

## Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo

**Rizza Abrori**

IAIN Ponorogo

Email: [rizza.brilian@gmail.com](mailto:rizza.brilian@gmail.com)

**M. Miftahul Ulum**

IAIN Ponorogo

Email: [ulum@iainponorogo.ac.id](mailto:ulum@iainponorogo.ac.id)

Received	Revised	Accepted	Published
4 Maret 2024	26 April 2024	27 April 2024	29 April 2024

### Abstract

*The principal as a leader must have a clear vision and mission for the institution he leads. 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.*

*Keywords: Strategy, Benchmarking, Teacher Performance*

### Abstrak

*Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas bagi lembaga yang dipimpinnya. 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.

*Kata Kunci: Strategi, Benchmarking, Kinerja Guru*

## **Pendahuluan**

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. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas bagi lembaga yang dipimpinya. 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.<sup>1</sup> Strategi benchmarking ini awalnya digunakan di sektor bisnis untuk mengukur kinerja perusahaan terhadap perusahaan lain yang lebih maju.<sup>2</sup> 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 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.<sup>3</sup>
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.<sup>4</sup> 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 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.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Masykuri Bakri, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pradigma Islam*, (Surabaya: Visipres Media, 2010), 16.

<sup>2</sup> Ibid., 11.

<sup>3</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 48.

<sup>4</sup> Widiyarti dan Suranto, *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*, (Semarang: Sindur Press, 2009), 67.

<sup>5</sup> 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..

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 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”.

## Tinjauan Literatur

### A. Strategi Benchmarking Kepala Sekolah

Strategi adalah rencana komprehensif yang mengintegrasikan sumber daya dan kemampuan dengan tujuan jangka panjang untuk memenangkan persaingan.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> 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. Menurut Crown dalam Wahyudi, strategi tersebut pada prinsipnya dapat dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan pengendalian strategi.<sup>9</sup>

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).

---

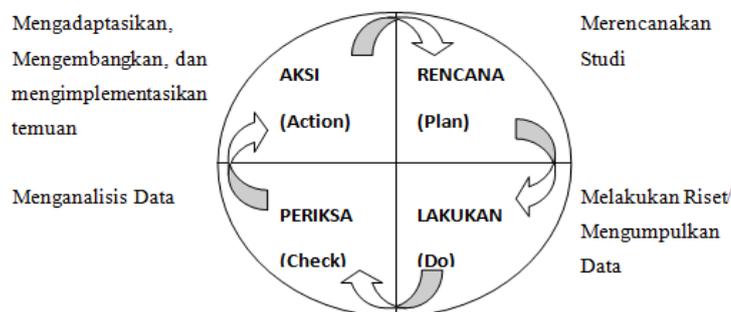
<sup>6</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, 171.

<sup>7</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 126.

<sup>8</sup> 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), 28.

<sup>9</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung: Binarupa aksara, 1996), 17.

Siklus Deming terdiri dari kegiatan; membuat rencana, melaksanakan rencana, memeriksa hasil dan mengambil tindakan.<sup>10</sup>



Gambar 2.1 Proses Benchmarking Dianalogikan dengan Siklus Deming

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 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, periksa, 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 keempat, tindakan meliputi penyetulan, pengembangan, dan penerapan penentu proses pembandingan yang sesuai. Langkah terakhir bertujuan untuk mengubah atau memperbaiki perusahaan/organisasi guna meningkatkan kinerjanya.

Langkah pembandingan juga dapat diimplementasikan dalam model lain yang disebut "Proses Monash". Model tersebut mendefinisikan 13 langkah dalam proses pembandingan, termasuk:<sup>11</sup>

- 1) Identifikasi misi lembaga, rencana strategis dan elemen kuncinya.
- 2) Mendidik karyawan, berupaya membentuk komitmen karyawan terhadap perubahan, dan membentuk tim pembandingan.
- 3) Pilih topik pembandingan, identifikasi proses utama yang terkait dengan topik tersebut, dan rancang/ukur kinerja proses.

<sup>10</sup> Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking...*, 4.

<sup>11</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian...*, 50.

- 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.
- 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).

#### B. Peningkatan Kinerja Guru

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.<sup>12</sup> 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.

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.<sup>13</sup> Mengingat bahwa tujuannya mendidik anak-anak (peserta didik) dan mempersiapkan mereka dengan baik. Guru haruslah seorang pendidik yang bertugas mendidik jasmani, pikiran, dan akhlak dengan sebaik-baiknya, agar menjadi manusia yang sempurna (menjadi insan kami).<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

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

---

<sup>12</sup> 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

<sup>13</sup> Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional* (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2013), 23

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2009), 37

<sup>15</sup> Abu Bakar Muhammad, *Pedoman Pendidikan dan Pengajaran* (Surabaya : Usaha Nasional, 1981), 68

1. Guru dan siswa berkomunikasi satu sama lain baik di dalam maupun di luar sekolah, dan itu didasarkan pada kasih sayang.
2. Untuk berhasilnya pendidikan, guru harus mengenal kepribadian anak serta latar belakang setiap keluarganya.
3. Komunikasi guru ini hanya diadakan semata-mata untuk kepentingan pendidikan anak didik.<sup>16</sup>

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

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan keampuan *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 itu, pegawai harus diberikan pekerjaan berdasarkan keahliannya. Guru akan dapat membantu siswa belajar lebih efektif jika mereka ditugaskan ke kelas berdasarkan bidang keahlian mereka.

2. Faktor motivasi (*motivacion*)

Motivasi dibentuk oleh sikap guru terhadap situasi kerja. Motivasi adalah keadaan pikiran yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan pendidikan. Mecclelland 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.”<sup>17</sup>

## Metode

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.<sup>18</sup> Pengambilan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi strategi benchmarking kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDN 1 Singosaren Ponorogo. Analisa data dengan model miles huberman. Jenis penelitian 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.<sup>19</sup> Penulis mendapatkan data-data dari kepala sekolah, tata usaha sekolah, guru.

---

<sup>16</sup> Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya Offset, 1995), 156-157

<sup>17</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Data Perusahaan* (Bandung: PT. Refieka Aditema, 2004), 67.

<sup>18</sup> M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almansur, *Metode Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 26.

<sup>19</sup> Hamid Darmadi, *Metode Penelitian Pendidikan Dan Sosial Konsep Dasar Dan Implementasi* (Bandung:Alfabetha, 2014), 291.

**Hasil Penelitian**

**Formulasi Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Benchmarking yang komprehensif merupakan latihan perencanaan yang bertujuan untuk mendapatkan 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	1. Apakah guru baik dalam berkomunikasi? 2. Apakah guru mampu menggerakkan anggota untuk mewujudkan program kerja?
2	Keorganisasian	1. Apakah guru sudah sesuai dengan tugasnya? 2. Apakah guru mampu melaksanakan tugas dengan baik?
3	Keadministrasian	1. Apakah administrasi guru sudah tertata rapi? 2. Apakah guru sudah mempunyai tempat untuk menyimpan berkas keorganisasian?
4	Program Sekolah	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 penggalian 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.

### **Implementasi Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

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.

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”.

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).

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 tanggung jawab pada tugasnya yang diembannya	mempunyai 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 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.
3	Program Sekolah	program pendidikan yang yang diterapkan khusus untuk sekolah sesuai dengan tujuan yang diinginkan sekolah yang disesuaikan dengan kekhasan 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.
4	Keorganisasian	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 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.

## **Pengendalian Strategi Benchmarking Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

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.

### **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 adalah 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. Studi benchmarking 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. Studi 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.

**Daftar Pustaka**

- Bakri, Masykuri. 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pradigma Islam*. Surabaya: Visipres Media.
- Darmadi, Hamid. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Dan Sosial Konsep Dasar Dan Implementasi*. Bandung:Alfabetha.
- Ghony, M. Djunaidi & Fauzan Almansur. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Data Perusahaan*, Bandung: PT. Refieka Aditema.
- Muhammad, Abu Bakar. 1981. *Pedoman Pendidikan dan Pengajaran*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Ngalim. 1995. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya Offset.
- Sanjaya, Wina. 2006. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suprihatiningrum, Jamil. 2013. *Guru Profesional*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.
- Syamsudin, H. N. *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).
- 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.
- Widiyarti dan Suranto. 2009. *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*. Semarang: Sindur Press.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwanto. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung.: Alfabeta.