitian primer dan sekunder. Pada langkah ini dilakukan investigasi untuk mengungkap rahasia proses tertentu di dalam perusahaan target. Langkah kedua dapat dilakukan melalui diskusi, menulis kuesioner tertulis, atau observasi langsung.

Langkah ketiga, inspeksi, adalah menganalisis data yang dikumpulkan untuk menyusun temuan dan rekomendasi. Analisis terdiri dari dua aspek yaitu mengidentifikasi ukuran perbedaan performance gap antara firma pembanding yang berkinerja dalam bentuk tabel (matriks), dan mengidentifikasi determinan yang mendukung peningkatan kinerja perusahaan unggulan sebagai target pembandingan.

Sebagai **langkah terakhir,** tindakan meliputi penyetapan, pengembangan, dan penerapan penentu proses pembandingan yang sesuai. Langkah terakhir

bertujuan untuk mengubah atau memperbaiki perusahaan/organisasi guna meningkatkan kinerjanya.

Menurut Jerome S. Arcaro, cara penggunaan tolok ukur di lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:³⁴

Langkah 1: Identifikasi proses untuk ditingkatkan.

Langkah 2 : Identifikasi kelompok atau organisasi yang menunjukkan kinerja proses yang unggul.

Langkah 3 : Mengukur untuk menentukan di mana kinerja proses organisasi optimal dan pada tingkat kinerja apa. Ini adalah standar dasar yang harus dipenuhi dan dilalui.

Langkah 4: Tinjau metode kelompok lain untuk melihat mengapa mereka melakukannya dengan sangat baik.

Langkah 5: Terapkan metodologi dengan mengadaptasi alur kerja lembaga itu sendiri.

Langkah perbandingan juga dapat diimplementasikan dalam model lain yang disebut

³⁴ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu (Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan)*, terj. Yosol Iriantara..., 206.

"Proses Monash". Model tersebut mendefinisikan 13 langkah dalam proses perbandingan, termasuk:³⁵

- 1) Identifikasi misi lembaga, rencana strategis dan elemen kuncinya.
- 2) Mendidik karyawan, berupaya membentuk komitmen karyawan terhadap perubahan, dan membentuk tim perbandingan.
- 3) Pilih topik perbandingan, identifikasi proses utama yang terkait dengan topik tersebut, dan rancang/ukur kinerja proses.
- 4) Mengidentifikasi dan mempelajari organisasi praktik terbaik (yang paling berhasil dalam pelayanan publik) atau proses spesifik dan kemungkinan hubungan.
- 5) Menetapkan dan menegakkan standar pengumpulan data.
- 6) Melakukan pertemuan dengan mitra untuk mengukur dan menggambarkan kinerja mereka.
- 7) Identifikasi kesenjangan kinerja yang ada dan identifikasi peluang untuk perbaikan.
- 8) Komunikasikan hasil benchmark kepada karyawan.

³⁵ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian...*, 50.

- 9) Mengidentifikasi dan melaksanakan kesepakatan tentang rencana implementasi dan jadwal implementasi.
- 10) Cobalah untuk menentukan sumber daya yang diperlukan.
- 11) Memantau dan melaporkan target kinerja dan memulai kemajuan.
- 12) Melakukan kalibrasi/pengujian ulang benchmark dan pemulihan benchmark.
- 13) Mengintegrasikan hasil benchmarking ke dalam rencana strategis (rencana strategis organisasi/kelembagaan).

Menurut Tjiptono's Karlof dan Ostblom, proses benchmarking pada dasarnya terdiri dari 5 fase, yang meliputi fase pengambilan keputusan tentang apa yang akan dijadikan benchmark, identifikasi mitra benchmarking, pengumpulan informasi, analisis dan implementasi. Goetsch dan Davis membagi lima proses ini menjadi 14 langkah berikut:³⁶

³⁶ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian...*, 242-243.

1) Komitmen Manajemen

Proses perbandingan tidak langsung, tetapi membutuhkan dana, waktu, dan persetujuan kelembagaan.

Tujuan utama benchmarking adalah menemukan proses yang lebih baik untuk menggantikan proses yang ada atau setidaknya membuat perubahan yang signifikan terhadap proses yang ada.

Oleh karena itu, otorisasi dan komitmen atasan (penanggung jawab) sangat penting dalam kegiatan benchmarking.

2) Memahami proses organisasi itu sendiri

Sebelum melakukan wawancara atau benchmark study, sebuah lembaga harus benar-benar memahami proses-proses yang ada di dalam lembaga tersebut. Apa yang dibandingkan dengan cara ini benar-benar dipahami dan dipahami. Pengertian itu sendiri mencakup aspek-aspek seperti kapabilitas, diagram alur proses, dll.

3) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan proses lembaga itu sendiri

Yang dapat digolongkan sebagai proses yang baik adalah yang telah berfungsi sesuai

dengan yang diharapkan. Sedangkan yang tidak memenuhi harapan dapat digolongkan sebagai proses yang lemah. Proses yang sudah baik tidak perlu distandarisasi, tetapi continuous improvement sudah cukup. Semua proses, termasuk kekuatan dan kelemahan kelembagaan, perlu didokumentasikan, meskipun sentralisasi kelembagaan lebih menekankan pada proses yang lemah. Hal ini karena dalam benchmarking, masing-masing lembaga berusaha membandingkan prosesnya dengan lembaga lain yang lebih baik. Oleh karena itu, mitra perbandingan juga memerlukan informasi tentang proses yang mereka miliki.

4) Pilih proses perbandingan

Setelah proses lembaga itu sendiri dipahami, langkah selanjutnya adalah memilih proses mana yang akan dijadikan tolok ukur. Yang bisa dijadikan tolok ukur adalah perilaku dan kinerja masing-masing institusi, termasuk proses dan perilaku organisasi, pelayanan, sistem, kualitas lulusan, dll. Pedoman untuk langkah ini adalah memilih proses yang memiliki kelemahan nyata dan ingin diubah, sedangkan proses lainnya dapat

dimasukkan dalam rencana perbaikan berkelanjutan.

5) Membentuk tim benchmarking

Untuk melaksanakan pekerjaan perbandingan, perlu dibentuk tim khusus. Tim ini harus terdiri dari 3 elemen utama, yaitu setiap orang yang menjalankan atau mengoperasikan proses benchmark, setiap orang yang memberikan input pada proses, dan setiap orang yang menggunakan output dari proses di luar ketiga elemen tersebut, tim benchmark juga perlu menyertakan perwakilan dari benchmark proses Manajer kelembagaan dan mereka yang mampu melakukan penelitian.

6) Penelitian objek terbaik di kelasnya

Mitra tolok ukur harus dipilih berdasarkan proses terbaik di kelasnya. Artinya, mitra benchmarking harus merupakan lembaga dengan proses terbaik di kelasnya dan bersedia menjadi mitra benchmarking. Benchmarking partner tidak terbatas pada jenis institusi yang sama, tetapi bisa juga berasal dari institusi yang berbeda. Menurut Karlof dan Ostblom dari Tjiptono, ciri lembaga pendidikan yang bermutu adalah sebagai berikut:

- a. Fokus pada pencapaian
 - b. Membangun hubungan yang erat dengan klien pendidikan
 - c. Memiliki hubungan yang erat dengan instansi terkait
 - d. Fokus pada peningkatan kualitas dan produktivitas
 - e. Memanfaatkan teknologi terkini
 - f. Fokus pada pelayanan/pelayanan
- 7) Pemilihan calon mitra benchmark (terbaik di kelasnya)

Setelah mengidentifikasi proses terbaik, tim perbandingan harus mengidentifikasi mitra yang cocok untuk diseleksi. Kemitraan patokan yang baik akan menguntungkan kedua belah pihak.

- 8) Mencapai kesepakatan dengan mitra perbandingan
- Jika calon mitra perbandingan teridentifikasi, tim harus menghubungi calon mitra untuk mencapai kesepakatan tentang kegiatan perbandingan. Kesepakatan tersebut biasanya meliputi jadwal kunjungan, topik diskusi dan aspek kerjasama.

9) Pengumpulan Data

Jika kedua belah pihak setuju, tim dapat mulai mengamati, mengumpulkan data, dan mendokumentasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan proses mitra (terutama tentang faktor kunci keberhasilannya). Pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara langsung, survei telepon atau surat, dan pengumpulan data sekunder.

10) Analisis data dan identifikasi kesenjangan

Berdasarkan data yang terkumpul, tim dapat menganalisis dan membandingkan data proses institusi. Dengan demikian, kesenjangan atau perbedaan yang ada dapat diidentifikasi. Gap disini adalah perbedaan performa antara kedua pihak yang melakukan benchmark.

11) Rencana aksi untuk mengurangi atau bahkan mengatasi kesenjangan yang ada

Misalnya, tim menyimpulkan bahwa perubahan untuk mengimplementasikan proses baru adalah layak, diinginkan, layak, dan didukung oleh semua pihak, dan karena itu perlu diadopsi. Untuk menerapkan proses baru, perencanaan diperlukan

untuk meminimalkan hambatan dan gangguan selama perubahan dan penyesuaian.

12) Implementasi perubahan

Setelah rencana dikembangkan, tim akan melihat untuk mengeksekusi / mengimplementasikan rencana tersebut. Perlu dicatat bahwa menerapkan prosedur baru mungkin memerlukan waktu untuk membiasakan diri. Jadi, tentu saja, kinerja di awal implementasi perubahan berbeda dari baseline yang diharapkan.

13) Pemantauan

Seringkali kinerja lembaga meningkat ketika proses baru berjalan. Organisasi akan menjadi lebih baik karena perbaikan berkelanjutan diterapkan. Tentu saja, semua ini hanya mungkin dilakukan ketika melakukan kegiatan pengawasan/pengendalian pada tingkat yang lebih tinggi. Dengan demikian, seluruh proses kerja dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

14) Perbarui baseline; lanjutkan putaran

Aplikasi praktis dari perbandingan tidak hanya meniru proses terbaik, tetapi mencoba mengunggulinya, menjadikannya yang terbaik. Ini

harus dilakukan karena institusi terbaik juga mengembangkan diri dan memperbaiki prosesnya. Oleh karena itu, benchmark harus direvisi dari waktu ke waktu dan terus menjalin hubungan yang optimal dengan instansi lain.

4. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Strategi Benchmarking

Dalam pelaksanaan benchmarking, ada beberapa prinsip yang jika diikuti akan menyukkseskan penelitian. Prinsip-prinsip ini adalah sebagai berikut:³⁷

a. Resiprositas

Resiprositas adalah prinsip yang praktiknya didasarkan pada timbal balik. Semua pihak, baik benchmarking maupun targeting, harus mendapatkan keuntungan/keuntungan dari hasil pertukaran informasi tersebut (simbiosis mutualistik). Namun, tidak boleh dilupakan bahwa batasan pertukaran informasi dan data harus dinegosiasikan terlebih dahulu oleh kedua belah pihak berdasarkan pertimbangan yang logis.

³⁷ Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking...*, 49.

b. Analogi

Untuk memaksimalkan pertukaran informasi antara mitra perbandingan, proses operasional penelitian harus bersifat komparatif atau analog. Artinya, tim yang melakukan benchmarking harus mampu menerjemahkan latar belakang budaya, struktur, dan setiap proses kerja perusahaan/organisasi target ke dalam dirinya sendiri. Mereka juga harus mampu mendemonstrasikan bagaimana menyesuaikan dan mengimplementasikan pelajaran yang didapat. Keberhasilan membangun analogi ini pada akhirnya akan menentukan keberhasilan perusahaan/organisasi dalam menemukan peluang pengembangan proses dalam organisasinya sendiri.

c. Pengukuran

Benchmarking adalah perbandingan pekerjaan terukur antara dua atau lebih perusahaan/organisasi. Tujuannya adalah untuk memahami mengapa tingkat kinerja yang berbeda ada di dalam perusahaan dan bagaimana mencapai tingkat kinerja yang unggul ini. Jawaban atas pertanyaan mengapa dan bagaimana kinerja proses

disebut penentu proses. Selanjutnya, sesuaikan determinan proses yang teridentifikasi dengan proses mereka sendiri.

d. Masa berlaku

Untuk mengamati faktor penentu proses yang mengarah pada peningkatan kinerja dalam kaitannya dengan baseline proses, fakta dan angka yang valid harus dikumpulkan dan digunakan sebagai pembandingan proses. Karena tanpa verifikasi, bisa membawa kita pada “perkiraan” yang tidak bisa dibuktikan secara ilmiah.

Proses benchmarking harus mengikuti “fact-based management” dan tidak hanya mengandalkan intuisi. Hal ini mungkin berkaitan dengan pentingnya penggunaan “Sistem Informasi Manajemen” dalam suatu perusahaan/organisasi.

B. Peningkatan Kinerja Guru

1. Pengertian kinerja guru

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata performance. Kata performance berasal dari kata to perform yang artinya mendemonstrasikan atau melaksanakan. Performance berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, untuk kerja atau

penampilan kerja. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2002: 570), kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja. Dalam materi diklat “Penilaian Kinerja Guru” yang diterbitkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan (2008: 20), kinerja merupakan suatu wujud perilaku seorang atau organisasi dengan orientasi prestasi.³⁸

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya tingkat institusional dan intruksional. The "level of performance" atau tingkat kinerja mengacu pada keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Guru dengan tingkat produktivitas kinerja yang tinggi juga merupakan guru dengan tingkat kinerja yang tinggi, demikian pula sebaliknya, guru yang tingkat kinerjanya tidak memenuhi standar yang ditetapkan menjadi tidak produktif.

Kualitas, tingkat keahlian, latar belakang budaya dan pendidikan, kemampuan dan sikap, minat dan motivasi, disiplin, etos kerja, struktur pekerjaan, keterampilan, dan usia angkatan kerja merupakan faktor-faktor dalam kinerja guru. Kinerja guru terkait dengan proses belajar mengajar, khususnya kemampuan atau ketidakmampuan guru untuk menciptakan lingkungan pendidikan komunikasi antara guru dan siswa yang meliputi situasi kognitif, afektif, dan

³⁸ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional* (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2012), 11

psikomotorik dalam upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan melalui evaluasi dan tahapan tindak lanjut untuk mencapai tujuan pengajaran.³⁹

Kinerja yang dimaksudkan adalah kinerja yang diharapkan memiliki atau menghasilkan kualitas yang baik dengan tetap mencapai hasil yang diinginkan. Suatu pekerjaan harus dievaluasi dari segi tingkat konsistensi yang diperoleh serta jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan jadwal.⁴⁰

Guru harus mampu merencanakan pelajaran, menulis tujuan, menyajikan materi pelajaran, mengajukan pertanyaan kepada siswa, mengajarkan konsep, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas, dan menilai hasil belajar.

Adapun kompetensi dan indikator kinerja guru meliputi :

- 1) Mengakui dan memahami Standar Nasional Pendidikan, yang berlaku untuk semua aspek administrasi guru.
- 2) Menguasai materi pembelajaran dan pendalaman.
- 3) Mengelola sistem pembelajaran, menetapkan tujuan, menentukan kompetensi dasar, dan memilih serta menerapkan metode pembelajaran.

³⁹ Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru* (Bandung : Alfabeta, 2014), 36-37

⁴⁰ H. N. Syamsudin, Supervisi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru dalam Pembelajaran Abad 21, *Jurnal Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*, Volume 5, No. 1, (Januari 2019), 56

- 4) Mengatur rencana kelas untuk pelajaran dan membangun lingkungan belajar yang positif merupakan bagian dari pengelolaan kelas.
- 5) Menggunakan media ,dan sumber pembelajaran.
- 6) Menguasai landasan pendidikan filosofis, psikologis, dan sosiologis.⁴¹

2. Peran dan Tugas Guru

Guru adalah pendidik , pengajar, pelatih dan pembimbing, yang menjadi panutan bagi para peserta didik dan lingkungannya. Guru membantu mengembangkan siswa dalam mempelajari sesuatu yang belum mereka ketahui, membentuk kompetensi, dan memahami standar materi yang mereka pelajari, dan Saat mempelajari materi standar, guru harus selalu berusaha menjaga dan meningkatkan semangatnya. Sebagai seorang guru, guru harus memiliki tujuan yang jelas dan membuat keputusan yang rasional agar siswa memahami keterampilan yang dibutuhkan untuk pembelajaran.⁴²

Mengingat bahwa tujuannya mendidik anak-anak (peserta didik) dan mempersiapkan mereka dengan baik.

Guru haruslah seorang pendidik yang bertugas mendidik

⁴¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Rosda Karya, 2008), 136-137

⁴² Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional* (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2013), 23

jasmani, pikiran, dan akhlak dengan sebaik-baiknya, agar menjadi manusia yang sempurna (menjadi insan kami).⁴³ Tugas guru adalah membantu siswa tumbuh menjadi orang dewasa dengan tidak hanya menyebarkan pengetahuan dan mengisi pikiran mereka dengannya. Guru bertugas menguatkan jasmani siswa dan memperluas pemahaman mereka tentang apa yang diajarkan kepadanya dari berbagai ilmu.⁴⁴

3. Kode Etik Guru

Guru yang berdedikasi sepenuhnya membimbing siswa untuk membentuk pembangunan yang ber-pancasila.

- a. Guru menghormati hak individu dan kepribadian dan kepribadian anak didiknya masing-masing.
- b. Guru harus dapat beradaptasi dalam implementasi kurikulum untuk memenuhi kebutuhan siswanya.
- c. Guru mengajar di dalam dan di luar sekolah berdasarkan kurikulum tanpa membedakan jenis dan posisi orang tua muridnya.

Guru menjalin komunikasi, terutama untuk tujuan mengumpulkan informasi tentang siswa/anak didiknya, tetapi menghindari dari segala bentuk penyalahgunaan.

⁴³ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2009),37

⁴⁴ Abu Bakar Muhammad, *Pedoman Pendidikan dan Pengajaran* (Surabaya : Usaha Nasional, 1981), 68

- a. Guru dan siswa berkomunikasi satu sama lain baik di dalam maupun di luar sekolah, dan itu didasarkan pada kasih sayang.
- b. Untuk berhasilnya pendidikan, guru harus mengenal kepribadian anak serta latar belakang setiap keluarganya.
- c. Komunikasi guru ini hanya diadakan semata-mata untuk kepentingan pendidikan anak didik.⁴⁵

Guru sebagai *agent of change* yang merupakan ujung tombak pelaksanaan pembelajaran dalam melaksanakan tugasnya. Guru membutuhkan seorang pembimbing / pengawas dalam menjalankan tugasnya yaitu kepala sekolah (supervisor) yang membawahi guru. Karena guru harus mampu mengembangkan dan meningkatkan proses kegiatan belajar mengajar siswa yang lebih baik, khususnya melalui penggunaan bimbingan (supervisi). Adapun hasil kinerja guru dari pembinaan supervisi ialah menjadikan guru lebih profesional, menjalankan KBM dengan baik, serta administrasi guru menjadi lebih baik (tertib).⁴⁶

4. Fakto-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Dalam sebuah lembaga Setiap individu / guru di suatu lembaga memiliki kepribadian yang berbeda-beda,

⁴⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya Offset, 1995), 156-157

⁴⁶ Daryanto, Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran* (Yogyakarta : Gava Media, 2015), 45-46

sehingga kinerjanya berbeda-beda. Di sebagian besar organisasi khususnya sekolah, kinerja guru merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu lembaga. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang maupun lembaga diantaranya: Lingkungan, perilaku manajemen, desain pekerjaan, penilaian kinerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan merupakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan.⁴⁷ Sedangkan Kopelman yang dikutip dalam bukunya Supardi yang berjudul *Kinerja Guru* tahun 2016, menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor antara lain, lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan.⁴⁸

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor kemampuan dan faktor motivasi (motivation) mempengaruhi kinerja guru, yang dijelaskan sebagai berikut.:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skills*) artinya guru yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi, sesuai dengan bidangnya, dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari untuk mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena

⁴⁷ Jasmani, dan Sayaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 159.

⁴⁸ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 50.

itu, pegawai harus diberikan pekerjaan berdasarkan keahliannya. Guru akan dapat membantu siswa belajar lebih efektif jika mereka ditugaskan ke kelas berdasarkan bidang keahlian mereka.

b. Faktor motivasi (*motivacion*)

Motivasi dibentuk oleh sikap guru terhadap situasi kerja. Motivasi adalah keadaan pikiran yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan pendidikan. Mclelland mengatakan dalam bukunya Anwar Prabu Mangkunegara yang berjudul *Manajemen Sumber Data Perusahaan* tahun 2014 berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.”⁴⁹

Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala dalam bukunya Martinis Yamin yang berjudul *Standarisasi Kinerja Guru*, tahun 2010 bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sebagai berikut:

- a. Faktor individu / personal seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen masing-masing guru.
- b. Faktor kepemimpinan dapat memberikan semangat, dorongan, arahan, dan dukungan kerja kepada guru menjadi salah satu faktor kepemimpinan. Faktor tim

⁴⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data Perusahaan* (Bandung: PT. Refieka Aditema, 2004), 67.

seperti kualitas dukungan dan antusiasme yang ditunjukkan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan pada sesama anggota tim, kekompakan, dan kedekatan anggota tim.

- c. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi/sekolah dan kultur kerja dalam organisasi/sekolah.
- d. Faktor kontekstual/situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.⁵⁰

Sehingga berdasarkan berbagai perspektif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru / seseorang berasal dari dalam diri individu atau faktor internal seperti motivasi, keterampilan, dan pendidikan. Faktor lain yang berasal dari luar individu, atau disebut juga faktor eksternal, antara lain adalah iklim kerja dan gaji.lingkungan dan lain sebagainya.

⁵⁰ Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada, 2010), 129-130.

C. Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Lembaga Pendidikan

1. Keefektifan Strategi Benchmarking

Keberhasilan penerapan strategi benchmarking untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan sangat bergantung pada karakteristik organisasi/lembaga yang efektif. Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* yang artinya sukses.⁵¹ Itu berarti sesuatu dilakukan dengan sukses. Menurut Robbins dalam Tika mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek. Sedangkan menurut Schein, efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, bertahan dan tumbuh.

Menurut Petters dan Waterman, karakteristik umum organisasi yang efektif meliputi:

- a. Bias terhadap tindakan dan menyelesaikan pekerjaan.
- b. Tetap dekat dengan pelanggan setiap saat dan sepenuhnya memahami kebutuhan pelanggan.
- c. Memberi karyawan otonomi tingkat tinggi dan menumbuhkan semangat kerja.

⁵¹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja perusahaan...*, 129.

- d. Mengupayakan peningkatan produktivitas melalui partisipasi karyawan.
- e. Staf mengetahui apa yang diinginkan lembaga dan pemimpin secara aktif terlibat dalam isu-isu di semua tingkatan.
- f. Selalu berhubungan dekat dengan bisnis yang mereka kenal dan pahami.
- g. Memiliki struktur organisasi yang fleksibel dan sederhana dengan sedikitnya jumlah orang yang terlibat dalam kegiatan usaha.
- h. Gabungkan kontrol yang ketat dan terdesentralisasi untuk menegakkan nilai-nilai inti institusi dan melonggarkan kontrol di tempat lain untuk mendorong pengambilan risiko dan inovasi.

Gibson Tikka mengusulkan kriteria efektivitas kinerja organisasi, yang terdiri dari lima unsur, yaitu:

- a. Produktif, artinya lembaga pendidikan harus mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas.
- b. Efisiensi, artinya lembaga pendidikan harus mampu mengelola sumber dayanya secara efektif dan terarah.
- c. Kepuasan, yang erat kaitannya dengan kemampuan lembaga pendidikan untuk berhasil memenuhi

kebutuhan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua dan komponen pendidikan lainnya.

- d. Adaptability, yang berkaitan dengan respon lembaga pendidikan terhadap perubahan eksternal dan internal. Perubahan eksternal meliputi persaingan, harapan pemangku kepentingan pendidikan, kualitas lulusan, dll. Perubahan internal termasuk penggunaan sumber daya pendidikan yang tidak efisien dan ketidakpuasan.
- e. Survival, yang mengacu pada tanggung jawab lembaga pendidikan untuk meningkatkan kapasitas dan potensi perkembangannya dengan mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

2. Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin lembaga, kepala sekolah harus mampu memimpin lembaga menuju tujuan yang telah ditetapkan serta mampu melihat perubahan dan tantangan di era globalisasi. Oleh karena itu, pendidikan akan menjawab kebutuhan masa depan mendidik peserta didik tidak hanya menjadi orang yang

saleh tetapi juga produktif. Menurut Malik Fadjar dari Marno, pendidikan bisa menjadi pilihan jika memenuhi empat syarat berikut: (a) Kejelasan cita-cita dengan langkah-langkah operasional di dalam usaha mewujudkan cita-cita pendidikan; (b) Memberdayakan lembaga dengan menata ulang sistemnya; (c) Mengupgrade dan memperbaiki manajemen; (d) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia.⁵²

Kualitas dan perilaku kepala sekolah harus mencakup hal-hal berikut: (a) visi yang kuat untuk masa depan sekolah dan mendorong semua staf untuk bekerja menuju visi tersebut; (b) harapan yang tinggi untuk prestasi siswa dan kinerja staf; (c) guru Amati dan berikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam konteks pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran di kelas; (d) mendorong penggunaan waktu pembelajaran yang efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kebingungan; (e) menggunakan materi dan sumber daya manusia secara kreatif, (f) memantau siswa individu dan kelompok dan

⁵² Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 57.

menggunakan informasi untuk memandu perencanaan instruksional.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas bagi lembaga yang dipimpinnya.⁵³ Oleh karena itu, kepala sekolah harus menjadi pemimpin yang visioner. Pemimpin visioner adalah mereka yang memiliki dan selalu melihat ke depan terhadap apa yang ingin dicapainya di masa depan dari kenyataan yang dihadapinya. Kepemimpinan visioner penting dan akan membuat perbedaan antara hidup dan mati bagi sebuah organisasi. Hal ini karena pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan untuk mengembangkan rencana strategis bagi organisasinya.

Ketika kepala sekolah memiliki visi, ia harus memiliki strategi untuk mewujudkan visi dan misinya. Salah satu strategi yang dapat dikembangkan adalah strategi benchmarking. Strategi benchmarking ini memungkinkan kepala sekolah untuk mengonsep rencana yang dijadikan pijakan awal untuk menentukan arah yang akan diambil organisasi. Melalui strategi benchmarking ini, kepala sekolah dapat menjalankan

⁵³ Ibid., 38.

fungsi dan perannya sebagai inovator, yaitu (1) memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi dan pengembangan pendidikan atau memilih gagasan yang relevan dengan kebutuhan lembaganya; (2) kemampuan yang baik untuk mengimplementasikan ide-ide baru; (3) Kemampuan untuk menyesuaikan lingkungan kerja agar lebih kondusif untuk bekerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini ialah pendekatan penelitian kualitatif yaitu pendekatan yang digunakan untuk mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alami.⁵⁴ Pendekatan ini dipilih karena dalam pengumpulan data berada di lingkungan SDN 1 Singosaren dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi.

Penulis memilih menggunakan pendekatan kualitatif karena: (1) ketika penulis menemukan kesulitan untuk menentukan pernyataan masalah atau tujuan penelitian yang spesifik maka alternatif yang dapat dilakukan adalah menyatakan permasalahan dari segi kualitas, misalnya tanggapan stakeholder, pendapat atau elaborasi informasi lainnya melalui pendekatan kualitatif,

⁵⁴ M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almansur, *Metode Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 26.

(2) ketika penulis membutuhkan menggali informasi yang lebih dalam terhadap objek penelitian dengan tidak bergantung pada pengukuran numerik, maka alternatif yang digunakan adalah melalui pendekatan kualitatif yang bersifat elaborasi.

Jenis penelitian yang akan dilakukan oleh penulis di SDN 1 Singosaren adalah penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktifitas, atau individu.⁵⁵ Penulis mendapatkan data-data dari kepala sekolah, tata usaha sekolah, guru.

Penulis memilih menggunakan jenis penelitian studi kasus karena: (1) penelitian studi kasus dapat memberikan penekanan pada analisis suatu kasus hanya dengan menggunakan sedikit saja jumlah, kejadian, atau fenomena dalam sebuah penelitian, (2) penelitian studi kasus memungkinkan para pembaca untuk menemukan hasil yang

⁵⁵ Hamid Darmadi, *Metode Penelitian Pendidikan Dan Sosial Konsep Dasar Dan Implementasi*(Bandung:Alfabeta, 2014), 291.

berkaitan dengan konsistensi gaya, faktual, dan internal, yaitu berupa kepercayaan pada hasil penelitian tersebut.

B. Kehadiran Peneliti

Ciri khas penelitian kualitatif adalah kehadiran peneliti, sebab peranan penelitalah yang menentukan keseluruhan sekenarionya. Untuk itu, dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, partisipan penuh sekaligus pengumpul data yang mana informan mengetahui bahwa peneliti melakukan penelitian agar mempermudah dalam melakukan pengumpulan data. Adapun instrumen yang lain hanya sebagai penunjang.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SDN 1 Singosaren. Adapun pertimbangan untuk mengadakan penelitian di lembaga tersebut karena: (1) SDN 1 Singosaren memiliki sarana prasana yang paling memadai dibandingkan sekolah lain sehingga mempunyai potensi yang sangat besar dalam mengembangkan benchmarking. (2) SDN 1 Singosaren merupakan SD Negeri yang menjadi pusat di gugus V Kecamatan Jenangan. (3) SDN 1 Singosaren memiliki

jumlah siswa paling banyak yang ada di gugus 5 Kecamatan Jenangan.

D. Data dan Sumber Data

Data merupakan segala keterangan mengenai variabel yang diteliti.⁵⁶ Data penelitian ini adalah berupa kata-kata dari informan dan tindakan dari objek yang diteliti sebagai data utama, sedangkan data tertulis, foto dan statistik adalah sebagai data tambahan.

Sumber Data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.⁵⁷ Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data utama

Sumber data utama diperoleh dari pengamatan atau wawancara yang ditulis atau direkam dari beberapa pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti, antara lain yaitu:

- a. Wawancara dengan Kepala SDN 1 Singosaren
- b. Wawancara dengan Guru SDN 1 Singosaren

⁵⁶ Amirul Hadi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 1998), 126.

⁵⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 129.

2. Data tambahan

Dalam penelitian data tambahan yang digunakan adalah:

- a. Data tertulis, diperoleh dari dokumen atau arsip yang berkaitan dengan masalah penelitian.
- b. Foto, ada dua kategori foto yang dimanfaatkan dalam penelitian kualitatif yaitu foto yang dihasilkan oleh peneliti sendiri dan foto yang dihasilkan oleh orang lain.⁵⁸ Foto digunakan sebagai pelengkap pengambilan data dan membantu peneliti dalam memahami subjek penelitian.
- c. Data statistik, data ini digunakan sebagai data tambahan agar dapat membantu memberikan gambaran tentang kecenderungan subjek pada latar penelitian.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif kecermatan memilih dan menyusun teknik dan alat pengumpul data ini sangat berpengaruh pada objektivitas hasil penelitian. Dengan kata lain teknik dan alat pengumpul data yang tepat dalam suatu

⁵⁸ Basrowi Dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008), 171.

penelitian akan memungkinkan dicapainya pemecahan masalah secara valid dan reliabel.⁵⁹ Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan beberapa teknik yang relevan, yaitu:

1. Teknik Observasi

Observasi diartikan sebagai pengalaman dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa disebut observasi langsung. Sedangkan observasi tidak langsung adalah pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya suatu peristiwa yang akan diselidiki misalnya peristiwa tersebut diamati melalui film, foto atau slide.⁶⁰

Penelitian ini menggunakan observasi yang tak berstruktur karena fokus observasi akan berkembang selama penelitian berlangsung. Observasi tak berstruktur adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi. Dalam melakukan pengamatan peneliti tidak

⁵⁹ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, 100.

⁶⁰ Amirul Hadi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, 129.

menggunakan instrumen yang telah baku tetapi berupa rambu-rambu pengamatan.⁶¹ Tahap-tahap observasi ada tiga yaitu:

- a. Observasi deskriptif, dilakukan saat memasuki situasi sosial tertentu. Pada saat ini peneliti belum membawa masalah yang akan diteliti maka peneliti melakukan penjelajahan umum dan menyeluruh, melakukan deskripsi terhadap semua yang dilihat, didengar dan dirasakan.
- b. Observasi terfokus, pada tahap ini peneliti melakukan observasi yang difokuskan pada aspek tertentu yang menghasilkan kesimpulan.
- c. Observasi terseleksi, pada tahap ini peneliti telah menguraikan fokus yang ditemukan sehingga datanya lebih rinci. Pada tahap ini peneliti telah menemukan karakteristik, perbedaan serta persamaan antar kategori.

Teknik observasi yang peneliti lakukan adalah untuk melihat secara langsung bagaimana bentuk-bentuk program kerja dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dari observasi yang dapat dipaparkan yaitu

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 228.

strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN 1 Singosaren.

2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu.⁶² Ciri utama dari wawancara adalah kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi dan sumber informasi. Untuk memperoleh informasi yang tepat dan objektif setiap pencari informasi harus mampu menciptakan hubungan baik dengan sumber informasi yaitu suatu situasi yang menunjukkan bahwa informan bersedia bekerja sama, bersedia menjawab pertanyaan dan memberi informasi sesuai dengan pikiran dan keadaan yang sebenarnya.⁶³

Dalam penelitian ini akan menggunakan jenis wawancara yang tidak berstruktur (wawancara mendalam) agar mudah menggali informasi dan menemukan data penelitian. Wawancara jenis ini lebih

⁶² Deddy Mulyana, *Metode Penelitian Kualitatif Paradigm Baru Ilmu Komunikasi Dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 180.

⁶³ Amirul Hadi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, 135-136.

bersifat informal. Pertanyaan-pertanyaan tentang pandangan, sikap, keyakinan subjek atau tentang keterangan lainnya dapat diajukan secara bebas kepada subjek. Teknik wawancara ini tidak dapat dipergunakan untuk pengukuran mengingat subjek mendapat kebebasan untuk menjawab sesuka hatinya dan pertanyaan yang diajukan dapat menyimpang dari rencana semula, namun dapat membantu menciptakan dan menjelaskan dimensi-dimensi yang ada dalam topik masalah.⁶⁴

3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sarana pembantu peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi dengan cara membaca surat-surat, pengumuman, ikhtisar rapat, pernyataan tertulis, kebijakan tertentu dalam bahan-bahan tulisan lainnya. Metode pencarian data ini sangat bermanfaat karena dapat dilakukan tanpa mengganggu objek atau suasana penelitian.⁶⁵

Teknik ini digunakan karena untuk mendukung kevalidan dari hasil wawancara. Teknik dokumentasi digunakan untuk dapat mengetahui bentuk-bentuk

⁶⁴ Ibid., 137.

⁶⁵ Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 225.

program kerja dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN 1 Singosaren.

F. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Analisis sebelum dilapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model Miles dan Huberman. Mereka berpendapat bahwa aktivitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu:

1. *Data reduction* (Reduksi Data)

Merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. *Data display* (Penyajian Data)

Penyajian data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan ada maka akan mudah untuk memahaminya, merencanakan rencana kerja selanjutnya.⁶⁶

3. *Conclution Drawing/Verification*

Mengambil kesimpulan dan melakukan verifikasi data yang telah disajikan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gaambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas.⁶⁷

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Dalam pengujian keabsahan data metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan kuantitatif. Uji keabsahan data dalam penelitian

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 246-253.

⁶⁷ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1996), 129.

kualitatif meliputi uji *creadibility*, *transferability*, *dependability*, *confirmability*.⁶⁸ Dalam uji *creadibility* penulis menggunakan teknik:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrumen itu sendiri. keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Dalam hal ini keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian.

2. Pengamatan yang tekun

Pengamatan yang tekun berarti melakukan pengamatan yang lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis serta peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat.⁶⁹ Ketekunan pengamatan ini dilakukan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap hal-hal yang berhubungan

⁶⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 272.

⁶⁹ Ibid, 272.

dengan strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN 1 Singosaren.

3. Triangulasi

Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Menurut Patton ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan yaitu:

- a) Triangulasi data, yaitu menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda.
- b) Triangulasi pengamat, yaitu adanya pengamat diluar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data.
- c) Triangulasi teori, yaitu penggunaan teori yang berlainan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memenuhi syarat.

- d) Triangulasi metode, yaitu penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal seperti metode wawancara dan observasi.⁷⁰

Uji *transferability* menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil, oleh karena itu supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian maka dalam membuat laporan harus jelas, rinci, sistematis dan dapat dipercaya. Sedangkan uji *dependability* sering disebut reabilitas. Penelitian yang *reliable* adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasikan proses penelitian tersebut. Pengujian ini dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian, caranya yaitu dilakukan oleh pembimbing untuk mengaudit kegiatan penelitian. Yang terakhir yaitu *confirmability* atau sering disebut uji obyektivitas penelitian, penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati oleh banyak orang.⁷¹

⁷⁰ Affifuddin, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2009), 143-144.

⁷¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 276-277.

H. Tahapan Penelitian

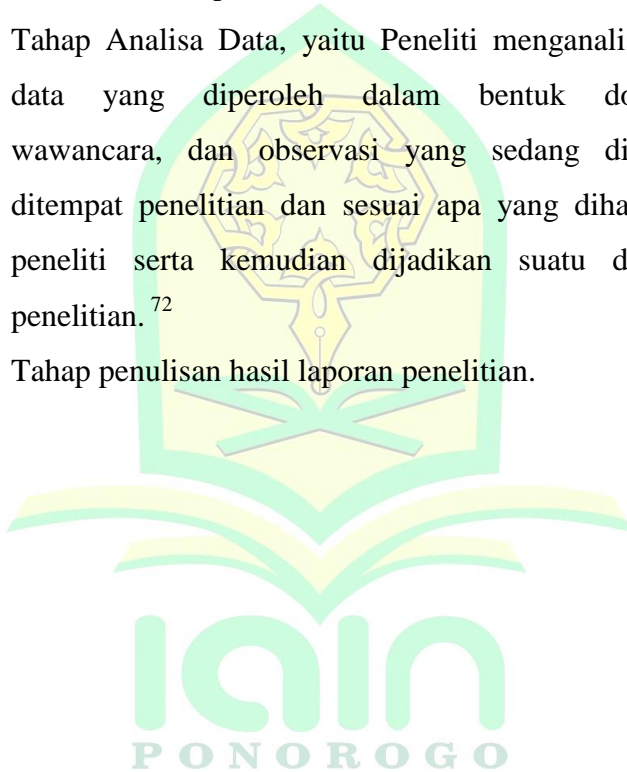
Tahap-tahap dalam penelitian ini ada tiga tahapan dan ditambah dengan tahapan terakhir dari penelitian yaitu:

1. Tahap Pra Lapangan, dalam tahap ini peneliti memulai dengan perumusan rencana penelitian, memilih lapangan, mengurus perizinan, menjajagi dan menilai keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian.
2. Tahap pekerjaan Lapangan, dalam tahap ini kegiatan penelitian dibagi menjadi: (a) Memahami latar penelitian dan persiapan diri, dimana seorang peneliti juga harus mengingat masalah etika, (b) Memasuki lapangan, peneliti harus membina keakraban hubungan, memahami dan mempelajari bahasa dari orang-orang yang ada dalam latar belakang penelitiannya, serta ikut terjun serta berperan dalam penelitiannya. (c) Berperan serta sambil mengumpulkan data, peneliti harus memperhatikan keterbatasan waktu penelitian, mencatat data, dan melakukan penelitian lapangan.

Disini peneliti akan melakukan pengamatan tentang bagaimana strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, serta

mengumpulkan data-data tambahan seperti sejarah, letak geografis, profil dan data-data lainnya yang dibutuhkan dalam melengkapi penelitian ini agar bisa menjadi penelitian yang mendapatkan hasil yang terbaik dan sempurna.

3. Tahap Analisa Data, yaitu Peneliti menganalisa data-data yang diperoleh dalam bentuk dokumen, wawancara, dan observasi yang sedang dilakukan ditempat penelitian dan sesuai apa yang diharapkan peneliti serta kemudian dijadikan suatu dokumen penelitian.⁷²
4. Tahap penulisan hasil laporan penelitian.



⁷² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009), 127-148.

BAB IV

FORMULASI STRATEGI BENCHMARKING KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SDN 1 SINGOSAREN PONOROGO

A. Data Umum

1. Visi

Kata visi berasal dari bahasa Inggris yaitu vision yang berarti penglihatan, daya lihat, pandangan, impian atau bayangan. Secara epistemologi bisa juga diartikan sebagai pandangan disertai pemikiran mendalam dan jernih yang menjangkau jauh ke depan. Visi mengandung arti kemampuan untuk melihat pada inti persoalan.

Visi sekolah sebagai wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah untuk kelangsungannya di masa depan. Gambaran masa depan sekolah harus tercermin pada visi sekolah. Dengan menganalisis segala kekuatan dan kelemahan dan memperhatikan berbagai aspek dan tuntutan. Visi sekolah merupakan gambaran tentang kualitas pendidikan di tingkat sekolah yang diinginkan di masa depan. Bagi sekolah,

visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti ini akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa mendatang. Dalam menentukan visi, suatu lembaga pendidikan harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Pernyataan mengenai visi harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang terjadi sehingga visi hendaknya bersifat fleksibel artinya sesuai dengan kebutuhan.

Visi adalah harapan, cita-cita serta mimpi yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu yang lama.

Adapun visi SDN 1 Singosaren adalah:⁷³

“BERPRESTASI, TERAMPIL, BERBUDAYA, BERBUDI PEKERTI LUHUR, BERIMAN, BERTAQWA, DAN BERKARAKTER ANTI KORUPSI SERTA BERPERILAKU SESUAI NILAI-NILAI PANCASILA”.

⁷³ Buku Kurikulum SD Negeri 1 Singosaren.

2. Misi

Sedangkan misi adalah upaya mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi atau Lembaga bagi pihak yang berkepentingan di masa datang. Misi adalah penjabaran secara terperinci dari visi lembaga yang masih bersifat global.

Misi adalah upaya atau usaha yang dilakukan sekolah untuk mencapai visi, dari visi tersebut diatas maka misi sekolah adalah:

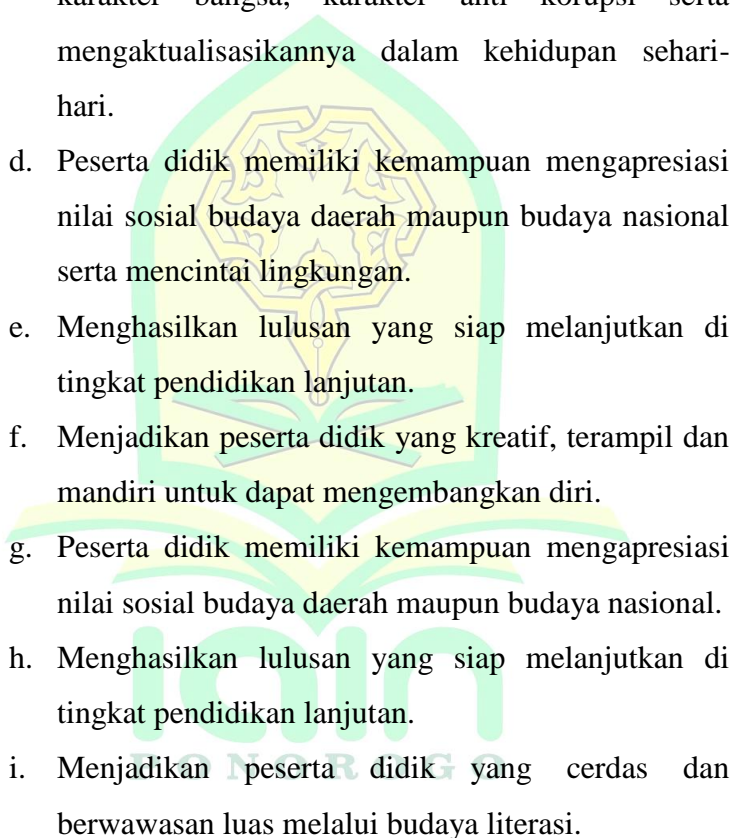
- a. Menanamkan nilai-nilai keagamaan bagi semua warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari di sekolah.
- b. Meningkatkan kompetensi dan kinerja personalia sekolah sesuai dengan norma agama yang dianut sehingga tercipta suasana yang religius.
- c. Mengoptimalkan layanan pendidikan dengan memperhatikan kebutuhan perkembangan peserta didik.
- d. Melaksanakan pembelajaran secara maksimal dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan perkembangan / tuntutan kekinian.

- e. Melaksanakan budaya literasi sekolah melalui kegiatan pembiasaan membaca sebelum pembelajaran.
- f. Menumbuhkembangkan kecerdasan spiritual, intelektual, emosional dan sosial peserta didik yang dilandasi nilai-nilai budaya dan karakter bangsa.
- g. Mengembangkan bakat dan minat serta keterampilan peserta didik melalui program pengembangan diri.
- h. Membangun citra sekolah sebagai mitra yang dipercaya di masyarakat sehingga tercipta lingkungan yang alami.
- i. Membudayakan berlaku jujur dan tidak korupsi dalam semua kegiatan di sekolah. Berperilaku jujur, dapat dipercaya, saling menghormati antar teman.

3. Tujuan

Tujuan SDN 1 Singosaren:

- a. Membangun peserta didik yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia serta sehat jasmani dan rohani.

- 
- b. Meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
 - c. Peserta didik memiliki nilai-nilai budaya dan karakter bangsa, karakter anti korupsi serta mengaktualisasikannya dalam kehidupan sehari-hari.
 - d. Peserta didik memiliki kemampuan mengapresiasi nilai sosial budaya daerah maupun budaya nasional serta mencintai lingkungan.
 - e. Menghasilkan lulusan yang siap melanjutkan di tingkat pendidikan lanjutan.
 - f. Menjadikan peserta didik yang kreatif, terampil dan mandiri untuk dapat mengembangkan diri.
 - g. Peserta didik memiliki kemampuan mengapresiasi nilai sosial budaya daerah maupun budaya nasional.
 - h. Menghasilkan lulusan yang siap melanjutkan di tingkat pendidikan lanjutan.
 - i. Menjadikan peserta didik yang cerdas dan berwawasan luas melalui budaya literasi.

4. Motto SDN 1 Singosaren

Dari visi, misi, dan tujuan tersebut diatas maka SDN 1 Singosaren memiliki motto atau semboyan **“SINGO WIBOWO”**⁷⁴

5. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Salah satu unsur paling penting dan memegang peranan penting dalam keberhasilan pendidikan adalah guru sebagai tenaga pendidik, oleh karena itu guru bertanggung jawab atas kemajuan yang ada di SDN 1 Singosaren. Berikut data pendidik dan tenaga kependidikan di SDN 1 Singosaren:

No	Nama	Jabatan Dinas	Tugas Tambahan
1.	SARNO, S.Pd.	Kepala Sekolah	Manajerial, Kewirausaha, Supervisi
2.	SUPENI, S. Pd.	Guru Kelas II	K - 13
3.	RUSMI TAMPI, S. Pd. SD.	Guru Kelas IV	Kurikulum Merdeka

⁷⁴ Buku Kurikulum SD Negeri 1 Singosaren.

4.	ENY HARIYANTI, S. Pd	Guru Kelas III	K-13
5.	RINA ARI SUESTIKA, S.Pd	Guru Kelas VI	K-13
6.	SRI WINARTI, S. Pd.	Guru Kelas V	K-13
7.	KUSWATUL HASANAH, S. Pd.	Guru Kelas I	Kurikulum Merdeka
8.	GANDA DEWA GORBY GODIVA, S.Pd.	Guru Mapel	Kurikulum Merdeka K-13
9.	RICA RISNAWATI , S.Pd.	Guru Mapel	K-13
10	SUMARI	PEMELIHAR A SARANA PRASARANA	PEMELIHAR A SARANA PRASARANA

Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

6. Keadaan Murid

No.	Tahun Pelajaran	Jumlah
1	2019/2020	83
2	2020/2021	90
3	2021/2022	96
4	2022/2023	101

Tabel 4.2 Keadaan Murid

B. Deskripsi Data Khusus

Pada bab ini diuraikan hasil penelitian mengenai formulasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo dengan tipe penelitian kualitatif studi kasus. Sasaran dan penelitian ini adalah kepala sekolah selaku pelaksana strategi benchmarking dan guru selaku orang yang ditingkatkan kinerjanya di SDN 1 Singosaren Ponorogo. Wawancara digunakan peneliti dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dari semua informan. Penulis melakukan pendekatan langsung dalam pengumpulan data lapangan dengan mengunjungi objek

yang diteliti di SDN 1 Singosaren Ponorogo yang melibatkan kepala sekolah, keseluruhan guru, dokumen-dokumen serta pihak yang terkait untuk memperoleh keterangan yang diperlukan. Informan penelitian ini peneliti memilih menggunakan teknik wawancara mendalam dan observasi berdasarkan kriteria informan terlibat secara langsung dan mengetahui secara keseluruhan formulasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo.

Dalam melaksanakan dan melakukan wawancara terhadap pihak terkait, peneliti menanyakan hal-hal yang berkaitan tentang formulasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo.

Dalam formulasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo, Bapak Sarno, S.Pd. selaku kepala sekolah menyampaikan sebagai berikut:

Strategi diartikan sebagai pendekatan perencanaan, atau rangkaian kegiatan yang dirancang untuk tujuan pendidikan tertentu, artinya strategi adalah rencana yang mencakup rangkaian kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Strategi di sini berfungsi sebagai pedoman bagi suatu lembaga untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan agar lembaga pendidikan tersebut dapat terus berkembang dan mampu

mempertahankan eksistensinya. Benchmarking adalah menemukan kunci atau rahasia sukses dari lembaga pendidikan lain, kemudian mengadaptasi, menyeleksi dan menyempurnakannya untuk diterapkan pada lembaga pendidikan benchmarking tersebut. Oleh karena itu, dalam menerapkan strategi benchmarking, saya selaku kepala sekolah harus mampu menjadi drafter dan harus memahami betul kelebihan dan kekurangan lembaganya sebagai bahan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas lembaganya.⁷⁵

Dari yang disampaikan oleh Bapak Sarno, S.Pd. kepala sekolah SDN 1 Singosaren diatas merupakan sebuah pengertian dan perencanaan dalam kegiatan benchmarking. Benchmarking merupakan proses awal dengan bias aksi, bukan sekedar studi banding terhadap proses pendidikan suatu perguruan tinggi, tetapi bagaimana hasil benchmarking tersebut menjadi benchmark bagi implementasi institusi benchmarking tersebut. Melalui benchmarking yang komprehensif, sebuah lembaga pendidikan akan dapat mengembangkan benchmarking untuk mengembangkan rencana yang lebih spesifik untuk mencapai tujuan yang lebih luas.

Benchmarking yang komprehensif merupakan latihan perencanaan yang bertujuan untuk mendapatkan

⁷⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Sarno, S.Pd. kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo pada hari senin, 7 Maret 2022 pukul 09:00 WIB.

wawasan yang luas untuk mengantisipasi segala kemungkinan di masa depan. Pengembangan tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai konseptor dan fasilitator seluruh sumber daya sekolah. Kepala sekolah SDN 1 Singosaren dalam menyusun strategi benchmarking yang komprehensif adalah sebagai berikut:

Pertama, berorientasi pada visi dan misi sekolah. Institusi pendidikan harus menggunakan visi dan misi sebagai penentu arah kebijakan. Kebijakan yang dikembangkan harus tanggap dan tanggap terhadap kemungkinan-kemungkinan yang mungkin muncul di masa depan, yaitu mendidik siswa tidak hanya bertakwa, tetapi juga produktif. Hal ini sejalan dengan visi dan misi SDN 1 Singosaren dengan esensi yang sama, yaitu mencetak siswa yang beriman dan berprestasi.

Kedua, memahami karakteristik lembaga sekolah sendiri. Evaluasi diri sangat penting untuk mengetahui kinerja organisasi dilihat dari kekurangan dan belum terwujudnya cita-cita organisasi. Setiap lembaga memiliki karakteristik yang berbeda. Bagi sebuah institusi, karakter ini merupakan kekuatan tersendiri. Strategi benchmarking harus diterapkan bagi mereka yang benar-benar memahami karakteristik/kondisi lembaga melalui analisis lingkungan

internal dan eksternal lembaga. Analisis yang dapat digunakan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah metode analisis untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal suatu organisasi. Faktor internal disajikan sebagai kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal disajikan sebagai peluang dan ancaman. Penggunaan analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi di mana sebuah organisasi berdiri.

No	Bidang	Evaluasi Diri
1	Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah guru baik dalam berkomunikasi? 2. Apakah guru mampu menggerakkan anggota untuk mewujudkan program kerja?
2	Keorganisasian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah guru sudah sesuai dengan tugasnya? 2. Apakah guru mampu melaksanakan tugas dengan baik?
3	Keadministrasian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah administrasi guru sudah tertata rapi? 2. Apakah guru sudah mempunyai tempat untuk menyimpan berkas keorganisasian?
4	Program Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. apakah guru mendapat tanggung jawab dari setiap kegiatan?

		2. apakah guru mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik?
--	--	--

Tabel 4.3 Evaluasi Diri

Ketiga, membentuk kerjasama tim. Setelah beberapa pertimbangan kepala sekolah membuat tim yang terdiri dari unsur ketua, sekretaris, bendahara, dan beberapa bidang, dengan jumlah 10 orang. Tim benchmarking dibentuk berdasarkan keahlian masing-masing individu dalam bidang studinya. Melalui pembagian tim, akan membantu penggalan informasi lembaga tujuan benchmarking, sehingga dapat lebih fokus pada bidang penelitian tertentu. Salah satu ciri tujuan yang dapat dikatakan baik adalah berorientasi pada kerjasama tim. Inilah prinsip dalam merancang struktur organisasi, yaitu pembagian kerja. Pembagian kerja sebagai pembagian keseluruhan beban kerja menjadi sejumlah tugas yang masuk akal dan nyaman yang dapat dilakukan oleh individu atau kelompok. Pembagian kerja adalah pembagian pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil dan sederhana dalam kegiatan terpisah yang menjadi spesialisasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas melalui spesialisasi pekerjaan.

Keempat, menentukan lembaga unggul yang menjadi patokan. Dalam langkah ini kepala sekolah SDN 1 Singosaren memutuskan benchmarker adalah SDN 1 Jenangan. Strategi benchmarking memungkinkan dua pihak bekerja sama dalam bertukar informasi. Informasi ini nantinya akan diolah dan digunakan sebagai baseline untuk pengembangan sekolah yang melakukan studi benchmarking. Karena pada dasarnya sekolah yang melakukan penelitian adalah mencari model sekolah masa depan. Oleh karena itu, lembaga induk sebagai target benchmark adalah sekolah unggulan. Ada beberapa kriteria pemilihan benchmarking partner, antara lain: 1) tipe organisasi, 2) budaya organisasi, 3) struktur organisasi, 4) potensi kinerja, 5) reputasi, 6) kualitas lulusan, 7) kolaborasi Lingkup mitra, 8) sistem manajemen, dan 9) pengembangan teknologi.

Kelima adalah menentukan subjek benchmarking. Menentukan topik atau apa yang ingin di benchmark merupakan proses mengidentifikasi kebutuhan organisasi maupun klien yang menitikberatkan pada kualitas dan produktifitas serta kinerja organisasi. Melihat dari langkah pertama jadi topik yang perlu di benchmarking dari SDN 1 Singosaren adalah: (1) Keadministrasian (2)

Kepemimpinan, (3) Keorganisasian, dan (4) Program Sekolah. Topik benchmarking umumnya ditentukan dengan menyesuaikan kondisi lembaga sendiri dan benchmarking lembaga mitra. Seringkali pertimbangan ini didasarkan pada keunikan lembaga yang diharapkan dapat memberikan informasi baru yang belum pernah dipublikasikan sebelumnya. Pada tahap ini perlu dilakukan persiapan berupa pedoman wawancara, kuesioner atau dokumen. Mitra benchmarking juga harus mengetahui informasi yang mereka cari agar kerjasama tersebut benar-benar dapat menguntungkan kedua belah pihak. Topik yang dibahas dapat digali dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan. Oleh karena itu, pada tahap perumusan, strategi benchmarking harus dikonseptualisasikan sebaik mungkin agar pelaksanaan studi benchmarking dapat berjalan optimal.

Seperti hasil wawancara dengan Bapak Sarno, S.Pd. selaku kepala sekolah menyampaikan sebagai berikut:

Formulasi benchmarking yang komprehensif merupakan sebuah kegiatan perencanaan yang berorientasi pada wawasan yang luas untuk memprediksi segala kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang. Kegiatan formulasi tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai konseptor dan penggerak dari seluruh sumber daya sekolah yang menjadi salah

satu proses standar manusia yang akan di patok manusia yang memiliki pengaruh yang sangat besar, bukan hanya sekedar studibanding atas suatu proses pendidikan dilembaga lain yang lebih unggul, akan tetapi bagaimana agar hasil benchmarking tersebut dapat menjadi patokan untuk di implementasikan di lembaga. Kebijakan yang dibuat yang dipakai oleh kepala sekolah sangat bagus yang mampu responsif terhadap kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang, yaitu bukannya mendidik siswanya menjadi manusia yang soleh tetapi juga menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.⁷⁶

Hal tersebut juga dijelaskan oleh ibu Eny Harianti, S.Pd. selaku guru kelas adalah sebagai berikut:

Perumusan strategi meliputi penyusunan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman lingkungan eksternal terhadap organisasi, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menyusun tujuan jangka panjang, menyusun strategi-strategi alternatif dan menentukan strategi yang tepat untuk diimplementasikan. Perumusan benchmarking di SDN 1 Singosaren dilakukan secara cukup komprehensif dengan menyesuaikan visi misi institut untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan yang bisa terjadi di masa yang akan datang.⁷⁷

Pengembangan strategi perbandingan yang komprehensif membutuhkan kepala sekolah untuk

⁷⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Sarno, S.Pd. kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo pada hari senin, 7 Maret 2022 pukul 09:00 WIB.

⁷⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Eny Harianti, S.Pd. kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo pada hari selasa, 8 Maret 2022 pukul 10:00 WIB.

bertindak sebagai drafter. Karena pada dasarnya pemilihan strategi ini dilakukan oleh klien. Jadi selama proses perencanaan/pengembangan harus benar-benar mempertimbangkan apa tujuan dan harapan dari implementasi strategi baseline ini. Pertama, kepala sekolah harus memiliki visi yang tegas dengan menanamkan komitmen untuk berubah dan menetapkan uraian tugas yang jelas bagi bawahan anggota kelompok benchmark ini. Selain itu, tim harus memiliki informasi yang cukup tentang institusi mereka dan memiliki topik diskusi yang jelas dan fokus. Anggota tim benchmarking harus memiliki pemahaman yang benar tentang hal ini, sehingga perguruan tinggi dan universitas yang dituju sudah memiliki konsep pembelajaran yang matang dalam pelaksanaannya.

C. Analisis dan Pembahasan

Strategi perbandingan memberi lembaga pendidikan akses mudah ke informasi yang mengarah pada pemahaman mendalam tentang lembaga tersebut. Wawasan ini diperoleh karena para mitra benchmarking sepatutnya untuk berbagi informasi tentang rahasia kesuksesan institusi mereka. Wawasan ini kemudian akan melahirkan inovasi-inovasi baru dalam proses pendidikan bagi

lembaga-lembaga pelaksana benchmark tersebut. Melalui benchmarking tersebut, institusi pendidikan memiliki potensi untuk mendapatkan wawasan baru tentang praktik standar, mengidentifikasi tujuan untuk keunggulan, dan media untuk perbaikan dan terobosan baru.

Inovasi baru yang diperoleh melalui strategi benchmarking tentunya sangat dipengaruhi oleh perencanaan awal yang menjadi dasar pelaksanaan benchmarking. Perencanaan awal yang efektif sangat bergantung pada pengembangan strategi yang matang. Untuk dapat menentukan formulasi strategi yang baik sangat erat kaitannya dengan analisis lingkungan, dimana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisis lingkungan. Tim benchmarking harus memahami analisis lingkungan agar dapat mencapai apa yang ingin dicapai dengan tujuan mampu meningkatkan kinerja lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan strategi benchmarking harus komprehensif, yaitu hasil-hasilnya dapat dijadikan tolok ukur untuk mengembangkan rencana yang lebih spesifik guna mencapai tujuan yang lebih luas. Hasil benchmark tersebut diharapkan dapat menjadi inspirasi bagi pengembangan Program Kerja Sekolah (RKS).

Pengembangan strategi perbandingan yang komprehensif membutuhkan kepala sekolah untuk bertindak sebagai drafter. Karena pada dasarnya pemilihan strategi ini dilakukan oleh klien. Jadi selama proses perencanaan/pengembangan harus benar-benar mempertimbangkan apa tujuan dan harapan dari implementasi strategi baseline ini. Pertama, kepala sekolah harus memiliki visi yang tegas dengan menanamkan komitmen untuk berubah dan menetapkan uraian tugas yang jelas bagi bawahan anggota kelompok benchmark ini. Selain itu, tim harus memiliki informasi yang cukup tentang institusi mereka dan memiliki topik diskusi yang jelas dan fokus. Anggota tim benchmarking harus memahami hal ini dengan benar agar lembaga sasaran sudah memiliki konsep pembelajaran yang matang dalam pelaksanaannya.

Informasi itulah yang nantinya akan diolah dan dijadikan sebagai patokan pada pengembangan sekolah yang melaksanakan studi benchmarking. Karena pada dasarnya sekolah yang melakukan studi tersebut mencari format sekolah masa depan kepala sekolah sangatlah berperan didalam mengembangkan kemampuan akademik dan non akademik yang keduanya sama berjalan.

Dari penjelasan di atas, klien bertindak sebagai drafter. Sementara itu, seluruh benchmarking group yang telah dibentuk, SDN 1 Singosaren juga telah menjalankan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, benchmarking lembaga pendidikan dilakukan secara komprehensif sehingga peneliti dapat merumuskan dalam penelitian ini.

Hasil study benchmark ditindaklanjuti dengan melakukan komunikasi dengan seluruh sumber daya yang ada di instansi tersebut dengan memberikan gambaran peluang atau ancaman dalam implementasi rencana hasil benchmark study. Bahkan rencana strategis terbaik hanyalah sebuah rencana tanpa tindak lanjut yang adaptif. Ini berasal dari asumsi bahwa tidak ada "kembar sekalipun dengan karakteristik yang sama". Artinya, sebaik dan sesukses apapun suatu proyek dilaksanakan di lembaga induk, belum tentu sama persis di lembaga lain karena faktor karakteristik dan budaya yang berbeda. Selain itu, faktor lain seperti sumber daya yang tersedia dan faktor biaya juga dipertimbangkan. Tentunya lembaga unggulan yang menjadi target benchmarking adalah seluruh lembaga yang sudah memiliki brand besar, dan penyerapan dana tidak lagi menjadi kendala, apalagi sekolah merupakan

lembaga swasta yang bebas mencari sumber pendanaan dari mana saja.



BAB V

IMPLEMENTASI STRATEGI BENCHMARKING KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SDN 1 SINGOSAREN PONOROGO

A. Deskripsi Data Khusus

Berdasarkan dari hasil wawancara dan observasi di SDN 1 Singosaren Ponorogo, dapat diketahui secara mendalam tentang implementasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo. Kepala sekolah dalam kegiatan implementasi untuk memastikan bahwa suatu rencana atau pelaksanaan pekerjaan/kegiatan sedang atau telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Berbagai metode dapat digunakan untuk melakukan studi perbandingan di lembaga sasaran, antara lain: wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Adapun beberapa metode tersebut juga digunakan oleh lokasi penelitian pada saat proses pengumpulan data dasar, yaitu: tanya jawab (wawancara), observasi dan pencatatan. Tanya jawab (wawancara) meliputi kegiatan: bertukar informasi, menjawab isu-isu yang muncul di lembaga yang melakukan

benchmark, dan mendiskusikan isu-isu pendidikan. Observasi dilakukan melalui observasi kegiatan pembelajaran, laboratorium, sarana prasarana, perpustakaan, dll. Dan dokumentasi meliputi: pengambilan gambar, penyediaan modul atau file, dan pencatatan

Data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisis untuk menentukan determinan yang akan diimplementasikan. Analisis data dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut:

- 1) Atur data untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja
- 2) Membandingkan kinerja antara lembaga itu sendiri dengan lembaga sasaran.
- 3) Mengidentifikasi kesenjangan kinerja dan menentukan penyebab utamanya.
- 4) Prakiraan kinerja tiga sampai lima tahun ke depan (membahas pendidikan).
- 5) Menilai faktor-faktor penentu tersebut, ditentukan dengan menyesuaikan budaya lembaga itu sendiri.

Data hasil benchmark yang terkumpul akan lebih objektif jika dianalisis dan dikomunikasikan kepada seluruh individu di lembaga yang melakukan benchmark. Komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi.

Komunikasi ini dirancang untuk memberi dan menerima informasi secara efektif, mempengaruhi orang lain, membantu orang lain, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan mengevaluasi perilaku. Komunikasi semacam ini sangat penting, karena hasil benchmarking tidak sepenuhnya sesuai dengan keadaan lembaga itu sendiri, sehingga perlu beradaptasi dan memilih.

Hasil benchmark tidak dapat langsung diterapkan pada institusi. Seperti disebutkan di atas, penerapan hasil benchmark memerlukan pertimbangan yang cermat. Pertimbangan utama adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan ciri/identitas organisasi yang harus dipertahankan. Budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara individu berperilaku dalam organisasi.

Sedangkan fungsi budaya organisasi adalah untuk:

- 1) memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi,
- 2) meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi,
- 3) membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi, dan
- 4) meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Budaya organisasi ini akan terus dipertahankan dan didokumentasikan sebagai budaya yang baik, ciri khas sebuah lembaga pendidikan. Budaya ini tidak akan

tergantikan meskipun merupakan budaya baru. Seperti SDN 1 Singosaren, tetap mengutamakan budi pekerti dan kesopanan, dan walaupun beberapa lembaga bagus yang menjadi tolak ukur memberikan kebebasan di kalangan anak didiknya, lembaga ini akan tetap mempertahankan identitasnya.

Perlu juga dipahami bahwa tidak semua hasil benchmarking cocok untuk diterapkan di institusi sekolah yang melakukan penelitian benchmarking, sehingga perlu disesuaikan dan dikembangkan/disempurnakan kembali. Untuk itu perlu memegang teguh prinsip yang ditanamkan sekolah yaitu “Tetap memelihara hal-hal yang lama yang baik dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik”.

Dari informasi diatas terlihat bahwa perlu adanya inovasi (improvement), modifikasi, dan improvisasi dalam pelaksanaan benchmarking hasil penelitian, yang belum tentu dapat diadopsi secara besar-besaran. Perlu diperhatikan dari segi budaya, anggaran dan kesiapan sumber daya sekolah untuk pelaksanaannya. Untuk pertimbangan budaya, sudah dijelaskan di atas. Pada saat yang sama, dari segi anggaran sangat sulit untuk dibandingkan, terutama karena sebagian besar sekolah unggulan yang dijadikan benchmark sudah mengarah ke

sekolah bisnis. Sebagian besar sekolah yang menjadi tujuan benchmark adalah sekolah swasta favorit, sehingga fasilitas yang diberikan tidak gratis. Sarana atau prasarana yang kompleks dan lengkap tersebut belum dapat diadopsi secara utuh (sempurna).

Seperti hasil wawancara dengan Bapak Sarno, S.Pd. selaku kepala sekolah menyampaikan sebagai berikut:

Untuk menciptakan kinerja guru yang baik, maka guru harus melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam menjalankan tugasnya, guru harus menjunjung tinggi kode etik guru. Guru kita sudah memberikan layanan yang baik terutama dalam kegiatan belajar mengajar di kelas, sehingga orang tua maupun masyarakat benar-benar puas dengan kinerja guru. Tercapainya kedisiplinan mulai dari disiplin waktu sampai disiplin kerja adalah sesuatu yang sangat fundamental. Tanggung jawab ini merupakan perwujudan dari tanggung jawab moral yang harus dibudidayakan. Selain tanggung jawab moral, kepala sekolah juga memberikan kepada para guru dan tata usaha tentang tanggung jawab akademik, diantaranya: Setiap guru mata pelajaran harus menguasai materi yang akan diajarkan sesuai dengan bidang masing-masing.⁷⁸

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Sarno, S.Pd. kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo pada hari senin, 7 Maret 2022 pukul 09:00 WIB.

Hal tersebut juga dijelaskan oleh ibu Eny Harianti, S.Pd. selaku guru kelas adalah sebagai berikut:

Guru juga harus menguasai metode, teknik dan cara mengajar yang baik, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima informasi yang disampaikan. Memberikan penilaian yang sebenarnya kepada siswa sesuai dengan tingkat kecerdasannya, baik kecerdasan otaknya maupun kecerdasan emosionalnya. Memberikan laporan secara berkala kepada wali kelas untuk mengetahui perkembangan siswa dalam menerima materi pelajaran sesuai bidang studi masing-masing.⁷⁹

Dari pengumpulan data yang dilakukan dari berbagai jenis informasi dari berbagai sumber yang berkaitan dengan faktor-faktor penentu kesuksesan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.1 Kondisi SDN 1 Singosaren

No	Bidang	Kondisi Sebenarnya	Harapan yang ingin dicapai
1	Kepemimpinan	kurangnya komunikasi dan gaya kepemimpinan	komunikasi terbuka dari guru dengan gaya kepemimpinan yang demokratis
2	Keorganisasian	kurangnya	mempunyai

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Eny Harianti, S.Pd. kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo pada hari selasa, 8 Maret 2022 pukul 10:00 WIB.

		tanggung jawab pada tugasnya yang diembannya	tanggung jawab pada tugasnya yang diembannya
3	Keadministrasian	administrasi yang kurang tertata dengan baik	tertib administrasi
4	Program Sekolah	jadwal program sekolah yang kurang jelas dan pendampingan yang masih belum maksimal	jadwal program sekolah yang sudah terstruktur dan pendampingan secara intensif

Kemudian pada tahap analisis data merupakan tahap menganalisis informasi yang telah di kumpulkan dari benchmarker agar diketahui perbedaan antara organisasi sendiri dengan yang dijadikan benchmarking. Pada tahap ini dibutuhkan analisis dan kreatifitas yang tinggi. Informasi dari sekolah mitra dibandingkan hasil evaluasi sendiri.

Tabel 5.2 Analisis Hasil Benchmarking dengan SDN 1 Jenangan

No	Hasil Temuan	Penjelasan
1	Keadministrasian	pelaksanaan administrasi yang tertata secara sistematis (tidak tumpang tindih), sekolah dikelola dengan baik, aset yang dimiliki sekolah digunakan untuk kepentingan sekolah, tertib administrasi, pengawasan dan kontrol yang ketat, dengan tujuan menghindari penyelewengan yang berakibat negatif bagi sekolah
2	Kepemimpinan	kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seorang guru untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan / mengelola peserta didiknya agar mereka mau melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan pembelajaran. Sebab nilai yang ditimbulkan oleh kegiatan-kegiatan civitas lembaga dan segenap orang tua yang didasari oleh jiwa dan falsafah ini, itulah yang mendidik. Bukan hanya pelajaran di kelas dan ceramah-ceramah saja, melainkan seluruh totalitas kehidupan itulah yang mendidik. Dari sinilah tercipta lingkungan masyarakat belajar (learning society), dan dari situ pula mental attitude akan tertanam. Pendidikan itu bukan

		<p>hanya melalui pengajaran semata, melainkan lewat pengarahan, penugasan, serta pembiasaan dengan kebiasaan yang baik dan dengan uswatun hasanah. Disinilah signifikansi fungsi seorang pimpinan. Maka untuk mengatur dan mengembangkan ini semua, dibutuhkan seorang pimpinan yang memiliki kualifikasi berikut: (1) ikhlas; (2) sungguh-sungguh; (3) memiliki wawasan pengalaman yang banyak dan matang, wawasan pemikiran, dan wawasan keilmuan; (4) memiliki nyali yang besar dan keberanian yang tinggi; (5) mampu bertindak tegas yang sesuai dengan sunnah dan disiplin sekolah; (6) memiliki idealisme yang tinggi, bukan hanya pragmatis; (7) memiliki pandangan yang jauh ke depan atau visioner; (8) selalu banyak mengambil inisiatif; (9) mampu membuat dan memanfaatkan jaringan kerja; (10) bisa dipercaya karena bisa berbuat; dan (11) jujur serta transparan.</p>
3	Program Sekolah	<p>program pendidikan yang diterapkan khusus untuk sekolah sesuai dengan tujuan yang diinginkan sekolah yang disesuaikan dengan kekhasan</p>

		<p>yang ada di sekolah, sehingga program satu sekolah bisa berbeda dengan sekolah yang lainnya. program sekolah yang dikembangkan meliputi program keagamaan dan pembiasaan, keolahragaan, dan keterampilan. untuk itu seorang kepala sekolah harus bisa memberikan semangat dan motivasi kepada guru untuk memberikan kinerjanya yang terbaik dalam hal memberikan pendampingan secara berkelanjutan kepada peserta didik agar tercapai tujuan yang diinginkan oleh sekolah.</p>
4	Keorganisasian	<p>dengan adanya organisasi profesi guru dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan anggota, sehingga kompetensi kependidikan yang handal pada diri tenaga kependidikan dapat terwujud. salah satu tujuan organisasi ini adalah mempertinggi kesadaran sikap, mutu dan kegiatan serta meningkatkan kesejahteraan guru. tanpa adanya organisasi profesi, guru akan kesulitan untuk memperjuangkan hak dan kepentingan mereka dalam bidang pendidikan. kurangnya jaringan profesional, keanggotaan dalam organisasi profesi guru bisa</p>

		membantu guru memperluas jaringan profesional.
--	--	--

SDN 1 Singosaren melakukan benchmarking dengan meniru keberhasilan program-program yang dilakukan oleh sekolah lain. Untuk itu SDN 1 Singosaren sering melakukan studi banding dan dokumentasi melalui kunjungan langsung ke SDN 1 Jenangan yang merupakan sekolah yang dijadikan contoh untuk sekolah dasar di Kecamatan Jenangan untuk meniru sejumlah program unggulan seperti kinerja guru yang ada di sana. Hal ini dilakukan untuk bertukar informasi mengenai apa yang sudah dilakukan oleh lembaga tersebut.

Sementara itu, cara yang cukup unik dilakukan oleh SDN 1 Jenangan, yaitu selain studi banding dan dokumentasi juga dengan merekrut tokoh-tokoh dari lembaga-lembaga madrasah diniyah yang dipercaya dapat membantu memajukan lembaga ini. Contohnya, guru-guru ngaji yang ada di lingkungan sekitar yang mempunyai pengaruh di masyarakat dan mempunyai kemampuan untuk memajukan lembaga sekolah. Melalui mereka, komunikasi terkait kebijakan baru atau hal lainnya akan lebih mudah tersampaikan guna mendukung kemajuan SDN 1 Jenangan.

Data hasil benchmarking melalui kunjungan langsung, studi banding, atau melalui perekrutan sejumlah tokoh penting yang dilakukan oleh tim dari SDN 1 Singosaren dan SDN 1 Jenangan dikumpulkan, dianalisis, dan dikomunikasikan dengan pihak sekolah. Kegiatan itu dilakukan pada rapat-rapat guru disaat awal semester, rapat pembagian tugas mengajar, workshop, seminar dan lain-lain. Sementara itu, komunikasi dengan para orang tua siswa dilakukan per kelas dengan mengundang mereka pada awal tahun akademik semester 1 atau 2.

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi. Hasil benchmarking tidak seutuhnya sejalan dengan keadaan di lembaganya sendiri. Oleh karena itu perlu adanya penyesuaian dan seleksi. Sebagaimana dijelaskan Edwards Deming bahwa bagaimanapun benchmarking tidak hanya metode meniru dari perusahaan lain atau disebut juga benchmarking sebagai kegiatan peniruan dengan modifikasi untuk peningkatan kinerja guru.

Seperti pengelolaan kelas di SDN 1 Singosaren tidak sepenuhnya menjiplak pengelolaan kelas yang ada di SDN 1 Jenangan, diantaranya kelas alam yang tidak dilakukan di luar lembaga pendidikan, seperti perkebunan,

dan lain-lain. Implementasi hasil benchmarking dikomunikasikan melalui berbagai pertimbangan yang matang. Pertimbangan yang utama ialah mengenai budaya organisasi yang ada di SDN 1 Singosaren dan SDN 1 Jenangan. Budaya organisasi adalah identitas atau karakter organisasi yang berupaya untuk dipertahankan. Menurut Francis J. Flynn dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara berperilaku seseorang dalam organisasi.

Budaya organisasi inilah yang tetap dipertahankan untuk menopang keunggulan sekolah dasar. Budaya semacam itulah yang tidak akan terganti dengan kebudayaan baru sekalipun. Sebagaimana di SDN 1 Singosaren dan SDN 1 Jenangan tetap menonjolkan sopan santun dan karakter, walaupun sejumlah lembaga unggul yang menjadi tujuan benchmarking memberikan kebebasan kepada para siswa-siswinya. Seperti di SDN 1 Singosaren tetap memiliki ciri khas yaitu program unggulan madrasah diniyah, drum band, seni tari, seni hadroh, dan karawitan.

Selanjutnya SDN 1 Singosaren meniru program unggulan berupa tambahan program madrasah diniyah bagi siswa-siswinya di semua kelas, yang dikelola oleh guru-

guru yang dimiliki oleh sekolah, tentu tidak bisa dihandle oleh semua guru yang ada, namun kekurangan guru diambilkan dari guru madrasah diniyah yang ada dilingkungan SDN 1 Singosaren. Selain itu, dalam aspek kedisiplinan waktu, SDN 1 Singosaren perlu mengadaptasi dari SDN 1 Jenangan yang sudah berjalan selama ini mulai dari absensi kehadiran guru yang memakai sistem online sehingga guru harus membiasakan diri untuk datang tepat waktu mulai berangkat pagi sampai waktunya pulang tiba. Kedisiplinan dalam perangkat pembelajaran yang harus disiapkan di awal semester merupakan langkah-langkah yang diambil supaya guru benar-benar siap dalam meningkatkan kinerjanya baik kepada murid-murid di kelas maupun kepada sekolah.

Upaya-upaya tersebut, menurut kepala SDN 1 Singosaren, dilakukan untuk menghemat waktu, sehingga lebih menyederhanakan proses pembelajaran, mengurangi risiko kemungkinan kegagalan, sebab dapat belajar dari kesalahan dan kegagalan lembaga lain demi perubahan sekolah ke arah yang lebih baik. Dalam proses benchmarking sekolah dilaksanakan dengan banyak metode, mulai dari membandingkan antara fungsi di internal organisasi sampai membandingkan dengan sekolah

yang lainnya. Inilah makna dari implementasi, yaitu menuju proses perubahan suatu program menjadi tindakan dan bagaimana cara untuk melaksanakan perubahan tersebut.

Sedangkan dari sisi pembiayaan antara SDN 1 Singosaren dengan SDN 1 Jenangan sama-sama berstatus sekolah negeri dimana pembiayaan operasional pendidikan ada subsidi pemerintah. Pembiayaan yang ada dialokasikan dalam semua sektor yang membutuhkan, salah satunya untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah. Terkadang seorang guru juga mengeluarkan uang tambahan untuk meningkatkan kinerjanya, pembinaan siswa secara intensif untuk meningkatkan prestasi, dan pengelolaan pembelajaran di kelas.

B. Analisis dan Pembahasan

Kemampuan beradaptasi merupakan kriteria efektivitas organisasi yang berkaitan erat dengan konsep fleksibilitas dan inovasi. Di sekolah, kemampuan beradaptasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan pendidik profesional untuk melakukan perubahan dan mengusulkan kebijakan dan praktik baru untuk memenuhi kebutuhan. Selain itu, ada beberapa hal yang perlu dilakukan dalam penerapan strategi ini, yaitu: 1) Menetapkan tujuan tahunan, 2) Menetapkan tujuan, 3) Memotivasi karyawan, 4) Mengembangkan budaya yang mendukung, 5) Menetapkan struktur yang efektif, 6) Menyiapkan anggaran, 7) memanfaatkan sistem, dan 8) menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Implementasi strategi terkait dengan kinerja organisasi selain budaya, anggaran, dan kapabilitas tenaga kerja. Kinerja organisasi sangat erat kaitannya dengan sumber daya sekolah, terutama guru, staf, dan siswa. Dengan berpartisipasi dalam studi perbandingan, mereka juga mendapatkan wawasan dan motivasi untuk mencapai hasil yang unggul. Hasil benchmark ini kemudian dapat diterapkan secara individual dan kolektif. Secara individual

lebih menekankan pada perubahan perilaku dan komitmen, dan secara umum berkaitan dengan rencana/agenda sekolah, termasuk rencana mingguan, bulanan dan tahunan, yang biasanya dituangkan dalam RKS (Rencana Kerja Sekolah). Oleh karena itu, melalui penerapan strategi benchmarking diharapkan dapat menghasilkan terobosan-terobosan baru, lebih mengoptimalkan kinerja/proses kerja seluruh sumber daya sekolah, dan meningkatkan efisiensi kerja.

Bila hasil benchmarking dikelola secara selektif dan adaptif dengan menyelaraskan kemampuan sumber daya manusia, budaya, dan kemampuan finansial lembaga pendidikan, implementasi benchmarking akan menghasilkan program kerja yang berkualitas.”

Kontribusi kegiatan benchmarking paling terlihat pada semangat atau antusiasme seluruh anggota tim benchmarking, karena mereka menyadari bahwa mereka tertinggal dan menimbulkan keinginan untuk selalu proaktif dan memberdayakan kemampuan diri sendiri. Seperti yang terlihat pada data tersebut di atas, misalnya dalam suatu kompetisi tertentu, pelatih rela mengeluarkan uang untuk membimbing siswa berprestasi. Hal ini membuktikan bahwa budaya pasif yang selama ini bergejala akan hilang

seiring dengan keinginan untuk lebih kompetitif. Antusiasme atau semangat ini juga merupakan indikator peningkatan kinerja. Seperti yang dikutip Rusyan John L. Hradesky dalam Soetisna, kriteria individu yang berorientasi pada kinerja adalah sebagai berikut: 1) Kecerdasan, 2) Kepercayaan diri, 3) Semangat/semangat, 4) Orientasi hasil, 5) Kedewasaan, 6) Penegasan diri, 7) Keterampilan interpersonal, 8) Keterbukaan, 9) Keinginan, 10) Proaktif, 11) Pemberdayaan, dan 12) Pengetahuan teknis, keterampilan, pengambilan keputusan, perilaku dan tanggung jawab.

Kontribusi terbesar yang dapat diambil dari studi perbandingan lembaga-lembaga ini adalah kinerja. Penerapan hasil benchmark berdampak pada perubahan kinerja. Hal ini terlihat dari guru-guru di SDN 1 Singosaren yang memberikan bimbingan kepada siswa yang berprestasi selama ini sehingga bisa mendampingi siswa mengikuti lomba tingkat kabupaten yang diberangkatkan pada awal Maret lalu. Partisipasi guru merupakan wujud semangat/semangat yang tak kunjung padam untuk penyuluhan, sehingga potensi anak dapat terus dikembangkan. Selain itu, ketika SDN 1 Singosaren mengembangkan kurikulumnya, mereka mendapatkan

banyak wawasan dari tolok ukur pengembangan pembelajaran di lembaganya, khususnya di bidang pembelajaran agama, inklusi dan ekstra-kurikuler. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael Paulus dan Devie “Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara benchmarking dengan kinerja organisasi, dan perusahaan yang menerapkan benchmarking akan meningkatkan kinerja organisasi”.



BAB VI

PENGENDALIAN STRATEGI BENCHMARKING KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SDN 1 SINGOSAREN PONOROGO

A. Deskripsi Data Khusus

Dalam proses pengendalian, dalam hal strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo, tidak lepas dari strategi benchmarking dan usaha kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo sebagai pemimpin bagi anggotanya. Sebagai kepala sekolah selaku pemimpin yang menjalankan strategi benchmarking, kepala sekolah selalu memberikan bimbingan, arahan serta motivasi bagi seluruh guru dan staf yang ada di SDN 1 Singosaren. Pemberian motivasi, kepala sekolah menuntut guru agar guru mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kepala sekolah dalam kegiatan pengendalian untuk memastikan bahwa suatu rencana atau pelaksanaan pekerjaan/kegiatan sedang atau telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kegiatan pengendalian/pemantauan pada dasarnya digunakan untuk

membandingkan kondisi yang ada dengan apa yang seharusnya terjadi. Kegiatan pengendalian dalam rangka manajemen strategis dilakukan oleh manajer dengan tujuan mengawasi perumusan (pengembangan), implementasi (penerapan) format sebelumnya.

Pencapaian tujuan organisasi memerlukan kerja sama yang saling mendukung dan mempengaruhi yang diwujudkan dalam proses komunikasi. Pengendalian akan lebih efektif jika dilakukan melalui komunikasi yang erat antara pimpinan dan bawahan. Komunikasi berguna untuk membangun/menciptakan pemahaman atau pengertian bersama. Melalui komunikasi yang intens, kinerja bawahan dapat dengan mudah dikendalikan oleh pimpinan. Adapun manfaat dari komunikasi itu sendiri yaitu : Perubahan sikap, perubahan pendapat, perubahan perilaku, perubahan masyarakat. Oleh karena itu, komunikasi yang erat antara atasan dan bawahan akan berdampak pada perubahan cara kerja (kinerja) yang diharapkan oleh pimpinan.

Seperti hasil wawancara dengan Bapak Sarno, S.Pd. selaku kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo menyampaikan sebagai berikut:

Saya melakukan pertemuan antara guru dan staff karyawan sangat intensif sekali mengadakan pertemuan sering mengadakan pembinaan dan pelatihan bagi guru-

gurunya yang secara internal diadakan oleh sekolah, ada pula pembinaan khusus wali kelas, pembinaan terhadap guru ekstrakurikuler. Kemampuan tenaga pengajar yang sesuai dengan kelulusan yang sudah di jalani, berdasarkan hal itu salah satu siswi mengatakan bahwa tenaga pengajarnya mengajar dengan efektif selain itu penerapan kedisiplinan untuk tetap mengajar tepat waktu yang menjadi ciri khas pengajar. Selain itu kepala sekolah juga melakukan pengawasan terhadap pengajar dan semua staf, yang pemantauanya dilakukan setiap harinya untuk melakukan evaluasi dengan melakukan evaluasi bersama semua staf karyawan yang ada di sekolah dengan tujuan untuk memberikan kualitas sumber daya manusia.⁸⁰

Hal tersebut juga dijelaskan oleh ibu Eny Harianti, S.Pd. selaku guru kelas SDN 1 Singosaren Ponorogo dalam hasil wawancara adalah sebagai berikut:

Kualitas dapat ditingkatkan jika sekolah melaksanakan program berkelanjutan; evaluasi; jenis pembelajaran yang menyenangkan-efektif-kreatif-inovatif aktif; peningkatan profesionalitas guru dan staf; pengembangan diri siswa; dan kerjasama antara sekolah dan orang tua siswa. Kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi pendidikan serta bekerja sama dengan para guru untuk memajukan kualitas pembelajaran di sekolah sehingga visi yang telah dibuat dan disusun berjalan sesuai yang diharapkan.⁸¹

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Sarno, S.Pd. kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo pada hari senin, 7 Maret 2022 pukul 09:00 WIB.

⁸¹ Hasil wawancara dengan Ibu Eny Harianti, S.Pd. kepala sekolah SDN 1 Singosaren Ponorogo pada hari selasa, 8 Maret 2022 pukul 10:00 WIB.

Sekolah melakukan komunikasi yang erat baik dalam suasana formal maupun informal. Secara formal melalui pertemuan mingguan, bulanan, tahunan. Sedangkan informal melalui hubungan interpersonal terutama dengan bawahan yang bermasalah atau disiplin/tidak disiplin, dan juga melalui hubungan dengan wali murid. Program keagamaan yang diberikan oleh guru juga membahas tentang peran orang tua dalam mengontrol sholat dan tanggungjawab siswa di rumah. Selain itu, pengendalian juga dilakukan oleh kepala sekolah melalui pembinaan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi bawahannya.

Penerapan hasil benchmarking berdampak pada perubahan kinerja. Program sekolah yang dijalankan oleh guru dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan sesuai visi misi sekolah. Kegiatan keagamaan yang memberikan pelajaran tambahan dalam bentuk madrasah diniyah pada siang hari, memberikan dampak yang sangat besar bagi kemajuan peserta didik. Guru tidak hanya mengajar sesuai tugas yang diemban tetapi juga mendapat tugas tambahan untuk mendidik generasi yang islami. Kegiatan drum band dalam rangka mengasah keterampilan siswa untuk memeriahkan suatu acara tertentu mampu memberikan daya tarik tersendiri, disini guru mendampingi

siswa agar kegiatan dapat berjalan sesuai jadwal dan tugas setiap siswa yang berbeda-beda yang harus ditata agar dapat berjalan baik. Dalam kegiatan karawitan ini juga sama, guru mempunyai peran yang sangat penting untuk melestarikan kebudayaan asli daerah. Kinerja guru disini diuji bagaimana bisa bertanggungjawab terhadap apa yang sudah dibebankan kepadanya demi tercapainya suatu sistem yang dapat berjalan dengan baik tanpa adanya masalah yang menimbulkan keraguan terhadap kinerja guru yang diberikan terhadap peserta didik. Ketika kepala sekolah sudah membuat strategi benchmarking yang dikomunikasikan kepada warga sekolah maka semua harus bekerjasama menjalankan apa yang sudah dirumuskan sebelumnya untuk mencapai sekolah masa depan yang diharapkan, tentu kinerja guru disini diuji dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik.

Untuk mengetahui atau memahami keefektifan implementasi strategi, maka akan dilakukan tahapan selanjutnya yaitu penilaian strategi yang meliputi kegiatan sebagai berikut: 1) Meneliti faktor eksternal dan internal yang mendasari strategi yang ada, 2) Menilai kinerja strategi, 3) Mengambil tindakan korektif, dan 4) pelaporan dan akuntabilitas.

B. Analisis dan Pembahasan

Pengendalian kebijakan/evaluasi tidak terlepas dari adanya komunikasi dua arah. Salah satu bentuk komunikasi yang biasa digunakan dalam organisasi adalah rapat. Ada beberapa jenis rapat atau konferensi yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Rapat pengarah

Pertemuan ini dirancang untuk mengambil gambar melalui pertemuan. Seringkali berisi petunjuk penerapan peraturan, kebijakan, dan program baru yang harus dilaksanakan oleh karyawan.

2. Pertemuan penasaran

Tujuan dari pertemuan ini adalah untuk mendengarkan pendapat dan saran dari staf tentang suatu hal.

3. Sesi/pertemuan informasi

Tujuan rapat ini adalah untuk menginformasikan kepada anggota rapat tentang beberapa perkembangan baru guna mengembangkan wawasan karyawan sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerjanya.

4. Rapat/pertemuan progresif

Pertemuan ini bertujuan untuk mencari jalan keluar bagi lembaga atau lembaga pembangunan. Seringkali, kepala sekolah sudah memiliki ide untuk pengembangan, tetapi perlu mendengar dari staf saat mengembangkan bisnis.

5. Konferensi Kompromi

Pertemuan tersebut bertujuan untuk mempertemukan kontradiksi, perbedaan, guna mencapai titik temu pada suatu tema.

Rapat juga banyak digunakan sebagai media untuk mengevaluasi atau mengontrol agenda yang dijalankan. Untuk itu, dalam proses manajemen dan pengendalian strategis diperlukan pengungkapan oleh banyak pihak. Keterbukaan adalah kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara jujur dan langsung. Selain itu, mengingat karakteristik masing-masing bawahan yang berbeda, metode komunikasi yang fleksibel juga lebih dapat diterima. Jangan sampai teguran justru melukai dan menurunkan semangat kerja bawahan, sebaliknya saran yang diberikan harus membangun dan meningkatkan kesadaran bawahan agar dapat bekerja lebih baik lagi. Oleh karena itu, pimpinan sekolah/kepala sekolah harus

memiliki keterampilan interpersonal yang solid. Keterampilan interpersonal adalah kecenderungan untuk memperhatikan dan menunjukkan kepedulian, pengertian, dan kepedulian terhadap perasaan orang lain.

Pertemuan kepala sekolah bersama dewan guru dan staf berlangsung secara intensif. SDN 1 Singosaren bertemu setiap hari Jum'at untuk berkomunikasi, menyelenggarakan pendampingan dan pelatihan guru. Sesi-sesi intensif ini tentunya dapat dijadikan sebagai wadah penilaian diri oleh pihak sekolah, meningkatkan wawasan dan kinerja pegawai. Kepala sekolah berkomunikasi secara terbuka, luwes dan penuh semangat kepada seluruh anggota lembaga, serta memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mengembangkan potensinya melalui pelatihan dan pendampingan baik di dalam maupun di luar sekolah, maka strategi control benchmarking akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Tujuan pengendalian strategis adalah sebagai berikut:

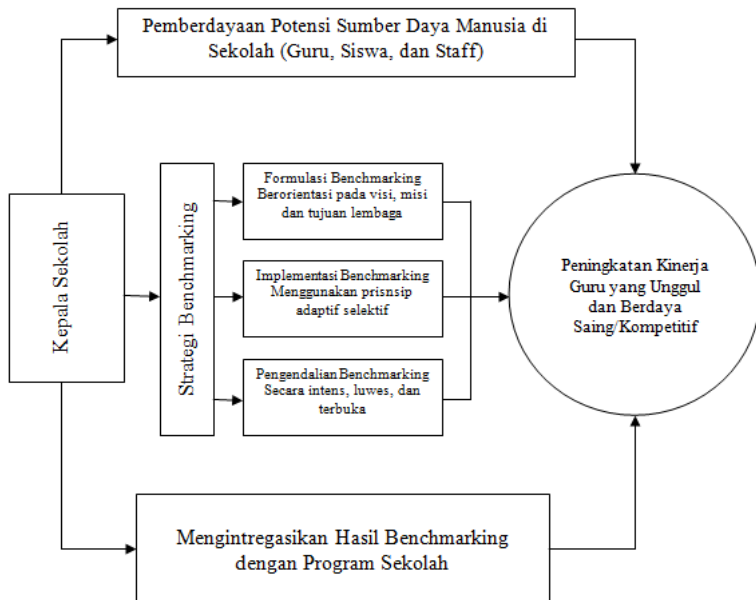
1. Mencegah agar kesalahan, penyimpangan, penipuan, pemborosan, halangan dan ketidakadilan tidak terulang kembali.

2. Menghentikan atau menghilangkan kesalahan, penyimpangan, penipuan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan.
3. Dapatkan metode yang lebih baik atau kembangkan yang baik.
4. Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas organisasi.
5. Meningkatkan kelancaran jalannya organisasi.
6. Meningkatkan kinerja organisasi.
7. Memberikan masukan terhadap kinerja organisasi.
8. Membimbing manajemen untuk memperbaiki masalah kinerja yang ada.
9. Terwujudnya terciptanya organisasi yang bersih.

Secara garis besar, strategi benchmarking yang sistematis untuk meningkatkan kinerja suatu lembaga pendidikan untuk mencapai keunggulan/daya saing dapat digambarkan seperti pada diagram di bawah ini:



IAIN
P O N O R O G O



Gambar 6.1 Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru



PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari masing-masing fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Formulasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo. Benchmarking untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan dilaksanakan secara penuh melalui: 1) berorientasi pada visi dan misi sekolah, 2) memahami karakteristik lembaga sekolah sendiri, 3) membentuk kerjasama tim, 4) menentukan lembaga unggul yang menjadi patokan, 5) menentukan subjek benchmarking
2. Implementasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo. Melakukan studi perbandingan di lembaga tujuan dengan metode wawancara/diskusi, observasi dan dokumentasi untuk mengumpulkan data. Data untuk studi benchmarking kemudian akan disesuaikan dan dipilih dengan mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain: budaya, kemampuan sumber daya manusia,

kepemimpinan, keorganisasian, keadministrasian, dan program sekolah.

3. Pengendalian strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo. Kontrol strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo. Benchmarking untuk meningkatkan kinerja guru dilakukan melalui komunikasi yang erat antara pimpinan, bawahan dan seluruh pemangku kepentingan pendidikan, yang dapat membuat implementasi strategi lebih efektif karena memungkinkan deteksi dini berbagai kendala yang dihadapi oleh bawahan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran untuk kepala sekolah dan guru di SDN 1 Singosaren. Kepada kepala sekolah hendaknya memperluas strategi benchmarking dalam penerapannya kedepan. Kemudian untuk kinerja yang diharapkan kedepannya untuk lebih ditingkatkan lagi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Anam, Akhmad Khoirul. 2019. *“Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Iklim Organisasi di MI Ma’arif Patihan Wetan Kabupaten Ponorogo”*. Tesis. Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Arcaro, Jerome S. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu (Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan)*, terj. Yosol Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arsyad, Azhar. 2002. *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- As’ad, Muhammad. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bakri, Masykuri. 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pradigma Islam*. Surabaya: Visipres Media.
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Darmadi, Hamid. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Dan Sosial Konsep Dasar Dan Implementasi*. Bandung: Alfabetha.
- David. Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.
- Effendy, Rustam. *Dasar-dasar Manajemen Modern*. (Malang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya).
- Fattah, Nanang. 2013. *Sistem Penjaminan Mutu*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Fauzi, Imron. 2012. *Manajemen Pendidikan Ala Rosulullah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Frandsen, et all, Finn. 2012. *Public Relations and Communication Management: The State of the Profession*. Slovenia: Bledcom Academic.
- Ghony, M. Djunaidi & Fauzan Almansur. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hadi, Amirul. 1998. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Handayani, Muslikah Noer. 2019. "Aktualisasi Fungsi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MI Ma'arif Purwanto". Tesis. Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, & Daniel R. Gilbert, 1996. *Management Sixth Edition*. Terj. Alexander Sindoro. New Jersey: Prentice Hall.
- J. Jones, M. Jenkin, & S. Lord. 2006. *Developing Effective Teacher Performance*. London: Paul Chapman Publishing.
- Marno dan Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Muflihan, Yenni. 2013. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Malang: UIN Malang, Skripsi.
- Mulyana, Deddy. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif Paradigm Baru Ilmu Komunikasi Dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung; PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mutohar, Prim Masrokan. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

- Muzaidin, Ahmad Ma'ruf. 2021. "*Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MA Ma'arif Al Falah Ngrayun Ponorogo)*". Tesis. Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson Jr. 2008. *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rucky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Rusyan, Tabrani dan Sutisna. 2008. *Kesejahteraan dan Motivasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru*. Jakarta: Intimedia Cipta Nusantara.
- Sanjaya, Wina. 2006. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Tika, Moh. Pabundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwanto. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung.: Alfabeta.

- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategic: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Bandung: Binarupa aksara.
- Watson, Gregory H. 1996. *Strategic Benchmarking (Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-Perusahaan Terbaik Dunia)*. Terj. Robert Haryono Imam dan Titis Eddy Arini. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Wexley dan Yukl, 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widiyarti dan Suranto. 2009. *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*. Semarang: Sindur Press.

