

## **Penerapan *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja Institut Agama Islam di Indonesia**

**Asep Kurniawan**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon  
e-mail: asepkurniawan@syekhnurjati.ac.id

### ***Abstract***

*Benchmarking encourages an institution to look deep into the process of similar competitors, and is proven to provide better results. But, this strategy is often forgotten. The purpose of this study is to uncover the application of benchmarking in improving performance at Islamic State Institute Sheikh Nurjati and Islamic Institute Bunga Bangsa, Cirebon, West Java. This research is a multi-case studi with qualitative approach. Data were collected by participant-observation, documentation-studi, and in-depth interviews. Analysis techniques were conducted through collecting data, reducing data, displaying data and concluding data. The results showed that benchmarking at Islamic State Institute Sheikh Nurjati and Islamic Institute Bunga Bangsa, Cirebon was sufficient to provide results in improving the performance of good institutions. Benchmarking plans were formulated through comprehensive planning and team building. Benchmarking implementation was formulated by selecting and adapting the results of benchmarking and taking into account the conditions of the institution. Benchmarking control in improving performance at both institutes is carried out through good communication between leaders, subordinates, and all education stakeholders.*

**Keywords:** *Education Benchmarking, Islamic Institute, Performance Improvement*

### ***Abstrak***

*Benchmarking mendorong suatu lembaga untuk melihat jauh ke dalam proses pesaingnya yang serupa, dan terbukti memberikan hasil atau kualitas hasil yang lebih baik. Namun faktanya strategi ini sering dilupakan. Tujuan penelitian ini untuk mengungkap penerapan benchmarking dalam meningkatkan kinerja di Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon dan Institut Agama Islam Bunga Bangsa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan multi kasus. Instrumen pengumpulan data meliputi observasi partisipan, dokumentasi, dan wawancara mendalam. Teknik analisis melalui pengumpulan data, reduksi data, display data dan penyimpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa benchmarking di IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa sudah cukup memberikan hasil peningkatan kinerja lembaga yang baik. Perencanaan benchmarking dirumuskan melalui perencanaan yang komprehensif dan pembentukan tim. Penerapan benchmarking dengan melakukan seleksi dan adaptasi hasil benchmarking serta mempertimbangkan kondisi lembaga. Pengendalian*

*benchmarking dalam meningkatkan kinerja di kedua institut dilakukan melalui komunikasi yang baik antara pimpinan, bawahan, dan semua stakeholders pendidikan.*

**Kata Kunci:** *Benchmarking Pendidikan, Institut Agama Islam, Peningkatan Kinerja*

## **Pendahuluan**

Perguruan Tinggi Keagamaan acapkali diperbandingkan dengan perguruan tinggi umum. Terdapat juga *mindset* yang menilai bahwa lulusan dari lembaga pendidikan tinggi ini kurang dapat bersaing dengan lulusan-lulusan dari lembaga umum. Penilaian ini muncul sebab banyak perguruan tinggi Islam yang ada kurang memberikan kepastian masa depan dan kurang tanggap terhadap perkembangan zaman. Pada kenyataannya, tidak bisa dipungkiri banyak perguruan tinggi agama Islam yang lebih menekankan pada kajian-kajian agama saja, dan kurang menekankan pada kajian-kajian umum. Sehingga sangat mungkin bagi perguruan tinggi agama Islam yang tidak dapat tanggap terhadap kebutuhan konsumen pendidikan sehingga kehilangan kepercayaan masyarakat.

Masyarakat memiliki sejumlah pertimbangan dalam menentukan lembaga pendidikan, yakni nilai (agama), status sosial, dan cita-cita.<sup>123</sup> Seperti yang dikatakan Imam Machali bahwa lembaga pendidikan Islam semisal madrasah memiliki segmentasi pasar yang bersifat emosional. Konsumen pendidikan lembaga ini ialah mereka yang memiliki keterkaitan keagamaan. Para orang tua yang lulusan madrasah, pernah belajar pesantren atau anggota suatu majelis taklim, dan masyarakat umum yang telah “bertobat” yang menilai pentingnya penanaman akhlak, etika keagamaan, dan dasar-dasar agama yang cukup. Masyarakat mempertimbangkan tidak hanya mutu lembaga pendidikan, namun pula hal-hal yang bersifat emosional ini, karena madrasah sejauh ini —berdasarkan penilaian banyak masyarakat— masih menjadikan

---

<sup>1</sup> Maesaroh Lubis, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Tasikmalaya: Edu Publisherh, 2018), hlm. 96.

<sup>2</sup> A. Rifqi Amin, *Pengembangan Pendidikan Agama Islam: Reinterpretasi Berbasis Interdisipliner*, (Yogyakarta: LKiS, t.t.), hlm, 224.

<sup>3</sup> Syahminan Syahminan, “Modernisasi Sistem Pendidikan Islam di Indonesia pada Abad 21,” *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 2 (2), (2014): 241.

lembaga pendidikan kelas dua setelah lembaga pendidikan sekolah.<sup>4</sup> Pandangan masyarakat terhadap madrasah ini tidak jauh berbeda dengan pandangan terhadap lembaga pendidikan Islam yang lain semisal Institut Agama Islam.

Masyarakat akan menentukan lembaga yang ideal, yakni lembaga yang dapat menghasilkan generasi spiritual, berakhlak, dan sekaligus juga di saat yang sama dapat mengembangkan aspek intelektualnya. Institut Agama Islam harus berpandangan seperti ini. Sejalan dengan hal tersebut menurut Zainal Abidin bahwa Islam mengembangkan ilmu yang bersifat universal dan tidak mengajarkan dikotomi antara ilmu-ilmu yang berhubungan dengan teks keagamaan (ilmu-ilmu *qauliyah/hadharah al-nash*) dengan ilmu-ilmu kealaman dan kemasyarakatan (ilmu-ilmu *kauniyyah-ijtima'iyah/hadharah al-'ilm*), ataupun dengan ilmu-ilmu etis-filosofis (*hadharah al-falsafah*). Ilmu-ilmu tersebut secara keseluruhan bisa disebut sebagai ilmu-ilmu keislaman ketika secara epistemologi berpijak pada atau sejalan dengan nilai-nilai dan etika Islam.<sup>5</sup> Paradigma ini sama dengan kecenderungan yang ada di masyarakat yang harus menjadi fokus bagi lembaga pendidikan Islam dengan selalu meningkatkan mutu pendidikan agar institusinya semakin produktif dan menciptakan lulusan yang bermutu.

Harus dapat dipahami bahwa lingkungan yang ada sebenarnya senantiasa berubah, bergerak, dan membawa dampak yang sangat besar bagi perkembangan lembaga pendidikan. Selain itu, dunia pendidikan dewasa ini juga semakin bersaing. Lembaga-lembaga pendidikan terutama perguruan tinggi semakin bersaing untuk meraih lembaga pendidikan yang terbaik, sehingga bagi lembaga pendidikan yang tidak berupaya untuk berubah ke yang lebih baik sangat mungkin ditinggalkan konsumen pendidikan. Hal ini sudah tampak pada sejumlah lembaga pendidikan yang mengalami penurunan peserta didik sampai tidak ada sama sekali sampai harus gulung tikar, meskipun sudah menawarkan pengurangan biaya pendidikan dan lain-lain.

---

<sup>4</sup> Imam Machali Machali, "Rethinking Marketing Madrasah Menimbang Pola dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Madrasah," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 13 (1), (2015): 7, <https://doi.org/10.32729/edukasi.v13i1.230>.

<sup>5</sup> Zainal Arifin, "Pengembangan Keilmuan Integratif di Universitas Islam Negeri," *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 19 (2), (2014): 391, <https://doi.org/10.24090/insania.v19i2.721>.

Keadaan ini perlu diantisipasi oleh institut agama Islam khususnya dengan menyusun strategi untuk mengupayakan peningkatan mutu dan kinerja lembaganya, sehingga tetap dapat eksis di tengah-tengah persaingan antar lembaga pendidikan.

Kunci menuju perbaikan mutu dan keunggulan bersaing ini adalah pada sumber daya manusia (SDM).<sup>6</sup> Perubahan mesti dilakukan bagi suatu lembaga pendidikan yang mau berkembang maju. Oleh karena itu, SDM harus ditingkatkan keterampilan dan pengetahuannya secara kontinu untuk meningkatkan kinerja. Pada hakikatnya, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dibebankan kepada seseorang berupa perbuatan dan suatu prestasi kerja dibandingkan dengan target yang sudah ditentukan.<sup>7</sup> Artinya ada perubahan ke arah perubahan pendidikan yang lebih baik mesti diiringi dengan berbagai perbaikan kinerja pengelola-pengelola lembaga pendidikan itu sendiri.

Eksistensi keberlangsungan suatu lembaga pendidikan selalu berkembang sejalan dengan perubahan lingkungan internal ataupun eksternal.<sup>8</sup> Lingkungan internal pendidikan berhubungan dengan tingkat keyakinan diri, filosofi, kebutuhan, harapan, perasaan, kebiasaan kerja, keluasan wawasan, keterampilan, dan pengetahuan. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi semua faktor yang berasal dari luar lembaga, seperti perkembangan teknologi, isu-isu pendidikan, tuntutan masyarakat, dan hubungan dengan lembaga-lembaga yang lain. Untuk itu dituntut kemampuan penyesuaian yang tinggi agar institusi pendidikan ditinggalkan oleh perubahan itu sendiri.

---

<sup>6</sup> Raed A.S. Abu Teir dan Ren-Qian Zhang, "The current Practices of Human Resource Management in Higher Education institutions in Palestine," *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 4 (1), (2016): 66, <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v4n1a3>.

<sup>7</sup> Sabine Sonnentag, *Performance Concepts and Performance Theory: Psychological Management of Individual Performance* (Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Ltd, 2005), hlm. 3.

<sup>8</sup> Murat Bağlıbel, Mustafa Samancıoğlu, dan Gary Monroe Crow, "Factors Affecting the Sustainability of Educational Changes: A Mixed Method Research.," *Cogent Education*, 2018: 1, <https://doi.org/10.1080/233186X.2018.1502395>.

Lembaga pendidikan yang berupaya melakukan perubahan, sudah semestinya bersikap terbuka untuk bekerja sama dengan lembaga-lembaga lain yang lebih maju. Lembaga yang bekerja sama untuk meningkatkan efisiensi semua proses organisasi akan mempunyai daya saing dan produktivitas yang lebih besar.<sup>9</sup> Kerja sama ini dimaksudkan untuk merespons tantangan perkembangan zaman.

Pandangan sekarang ini yang semestinya dipahami ialah bahwa dalam suasana persaingan, kerja sama antar lembaga adalah suatu keharusan. Melalui jiwa kompetisi, lembaga pendidikan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kapasitas diri menuju arah yang lebih baik. Demikian juga dengan kerja sama, suatu lembaga akan bisa memperkuat dirinya dalam meningkatkan nilai kompetisi dengan mengimplementasikan secara efektif berbagai pelajaran yang sudah dipelajari sebaik mungkin oleh sejumlah lembaga lain yang sudah menghadapi masalah-masalah serupa.<sup>10</sup>

Pada kenyataannya, kerja sama tersebut sudah diterapkan oleh banyak lembaga pendidikan. Kerja sama yang seperti ini dinamakan *benchmarking*. *Benchmarking* adalah suatu kerja sama antar lembaga dengan melakukan pengamatan secara langsung. Pada mulanya, strategi *benchmarking* ini diterapkan pada bidang bisnis guna mengukur dan membandingkan kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain yang lebih maju.<sup>11</sup> Walaupun begitu, strategi ini sering luput untuk diterapkan banyak lembaga ditengah-tengah semakin ketatnya persaingan.

*Benchmarking* banyak diterapkan pula pada bidang-bidang di luar bisnis atau organisasi non profit dengan produk yang wujudnya tidak sama.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Darlan José Roman dkk., "Organizational Competitiveness Factors," *Brazilian Business Review* 9 (1), (2012): 25, <https://doi.org/10.15728/bbr.2012.9.1.2>.

<sup>10</sup> Christoph Teller, Andrew Alexander, dan Arne Floh, "The Impact of Competition and Cooperation on the Performance of a Retail Agglomeration and Its Stores," *Industrial Marketing Management* 52 (2015): 2, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.010>.

<sup>11</sup> Bala Krishnamoorthy dan Christine D'Lima, "Benchmarking as a Measure of Competitiveness," *International Journal of Process Management and Benchmarking* 4 (3), (t.t.): 343, <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2014.063240>.

<sup>12</sup> Tamgid Ahmed Chowdhury dan Pundarik Mukhopadhaya, "Limitations of the Theories of Nonprofits and Benchmarking Services Delivery Dimensions of Poverty-

Pada dunia usaha berupa mutu jasa dan barang yang baik dan memuaskan pelanggan, sedangkan pada organisasi non profit dan publik seperti lembaga pendidikan contoh ialah berupa pelayanan jasa kepada masyarakat yang optimal.<sup>13</sup> Sehingga istilah *benchmarking* ini diterapkan pada praktik manajemen, terutama bisa diaplikasikan pada manajemen pendidikan guna peningkatan prestasi kerja lembaga pendidikan<sup>14</sup> dan menghasilkan lulusan yang bermutu.

Aktivitas *benchmarking* dilaksanakan oleh suatu lembaga pendidikan melalui kunjungan ke lembaga-lembaga lain untuk proses belajar dan berbagi informasi, yang hasilnya bisa dijadikan sebagai bahan untuk meningkatkan kinerja lembaganya.<sup>15</sup> Strategi ini tepat untuk menyusun tujuan jangka panjang melalui perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

Sejauh ini berdasarkan penelusuran sejumlah penelitian tentang *benchmarking* tampaknya bahwa strategi ini banyak sekali digunakan oleh berbagai organisasi untuk meningkatkan produktivitas (kinerja) organisasi yang lebih cenderung pada bidang bisnis, ekonomi atau usaha komersial,<sup>16171819</sup>

---

Reduction Programs in Rural Bangladesh,” *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 24 (4) (2012): 325, <https://doi.org/10.1080/10495142.2012.733667>.

<sup>13</sup> Haddock Megan, *Education non-Profit Organizations* (Paris, France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2017), hlm. 4.

<sup>14</sup> A. Ruby, *Benchmarking as a Driver for Change: Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change* (Philadelphia, United States: University of Pennsylvania, 2013), hlm. 57.

<sup>15</sup> Moise Ioan Achim dkk., “On The Role Of Benchmarking In The Higher Education Quality Assessment,” *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 2 (11), (2009): 850.

<sup>16</sup> Michael Paulus, “Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan,” *Business Accounting Review* 1 (2), (2013): 39-49.

<sup>17</sup> Catherine Cassell, Sara Nadin, dan Melanie Older Gray, “The use and effectiveness of benchmarking in SMEs,” *Benchmarking: An International Journal* 8 (3), (2001): 212-222, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005624>.

<sup>18</sup> Novia Ayu Putri, “Desain Strategi Pemasaran Online pada Fullus Fashion Melalui Evaluasi Benchmarking” *PERFORMA*, 121-28, diakses 15 Januari 2020, <https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/view/105>.

<sup>19</sup> Leon Mann, Danny Samson, dan Douglas Dow, “A Field Experiment on the Effects of Benchmarking and Goal Setting on Company Sales Performance,” *Journal of Management* 24 (1), (1998): 73-96, [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80054-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80054-3).

dan manajemen pelayanan di bidang Kesehatan,<sup>20</sup> akan tetapi strategi *benchmarking* masih sangat minim diteliti –jika tidak bisa dianggap tidak ada– dengan menghubungkannya ke dalam dunia pendidikan. Kalaupun ada yang bersinggungan seperti penelitian Siti Ma'rifatul Hasanah tentang strategi membangun *brand image* Perguruan Tinggi Islam Negeri: studi kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.<sup>21</sup> Sesuai dengan judul yang bersifat satu kasus untuk mengungkap bagaimana *brand image* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam perspektif *key stakeholders*, bagaimana strategi membangun *brand image* yang dilakukan oleh pimpinan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dan apa kendala dan solusi yang dilakukan dalam membangun *brand image* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dengan demikian, penelitian yang penulis lakukan berbeda sama sekali dengan penelitian-penelitian yang ada tentang *benchmarking*. Penulis melakukan riset pada ruang kosong yang belum banyak tersentuh peneliti-peneliti sebelumnya, yaitu penerapan *benchmarking* di lembaga pendidikan Islam yang dalam hal ini dalam rangka meningkatkan kinerja Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon dan Institut Bunga Bangsa Cirebon.

Melalui pendekatan kualitatif dengan multi kasus, dapat diungkapkan penerapan *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja institut agama Islam. Hal tersebut didukung dengan pengambilan data melalui observasi partisipan, studi dokumentasi, dan *indept interview* kepada *key informan*. Data yang diperoleh dilakukan analisis melalui analisis interaktif Miles & Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini dinilai penting karena sebagaimana riset terbaru Osaretin Kayode Omoregie bahwa *benchmarking* adalah pendekatan baru yang efektif dan memberikan praktisi dengan beberapa wawasan kontemporer tentang meningkatkan kinerja dengan cara yang terukur.<sup>22</sup> Oleh karena itu, artikel ini

---

<sup>20</sup> Endrawati Wibawa, "Analisis Benckmarking untuk Perencanaan Stratejik Rumah Sakit Surya Husadha Denpasar," *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan* 2 (2), (1999): 63-69, <https://jurnal.ugm.ac.id/jmpk/article/view/2772>.

<sup>21</sup> Siti Ma'rifatul Hasanah, "Strategi Membangun Brand Image Perguruan Tinggi Islam Negeri: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang" *Tesis*, Malang, PPs UIN Maulana Malik Ibrahim, 2012.

<sup>22</sup> Osaretin Kayode Omoregie, "Improving Corporate Performance with Benchmarking: Some Contemporary Insights," *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8 (5), (2018): 1-8.

dapat menguraikan secara detail tentang implementasi *benchmarking* sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja di IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa Cirebon.

### **Konsep Strategi *Benchmarking***

Strategi merupakan instrumen untuk merealisasikan ketercapaian tujuan jangka panjang, tindakan penting yang memerlukan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya organisasi dalam jumlah yang besar untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan. Strategi bisa mempengaruhi keberhasilan organisasi di masa mendatang.<sup>23242526</sup> Strategi mempunyai banyak konsekuensi fungsi dan dimensi, sehingga harus mempertimbangkan berbagai faktor eksternal dan internal yang dihadapi oleh organisasi, komunikasi yang seimbang antara anggota organisasi dan kemauan untuk berkontribusi terhadap tindakan dan pencapaian tujuan bersama,<sup>27</sup> menentukan arah kepada manajemen untuk melakukan berbagai hal yang diperlukan agar tetap berada di jalur pencapaian tujuan tersebut dalam arti orang mengenai sumber daya di dalam organisasi dan mengenai bagaimana mengidentifikasi situasi yang menghasilkan keuntungan terbaik untuk mendukung kemenangan persaingan di dalam pasar. Strategi mengoneksikan manusia dan sumber daya lainnya dalam suatu organisasi di satu sisi dengan risiko dan tantangan yang datang dari dunia luarnya di sisi yang lain.

---

<sup>23</sup> Fred Nickols, *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking* (Mount Vernon, Ohio, USA: Distance Consulting LLC, 2011), hlm. 2.

<sup>24</sup> Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr, *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 6.

<sup>25</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 171.

<sup>26</sup> Riad Abazeed, "Benchmarking Culture and Its Impact on Operational Performance: A Field Study on Industrial Companies in Jordan," *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6 (2017): 162-76, <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i1/2608>.

<sup>27</sup> João J. Ferreira, Mario Raposo, dan Emerson Mainardes, "Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students?," *E+M Ekonomie a Management* 17 (2014): 46, <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>.

Konsep strategi memiliki makna dua unsur, yaitu tujuan jangka panjang dan keunggulan bersaing.<sup>2829</sup> Keduanya adalah suatu kombinasi akhir yang hendak dicapai oleh perusahaan/organisasi dan bagaimana cara untuk merealisasikan tujuan akhir tersebut. Strategi di sini dijadikan acuan untuk mencapai sasaran yang diharapkan oleh suatu lembaga, sehingga dalam konteks ini, lembaga pendidikan bisa terus berkembang dan dapat mempertahankan keberadaannya.

*Benchmarking* adalah proses pengukuran dan perbandingan yang sistematis dan terus menerus terhadap proses-proses bisnis suatu lembaga/organisasi dengan tokoh-tokoh bisnis mana pun di berbagai penjuru dunia, untuk memperoleh informasi yang dapat membantu usaha lembaga/organisasi tersebut meningkatkan kinerjanya.<sup>3031</sup> Sejumlah isu yang dibahas dalam penelitian mengenai *benchmarking* ini umumnya menyangkut bagaimana membangun kompetensi yang dapat mendukung keunggulan kompetitif suatu institusi pendidikan, bagaimana menciptakan berbagai inovasi dalam pendidikan, dan bagaimana menciptakan suatu institusi pendidikan dalam menjawab berbagai perubahan di waktu yang akan datang.

Akan tetapi, dengan melalui informasi tentang strategi *benchmarking* tersebut, proses pengembangan visi suatu lembaga yang tengah berkembang benar-benar dapat menjadi penuh wawasan.<sup>3233</sup> Oleh sebab itu, dalam

<sup>28</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 5-6.

<sup>29</sup> Lars Kurznack dan Raymond Timmer, "Winning Strategies for the Long Term - KPMG Ireland," KPMG, 3 Mei 2019, hlm. 2, <https://home.kpmg/ie/en/home/insights/2019/05/winning-strategies-for-the-long-term.html>.

<sup>30</sup> Krishnamoorthy dan D'Lima, "Benchmarking as a Measure of Competitiveness," hlm. 4.

<sup>31</sup> Barbora Jetmarová, "Comparison of Best Practice Benchmarking Models," *Problems of Management in the 21st Century* 2 (2011): 77, <https://www.scientiasocialis.lt/pmc/?q=node/32>.

<sup>32</sup> Dean Elmuti dan Yunus Kathawala, "An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage," *Benchmarking for Quality Management & Technology* 4 (4), (1997): 231, <https://doi.org/10.1108/14635779710195087>.

<sup>33</sup> Elizabeta Mitreva dkk., "Applying the methodology of benchmarking strategy within the within the travel companies in the Former Yugoslav Republic of Macedonia" (International Scientific Conference, Advances in Hospitality and

menerapkan strategi *benchmarking* seorang pimpinan lembaga pendidikan mesti dapat menjadi konseptor serta mesti mempunyai pemahaman yang penuh mengenai kekurangan serta kelebihan institusinya sebagai bahan studinya, sehingga bisa meningkatkan mutu lembaganya.

*Benchmarking* atau patok duga tidak hanya metode ‘*copy paste*’ dari lembaga/perusahaan lain, tetapi juga memodifikasinya. Artinya, sebuah lembaga pendidikan akan “mematok” lembaga pendidikan yang lain yang mereka nilai sebagai pesaing terberat, kemudian jika dibandingkan, “menduga” lembaga mereka berada pada posisi setinggi apa.

Konsep patok duga acapkali diartikan keliru oleh sejumlah orang. Banyak yang menilai bahwa patok duga ialah sesuatu yang tidak etis, tidak bermoral, ilegal, penjiplakan, ataupun spionase industri. Konsep yang keliru ini juga menilai bahwa di antara pihak mendapatkan keuntungan dari para pesaing yang tidak menaruh curiga melalui cara sembunyi-sembunyi menjiplak proses atau produk pesaingnya. Akan tetapi, faktanya tidaklah seperti itu, patok duga melibatkan dua lembaga/organisasi yang sebelumnya sudah setuju untuk berbagi informasi tentang proses dan operasinya. Kedua organisasi tersebut mendapatkan keuntungan dari pertukaran informasi. Semua pihak pun bebas untuk menolak berbagi informasi yang dianggap rahasia.<sup>34</sup>

*Benchmarking* ini dipakai guna memperbaiki kualitas suatu pelayanan dan produk kepada pelanggan.<sup>35</sup> *Benchmarking* sebagai proses terstruktur untuk mendapatkan perspektif baru kebutuhan konsumen. Dalam dunia pendidikan *benchmarking* dipakai untuk membantu membuat target perbaikan dan mewujudkan suatu visi lembaganya. Tujuannya ialah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif guna mengidentifikasi, mengukur dan melebihi atau menyamai berbagai praktik terbaik internal ataupun eksternal

---

Tourism Marketing & Management, Conference cd proceeding, ISBN: 978-960-287-139-3, Corfu island - Greece, 2012), hlm. 1-5, <http://eprints.ugd.edu.mk/973/>.

<sup>34</sup> Ezekiel J. Emanuel dkk., “What Makes Clinical Research in Developing Countries Ethical? The Benchmarks of Ethical Research,” *The Journal of Infectious Diseases* 189 (5), (2004): 935, <https://doi.org/10.1086/381709>.

<sup>35</sup> Armstrong Emmanuel, “Benchmarking as a Tool of TQM in the Delivery of Quality Services/Products,” 2014, hlm. 52, /paper/Benchmarking-as-a-Tool-of-TQM-in-the-Delivery-of-Emmanuel/d8da35387be8b8ddb1c5dbao3f604b96d8cc9acc.

lembaga pendidikan.<sup>36</sup> Dengan *benchmarking*, lembaga pendidikan memperoleh perspektif baru untuk melakukan perbaikan dan berbagai terobosan.

### **Perumusan *Benchmarking* di Institut Agama Islam**

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.<sup>37</sup> Perumusan *benchmarking* di IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa dilakukan secara cukup komprehensif dengan menyesuaikan visi misi institut untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan yang bisa terjadi di masa yang akan datang. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan antar perguruan tinggi seperti keberadaan Universitas Swadaya Gunung Jati, Universitas Muhammadiyah Cirebon, ITB kampus Cirebon, dan lain-lain, maka upaya keras IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa untuk terus mengembangkan status dari sekolah tinggi menjadi institut dan ke depan berobsesi menjadi universitas. Inilah yang dijadikan tema perumusan *benchmarking* kedua institut ini. Untuk IAIN Syekh Nurjati sendiri berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) diproyeksikan sekitar 2022 sudah harus berubah status menjadi universitas.

Konsekuensi pengembangan program-program studi yang ke depan banyak dibutuhkan oleh masyarakat. Mau tidak mau kedua lembaga pendidikan tinggi ini dipaksa keluar dari pakemnya yang lebih kepada prodi-prodi agama menuju ke pembukaan lebih banyak pada prodi-prodi umum walaupun tetap dengan ciri khas keislamannya. Bahkan antar IAIN Syekh Nurjati dengan IAI Bunga Bangsa sendiri memunculkan persaingan untuk memberikan keunggulan. Salah satu contoh, IAI Bunga Bangsa membuka program magister manajemen pendidikan Islam dengan menawarkan kemudahan biaya yang relatif lebih ringan dengan pembayaran cicilan dan

---

<sup>36</sup> Mohamed Soliman dan Noorliza Karia, "Higher Education Competitive Advantage: Enterprise Resource Planning Systems," *IRACST- International Journal of Research in Management & Technology* 5 (5), (2015): 380.

<sup>37</sup> Chijioko Nwachukwu, Helena Chládková, dan Olaunji Fadeyi, "Strategy formulation process and innovation performance nexus," *International Journal for Quality Research*, 12 (2018): 147-148, <https://doi.org/10.18421/IJQR12.01-09>.

lebih murah. Demikian pula kemudahan penyelesaian studi yang diperingan. Perguruan tinggi ini sampai ‘menjemput bola’ dalam merekrut calon mahasiswa dengan mendatangi berbagai instansi baik pemerintah maupun swasta terutama lembaga pendidikan.

Sementara itu IAI Bunga Bangsa berobsesi menjadi Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta terbaik di provinsi Jawa Barat yang mempunyai keunggulan islami, profesional dan mandiri pada bidang ilmu-ilmu keislaman di tahun 2020.<sup>38</sup> Hal ini belum terwujud secara maksimal, karena perguruan tinggi agama Islam swasta terbaik atau ranking satu di Jawa Barat adalah STAI Dr. KHEZ Muttaqien Purwakarta.<sup>39</sup>

Kegiatan perumusan *benchmarking* di IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa sangat terkait peran para rektor dan pembantu-pembantunya sebagai konseptor dan penggerak dari semua sumber daya perguruan tinggi. Dalam merumuskan strategi *benchmarking* ada sejumlah hal yang dilakukan kedua institut ini, yaitu:

*Pertama*, mengarah kepada visi dan misi institut. IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa menjadikan visi dan misi sebagai pedoman dalam menentukan kebijakan. Kebijakan yang dibuat merespons kemungkinan yang bisa terjadi di masa yang akan datang, yakni sama-sama ingin menghasilkan lulusan yang bisa merespons kebutuhan tuntutan dunia kerja.<sup>40</sup> Untuk fakta di lapangan banyak dari mahasiswa di IAI Bunga Bangsa adalah karyawan. Mereka sudah bekerja namun belum memiliki pendidikan tinggi yang cukup sehingga harus kuliah lagi. Berbeda dengan IAIN Syekh Nurjati yang bisa dikatakan hampir seluruh mahasiswanya, kecuali mahasiswa pascasarjana, belum bekerja atau lulusan dari SLTA yang langsung melanjutkan ke IAIN. Hal ini menjadikan konsekuensi tersendiri, terutama dalam kualitas proses perkuliahan, di IAI Bunga Bangsa, para dosen dan pimpinan harus dapat memahami kondisi input mahasiswa di sisa-sisa tenaga mereka selepas bekerja sehingga standar perkuliahan yang tidak terlalu ketat, seperti waktu 1 SKS-nya

<sup>38</sup> Dokumentasi IAI Bunga Bangsa Pebruari 2019

<sup>39</sup> Penulis Redaksi, "STAI DR KHEZ Muttaqien Raih Peringkat Terbaik STKIS," [pasundanekspres.co](https://www.pasundanekspres.co). 2019.  
<https://www.pasundanekspres.co/jabar/purwakarta/stai-dr-khez-muttaqien-raih-peringkat-terbaik-stkis/>

<sup>40</sup> Dokumentasi IAIN Syekh Nurjati Cirebon dan IAI Bunga Bangsa 4-5 Januari 2020.

sekitar 45 menit dan lain-lain. Berbeda sebaliknya dengan di IAIN Syekh Nurjati menerapkan standar perkuliahan yang lebih ketat, seperti 1 SKS-nya 50 menit, dan lain-lain.<sup>41</sup>

*Kedua*, memahami karakteristik lembaganya sendiri. IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa mempunyai karakteristik yang berbeda. Yang pertama berstatus negeri dan yang kedua berstatus swasta. Walaupun demikian, karakter ini menjadi kekuatan tersendiri bagi keduanya. Keduanya merupakan perguruan tinggi agama Islam terkemuka di wilayah III Cirebon yang meliputi Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Majalengka, dan Kabupaten Kuningan (Ciayumajakuning). Strategi *benchmarking* dilakukan melalui analisa lingkungan internal dan eksternal lembaga. Analisis yang dipakai kedua lembaga ini ialah analisis SWOT, seperti yang tertuang dari renstra masing-masing. Analisis SWOT adalah suatu cara analisis untuk mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal menyangkut kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal menyangkut peluang dan ancaman. Analisis SWOT dipakai untuk menetapkan keberadaan posisi organisasi.<sup>4243</sup>

*Ketiga*, membentuk *team-work benchmarking*. Tim ini semestinya dibentuk berdasarkan keahlian semua individu terhadap bidang kajiannya, karena ini adalah kunci keberhasilan dalam kegiatan sebuah lembaga.<sup>4445</sup> Dalam hal ini keahlian yang dimaksud adalah bidang manajemen pendidikan. Fakta yang ada, renstra IAIN Syekh Nurjati disusun oleh Lembaga Penjamin Mutu (LPM) yang anggota-anggotanya tidak ada satu pun berlatar belakang

<sup>41</sup> Wawancara dengan Rektor IAIN 26 November 2019 dan Rektor IAI Bunga Bangsa 27 November 2019

<sup>42</sup> Şadiye Gürel dan Merba Tat, "SWOT Analysis: A Theoretical Review," *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research* 10 (51), (2017): hlm. 995, <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.

<sup>43</sup> Tanya Sammut-Bonnici dan David Galea, *SWOT Analysis "Wiley Encyclopedia of Management"* (Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Ltd), hlm. 1.

<sup>44</sup> Hyeongon Wi dkk., "A Team Formation Model Based on Knowledge and Collaboration," *Expert Systems with Applications* 36 (5), (2009): 9121, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.12.031>.

<sup>45</sup> Vishal Singh, Andy Dong, dan John S Gero, "How Important is Team Structure to Team Performance?," dalam *International Conference on Engineering Design* (ICED11, Denmark, 2011), hlm. 1.

manajemen pendidikan, padahal SDM pada bidang ini termasuk terbanyak di IAIN Syekh Nurjati. Namun sejauh penulis ketahui, mereka cukup mumpuni di bidang penjaminan mutu. Sementara di IAI Bunga Bangsa disusun oleh unsur pimpinan dan salah satu di antaranya adalah Pembantu Rektor I yang berlatar belakang manajemen pendidikan. Walaupun demikian, SDM yang ada di IAIN Syekh Nurjati baik kuantitas maupun kualitas sudah sesuai dengan keahlian yang ada di semua jurusan. Demikian pula dengan SDM yang ada di IAI Bunga Bangsa meskipun secara kuantitas lebih sedikit.<sup>46</sup>

*Keempat*, penentuan lembaga yang unggul yang menjadi acuan. Strategi *benchmarking* memungkinkan adanya kemitraan antara sejumlah lembaga untuk saling bertukar informasi. Informasi inilah yang nantinya akan diolah dan dijadikan sebagai acuan pada pengembangan sekolah yang melakukan studi *benchmarking*. Sebab pada dasarnya perguruan tinggi agama Islam yang melaksanakan studi ini untuk mencari format perguruan tinggi masa depan. Oleh karena itu, lembaga unggul yang menjadi tujuan *benchmarking* adalah lembaga pendidikan yang berposisi sebagai pemimpin.<sup>47</sup> Untuk itu, IAI Bunga Bangsa dan IAIN Syekh Nurjati melakukan kolaborasi *benchmarking* dengan sejumlah lembaga baik lembaga pemerintahan maupun lembaga pendidikan tinggi terutama yang ada di wilayah III Cirebon. Untuk kasus IAIN Syekh Nurjati banyak bekerja sama dengan perguruan tinggi berkelas seperti UI, UPI, UIN Syarif Hidayatullah, UIN Sunan Gunung Jati Bandung, UIN Malang, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan lain-lain.

*Kelima*, penetapan topik *benchmarking*. Topik *benchmarking* ditetapkan oleh IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa yang berobsesi menjadi perguruan tinggi ternama sesuai dengan status lembaga. IAIN Syekh Nurjati ingin menjadi perguruan tinggi negeri unggul setidaknya di wilayah III Cirebon terlebih dahulu, kemudian bertahap secara nasional. Untuk itu institut ini berupaya cukup keras untuk segera beralih status menjadi universitas negeri. Upaya-upaya ini menyangkut peningkatan kuantitas dan kualitas SDM, seperti penambahan terus tenaga pengajar dan kependidikan setiap tahunnya, peningkatan kapasitas dosen melalui pendidikan lanjut baik keluar negeri ataupun dalam negeri. Sampai saat ini sudah tidak ada lagi dosen

---

<sup>46</sup> Wawancara dan dokumentasi IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa 6 Februari 2019

<sup>47</sup> Watson, *Strategic Benchmarking...*, hlm. 71.

berpendidikan S1, peningkatan sarana prasarana, seperti perluasan tanah, dan lain-lain. Hal yang sama juga dilakukan oleh IAI Bunga Bangsa. Penetapan topik ini dengan menyelaraskan kondisi di kedua lembaga tersebut dan lembaga-lembaga partner *benchmarking*. Pertimbangan tersebut dilakukan dari segi keunggulan lembaga yang diharapkan bisa berbagai keunggulan kepada lembaga mitra. Topik pembahasan kerja sama diambil dari hasil analisis SWOT yang sudah dilaksanakan. Misalnya IAIN Syekh Nurjati bermitra dengan Kementerian Hukum dan HAM dengan Pemda, dan lain-lain. Di antara yang cukup menonjol adalah kerja sama dengan Pemda Indramayu sehingga mendapatkan hibah tanah 10 hektar di kabupaten tersebut. Diproyeksikan secara bertahap tanah tersebut bisa berkembang menjadi 35 hektar seiring perubahan status menjadi universitas.<sup>48</sup> Adapun IAI Bunga Bangsa salah satunya bekerja sama dengan pihak swasta perorangan sehingga mendapatkan tanah wakaf yang dijadikan sebagai pengembangan kampus.<sup>49</sup> Meskipun menurut penulis masih belum memenuhi syarat menjadi universitas karena kurang dari 5 hektar. Syarat minimal universitas adalah 25 hektar.<sup>50</sup>

Perumusan strategi *benchmarking* melibatkan peran para rektor kedua institut agama Islam ini sebagai konseptor. Hal ini didasarkan pada posisi mereka sebagai pimpinan. Sehingga dalam perumusannya dipikirkan mengenai apa harapan dan tujuan atas pelaksanaan strategi *benchmarking* ini. Terlebih dahulu rektor mempunyai keteguhan pada visi perguruan tinggi dengan menanamkan komitmen perubahan menuju ke arah yang lebih baik serta mengidentifikasi *job description* yang jelas bagi para anggota tim *benchmarking* ini. Dalam hal ini di IAIN Syekh Nurjati Cirebon direpresentasikan oleh Lembaga Penjamin Mutu (LPM) sebagai salah satu penggerak yang penting. Menurut ketua LPM bahwa unitnya bagaikan panglima perangnya IAIN.<sup>51</sup> Sementara di IAI Bunga Bangsa LPM yang ada tampaknya kurang begitu eksis. Jadi sejauh ini tim *benchmarking*-nya ada di jajaran pimpinan yang didukung civitas akademika yang ada.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan Purek 1 IAIN Syekh Nurjati 12 November 2019.

<sup>49</sup> Wawancara dengan Purek 1 IAI Bunga Bangsa 13 November 2019

<sup>50</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2014 tentang Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi Keagamaan, hlm. 8

<sup>51</sup> Wawancara dengan ketua LPM IAIN Syekh Nurjati Cirebon 12 November 2019

<sup>52</sup> Observasi di IAI Bunga Bangsa tanggal 13 November 2019

## **Implementasi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di lembaga Pendidikan Islam**

IAIN Syekh Nurjati melakukan *benchmarking* dengan meniru keberhasilan program-program yang dilakukan oleh banyak perguruan tinggi lain. Untuk itu IAIN Syekh Nurjati sering melakukan studi banding dan dokumentasi melalui kunjungan langsung seperti ke UIN Malang yang merupakan peringkat 2 nasional perguruan tinggi agama Islam untuk meniru sejumlah program unggulan seperti sistem pesantren kampus 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 IAI Bunga Bangsa, yaitu selain studi banding dan dokumentasi juga dengan merekrut tokoh-tokoh dari lembaga-lembaga penting yang dipercaya dapat membantu memajukan lembaga ini. Contohnya, dosen-dosen senior dari IAIN Syekh Nurjati, para pejabat atau pimpinan Kemenag daerah maupun pusat, pimpinan Kemendiknas terutama yang sudah purna bakti tetapi masih memiliki pengaruh dan komunikasi dengan lembaga yang dipimpinnya dahulu, dan lain-lain. Melalui mereka, komunikasi terkait kebijakan baru atau hal lainnya akan lebih mudah tersampaikan guna mendukung kemajuan IAI Bunga Bangsa.<sup>53</sup>

Data hasil *benchmarking* melalui kunjungan langsung, studi banding, atau melalui perekrutan sejumlah tokoh penting yang dilakukan oleh tim dari IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa dikumpulkan, dianalisis, dan dikomunikasikan dengan segenap civitas akademik. Kegiatan itu dilakukan pada rapat-rapat dosen di awal semester saat, rapat pembagian tugas mengajar, *workshop*, seminar dan lain-lain. Sementara itu, komunikasi dengan para orang tua mahasiswa dilakukan per jurusan dengan mengundang mereka pada awal tahun akademik semester 1. Namun, hal ini hanya dilakukan oleh beberapa jurusan saja di IAIN Syekh Nurjati, sementara di IAI Bunga Bangsa sejauh penggalan data tidak dilakukan.

---

<sup>53</sup> Wawancara dengan Rektor IAI Bunga Bangsa 1 November 2019

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi.<sup>5455</sup> Hasil *benchmarking* tidak sepenuhnya 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<sup>56</sup> atau disebut juga *benchmarking* sebagai kegiatan peniruan dengan modifikasi untuk peningkatan kinerja lembaga.<sup>57</sup>

Seperti Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Cirebon tidak sepenuhnya menjiplak Manajemen Pendidikan di UIN Jakarta, di antaranya praktik magang yang tidak dilakukan di luar lembaga pendidikan, seperti bank, dan lain-lain. Implementasi hasil *benchmarking* dikomunikasikan melalui berbagai pertimbangan yang matang. Pertimbangan yang utama ialah mengenai budaya organisasi yang ada di IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa. 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.<sup>58</sup>

Budaya organisasi inilah yang tetap dipertahankan untuk menopang keunggulan institut agama Islam. Budaya semacam itulah yang tidak akan terganti dengan kebudayaan baru sekalipun. Sebagaimana di IAI Bunga Bangsa dan IAIN Syekh Nurjati tetap menonjolkan sopan santun dan karakter Islami, walaupun sejumlah lembaga unggul yang menjadi tujuan *benchmarking* memberikan kebebasan kepada para mahasiswa-mahasiswanya. Misalnya IAIN Syekh Nurjati Cirebon tetap memiliki ciri khas yaitu program unggulan intensif Bahasa Arab dan Inggris di semester 1-4, Pusat Pendidikan Tahfiz Al-Quran

---

<sup>54</sup> George Bucăța dan Marius Rizescu, "The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization," *Land Forces Academy Review* 22 (2017): 49-53, <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>.

<sup>55</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 189.

<sup>56</sup> Watson, *Strategic Benchmarking...*, hlm. 2

<sup>57</sup> Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, hlm. 48.

<sup>58</sup> Cameron Anderson, Sandra E. Spataro, dan Francis J. Flynn, "Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence," *The Journal of Applied Psychology* 93 (3), (2008): 702, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.702>.

(PPTQ), Ma'had al-Jami'ah dan praktik ibadah yang ke semuanya ini tidak dijumpai di perguruan tinggi mana pun khususnya di wilayah III Cirebon.

Selanjutnya IAIN Syekh Nurjati meniru program unggulan berupa intensif bahasa Arab dan Inggris bagi mahasiswa di semester 1 – 4 dari UIN Malang. Adapun IAI Bunga Bangsa melakukan hal yang sama dengan IAIN Syekh Nurjati dengan melakukan studi banding dan kemitraan lalu mencontoh keberhasilan program-programnya. IAI Bunga Bangsa sendiri malah meniru apa yang dijalankan di IAIN Syekh Nurjati seperti pembukaan jurusan Manajemen Pendidikan Islam bagi tingkat magister.

Upaya-upaya tersebut, menurut ketua LPM IAIN Syekh Nurjati, dilakukan untuk menghemat waktu, sehingga lebih menyederhanakan proses pembelajaran, mengurangi risiko kemungkinan kegagalan, sebab dapat belajar dari kesalahan dan kegagalan lembaga lain demi perubahan kampus ke arah yang lebih baik. Dalam proses *benchmarking* institut agama Islam dilaksanakan dengan banyak metode, mulai dari membandingkan antara fungsi di internal organisasi sampai membandingkan dengan lembaga pendidikan tinggi yang lainnya.<sup>59</sup> Inilah makna dari implementasi, yaitu menuju proses perubahan suatu program menjadi tindakan dan bagaimana cara untuk melaksanakan perubahan tersebut.<sup>60</sup>

Sedangkan dari sisi pembiayaan (*budgeting*) memang tidak bisa untuk disamakan antara IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa. Faktor utama ialah perbedaan status antara keduanya, IAIN Syekh Nurjati berstatus negeri persoalan pembiayaan operasional pendidikan ada subsidi dari pemerintah, sedangkan IAI Bunga Bangsa adalah lembaga swasta yang sepenuhnya membiayai sendiri operasional pendidikannya. Banyak lembaga pendidikan unggul yang menjadi tujuan *benchmarking* acapkali mengarah kepada lembaga bisnis komersial. Lembaga pendidikan yang menjadi tujuan *benchmarking* sebagian besar ialah lembaga pendidikan swasta yang lebih bebas mengambil pungutan.

---

<sup>59</sup> Wawancara dengan ketua LPM IAIN Syekh Nurjati 15 Oktober 2019

<sup>60</sup> Bakri Masykuri, *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Pendidikan Islam: Analisis Kritis terhadap Proses Pembelajaran* (Surabaya: Visipress Media, 2009), hlm. 27.

## **Pengendalian *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja Institut Agama Islam**

Pengendalian merupakan suatu aktivitas untuk memperoleh kepastian mengenai penerapan kegiatan yang sedang atau sudah dilakukan sejalan dengan rencana yang sudah ditetapkan.<sup>61</sup> Kegiatan pengendalian pada hakikatnya digunakan untuk membandingkan keadaan yang ada dengan yang semestinya terjadi. Aktivitas pengendalian dalam konteks manajemen strategi dilaksanakan oleh manajer melalui komunikasi yang *luwes* dan terbuka dengan maksud untuk mengawasi perumusan, penerapan yang sudah direncanakan sebelumnya. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan akan berdampak kepada perubahan kinerja yang baik pula.

Hal tersebut sebagaimana yang diimplementasikan oleh IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa yang secara intens berkomunikasi secara cukup baik dan secara formal ataupun informal. Secara formal dilakukan melalui rapat dosen, rapat pimpinan, seminar, *workshop* dan lain-lain. Di samping itu pertemuan itu bisa dilakukan secara informal dilakukan melalui hubungan interpersonal khususnya bagi bawahan yang memiliki permasalahan atau melakukan pelanggaran. Sejumlah kasus yang penulis dapatkan umpamanya, memanggil sejumlah dosen dan staf yang indisipliner oleh dekan untuk diberikan nasehat.<sup>62</sup> Sementara itu di IAI Bunga Bangsa dikomunikasikan melalui *obrolan santai* pimpinan dengan bawahan.<sup>63</sup> Hal ini dilakukan untuk meninjau dan mengetahui sejauh mana efektivitas dari penerapan strategi *benchmarking* melalui peninjauan ulang faktor internal dan eksternal yang merupakan acuan bagi strategi yang sudah ada, memberikan penilaian kinerja strategi, mengambil tindakan koreksi, dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban.<sup>64</sup>

Secara garis besar sistematika strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja institut agama Islam di Cirebon untuk meraih daya saing yang kompetitif/unggul bisa ditunjukkan pada gambar 1.

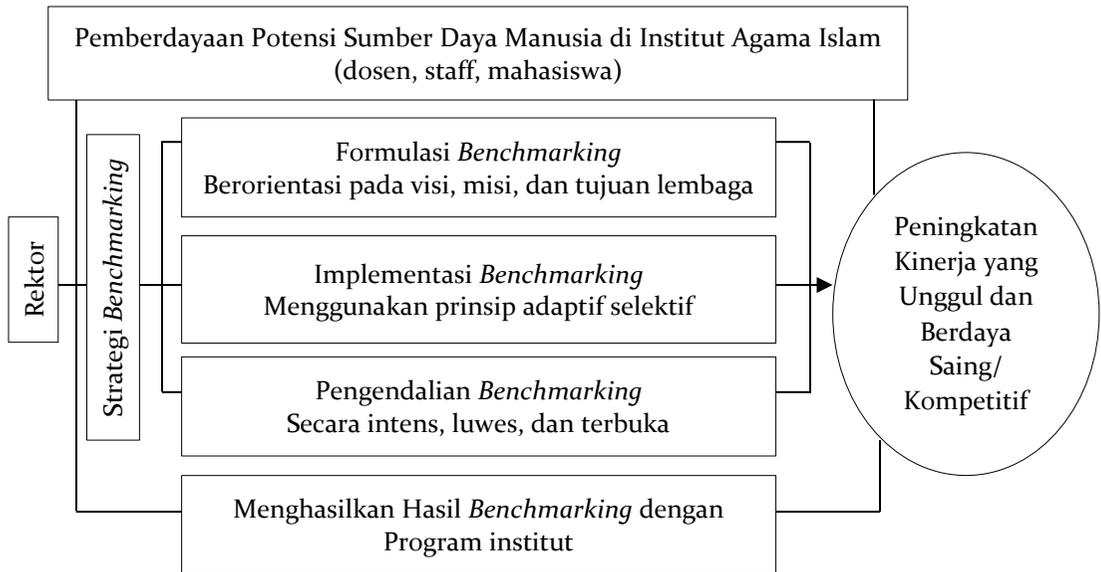
---

<sup>61</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 367.

<sup>62</sup> Observasi 20-30 Oktober 2019 di IAIN Syekh Nurjati.

<sup>63</sup> Observasi di IAI Bunga Bangsa tanggal 2-4 Oktober 2019.

<sup>64</sup> Wawancara rektor IAIN Syekh Nurjati tanggal 5 Desember 2019.



Gambar 1.

**Strategi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di Institut Agama Islam**

### **Kinerja Institut Agama Islam melalui Strategi *Benchmarking***

Penerapan hasil *benchmarking* berdampak pada perubahan kinerja. IAI Bunga Bangsa berhasil mendapatkan penghargaan sebagai perguruan tinggi swasta terbaik ke-2 pada momen rapat koordinasi semua pimpinan perguruan tinggi, rektor-rector dan para ketua yayasan yang diselenggarakan pada tanggal 20 November 2019 di Hotel Pasundan, Bandung. Penghargaan tersebut diserahkan oleh koordinator KOPERTAIS wilayah 2 Jawa Barat dan Banten bagi perguruan tinggi swasta Islam terbaik se-Jawa Barat dan Banten. Penghargaan ini menunjukkan kinerja IAI Bunga Bangsa yang dilihat baik dengan sejumlah indikator, yaitu sarana prasarana, jumlah mahasiswa, kegiatan kemahasiswaan, sisi akademik, publikasi jurnal, kerja penelitian, kinerja inovasi dan masa tunggu lulusan serta sejumlah penunjang lainnya mengenai perguruan tinggi.<sup>65</sup> Prestasi tersebut merupakan kali ketiga pencapaian IAI Bunga Bangsa. Kali pertama diperoleh pada saat masih berstatus Sekolah Tinggi Agama Islam Cirebon (STAIC). Kali kedua diperoleh pada tahun 2018, yakni menjadi

<sup>65</sup> Dokumentasi IAI Bunga Bangsa tanggal 8 Desember 2019

perguruan tinggi terbaik ke 4. Kali ketiga adalah tahun 2019 ini. Pimpinan berharap tahun 2020 dapat menjadi universitas terbaik.<sup>66</sup>

Melalui prestasi tersebut, IAI Bunga Bangsa Cirebon terbukti dipandang layak dan baik meskipun secara fisik masih memiliki kekurangan lahan. Namun, IAI Bunga Bangsa Cirebon dalam hal akademik memiliki kelebihan dalam bidang penggunaan teknologi sehingga dapat meraih juara ke 2 se-Jawa Barat dan Banten.

Adapun IAIN Syekh Nurjati, peningkatan kinerja terlihat dari tata pamong yang melakukan proses baku mutu dan sistem penjaminan mutu pada kegiatan Tri Dharma perguruan tinggi. Penjaminan mutu dilakukan melalui sistem penilaian Indeks Kinerja Dosen (IKD) dan Beban Kinerja Dosen (BKD) yang terus ditingkatkan. Dalam rangka menjaga mutu penyelenggaraan Tri Dharma perguruan tinggi, telah dibentuk Tim Audit Mutu Internal (AMI). Tim AMI ini telah bekerja dan terus melakukan audit terhadap mutu penyelenggaraan Tri Dharma di setiap unit IAI Syekh Nurjati. Namun, kebijakan penjaminan mutu ini dibutuhkan upaya serius dalam mensosialisasikan kepada dosen dan karyawan sehingga bisa membudaya dalam kinerjanya.<sup>67</sup> Dari 24 jurusan pada program sarjana maupun 5 program studi magister, telah terakreditasi dengan nilai rata-rata B. Terdapat 5 jurusan yang sudah akreditasi A.<sup>68</sup> Secara kelembagaan, IAI Syekh Nurjati Cirebon ini telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015.

IAIN Syekh Nurjati melakukan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia dengan (1) memfasilitasi dosen dan karyawan mengajukan kenaikan pangkat secara berkala, (2) *rolling* dalam penugasan, (3) memfasilitasi dosen dan karyawan dalam melanjutkan studi lanjut dan melaksanakan pelatihan jabatan. Upaya-upaya tersebut belum berjalan secara efektif dan efisien.

IAIN Syekh Nurjati memiliki dosen sebanyak 241 orang. Sebagian besar berpendidikan magister yakni sebesar 74,27% (179 orang), dan 23,65% (57 orang) berpendidikan doktoral. Sumber daya dosen yang dimiliki, sebagian ialah lulusan perguruan tinggi luar negeri, seperti Universitas Darwin

---

<sup>66</sup> Wawancara dengan rektor IAI Bunga Bangsa tanggal 6 Desember 2019

<sup>67</sup> Wawancara dengan ketua LPM IAIN Syekh Nurjati tanggal 7 Desember 2019

<sup>68</sup> Dokumentasi IAIN Syekh Nurjati tanggal 6 Desember 2019

Australia, Ohio University United States, University Kebangsaan Malaysia, Universitas Islam Internasional Malaysia, Mississippi State University, Universitas Leiden Belanda, Quaid-i-Azam University Islamabad Pakistan, Universitas Damaskus Syria, Universitas Internasional Afrika Sudan, Khartoum Internasional Institut For Arabic Language Sudan, Universitas Islam Madinah Al-Munawwarah Arab Saudi, dan Universitas Al-Azhar Kairo Mesir. Sebagian lagi lulusan dalam negeri. Sedangkan dari jabatan fungsional sebagian besar masih Lektor yaitu 94 orang, Lektor Kepala 78 orang, dan Guru Besar 10 orang. Kinerja dosen berdasarkan evaluasi kinerja menurut data terakhir, tahun akademik 2018/2019 semester Ganjil, terdapat 10 dosen yang memperoleh indeks kinerja tertinggi mencapai 3,87 – 3,93.

Penelitian dosen terus didorong melalui program bantuan penelitian baik dari LP2M maupun dari sumber-sumber lain terutama dari Kementerian Agama. Hal itu berpengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu penelitian dosen. Terdapat 80 penelitian dengan pendanaan melalui LP2M, yakni sebesar 1 milyar 500 juta per tahun dan terdapat 5 penelitian yang mendapatkan dana hibah dari Kementerian Agama. Output penelitian dalam bentuk jurnal, buku, produk, dan Hak Kekayaan Intelektual (HAKI).<sup>69</sup>

IAIN Syekh Nurjati memiliki persentase dana PNBPN (20%), APBN (80%). Rasio pendanaan ini masih rendah bila akan menjadi Badan Layanan Umum, lembaga mampu berangsur-angsur mandiri dan tidak terpaku pada anggaran yang dikucurkan oleh pemerintah. Biaya pendidikan (UKT) cukup terjangkau. Mahasiswa membayar UKT paling tinggi adalah Rp 2.500.000,00 setiap semesternya. UKT paling rendah adalah sebesar Rp 400.000 bagi mahasiswa yang memenuhi persyaratan.<sup>70</sup>

Sementara itu, sarana prasarana IAIN Syekh Nurjati yang memunculkan keunggulan adalah semua ruang perkuliahan sudah dilengkapi oleh *white board glass* dan *air conditioner*. Laboratorium cukup nyaman dan lengkap. Tersedia laboratorium untuk semua jurusan yang memiliki perkuliahan praktikum, seperti IPA-Biologi, bahasa, komputer, mini bank, *micro-teaching*, radio penyiaran, dan praktik ibadah. Laboratorium-laboratorium ini cukup tertata rapi, memadai, dilengkapi berbagai instrumen

---

<sup>69</sup> Dokumentasi IAIN Syekh Nurjati tanggal 6 Desember 2019.

<sup>70</sup> Dokumentasi IAIN Syekh Nurjati tanggal 7 Desember 2019

praktik dan laboran yang sesuai dengan latar belakang keilmuannya. Tersedia perpustakaan cukup lengkap dengan ruang baca ber-AC, ruang baca yang relatif nyaman, layanan *online*, dan *digital library* untuk mempermudah pencarian dan peminjaman buku. IAIN Syekh Nurjati juga memiliki Ma'had bagi para mahasiswa dan masjid kampus yang besar yang bisa menampung di atas seribu jamaah. Sarana ini dipergunakan untuk pendalaman, penanaman, dan pembiasaan pelaksanaan nilai-nilai keislaman. Ma'had juga digunakan sebagai asrama mahasiswa.

Paparan temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan *benchmarking* oleh IAIN Syekh Nurjati dan IAI Bunga Bangsa berdampak kepada kinerja organisasi yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael Paulus dan Devie bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *benchmarking* terhadap kinerja organisasi, maka perusahaan yang mengimplementasikan *benchmarking* akan meningkatkan kinerja organisasi.<sup>71</sup>

## Simpulan

Capaian penggunaan *benchmarking* sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi, bisa memotivasi dan menginspirasi perguruan tinggi agama Islam yang lain terutama bagi segenap pimpinan untuk mengajak sumber daya manusianya agar selalu membuka diri dengan dunia luar. Hal ini bisa menambah semangat untuk selalu mengembangkan diri dengan merujuk pada perguruan tinggi lain yang sudah maju melalui penerapan *benchmarking*. Di samping itu, hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan diskusi dan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penerapan *benchmarking* pada lembaga pendidikan tinggi, terutama perguruan tinggi agama Islam. Penelitian di masa depan membutuhkan pengembangan kerangka teoritis untuk *benchmarking* sebagai alat untuk meningkatkan kinerja lembaga dan validasi empiris dari pengaruh *benchmarking* terhadap kinerja.

---

<sup>71</sup> Paulus, "Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan."

## Daftar Referensi

- Abazeed, Riad. "Benchmarking Culture and Its Impact on Operational Performance: A Field Study on Industrial Companies in Jordan." *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 6 (2017). <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i1/2608>.
- Achim, Moise Ioan, Lucia CĂfulea, Maria Popa, dan Silvia-Ăztefania Mihalache. "On The Role of Benchmarking In The Higher Education Quality Assessment." *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 2 (11), (2009).
- Amin, A. Rifqi. *Pengembangan Pendidikan Agama Islam: Reinterpretasi Berbasis Interdisipliner*. Yogyakarta: LKiS, t.t.
- Anderson, Cameron, Sandra E. Spataro, dan Francis J. Flynn. "Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence." *The Journal of Applied Psychology* 93 (3), (Mei 2008). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.702>.
- Arifin, Zainal. "Pengembangan Keilmuan Integratif di Universitas Islam Negeri." *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan* 19 (2), (2014). <https://doi.org/10.24090/insania.v19i2.721>.
- Bağlıbel, Murat, Mustafa Samancıoğlu, dan Gary Monroe Crow. "Factors Affecting the Sustainability of Educational Changes: A Mixed Method Research," *Cogent Education*, 2018. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1502395>.
- Bucăța, George, dan Marius Rizescu. "The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization." *Land Forces Academy Review* 22 (2017). <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>.
- Cassell, Catherine, Sara Nadin, dan Melanie Older Gray. "The use and effectiveness of benchmarking in SMEs." *Benchmarking: An International Journal* 8 (3), (2001). <https://doi.org/10.1108/EUM000000005624>.
- Chowdhury, Tamgid Ahmed, dan Pundarik Mukhopadhaya. "Limitations of the Theories of Nonprofits and Benchmarking Services Delivery Dimensions of Poverty-Reduction Programs in Rural Bangladesh." *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 24 (4), (2012). <https://doi.org/10.1080/10495142.2012.733667>.
- Dirgantoro, Crown. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo, 2001.

- Elmuti, Dean, dan Yunus Kathawala. "An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage." *Benchmarking for Quality Management & Technology* 4 (4), (1997). <https://doi.org/10.1108/14635779710195087>.
- Emanuel, Ezekiel J., David Wendler, Jack Killen, dan Christine Grady. "What Makes Clinical Research in Developing Countries Ethical? The Benchmarks of Ethical Research." *The Journal of Infectious Diseases* 189 (5), (2004). <https://doi.org/10.1086/381709>.
- Emmanuel, Armstrong. "Benchmarking as a Tool of TQM in the Delivery of Quality Services/Products," 2014. /paper/Benchmarking-as-a-Tool-of-TQM-in-the-Delivery-of-Emmanuel/d8da35387be8b8ddb1c5dbao3f604b96d8cc9acc.
- Ferreira, João J., Mario Raposo, dan Emerson Mainardes. "Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students?" *E+M Ekonomie a Management* 17 (2014). <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>.
- Gürel, Şadiye, dan Merba Tat. "SWOT Analysis: A Theoretical Review." *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research* 10 (51), (2017). <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.
- Hasanah, Siti Ma'rifatul. "Strategi Membangun Brand Image Perguruan Tinggi Islam Negeri: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang." Tesis, PPs UIN Maulana Malik Ibrahim, 2012.
- Jetmarová, Barbora. "Comparison of Best Practice Benchmarking Models." *Problems of Management in the 21st Century* 2, (2011). <https://www.scientiasocialis.lt/pmc/?q=node/32>.
- Krishnamoorthy, Bala, dan Christine D'Lima. "Benchmarking as a Measure of Competitiveness." *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 4 (3), (t.t.). <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2014.063240>.
- Kurniadin, Didin, dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Kurzack, Lars, dan Raymond Timmer. "Winning Strategies for the Long Term - KPMG Ireland." KPMG, 3 Mei 2019. <https://home.kpmg/ie/en/home/insights/2019/05/winning-strategies-for-the-long-term.html>.
- Lubis, Maesaroh. *Kapita Selektta Pendidikan Islam*. Tasikmalaya: Edu Publisherh, 2018.

- Machali, Imam Machali. "Rethinking Marketing Madrasah Menimbang Pola dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Madrasah." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 13 (1), (2015). <https://doi.org/10.32729/edukasi.v13i1.230>.
- Mann, Leon, Danny Samson, dan Douglas Dow. "A Field Experiment on the Effects of Benchmarking and Goal Setting on Company Sales Performance." *Journal of Management* 24 (1), (1998). [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80054-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80054-3).
- Masykuri, Bakri. *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Pendidikan Islam: Analisis Kritis terhadap Proses Pembelajaran*. Surabaya: Visipress Media, 2009.
- Megan, Haddock. *Education non-Profit Organizations*. Paris, France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2017.
- Mitreva, Elizabeta, Zlatko Jakovlev, Cane Koteski, Tanja Angelkova, dan Vladimir Kitanov. "Applying the methodology of benchmarking strategy within the within the travel companies in the Former Yugoslav Republic of Macedonia." Corfu island - Greece, 2012. <http://eprints.ugd.edu.mk/973/>.
- Nickols, Fred. *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*. Mount Vernon, Ohio, USA: Distance Consulting LLC, 2011.
- Nwachukwu, Chijioke, Helena Chládková, dan Olaunji Fadeyi. "Strategy formulation process and innovation performance nexus." *International Journal for Quality Research*, 12 (2018). <https://doi.org/10.18421/IJQR12.01-09>.
- Omoregie, Osaretin Kayode. "Improving Corporate Performance with Benchmarking: Some Contemporary Insights." *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8 (5), (2018).
- Paulus, Michael. "Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan." *Business Accounting Review* 1 (2), (2013).
- Pearce II, Jhon A., dan Richard B. Robinson Jr. *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Putri, Novia Ayu. "Desain Strategi Pemasaran Online pada Fullus Fashion Melalui Evaluasi Benchmarking," *PERFORMA*. <https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/view/105>.
- Raed A.S. Abu Teir, dan Ren-Qian Zhang. "The current Practices of Human Resource Management in Higher Education institutions in Palestine." *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 4 (1), (2016). <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v4n1a3>.

- Roman, Darlan José, Janaina Piana, Marie-Anne Stival Pereira e Leal Lozano, Nelson Ruben de Mello, dan Rolf Hermann Erdmann. "Organizational Competitiveness Factors." *Brazilian Business Review* 9 (1), (2012). <https://doi.org/10.15728/bbr.2012.9.1.2>.
- Ruby, A. *Benchmarking as a Driver for Change: Benchmarking Governance as a Tool for Promoting Change*. Philadelphia, United States: University of Pennsylvania, 2013.
- Sammut-Bonnici, Tanya, dan David Galea. *SWOT Analysis "Wiley Encyclopedia of Management"*. Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Ltd.
- Singh, Vishal, Andy Dong, dan John S Gero. "How Important is Team Structure to Team Performance?" Dalam *International Conference on Engineering Design*. Denmark, 2011.
- Soetopo, Hendyat. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Soliman, Mohamed, dan Noorliza Karia. "Higher Education Competitive Advantage: Enterprise Resource Planning Systems." *IRACST-International Journal of Research in Management & Technology* 5 (5), (2015).
- Sonnentag, Sabine. *Performance Concepts and Performance Theory: Psychological Management of Individual Performance*. Hoboken, New Jersey, United States: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
- Syahminan, Syahminan. "Modernisasi Sistem Pendidikan Islam di Indonesia Pada Abad 21." *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 2 (2), (2014)
- Teller, Christoph, Andrew Alexander, dan Arne Floh. "The Impact of Competition and Cooperation on the Performance of a Retail Agglomeration and Its Stores." *Industrial Marketing Management* 52 (2015). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.010>.
- Wi, Hyeongon, Seungjin Oh, Jungtae Mun, dan Mooyoung Jung. "A Team Formation Model Based on Knowledge and Collaboration." *Expert Systems with Applications* 36 (5), (2009). <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.12.031>.
- Wibawa, Endrawati. "Analisis Bencmarking Untuk Perencanaan Stratejik Rumah Sakit Surya Husadha Denpasar." *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan* 2 (2), (1999). <https://jurnal.ugm.ac.id/jmpk/article/view/2772>.
- Yuniarsih, Tjutju, dan Suwanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2011.