

PENINGKATAN KINERJA MELALUI STRATEGI BENCHMARKING

Aswadi Lubis

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan

Abstract

Benchmarking will actually encourage us to look deep into the processes of our competitors (or associate us) similar, perhaps better implemented and proven to deliver results or output quality better. Also benchmarking can help to get a shortcut to reach the goal (target), by imitating so many things can be saved, among other things we can further shorten the learning process (learning process), reducing the likelihood of failure because it can learn from the failures and mistakes of others. Strategies benchmarking in improving the performance of the company / organization conducted a comprehensive manner through: 1) adjustment of the vision, mission and objectives, 2) strategic environmental analysis, 3) determine the topic of benchmarking, 4) determine the company's superior goal benchmarking, and 5) form a team of benchmarking. The implementation of benchmarking study on company objectives using interviews / discussions, observation, and documentation to collect data. Data from the benchmarking study further adapted and selected by considering several factors, among them; culture, human resource capacity and budgeting by adhering to the principle of Keep preserve old things are good and taking things that new and better.

Keywords : Performance, Strategy, Benchmarking

A. PENDAHULUAN

Saat ini perjalanan seluruh aspek perusahaan baik yang *profit oriented* maupun *social oriented* menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan-perubahan terjadi begitu cepat dan kadang-kadang tidak dapat diduga. Perubahan-perubahan ini antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk itu diperlukan suatu pendekatan baru dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang dikenal dengan Manajemen Kinerja (*Performance Management*)¹.

Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh

organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya.

Pada dasarnya semua perusahaan atau organisasi menginginkan pencapaian kinerja yang tinggi seperti tertuang dalam tujuan utamanya. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Islam tentang melaksanakan usaha dengan maksimal dan penuh perhitungan. Islam memiliki pedoman dalam mengarahkan umatnya untuk melaksanakan amalan. Pedoman tersebut adalah Al-qur'an dan Sunnah Nabi sebagai sumber ajaran Islam yang menawarkan nilai-nilai dasar atau prinsip-prinsip umum yang penerapannya dalam bisnis disesuaikan dengan perkembangan zaman dan mempertimbangkan dimensi ruang dan waktu. Islam seringkali dijadikan sebagai model tatanan kehidupan yang berbudaya. Hal ini tentunya dapat dipakai untuk pengembangan lebih lanjut atas suatu tatanan kehidupan tersebut, termasuk tatanan kehidupan bisnis, budaya dan etos kerja bagi orang muslim pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.²

Oleh karena itu mempelajari Al-Qur'an dari dimensi pengembangan SDM agar mengerjakan perbuatan atau usaha yang bermanfaat dapat memurnikan kaidah-kaidah manajemen praktis dan baru. Manusia merupakan makhluk sosial yang hidup dan berinteraksi dalam suatu komunitas sosial dengan cara yang teratur. Manusia harus mengatur kelompok-kelompok yang ada menggunakan manajemen yang benar agar satu sama lain dapat berinteraksi dengan harmonis. Sebab manusia diciptakan dalam kehidupan ini antara lain adalah untuk berkompetisi, siapa yang terbaik dalam usaha dan pekerjaannya.³

Berbicara tentang peningkatan kinerja dalam lingkungan yang serba kompetitif saat ini tentu tidak lepas dari strategi yang ditempuh dalam menjalankan kegiatannya. Strategi yang digunakan harus mempunyai perbedaan yang tersendiri dari para pesaing kita agar tetap dalam menjamin kelangsungan usaha. Disamping itu juga network merupakan hal sangat penting dibangun dengan para stakeholder.

Pandangan baru yang seharusnya dipahami adalah bahwa kompetisi/persaingan bukan merupakan alasan untuk tidak melakukan kerjasama. Dengan jiwa kompetisi, perusahaan akan senantiasa berupaya untuk mengembangkan diri ke arah yang jauh lebih baik. Begitu pula melalui kerjasama,

sebuah perusahaan bahkan mampu memperkuat dirinya dalam meningkatkan daya saing dengan menerapkan secara efektif pelajaran-pelajaran yang telah dipelajari secara susah payah oleh lembaga-lembaga lain yang telah menghadapi situasi-situasi serupa atau masalah-masalah terkait.

Kerjasama ini sebenarnya telah banyak dilakukan oleh perusahaan atau organisasi. Kerjasama yang demikian ini dalam istilah asingnya disebut *benchmarking*. *Benchmarking* merupakan sebuah kerjasama antar lembaga dengan melakukan observasi secara langsung. Strategi *benchmarking* ini pada mulanya digunakan dalam bidang bisnis untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang lebih maju.⁴

Kegiatan *benchmark* ini dilakukan oleh sebuah perusahaan dengan berkunjung ke perusahaan lain untuk proses belajar dan bertukar informasi, yang nantinya hasilnya akan dijadikan sebagai bekal untuk mengembangkan lembaganya sendiri. Strategi ini sangat efektif untuk merumuskan tujuan jangka panjang melalui perbaikan kinerja yang berkelanjutan.

B. PEMBAHASAN

1. Sejarah *Benchmarking*

Proses munculnya *benchmarking* itu sebenarnya melalui beberapa tahapan, diantaranya :

a. Tahap Pertama

Pada tahap awal munculnya *benchmarking* dipandang sebagai rekayasa terbalik atau analisis produk kompetitif yang berorientasi pada produk. Tahap ini rekayasa terbalik cenderung menjadi pendekatan teknis yang berbasis rekayasa bagi perbandingan produk yang mencakup pembongkaran dan evaluasi terhadap karakteristik produk yang bersifat teknis.

b. Tahap Kedua

Pada tahap kedua ini disebut sebagai *benchmarking* kompetitif yang bergerak melampaui perbandingan yang berorientasi produk untuk mencakup perbandingan terhadap proses-proses dari para pesaing.

c. Tahap Ketiga

Dalam tahap ini juga disebut *benchmarking* proses yang muncul ketika banyak eksekutif pengawas mutu mengakui bahwa proses pembelajaran terhadap produk akan lebih mudah bila dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan diluar industri mereka daripada studi-studi mengenai daya saing. Perusahaan yang saling bersaing memiliki batas alamiah dimana mereka saling merahasiakan berbagai informasi mengenai perusahaannya, namun garis batas dan hambatan perdagangan ini tidak berlaku bagi perusahaan-perusahaan yang tidak bersaing secara langsung. Ketiadaan hambatan untuk saling berbagi informasi ini telah mendorong suatu pergeseran yang memperluas penerapan *benchmarking* sebab *benchmarking* bukan hanya diarahkan kepada para pesaing namun justru diarahkan pada perusahaan-perusahaan dari bidang-bidang industri lain yang menjalankan praktik bisnis yang diakui kekuatannya.

d. Tahap Keempat

Tahap keempat ini disebut dengan *benchmarking* strategi yang didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengevaluasi alternatif-alternatif, mengimplementasikan strategi dan meningkatkan kinerja dengan memahami dan mengadaptasi strategi-strategi sukses dari mitra eksternal yang berpartisipasi dalam aliansi-aliansi yang berkesinambungan.

e. Tahap Kelima

Tahap ini merupakan generasi akhir implementasi *benchmarking*. Menurut pandangan ini masa depan benchmarking terletak pada aplikasi global, dimana terdapat perbedaan-perbedaan proses budaya serta proses bisnis antar perusahaan dijumpai dengan aplikasi bagi pengembangan proses bisnis. Tahap ini disebut dengan *benchmarking global*.

2. Pengertian *Benchmarking*

Terdapat berbagai definisi mengenai *benchmarking* (patok duga) oleh beberapa para ahli, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Gregory H. Watson mendefinisikan patok duga sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.

- 2) Goetsch dan Davis mendefinisikan patok duga sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.
- 3) Menurut Nisjar dan Winardi di dalam Tjuju menyatakan bahwa *benchmarking* dapat dirumuskan sebagai aktivitas *imitation with modification*, dimana di dalam istilah *modification* sudah terkandung makna *improvement*.⁵
- 4) Prim Masrokan mendefinisikan *benchmarking* merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.⁶

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan patok duga (*benchmarking*) adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dari sebuah lembaga pendidikan lain, lalu diadaptasi, diseleksi, dan diperbaiki untuk diterapkan pada lembaga pendidikan yang melaksanakan patok duga (*benchmarking*) tersebut.

Strategi *benchmarking* ini pada mulanya digunakan dalam bidang bisnis saja dalam mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang lebih maju. Sebagai yang dijelaskan oleh *Design Steering Commite* dari *International Benchmarking Clearinghouse (IBC)* yang menyatakan bahwa *Benchmarking* merupakan proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan; proses mengukur dan membandingkan secara sinambung atas proses-proses bisnis suatu organisasi dengan tokoh-tokoh bisnis manapun di seluruh dunia, untuk mendapatkan informasi yang akan membantu upaya organisasi tersebut memperbaiki kinerjanya⁷.

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

3. Jenis-Jenis *Brenchmarking*

Benchmarking yang sebenarnya akan mendorong kita untuk melihat jauh ke dalam proses-proses di pesaing kita (atau sejawat kita) yang sejenis, yang barangkali diimplementasikan dengan lebih baik dan terbukti memberikan kualitas hasil atau keluaran yang lebih baik. Juga *benchmarking* ini dapat membantu untuk mendapatkan jalan pintas untuk mencapai tujuan (target), dengan meniru maka banyak hal dapat dihemat, antara lain kita dapat lebih mempersingkat proses pembelajaran (*learning process*), mengurangi kemungkinan kegagalan karena bisa belajar dari kegagalan dan kesalahan orang lain⁸. Dalam pelaksanaan *Benchmarking* ini sebenarnya adalah proses membandingkan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya sehingga akan diperoleh informasi dan data mengenai aktifitas perusahaan hingga kelebihan dan kekurangan dari setiap perusahaan yang dibandingkan, dengan demikian akan diperoleh gambaran strategi bisnis yang akan diterapkan dalam usaha yang kita laksanakan. Berikut ini proses siklus *benchmarking* :



Disamping adalah siklus *Benchmarking* yang terjadi dalam sebuah proses perusahaan dalam melaksanakan Strategi Manajemen. Dalam siklus itu di jelaskan tentang apa yang dipergunakan sebagai dasar untuk menentukan apa yang akan di benchmark, kemudian menentukan apa saja yang akan di ukur sebagai untuk memilih dan menentukan kepada siapa akan dilakukan *benchmark* (pembanding), setelah itu maka pelaksanaan pengumpulan data-data yang diperlukan untuk dilaksanakan analisis data baru hasil dari analisis data tersebut dipergunakan sebagai pedoman untuk merumuskan tujuan dan merencanakan tindakan apa yang akan dipergunakan sebagai strategik perusahaan⁹. Demikian terus menerus akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk selalu memperbaiki dan merevisi keputusan

strategik-nya sebagai salah satu upaya untuk memenangkan persaingan dan mendapatkan keunggulan bersaing yang optimal.

Sedangkan macam-macam Benchmarking itu sendiri adalah sebagai berikut :

- a. *Benchmarking Internal*, yaitu dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal lainnya dalam suatu organisasi.
- b. *Benchmarking kompetitif* adalah dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing
- c. *Benchmarking Fungsional* ialah dengan mengadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan-perusahaan yang berada di berbagai industri; dan
- d. *Benchmarking Generik* adalah dengan proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industri¹⁰.

Untuk melakukan *Benchmarking*, maka dapat dilakukan dengan empat cara sebagai berikut :

1. Riset *in-house*, melakukan penilaian terhadap informasi dalam perusahaan sendiri maupun informasi yang ada di publik
2. Riset Pihak Ketiga, membiayai kegiatan benchmarking yang akan dilakukan oleh perusahaan surveyor
3. Pertukaran Langsung, pertukaran informasi secara langsung dapat dilakukan melalui kuesioner, survei melalui telepon, dll
4. Kunjungan Langsung, melakukan kunjungan ke lokasi mitra *benchmarking* (cara ini dianggap yang paling efektif)¹¹

4. Pengertian Kinerja

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Dalam Kamus Besar Indonesia, kerja mempunyai arti kegiatan melakukan sesuatu¹². Dalam *Oxford Advanced Learner's Dictionary* diterangkan arti lebih detail, kerja merupakan penggunaan kekuatan fisik ayau daya mental untuk melakukan sesuatu¹³. Dalam Ensiklopedi Indonesia dengan konteks ekonomi, kerja diartikan sebagai pengerahan tenaga (baik pekerjaan jasmani maupun rohani). Agar terdapat kejelasan mengenai kinerja, akan disampaikan beberapa pengertian mengenai kinerja.

Bernardin and Russel mendefinisikan kinerja sebagai berikut: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period”*. Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Pendapat yang lebih komprehensif disampaikan oleh Brumbrach sebagai berikut: *“Performance means behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results.”*

Brumbrach, selain menekankan hasil, juga menambahkan perilaku sebagai bagian dari kinerja. Menurut Brumbach, perilaku penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja seorang pegawai.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan pokok:

- 1). Kerja itu merupakan aktivitas bertujuan, dengan sendirinya dilakukan secara sengaja;
- 2). Pengertian kerja dengan konteks ekonomi adalah untuk menyelenggarakan proses produksi. Jadi, merupakan upaya memperoleh hasil. Sedangkan pengertian kerja di sini mencakup pula konteks keagamaan. Oleh karenanya pengertian hasil dapat bersifat transenden dan nonmateriil, di samping yang bersifat materiil; dan
- 3). Kerja itu mencakup kerja bersifat fisik dan nonfisik atau kerja batin. Kerja lahir merupakan aktifitas fisik, anggota badan, termasuk panca indera seperti mengajar disekolah, menjalankan sholat, dan sebagainya. Sedangkan kerja batin itu ada dua macam; kerja otak (seperti belajar) dan kerja qalb (seperti mencintai)¹⁴.

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

5. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal¹⁵.

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

6. Strategi *Benchmarking* Dalam Meningkatkan Kinerja

Keberhasilan suatu perusahaan/organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan. Sebagai pemimpin lembaga harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia juga harus mampu melihat perubahan serta mampu melihat tantangan di era globalisasi. Dengan demikian perusahaan akan responsif terhadap tuntutan masa depan, yaitu bukan hanya mengejar profit tetapi juga dapat memberikan kepuasan kepada seluruh stakeholder. Langkah-langkah yang menjadi tuntutan dalam meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi: (a) Kejelasan cita-cita dengan langkah-langkah operasional di dalam usaha mewujudkan cita-cita perusahaan; (b) Memberdayakan

kelembagaan dengan menata kembali sistemnya; (c) Meningkatkan dan memperbaiki manajemen; (d) Peningkatan mutu sumber daya manusianya.

Kualitas dan perilaku manajer hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut: (a) Visi yang kuat tentang masa depan perusahaan, dan dorongan terhadap semua staff untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut; (b) Harapan yang tinggi terhadap produk yang berkualitas dan kinerja staff; (c) Pengamatan terhadap cara kerja pegawai dan pemberian balikan positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan kinerja; (d) Dorongan untuk memanfaatkan waktu kerja secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kelemahan; (e) Pemanfaatan sumber-sumber materiil dan personil secara kreatif; (f) Pemantauan terhadap sumber daya secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk menyusun perencanaan yang lebih baik¹⁶.

Manajer sebagai pemimpin (*leader*) harus memiliki visi dan misi yang jelas dari perusahaan yang dipimpinnya. Sehingga, manajer harus menjadi pemimpin yang visioner. Pemimpin visioner adalah pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi¹⁷. Pemimpin yang visioner itu penting dan akan menentukan hidup dan matinya sebuah organisasi. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin harus mampu meramalkan perubahan lingkungan untuk membuat rencana strategis lembaganya.

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

C. PENUTUP

Strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi dilakukan secara komprehensif melalui: 1) penyesuaian visi, misi, dan tujuan, 2) analisis lingkungan strategis, 3) menentukan topic *benchmarking*, 4) menentukan perusahaan unggul tujuan *benchmarking*, dan 5) membentuk tim *benchmarking*.

Pelaksanaan studi *benchmarking* di perusahaan tujuan menggunakan metode wawancara/diskusi, observasi, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data. Data hasil studi *benchmarking* tersebut selanjutnya diadaptasi dan diseleksi dengan mempertimbangkan beberapa faktor, di antaranya; *culture*, kapasitas sumber daya manusia dan *budgeting* dengan berpegang pada prinsip “Tetap memelihara hal-hal yang lama yang baik dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik”.

Pengendalian *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja perusahaan/organsaisi dilakukan melalui komunikasi yang intens antara pimpinan, bawahan, dan seluruh *stakeholders* perusahaan dapat menjadikan penerapan strategi lebih efektif, karena mampu mendeteksi sedini mungkin berbagai kendala yang dihadapi para bawahan. Keterbukaan dan keluwesan seorang pimpinan juga menjadi azas yang sangat penting sebagai upaya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan para bawahannya. Sehingga melalui bentuk pengendalian pemimpin yang *intens*, terbuka, dan luwes ini terdapat hubungan yang saling menguntungkan antara pimpinan dan bawahan.

Endnotes:

¹ Rustam Effendy, *Dasar-dasar Manajemen Modern* (Malang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, tt), hlm. 59.

² Muhammad, *Etika Bisnis Islami* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004), hlm. 225.

³ Ali Muhammad Taufik, *Praktik manajemen berbasis Al-Qur'an* (Jakarta: Gema Insani, 2004), hlm. 47.

⁴ Masykuri Bakri, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Paradigma Islam* (Surabaya: Visipress Media, 2010), hlm. 5.

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

-
- ⁶ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 280.
- ⁷ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 6.
- ⁸ Camp R., *Benchmarking: The Search for Best Practise That Lead to Superior Performance* (Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989)
- ⁹ Marti, Jose Maria Viedma. 2004. *Strategic Knowledge Benchmarking System: a knowledge-based strategic managemenr information system for firms*. Jurnal Knowledge management, 2004, hlm. 31.
- ¹⁰ *Ibid*, hlm. 45.
- ¹¹ Tiwana, Amrit. 2000. *The Knowledge Magement Toolkit*. One Lake Street:
- ¹² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Indonesia, hlm. 488.
- ¹³ Hornby, A.S., *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, Ed. 5, hlm. 1375.
- ¹⁴ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja* (Jakarta: Gema Insani)
- ¹⁵ Lebas, M , Performance measurement and performance management, *International Journal of Production Economics*, 1995, hlm. 1-3.
- ¹⁶ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 57.
- ¹⁷ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 407.

Daftar Pustaka

- Ali Muhammad Taufik, *Praktik manajemen berbasis Al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani, 2004
- Camp.R. 1989. *Benchmarking: The Search for Best Practise That Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press. Milwaukee, WI
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Indonesia
- Hornby, A.S., Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, Ed. 5
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat, 2008
- Lebas, M , *Performance measurement and performance management, International Journal of Production Economics*, 1995
- Muhammad, *Etika Bisnis Islami*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004
- Masykuri Bakri, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Paradigma Islam*, Surabaya: Visipress Media, 2010
- Marti, Jose Maria Viedma. 2004. *Strategic Knowledge Benchmarking System: a knowledge-based strategic managemenr information system for firms*. Jurnal Knowledge management, 2004
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008
- Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013
- Rustam Effendy, *Dasar-dasar Manajemen Modern*, Malang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, tt
- Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, Bandung.: Alfabeta, 2011
- Tiwana, Amrit. 2000. *The Knowledge Magement Toolkit*. One Lake Street:
- Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja*, Jakarta : Gema Insani.
- Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009