

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini diuraikan secara berurutan mengenai: a) konteks penelitian; b) fokus penelitian; c) tujuan penelitian; d) kegunaan hasil penelitian; e) penegasan istilah; dan f) sistematika pembahasan.

A. Konteks Penelitian

Pendidikan Islam dewasa ini seringkali dibanding-bandingkan dengan lembaga pendidikan umum. Terdapat pula *mindset* yang beranggapan bahwa lulusan dari madrasah kurang mampu bersaing dengan mereka yang lulusan dari lembaga umum. Anggapan ini muncul karena sebagian besar lembaga pendidikan yang ada kurang menjanjikan masa depan dan kurang responsif terhadap tuntutan zaman. Memang tidak sedikit lembaga pendidikan Islam sekarang ini lebih terfokus pada pelajaran agama saja, dan kurang terlalu fokus pada pelajaran umum. Sedangkan nilai UN yang terdiri dari pelajaran umum menjadi syarat kelulusan dan syarat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Sehingga sangat mungkin bagi lembaga pendidikan Islam yang tidak mampu merespon kebutuhan *customer* akan kehilangan kepercayaan dari masyarakat.

Padahal, paling tidak ada tiga hal yang menjadi pertimbangan masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan, yaitu nilai (agama), status sosial, dan cita-cita.¹ Masyarakat yang terpelajar tentunya lebih selektif dalam memilih lembaga pendidikan bagi anak-anaknya dengan mempertimbangkan prospektifnya. Masyarakat akan memilih lembaga yang ideal yaitu lembaga yang mampu mencetak generasi spiritual, berakhlak, dan juga mampu mengembangkan aspek intelektualnya. Isu yang berkembang dalam masyarakat itulah yang perlu menjadi perhatian bagi lembaga pendidikan Islam dengan senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan agar lembaganya semakin produktif dan menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Perlu diketahui bahwa lingkungan yang ada sesungguhnya selalu bergerak, berubah, dan membawa pengaruh yang sangat besar bagi lembaga pendidikan. Diketahui pula bahwa dalam dunia pendidikan sekarang ini juga semakin kompetitif, mereka berlomba-lomba untuk mencapai mutu yang terbaik, sehingga bagi lembaga yang biasa-biasa saja dan *stagnan* (menutup diri) kemungkinan besar akan terseleksi alam. Hal ini telah nampak pada beberapa lembaga sekolah yang kian hari siswanya kian mengalami penurunan secara drastis, bahkan sekolah harus menggembor-nggemborkan *iming-iming* gratis, untuk menarik minat siswa agar sekolah di lembaga tersebut.² Perubahan inilah yang seharusnya diantisipasi oleh lembaga pendidikan dengan mempersiapkan strategi yang

¹ Masykuri Bakri, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Paradigma Islam*, (Surabaya: Visipress Media, 2010), v.

² Hasil pembicaraan dengan guru di sebuah lembaga pendidikan.

berorientasi pada peningkatan mutu dan kinerja lembaganya, sehingga diharapkan sebuah lembaga mampu mempertahankan eksistensi dan mampu meningkatkan daya saingnya.

Sumber daya manusia (SDM) berperan sebagai kunci keberhasilan untuk mencapai perubahan.³ Perubahan harus dilakukan bagi sebuah lembaga yang ingin mencapai kemajuan. Untuk itu, SDM perlu ditingkatkan pengetahuan dan keterampilannya secara terus-menerus guna meningkatkan kinerjanya. Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.⁴ Dengan kata lain bahwa perubahan ke arah pendidikan yang lebih baik perlu diimbangi dengan perbaikan-perbaikan kinerja para pengelola lembaga pendidikan itu sendiri.

Dinamika kelangsungan sebuah lembaga pendidikan akan senantiasa berkembang seiring dengan perubahan lingkungannya, baik internal maupun eksternal.⁵ Lingkungan internal pendidikan berkaitan dengan tingkat pengetahuan dan keterampilan, keluasaan wawasan, kebiasaan kerja, perasaan, harapan, kebutuhan, filosofi, dan keyakinan diri. Sedangkan lingkungan eksternal

³ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), v.

⁴ Muhammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1995), 47.

⁵ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung.: Alfabeta, 2011), 63.

menyangkut berbagai unsur yang berasal dari eksternal lembaga, misalnya: tuntutan masyarakat, isu-isu pendidikan, perkembangan teknologi, dan hubungan dengan lembaga atau instansi yang lain. Oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar suatu lembaga pendidikan tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri.

Lembaga pendidikan yang bertekad untuk mengadakan perubahan, sudah selayaknya mereka harus membuka diri dan wawasan dengan bekerja sama dengan lembaga lain yang lebih unggul. Lembaga yang bekerjasama untuk meningkatkan efisiensi keseluruhan dari proses-proses akan memiliki produktivitas dan daya saing yang lebih besar di dalam maupun luar negeri.⁶ Kerjasama ini bertujuan untuk menciptakan tantangan nasional yang terpadu demi perkembangan zaman yang terus-menerus/berkesinambungan.

Pandangan baru yang seharusnya dipahami adalah bahwa kompetisi/persaingan bukan merupakan alasan untuk tidak melakukan kerjasama. Dengan jiwa kompetisi, lembaga pendidikan akan senantiasa berupaya untuk mengembangkan diri ke arah yang jauh lebih baik. Begitu pula melalui kerjasama, sebuah lembaga pendidikan bahkan mampu memperkuat dirinya dalam meningkatkan daya saing dengan menerapkan secara efektif pelajaran-pelajaran

⁶ Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking: Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-perusahaan Terbaik Dunia* Terj. Robert Haryono Imam, (Jakarta: Gramedia Pustaka, 1996), 17.

yang telah dipelajari secara susah payah oleh lembaga-lembaga lain yang telah menghadapi situasi-situasi serupa atau masalah-masalah terkait.⁷

Kerjasama ini sebenarnya telah banyak dilakukan oleh lembaga pendidikan. Kerjasama yang demikian ini dalam istilah asingnya disebut *benchmarking*. *Benchmarking* merupakan sebuah kerjasama antar lembaga dengan melakukan observasi secara langsung.⁸ Strategi *benchmarking* ini pada mulanya digunakan dalam bidang bisnis untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang lebih maju.⁹

Walaupun *benchmarking* gencar dilakukan di kalangan dunia usaha (organisasi bisnis), tapi prinsip-prinsipnya dapat juga diberlakukan dalam organisasi non profit, dengan produk yang wujudnya berbeda.¹⁰ Pada dunia usaha berupa kualitas barang dan jasa yang unggul dan memuaskan pelanggan, sedangkan pada organisasi publik dan non profit seperti lembaga pendidikan misalnya adalah berupa pelayanan publik/jasa kepada masyarakat yang prima.¹¹ Sehingga istilah *benchmarking* ini diadopsi ke dalam istilah manajemen, khususnya dapat diterapkan pada manajemen pendidikan untuk meningkatkan prestasi kerja lembaga pendidikan serta mencetak lulusan yang berkualitas.

Kegiatan *benchmark* ini dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan dengan berkunjung ke lembaga lain untuk proses belajar dan bertukar informasi,

⁷ *Ibid.*, 20.

⁸ *Ibid.*, 16.

⁹ *Ibid.*, 11.

¹⁰ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*,50.

¹¹ *Ibid.*,

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.

Menurut hemat peneliti, sekolah yang telah berhasil menjalankan strategi *benchmarking* adalah MTsN Aryojeding dan SMPI Al-Azhaar Tulungagung. Berdasarkan pra-penelitian, kedua lembaga tersebut telah menjadikan program *benchmarking* sebagai strategi untuk membuat patokan-patokan yang harus dicapai demi kemajuan lembaga. Kedua lembaga tersebut juga telah mampu membuktikan eksistensinya untuk beberapa tahun terakhir dengan banyak menorehkan prestasi-prestasi yang cukup gemilang dan mampu melaksanakan program-program pembelajaran yang semakin berkualitas.

Alasan peneliti memilih MTsN Aryojeding adalah karena menurut pengamatan peneliti, bahwa tingkat progresivitas dalam mengembangkan produktivitas (kinerja) sangat nampak di beberapa tahun belakangan ini. Sekolah ini adalah sekolah yang tengah berkembang. Hal ini terbukti dengan prestasi akademis dan non akademis yang telah dicapai di tingkat nasional.¹² Program-program yang ditawarkan juga semakin beragam. Program-program yang ditawarkan di MTsN Aryojeding adalah: kelas unggulan, kelas reguler, program ekstrakurikuler yang lengkap, laboratorium dan bangunan sudah tertata rapi dan megah, pelaksanaan system JIBAS (Jaringan Informasi Berbasis Sekolah). MTsN Aryojeding memang belum membuka kelas akselerasi. Menurut observasi dari

¹² Wawancara dengan Bapak Agus Wibowo, 22 Mei 2015, pukul 09.04 wib.

peneliti, kelas akselerasi rencana akan dibuka tahun depan, dan sebelum membuka kelas baru ini MTsN Aryojeding akan melakukan *study benchmark* di lembaga lain yang dianggap lebih unggul.¹³

Lokasi yang ke dua adalah SMPI Al-Azhaar Tulungagung. Alasan peneliti memilih tempat ini adalah bahwa selain prestasi yang begitu gemilang, di sekolah ini menjalankan 4 macam kurikulum yaitu: Kurikulum 2013 Diknas, materi khas Al-Azhaar, AIS (Al-Azhaar Internasional System), dan kurikulum program inklusi. Implementasi pembelajaran meliputi kegiatan: Tsafaqoh Islam, keterampilan hidup, dan system belajar *Full Day School*. Sekolah ini memiliki slogan yaitu Sekolah Islam yang Menjawab Tantangan Zaman. Satu kalimat tersebut adalah salah satu penarik minat masyarakat sebagai alternatif lembaga pendidikan yang memang patut diperhitungkan.

Dari pemaparan di atas, penulis tertarik untuk mengaji lebih dalam tentang strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja lembaga. Oleh karena itu, untuk menjawab semua persoalan tersebut, penulis ingin meneliti tentang ***“Strategi Benchmarking dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam”***.

¹³ Wawancara dengan Bu Liza, 28 April 2015, pukul 15.30 wib.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan di atas fokus penelitian dalam penelitian ini adalah Strategi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam. Adapun pertanyaan dalam penelitian ini dipaparkan sebagai berikut:

- a) Bagaimana formulasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung?
- b) Bagaimana implementasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung?
- c) Bagaimana pengendalian *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus dan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui formulasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung.
2. Untuk mengetahui implementasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung.
3. Untuk mengetahui pengendalian *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian tentang “Strategi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung” ini diharapkan memiliki kegunaan secara teoritis dan praktis.

1. Kegunaan Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan terutama dalam bidang manajemen di lembaga pendidikan Islam khususnya dalam pengembangan ilmu tentang strategi *benchmarking* dalam peningkatan kinerja di madrasah sebagai upaya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam secara kontinyu.

2. Kegunaan Secara Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi:

- a. Bagi lembaga pendidikan, khususnya bagi MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif dalam menerapkan strategi *benchmarking* agar tepat mengarah pada peningkatan kinerja, sehingga mampu memenuhi kebutuhan/kepuasan pelanggan pendidikan (*stakeholders*).
- b. Bagi pendidik dan tenaga kependidikan, penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi sekaligus sebagai penggugah kesadaran bagi individu

maupun kelompok yang berkecimpung dalam dunia pendidikan agar selalu meningkatkan kinerjanya melalui perbaikan-perbaikan menuju ke arah proses kerja yang lebih baik lagi.

- c. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti tentang penerapan strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam.
- d. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya terutama dalam hal yang berkaitan dengan penerapan berbagai macam strategi sekolah dalam meningkatkan kinerja di sebuah lembaga pendidikan.
- e. Bagi pembaca, dapat dijadikan sebagai sumber informasi tentang pelaksanaan strategi *benchmarking* dalam suatu lembaga pendidikan.
- f. Bagi IAIN Tulungagung, dapat dijadikan pijakan dalam merancang penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif khususnya yang berkenaan dengan penelitian tentang strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam.

E. Penegasan Istilah

Untuk menghindari persepsi yang salah dalam memahami judul tesis “Strategi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan Islam”, maka peneliti akan menjelaskan sebagai berikut:

1. Penegasan Istilah Secara Konseptual

a. Strategi *benchmarking*

Strategi adalah kemampuan untuk melihat arah yang hendak dituju, dan untuk melakukan hal-hal yang diperlukan agar tetap berada di jalur pencapaian tujuan tersebut.¹⁴ Sedangkan *Benchmarking* adalah proses belajar bagi organisasi, yang mencontoh proses belajar manusia.¹⁵ *Benchmarking* dikenal juga dengan patok duga. Maksudnya, sebuah lembaga akan “mematok” lembaga lain yang mereka anggap sebagai pesaing terberat, lalu bila dibandingkan, “menduga” lembaga mereka berada pada posisi setinggi apa.¹⁶

Patok duga (*benchmarking*) merupakan suatu instrumen untuk melakukan suatu perbaikan. *Benchmarking* merupakan proses terstruktur untuk memperoleh perspektif baru kebutuhan *costumer*. Dalam dunia pendidikan *benchmarking* dipergunakan untuk membantu membuat sasaran-sasaran perbaikan. Tujuan *benchmarking* dalam pendidikan adalah

¹⁴ Watson, *Strategic Benchmarking...*, 28.

¹⁵ *Ibid.*, 3.

¹⁶ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2003),

untuk memperoleh keunggulan kompetitif untuk mengidentifikasi, mengukur dan menyamai atau melebihi praktik-praktik terbaik baik di dalam maupun di luar sekolah.¹⁷

b. Kinerja Lembaga Pendidikan Islam

Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.¹⁸ Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja seseorang dapat terlihat melalui aktivitasnya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Aktivitas ini menggambarkan bagaimana ia berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja seseorang terkait dengan bagaimana orang tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja lembaga pendidikan Islam berhubungan erat dengan proses kerja yang dilaksanakan oleh seluruh pengelola lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan bersama.

¹⁷ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu (Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan)*, terj. Yosali Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 206.

¹⁸ Muhammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1995), 47.

2. Penegasan Istilah Secara Operasional

Strategi *benchmarking* adalah strategi untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dari sebuah lembaga pendidikan lain yang lebih maju, lalu diformulasikan, diimplementasikan, dan dikendalikan untuk diterapkan pada lembaganya sendiri. Jadi, yang dimaksud dengan Strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam adalah bagaimana mengformulasikan, mengimplementasikan, dan mengendalikan strategi *benchmarking* dalam rangka meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam. Kinerja yang paling disoroti dalam penelitian ini adalah kinerja kepala sekolah dan kinerja guru (tenaga pendidik).

F. Sistematika Pembahasan

Agar lebih mudah dalam memahami penelitian ini, maka peneliti mengemukakan sistematika pembahasan yang terdiri dari tiga bagian, yaitu: bagian awal, bagian isi, dan bagian akhir.

Bagian awal terdiri dari halaman sampul, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, pernyataan keaslian tulisan, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar gambar, daftar tabel, daftar lampiran, pedoman transliterasi, dan abstrak yang memuat seluruh isi tesis secara singkat dan padat.

Bagian isi terdiri enam bab dan masing-masing bab berisi sub bab, dengan rincian sebagai berikut:

Bab I yaitu pendahuluan yang memuat konteks masalah yang berisi landasan-landasan yang memunculkan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti. Permasalahan ini berupa pertanyaan-pertanyaan. Fokus penelitian ini akan dijelaskan pada tujuan penelitian sebagai arah dalam melakukan penelitian. Kegunaan penelitian merupakan kontribusi hasil penelitian baik secara teoritis maupun praktis. Penegasan istilah merupakan sub-bab berikutnya yang berisi penjelasan dari variabel penelitian yang masih ambigu. Sistematika pembahasan sebagai sub bab terakhir yang merupakan penjelasan yang berupa urutan-urutan yang dibahas dalam tesis ini.

Bab II yaitu kajian teori yang menjelaskan tentang informasi yang dapat mendukung informasi yang terkait dengan permasalahan yang ada dalam penelitian. Kajian teori ini meliputi informasi tentang strategi *benchmarking*, kinerja sebuah lembaga pendidikan, studi penelitian terdahulu, dan paradigma penelitian. Paradigma penelitian merupakan bagian akhir dari bab dua yang dapat dijadikan sebagai acuan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian.

Bab III yaitu metode penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga hasil penelitian akan diuraikan secara naratif.

Bab IV yaitu paparan data dan temuan penelitian. Data yang diperoleh melalui pengamatan strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar, wawancara mendalam, dan dokumentasi dipaparkan sesuai fokus penelitian setelah melalui tahap analisis data.

Bab V yaitu pembahasan hasil penelitian. Bab ini memuat temuan penelitian dari masing-masing kasus yang diintegrasikan dengan gagasan peneliti dan teori-teori dari bab dua (*grand theory*). Berdasarkan hal tersebut, peneliti dapat mengambil kesimpulan yang sesuai dengan fokus penelitian.

Bab VI yaitu penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan memuat uraian singkat terkait fokus penelitian. Saran merupakan masukan bagi pihak yang terkait dengan penelitian ini.

Bagian akhir berisi daftar rujukan, lampiran-lampiran, dan biodata peneliti. Daftar rujukan memuat referensi-referensi yang digunakan peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini. Lampiran-lampiran memuat dokumen-dokumen yang mendukung penelitian ini, *time schedule* penulisan tesis, daftar pertanyaan untuk wawancara, dan daftar observasi. Biodata peneliti berupa biografi peneliti secara lengkap.