

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti *mengelola*, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi manajemen itu sendiri.¹ Menurut Winardi manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan manusia serta sumber-sumber lain.²

Sedangkan untuk memahami strategi sering kali terasa tidak mudah, karena setiap literatur memberikan definisi yang berbeda dan sampai saat ini tidak ada definisi yang baku. Untuk memperjelas definisi strategi, sebagian orang berusaha mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan cara-cara untuk mencapai tujuan jangka pendek disebut sebagai taktik.

Menurut Husni Mubarak, kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berasal dari “*stratus*” yang berarti militer dan “*ag*” yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang.³ Sementara Nanang Fatah berpendapat bahwa strategi adalah langkah-langkah yang sistematis

¹ Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, Refika Aditama, Bandung, 2010, hlm. 14.

² A.T. Soegito, *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan*, Widya Karya, Semarang, 2013, hlm. 21.

³ M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, STAIN Kudus, 2009, hlm. 10.

dan sistemis dalam melakukan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.⁴

Hill dan Jones berpendapat bahwa, ada dua pendekatan untuk mendefinisikan strategi, yang dikenal sebagai pendekatan tradisional dan pendekatan baru. Dalam pendekatan tradisional strategi difahami sebagai suatu rencana kedepan, bersifat antisipatif (*forward looking*), Sedangkan dalam pendekatan yang baru, strategi lebih difahami sebagai suatu pola dan bersifat reflektif (*backward-looking*).⁵

J. R. David, menjelaskan bahwa dalam dunia pendidikan strategi dapat diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designet to achives a particular educational goal*, dengan kata lain strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.⁶ Strategi dapat diartikan pula sebagai suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Newman dan Magon strategi dasar setiap usaha meliputi empat masalah masing-masing yaitu sebagai berikut :

- a. Pengidentifikasian dan penetapan spesifikasi dan kualifikasi hasil yang harus dicapai dan menjadi sasaran usaha tersebut dengan mempertimbangkan aspirasi masyarakat yang memerlukannya.
- b. Pertimbangan dan pemilihan pendekatan utama yang ampuh untuk mencapai sasaran.
- c. Pertimbangan dan penetapan langkah-langkah yang ditempuh sejak awal sampai akhir.
- d. Pertimbangan dan penetapan tolak ukur dan ukuran baku yang akan digunakan untuk menilai keberhasilan usaha yang dilakukan.⁷

⁴ Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, Cet. II 2013, hlm. 53.

⁵ Hendrawan Supratikno, *Et.al, Advanced Strategik Management*, Jakarta, PT. Gremedia Pustaka Utama, 2003, hlm. 1.

⁶ M. Saekan Muchith, *Et.al, Cooperative Learning*, RaSAIL, Media Group, Semarang, 2010, hlm. 23.

⁷ *Ibid*, hlm. 12.

Adapun manajemen strategik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah merupakan gabungan dua kata yang memiliki arti tersendiri yang baik bagi lembaga yaitu, *manajemen* dan *strategi*, yang masing-masing memiliki makna tersendiri yang setelah dirangkakan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula.⁸ Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa pada prinsipnya manajemen strategik adalah menggabungkan pola pikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian serta evaluasi.⁹

Banyak sekali manajemen strategik yang diungkapkan oleh para ahli, namun pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, penerapan dan pengawasan. Berikut beberapa pengertian manajemen strategik menurut para ahli :

- a. Menurut Mulyadi, manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer vebet* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.¹⁰
- b. Menurut Winardi manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.¹¹
- c. Sementara Made Pidarta meenjelaskan bahwa manajemen strategik adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategik ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi

⁸ Akdon, *Strategi Management For Educational Management*, Bandung, Alfabeta, 2006, hlm. 3.

⁹ *Ibid*, hlm. 8.

¹⁰ Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN, 2005, hlm. 32

¹¹ Karhi Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik*, Bandung, Mandar Maju, 1997, hlm. 85

kenyataan. Dengan demikian manajemen strategik mirip sekali dengan perencanaan strategi.¹²

- d. Menurut Suwarsono Muhammad yang dikutip D. Mulyasana, manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul, guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dengan misi yang telah ditentukan.¹³
- e. Menurut Sondang P. Siagian, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.¹⁴
- f. Menurut Fred R. David Manajemen strtegi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.¹⁵
- g. Menurut Yuwono dan Ikhsan manajemen pendidikan biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif dan mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen planning, implementing, dan controlling dari strategi bisnis. Dengan kata lain manajemen strategi meliputi formulasi strategik dan implementasi strategik.¹⁶
- h. Menurut Ansof, bahwa manajemen strategi adalah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggungjawab manajemen mengkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan.¹⁷

¹² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, Rineka Cipta, 2011 hlm. 31.

¹³ Mulyasana, D., *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, Cet. III, 2015, hlm. 189.

¹⁴ *Ibid*, hlm. 189.

¹⁵ *Ibid*, hlm. 189.

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 128.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 129.

- i. Menurut Wheelen dan Hunger, manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian.¹⁸
- j. Menurut Dedy Mulyasana, manajemen strategis adalah seperangkat putusan manajerial dan tindakan strategis yang berorientasi pada tuntutan perubahan dan tantangan masa depan yang dirumuskan dalam formulasi strategi, implementasi, dan sistem evaluasi strategi dengan memperhatikan perkembangan lingkungan intern dan ekstern lembaga pendidikan/organisasi dan bertujuan untuk mempertahankan sekaligus memenangkan persaingan.¹⁹
- k. Menurut Jauch dalam bukunya Akdon, manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.²⁰ Dengan demikian sasaran perusahaan akan menjadi roh dalam melaksanakan semua kegiatan di organisasi.
- l. Menurut Sharplin, model manajemen strategi memerlukan tahapan yaitu: tahap pertama formulasi strategi yaitu penetapan misi organisasi, *assessment* lingkungan, menetapkan arah dan sasaran dan menetapkan strategi. Tahap kedua implementasi strategi yaitu menggerakkan strategi, melakukan evaluasi strategi, dan control strategi.²¹

Masih banyak pengertian manajemen strategi menurut para ahli yang belum penulis kutip dalam tulisan ini, namun dari beberapa pengertian manajemen diatas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi

¹⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT Remaja Rosdakarya, Cet. X, 2009, hlm. 217.

¹⁹ Mulyasana, D. *Op.Cit.*, hlm.190.

²⁰ Akdon, *Op.Cit.*, hlm. 7.

²¹ Sagala, S., *Op.Cit.*, hlm. 131.

strategik yang menyeluruh baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya Alex Miller menekankan lima ciri utama manajemen strategik, yaitu;

1. Manajemen strategik mengintegrasikan berbagai macam fungsi dalam organisasi.
2. Manajemen strategik berkiblat terhadap tujuan organisasi secara menyeluruh.
3. Manajemen strategik mempertimbangkan kepentingan berbagai petaruh (*stakeholders*).
4. Manajemen strategik berkaitan dengan horison waktu yang beragaam.
5. Manajemen strategi berurusan dengan efisiensi dan efektivitas.²²

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategis tersebut diatas, terdapat satu hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa manajemen strategis terdiri atas 3 proses, yaitu.

1. Penetapan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
3. Evaluasi atau kontrol strategik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.²³

²² Hendrawan Supratikno, *Et.al, Op.Cit*, hlm. 11.

²³J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terjemah, Julianto Agung, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hlm. 5.

Dari beberapa pengertian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa, manajemen strategi adalah merupakan proses manajerial melalui tiga tahapan yaitu; *pertama* Formulasi strategi, meliputi menetapkan visi dan misi organisasi berdasarkan analisis SWOT terhadap lingkungan sekitar baik lingkungan dalam lembaga, maupun lingkungan luar lembaga pendidikan. Ini dilaksanakan untuk memperoleh kelemahan, kekuatan, ancaman dan tantangan yang akan diterima oleh lembaga pendidikan, sehingga dapat meminimalisir ancaman dan kelemahan bahkan merubahnya menjadi tantangan. Setelah itu, membuat perumusan tujuan yang berguna sebagai perinci dari visi dan misi yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Setelah rinci tujuannya dan mudah dipahami kemudian membuat sasarannya, ini berguna sebagai perinci dari tujuan sehingga mudah untuk dipahami. Dan tahap akhir adalah membuat strategi, melalui berbagai cara yang disepakati bersama untuk meraih visi dan misi lembaga pendidikan yang telah ditetapkan.

Kedua implementasi strategi yaitu, proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan yang sudah diformulasikan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Dalam Implementasi strategi hal-hal yang harus diperhatikan adalah, struktur, proses kegiatan, motivasi, serta pengawasan.

Ketiga evaluasi strategi yaitu, penilaian terhadap hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan organisasi. Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif, untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

Selain pengertian manajemen strategi yang telah disebutkan, juga dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan

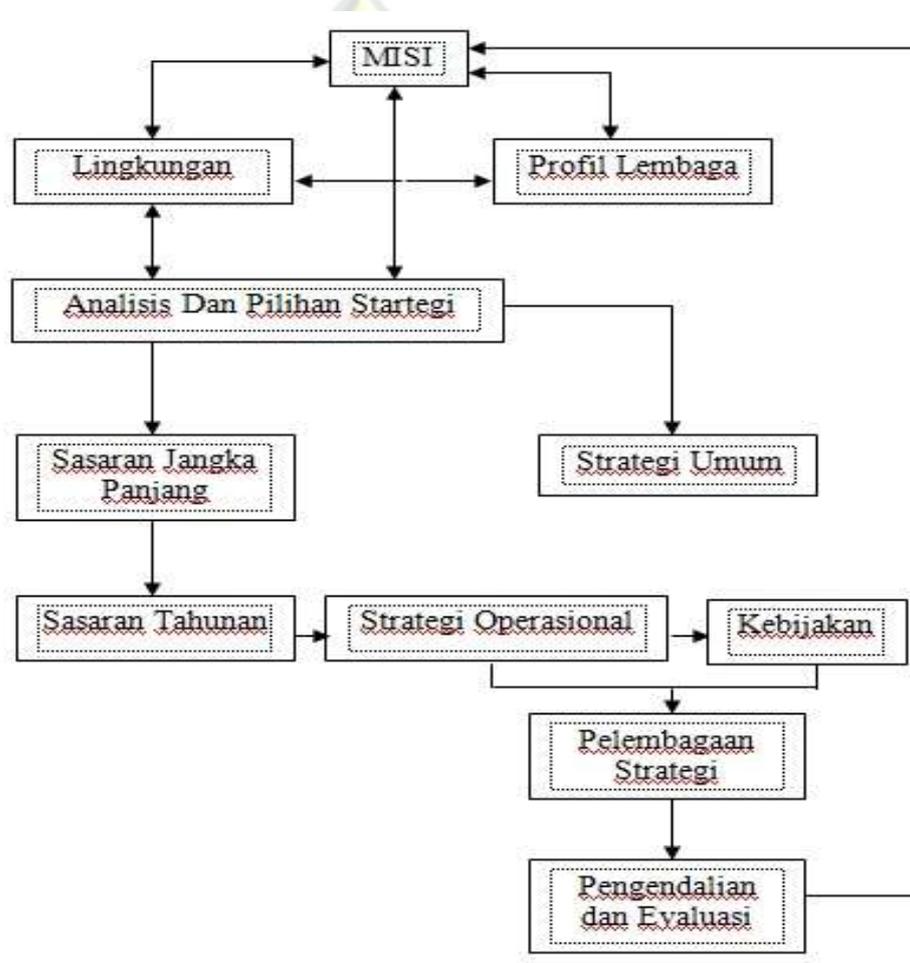
operasional, kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

Adapun model manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan menurut D. Mulyasana bisa di lihat dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.1

Model Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

(Mulyasana. 2015).²⁴



Berdasarkan teori diatas, langkah pertama untuk mengembangkan manajemen strategi ialah menetapkan visi dan misi, lembaga pendidikan. Setelah diketahui dan ditetapkan visi dan misinya, maka semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan itu akan mempunyai gambaran ke arah mana mereka dan lembaga pendidikan itu akan melangkah. Setelah

²⁴ Mulyasana, D. *Op.Cit*, hlm.207.

diketahui dan ditetapkan visi dan misinya, maka para pengambil keputusan manajemen yang didukung oleh semua komponen menetapkan profil lembaga pendidikan yang akan bergerak dibidang apa, siapa saja pangsa pasarnya, bagaimana kekuatan dan kelemahannya, bagaimana peluang yang dimiliki untuk mengembangkan perusahaan itu, dan bagaimana tantangan dan ancaman yang diperkirakan akan menghambat kelancaran usaha.

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis dan penetapan pilihan strategis. (1) kebijakan politik apa yang sedang dijalankan oleh pemerintah saat ini dan kemungkinan di waktu mendatang? Bagaimana pengaruhnya terhadap eksistensi lembaga pendidikan? Bagaimana pengaruhnya terhadap keselamatan dan keamanan penyelenggaraan pendidikan? (2) kebijakan ekonomi apa yang mempengaruhi kelancaran pendidikan? Bagaimana pengaruhnya terhadap sistem proses dan hasil belajar? Bagaimana pengaruhnya terhadap perluasan usaha dan program? (3) kondisi pangsa pasar. Kondisi ini harus dianalisis secara cermat. Bagaimana minat dan kebutuhan belajarnya? Bagaimana karakteristik dan tingkat kemampuan ekonominya? (4) bagaimana perubahan sosial budaya mempengaruhi sistem penyelenggaraan pendidikan?.

Setelah diketahui kajian atau analisis terhadap beberapa faktor di atas, maka para pemegang kebijakan manajerial menetapkan program umum jangka panjang. Dalam hal ini, ditetapkan tujuan dan sasaran jangka panjang, potensi atau faktor pendukung dan masalah yang dihadapi, serta langkah-langkah strategi. Namun dalam kondisi cepat berubah, penetapan sasaran jangka panjang menjadi kurang aktual lagi, karena hampir semua teori-teori tentang peramalan masa depan, baik teori ekonomi, politik, maupun budaya banyak yang rontok, karena teori-teori tersebut menjadi tidak berguna tatkala ada perubahan yang amat pesat dan perubahannya itu sulit ditebak secara rasioanal.

Untuk itu, setelah diketahui kelemahan-kelemahan maka, ditetapkanlah program tahunan. Dengan adanya program tahunan maka, juga ada strategi

yang mendampingi program tahunan tersebut. Ditetapkan juga strategi umum untuk melaksanakan program.²⁵

Manajemen strategi menurut Sharplin dalam buku Sagala, S., meliputi dua aspek besar yaitu aspek pertama adalah formulasi strategi yang terdiri dari tahap penetapan misi, *assesement* terhadap lingkungan, menetapkan arah dan sasaran serta menentukan strategi. Aspek yang kedua adalah implementasi strategi yang terdiri dari menggerakkan strategi, melakukan evaluasi strategi dan pengendalian strategi.²⁶

Menurut Hunger dan Wheelen dalam bukunya Akdon, manajemen strategi adalah keputusan yang dibuat manajer untuk menentukan kerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategi mencakup *scanning* lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi.²⁷

Dalam pendidikan sekarang ini yang memungkinkan pergerakan jasa secara bebas diantara berbagai lembaga pendidikan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari lembaga pendidikan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan jasa (anaka didik) kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. Itu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, baik dunia kerja mapun yang hendak meneruskan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Strategi

Prinsip dalam manajemen strategi adalah *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya; adanya *strategi implementasi* yang menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknis) strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan (dengan anggaran berbasis kinerja); serta *strategi evaluasi* yang mampu mengukur,

²⁵ *Ibid.* Hlm. 207-208.

²⁶ Sagala, S., *Op.Cit.*, hlm. 131.

²⁷ Akdon, *Op.Cit.*, hlm. 9.

mengevaluasi dan memberikan umpan *balik* kinerja organisasi.²⁸

Kegiatan dalam *strategy formulation* meliputi: “ a) Perumusan Visi, Misi, Nilai; b) Pencermatan Lingkungan Internal (PLI), Pencermatan Lingkungan Eksternal (PLE), Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Eksternal (KAFI & KAFE).

Kegiatan *strategy formulation* dilanjutkan dengan strategi implementasi yang terdiri dari: “ a) Analisis pemilihan strategi dan kunci keberhasilan; b) Penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan); c) Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan.²⁹

Para eksekutif perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan meyakinkan. Untuk itu, Hatten memberi beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga ia bisa sukses:

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya.
- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi.
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik kelemahannya.
- e. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, anda harus membuat sesuatu yang memang layak dan dapat dilaksanakan.
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar.
- g. Tanda-tanda dari suksesnya strategi dinampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dan terutama dari para eksekutif dan semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.³⁰

Dari beberapa pendapat di atas, maka peneliti dapat mensinergikan, bahwa manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan untuk

²⁸ Akdon, *op.Cit.*, hlm. 79-80.

²⁹ *Ibid.*, hlm. 80.

³⁰ Salusu, J, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Provit*, Jakarta, PT. Gramedia, Cet. X, 2015, hlm. 72-73.

merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis logis dan rasional pada proses pemilihan strategi.

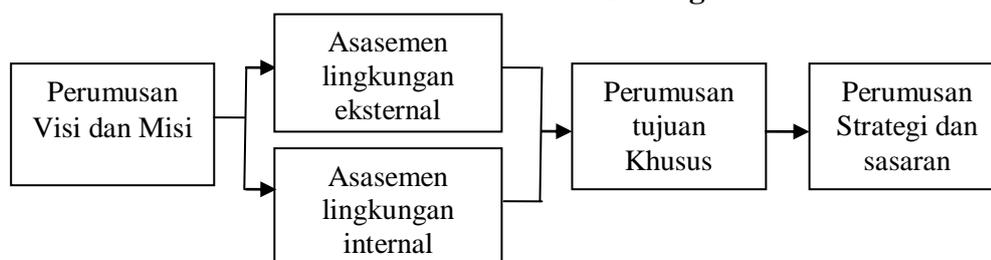
3. Proses Manajemen Strategik

a. Formulasi Strategi (*Strateg Formulation*).

Formulasi strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan organisasi untuk mencaapai tujuan akhir yang ingin dicapainya serta cara yang akan di gunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam merumuskan formulasi strategi, Saiful Sagala menegaskan bahwa terdapat lima langkah formulasi strategik yang harus dilakukan, yaitu 1) perumusan visi (*vision determination*) yaitu pencitraan bagaimana sekolah bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampilkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; 5) penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu³¹.

Berikut ini gambar lima langkah dalam formulasi strategi menurut Saiful Sagala³²

Gambar 2.2
Proses Formulasi Strategi



³¹ Sagala, S., *Op.Cit.*, hlm. 133-134

³² *Ibid.*, hlm. 134

Senada dengan Sagala, Akdon menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis, karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan analisis yang bermanfaat *positioning* organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.³³

Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa tiga pertanyaan yang harus dijawab dalam penyusunan strategi adalah: (1) dimana kita berada saat ini? Jawaban diberikan sesudah melakukan scanning PLI dan PLE serta mengakomodasi harapan *customer* dan *stakeholder*, (2) kemana kita hendak menuju? Jawaban dengan mengembangkan visi, pernyataan misi, nilai, tujuan-tujuan (*end result* dalam jangka waktu tertentu) dan *objectives* yang berciri SMART (Spesifik, Measurable, Aggressive, and Attainable, Result Oriented, Timebound), (3) bagaimana kita mengukur kemajuan setelah dicapai.³⁴

Selanjutnya menurut Tim SP4 UGM yang di kutip E. Mulyasa, menjelaskan bahwa penyusunan manajemen strategi dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: *diagnosis*, perencanaan dan penyusunan dokumen rencana. Tahap *diagnosis* dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian, dengan melakukan analisis SWOT. Tahap *perencanaan* dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan dimasa depan. Sedangkan misi

³³ Akdon, *Op.Cit.* hlm, 25.

³⁴ *Ibid*, hlm. 26.

(*mission*) ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan yang berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini. Tahap yang ketiga penyusunan dokumen rencana strategi. Rumusannya tidak perlu terlalu tebal, supaya mudah difahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes.

Disisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam penyusunan rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja menurut Akdon meliputi; (1) sasaran, indikator kinerja dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan; (2) program yang akan dilaksanakan; (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.³⁵

Oleh karena itu dalam proses ini seorang kepala sekolah hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul saling rasa memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya gairah untuk bertanggungjawab sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

b. Implementasi Strategi (*Strategi Implementation*)

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan yang dimulai dengan perumusan strategik, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian dilakukan peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi.

Implementasi strategi menurut Hunger Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi

³⁵ E. Mulyasa, *Op. Cit*, hlm.222.

perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.³⁶

Sagala menegaskan bahwa implementasi strategi dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan strategi kedalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Betapapun hebatnya suatu strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermana bagi pengembangan sekolah.³⁷

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kerja, alokasi dan prioritas sumber daya.³⁸

Prim Masrokan menegaskan bahwa implementasi strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu; (a) analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, (b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), (c) sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.³⁹

Sedangkan menurut Judson sebagaimana dikutip E. Mulyasa, menjelaskan ada lima langkah penting untuk mengimplementasikan manajemen strategis, yakni (1) menganalisis dan merencanakan perubahan, (2) mengkomunikasikan perubahan, (3) mendorong perubahan, (4) mengembangkan inisiasi masa transisi, (5)

³⁶ J. David Hunger dan Thomas L, Weelen, *Op. Cit*, hlm.17.

³⁷ Sagala, S., *Op.Cit.*, hlm.139.

³⁸ Akdon, *Op. Cit* , hlm. 82, 83.

³⁹ Prim Masrukan Mutohar, *Op.Cit.* hlm.158.

mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut.⁴⁰

Dalam proses inilah seorang pemimpin menuntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada. Karena dari ketiga tahapan manajemen strategi, hal yang paling sulit dan membutuhkan ekstra adalah implementasi strategik. Sebagaimana di tegaskan oleh Sagala bahwa dari tiga elemen manajemen strategik, yang paling sulit untuk dilaksanakan adalah implementasi strategik. Proses manajemen strategik dalam manajemen sekolah meliputi keseluruhan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen dan proses pengawasan.⁴¹

Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem *controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling*.⁴²

Oleh karena itu sebagai seorang kepala sekolah, ada dua tugas besar yang diemban yaitu; *Pertama* adalah proses implementasi strategik ini benar-benar di laksanakan dengan sebaik mungkin, agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan, *Kedua* adalah memanfaatkan semua sumber daya manusia maupun sumber daya nonmanusia untuk mendukung terlaksananya semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

c. Evaluasi Strategi (Pengawasan)

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.⁴³

Dengan strategi ini seorang manajer dapat mengetahui berbagai

⁴⁰ E. Mulyasa, *Op. Cit*, hlm.223.

⁴¹ Sagala, *Op. Cit*, hlm. 139.

⁴² Prim Masrukan Mutohar, *Op.Cit*. hlm.158.

⁴³ Karhi Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik*, Bandung, Mandar Maju, 1997, hlm. 86.

macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategik, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategik sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.⁴⁴

Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.⁴⁵

Jika ditelaah lebih jauh, Akdon memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan. *Tahapan pertama* adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini meliputi; (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. *Tahap kedua* analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *perogress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektifitas,

⁴⁴ J. David Hunger dan Thomas L, *Op. Cit.* hlm.19-20.

⁴⁵ Akdon, *Op. Cpt.* 84.

ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). Tahap ketiga adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauhmana tujuan organisasi telah dilaksanakan.⁴⁶

Seanada dengan pendapat diatas Masrokan Mutohar juga menjelaskan bahwa strategi evaluasi adalah merupakan strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (*feed back*) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan yaitu; (a) pengukuran dan analisis kinerja, (b) pelaporan dan pertanggung-jawaban. Pengukuran kinerja merupakan tahapan yang paling penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.⁴⁷

Oleh karena itu dengan adanya evaluasi strategi, organisasi pendidikan diharapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya. Dengan bertolak dari hasil evaluasi, kendala sertahambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategi-strategi baru yang lebih baik untuk perbaikan kedepan.

Dari pengertian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa proses manajemen strategik berjalan seperti sebuah siklus yang mana antara satu komponen dengan komponen yang lainnya saling berkaitan. Berawal dari pengamatan lingkungan, kemudian merumuskan strategi dilanjutkan ke implementasi strategi dan diakhiri dengan pengawasan dan evaluasi, kemudian kembali lagi ke pengamatan lingkungan. Begitu seterusnya proses manajemen ini berjalan.

⁴⁶ Akdon, *Ibid*, hlm. 84.

⁴⁷ Prim Masrukan Mutohar, *Op.Cit.* hlm.158.

4. Manfaat Manajemen Strategi

Kegunaan manajemen adalah elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Kegunaan manajemen adalah elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Davit menyebutkan sekurang-kurangnya lima manfaat manajemen strategik. *Pertama*, manajemen strategik melatih setiap orang dan organisasi untuk berfikir secara antisipatif dan produktif. *Kedua*, Proses penyusunan manajemen strategik mendorong terjadinya komunikasi yang sangat dibutuhkan dalam organisasi. *Ketiga*, mendorong lahirnya komitmen manajerial. *Keempat*, proses tersebut melahirkan pemberdayaan stsf. *Kelima*, organisasi yang menetapkan manajemen strategik, menunjukkan kinerja finansial yang lebih baik.⁴⁸

Kegunaan studi manajemen menurut Fayol, H., berkaitan dengan prinsip-prinsip umum manajemen, yaitu:

- a. Manajemen berguna untuk merancang pola pembagian kerja (*division of work*);
- b. Menetapkan wewenang dan tanggungjawab (*authority and responsibility*) secara profesional;
- c. Meningkatkan kedisiplinan pegawai (*discipline*) dengan taat asas dan taat pada tanggungjawabnya masing-masing;
- d. Kedisiplinan dibangun melalui kesatuan perintah (*unity of command*) yang tertuang pada visi dan misi perusahaan serta karisma pemimpin perusahaan yang menjadi teladan seluruh karyawan atau bawahannya;
- e. Kesatuan perintah berhubungan dengan kesatuan pengarahan (*unity of direction*) sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab

⁴⁸ Hendrawan Supratikno, *Et.al, Advanced Strategik Management*, Jakarta, PT. Gremedia Pustaka Utama, 2003, hlm. 12.

- kepemimpinan;
- f. Seluruh prinsip manajemen dan pelaksanaan fungsinya selalu mengutamakan kepentingan organisasi;
 - g. Sikap mengutamakan kepentingan organisasi dibayar melalui penggajian pegawai, *reward*, bonus, imbalan, dan sebagainya yang akan meningkatkan kesejahteraan pegawai dan kewibawaan manajemen perusahaan;
 - h. Manajemen penggajian berguna untuk menerapkan asas profesioanalitas kerja, asas keadilan, dan asas tingkatan para pegawai;
 - i. Dengan pelaksanaan asas-asas manajemen perusahaan dan pegawai serta manajemennya sebagai suatu kesatuan yang utuh dan satabilitasnya lebih terjaga dengan baik.⁴⁹

Adapun kegunaan studi manajemen untuk lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan dalam bidang pendidikan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.
- b. Sistem pengorganisasian (*organizing*). Kegunaan pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang proporsional melalui konsep pembagian kerja yang profesional.
- c. Pola pengarahan (*directing*) dilaksanakan oleh manajer dan supervisor yang bertugas memotivasi sekaligus meluruskan dan mengembangkan kecerdasan anggota organisasi dalam mengembangkan kinerja dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Pengarahan berhubungan langsung dengan kegunaan manajemen dalam mengerakkan (*actuating*) anggota organisasi agar bekerja dengan penuh kesadaran dan ikhlas dalam mengemban tugas dan kewajibannya.

⁴⁹ Saefullah, U., *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung, Pustaka Setia, Cet. I, 2012, hlm. 6-7.

d. Pengevaluasian (*evaluating*), yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa lembaga untuk memastikan jalannya lembaga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap seluruh hasil kinerja lembaga dikelola dengan baik agar kelemahan dari segala aspeknya dapat ditanggulangi dengan baik dan benar. Kelemahan lembaga dapat terjadi pada karyawan, pada pola kepemimpinan manajer, pada permodalan, pada mekanisme kerja, dan pada manajemnya. Oleh karena itu, evaluasi harus dilaksanakan dan tindak lanjuti oleh pemecahan masalah.⁵⁰

Menurut Wahyudi, dengan menggunakan manajemen strategi sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan organisasi, maka penerapan manajemen strategi dalam suatu organisasi diharapkan akan membawa manfaat-manfaat atau keuntungan sebagai berikut:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan ditujui.
- b. Membantu organisasi beradaptasi apada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatifsuatu organisasi dalam lingkungan yang semakain beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dikurangi.⁵¹

Manfaat manajemen strategi dalam pendidikan menurut peneliti sebagai berikut:

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 8- 9.

⁵¹ Akdon, *Op.Cit.*, hlm. 38-39.

- a. Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan sekolah dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi sekolah.
- b. Proses manajemen strategi akan memberikan hasil keputusan yang baik, dikarenakan interaksi kelompok dalam lingkungan sekolah dapat mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar.
- c. Keterlibatan warga sekolah di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka.
- d. Penerapan manajemen strategi membuat manajemen sekolah menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar sekolah.

Dari beberapa pendapat diatas yang cukup luas tersebut, peneliti dapat mensinergikan bahwa penerapan manajemen strategi didalam penyelenggaraan sistem pendidikan Mutu memiliki pengertian yang bervariasi, seperti yang dinyatakan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategik, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respons terhadap berbagai tuntutan dan atau aktivitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategi, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan.

B. Mutu Pendidikan

1. Konsep Mutu Pendidikan

Konsep adalah rancangan, ide atau pengertian yang diabstrakkan dari peristiwa kongkrit, atau gambaran mental dari objek, proses atau apa saja yang ada diluar bahasa yang digunakan oleh akal budi untuk

memahami hal-hal lain.⁵² Sedangkan mutu memiliki pengertian yang bervariasi, seperti yang dinyatakan Nomi Pfeffer dan Anna Coote setelah mereka berdiskusi tentang mutu dalam jasa kesejahteraan bahwa, “ Mutu merupakan konsep yang licin”. Mutu mengimplementasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang.⁵³ Secara klasikal dalam “ Kamus Besar Bahasa Indonesia” mutu adalah (ukuran) baik buruk suatu benda, keadaan taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan dan sebagainya).⁵⁴ Sementara Rohiat menjelaskan bahwa mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.⁵⁵

Kecocokan penggunaan suatu produk adalah apabila produk mempunyai daya tahan penggunaannya lama, produk yang digunakan akan meningkatkan citra atau status konsumen yang memakainya atau mengkonsumsinya, produknya tidak mudah rusak, adanya jaminan kualitas (*quality assurance*) dan sesuai etika bila digunakan. Khusus untuk jasa diperlukan pelayanan kepada pelanggan yang ramah tamah, sopan santun serta jujur, yang dapat menyenangkan atau memuaskan pelanggan.

Satu kata yang menjadi benang merah dalam konsep mutu baik menurut konsumen maupun produsen adalah kepuasan. Barang atau jasa yang dikatakan bermutu adalah yang dapat memberikan kepuasan baik bagi pelanggan maupun produsennya.

Berikut ini adalah definisi kualitas atau mutu yang dikemukakan oleh para tokoh, antara lain:

a. Menurut Joseph Juran, seperti yang dikutip oleh M.N. Nasution,

⁵² Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2013, Cet. IV, hlm.725

⁵³ Edwar Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan, Penerjemah, Ahmad Ali Rosyid, Et.al*, Jogjakarta, IRCiSoD, 2010, hlm. 49-50

⁵⁴ *Op. Cit.*, hlm.945

⁵⁵ Rohiyat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Prktik*, Bandung:PT Refika Aditama, Cet. Kesatu, 2010, hlm. 52

kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.⁵⁶

- b. Deming menyatakan, bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, atau apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen.⁵⁷
- c. Adapun Philip B. Crosby menyatakan, bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan, atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan, dan kesesuaian terhadap persyaratan.
- d. Menurut Margono Slamet secara ekstim dikatakan bahwa kualitas (mutu) adalah jasa/pelayanan atau produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan atau harapan pelanggan.⁵⁸
- e. Gaevin dan Davis menyatakan, bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁵⁹
- f. K. Ishikawa berpendapat bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian, setiap bagian proses dalam organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi.⁶⁰
- g. Menurut Nanang Fatah, mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yang dalam pendididkan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal customer dan eksternal. Internal customer yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar (*learners*) dan eksternal customer yaitu

⁵⁶ Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Jogjakarta, Irgisod, 2013, hlm.122.

⁵⁷ *Ibid*, hlm. 122.

⁵⁸ A.T. Sugito, *Kepemimpinan, Manajemen Berbasis Sekolah*, Semarang: Unnes Perss, 2010, hlm. 15.

⁵⁹ *Op. Cit.* hlm. 124.

⁶⁰ Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000*, Jakarta, CV Teruna Grafica, 2003. Cet. II, hlm. 3.

masyarakat dan dunia industri.⁶¹

Dalam menentukan definisi mutu, ada beberapa elemen yang membuat sesuatu dikatakan berkualitas. *Pertama*, kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. *Kedua*, kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. *Ketiga*, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain). *Keempat*, kualitas merupakan mutu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Sementara itu, jika dilihat dari korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam mengelola secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma / standar yang berlaku.⁶²

Selanjutnya dalam konteks pendidikan, Sagala menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat, mencakup input, proses, dan output pendidikan.⁶³

Sejalan dengan pendapat diatas, Ruhiyat lebih rinci lagi menjelaskan tentang mutu dalam konteks pendidikan, yaitu:

- a. *Input* pendidikan adalah segala hal yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Segala hal yang dimaksud meliputi sumber daya dan prangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Kesiapan inpu sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karenaa itu tinggi rendahnya mutu

⁶¹ Nanang Fatah, *Op. Cit.* hlm.2.

⁶² Rudi Suardi *Op. Cit.* hlm.124.

⁶³ Sagala, S., *Op. Cit* hlm. 170.

input, dapat diukur dari kesiapan *input*. Makin tingginya tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

- b. *Proses* pendidikan merupakan kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses di sebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud meliputi proses pengambilan keputusan, peengelolaan kelembagaan, pengelolaan program proses belajar mengajar serta proses memonitoring serta evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lainnya. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengoordinasian dan penyerasian serta pemduan input sekolah dilaksanakan secara harmonis dan terpadu.
- c. *Output* pendidikan merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/prilaku sekolah. Kinerja dapat diukur dari kualitas, efektifitas, produktifitas, efesiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya. Output sekolah dapat dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi baik dalam prestasi bidang akademik maupun non akademik.⁶⁴

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, ada beberapa indikator yang haarus diperhatikan dalam upaya peningkatan mutu, agar dalam pelaksanaannya dapat dilaksanakan dengan optimal, akurat dan memuaskan, diantaranya: (a) *kepercayaan*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat dan memuaskan, (b) *daya tanggap*, yaitu kemauan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik, dan tanggap dalam memberikan pelayanan, (c) *keterjaminan*, yaitu adanya pengetahuan kompetensi kesopaanaan, respeek terhadap pelanggan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para tenaga kependidikan, (d) *perhatian*, yaitu adanya kemudahan dan melakukan

⁶⁴ Rohiyat, *Loc. Cit.* hlm. 52-53.

komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan, dan (e) *bukti langsung*, yaitu adanya fasilitas fisik, perlengkapan, sarana dan prasarana, tenaga kependidikan dan sarana komunikasi yang memadai.⁶⁵

Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud adalah konsep relatif, terutama berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan staf kependidikan lainnya. Pelanggan eksternal ada tiga kelompok, yaitu pelanggan eksternal primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tersier. Pelanggan eksternal primer adalah peserta didik. Pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua dan para pemimpin pemerintahan. Pelanggan eksternal tersier adalah pasar kerja dan masyarakat luas.⁶⁶

Senada dengan pendapat diatas, Sagala menegaskan bahwa untuk memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi tentu diperlukan desentralisasi terhadap fungsi-fungsi manajemen sekolah untuk mengoptimalkan kebijakan pada manajemen sekolah dalam melaksanakan programnya. Desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan manajemen ini memberrikan kewenangan kepala sekolah bersama seluruh personal sekolah untuk menentukan visi dan misi, menyusun rencana sekolah, membagi tugas pada seluruh personal, memimpin penyelenggaraan program, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai dengan keperluan. Keterkaitan ini menunjukan bahwa antara profesional, orang tua dan masyarakat saling melengkapi memenuhi tuntutan kualitas sekolah.⁶⁷

Salah satu pendekatan yang muncul dalam usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah manajemen strategi. Sagala menegaskan bahwa dunia pendidikan menggunakan konsep manajemen strategi untuk lebih

⁶⁵ Hadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dan komite Sekolah*, PT Sarana Panca Karya Nusa, Bandung, 2007, hlm. 5.

⁶⁶ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 013, hlm.70-71.

⁶⁷ Sagala, *Op. Cit.* hlm. 170.

mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan.⁶⁸ Oleh karena itu mutu pendidikan yang diinginkan tersebut tidak akan terjadi begitu saja akan tetapi harus direncanakan. Mutu perlu menjadi sebuah bagian penting dalam strategi sebuah instansi dan untuk meraihnya wajib menggunakan pendekatan yang sistematis dengan menggunakan proses perencanaan yang matang.

Adapun mutu dalam bidang pendidikan untuk lebih rinci dapat peneliti jelaskan bahwa mutu meliputi 4 macam yaitu;

- a. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu apabila segala hal yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses telah tersedia dengan baik di lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu tinggi rendahnya mutu *input*, dapat diukur dari kesiapan *input*. Makin tingginya inggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.
- b. *Proses* pendidikan bermutu jika mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif dan menyenangkan serta mendorong motivasi dan minat belajar, dan mampu memberdayakan peserta didik di lingkungan lembaga pendidikan tersebut.
- c. *Output* dinyatakan bermutu jika prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi baik dalam prestasi bidang akaademik maupun non akademik.
- d. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan lembaga pendidikan cepat terserap di jenjang pendidikan yang lebih tinggi yang favorit, di dunia kerja, gaji yang wajar, dan semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas

2. Prinsip-prinsip Mutu

Prinsip mutu adalah sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Dalam hal ini beberapa ahli dan organisasi mencoba merumuskan prinsip-prinsip yang paling tepat untuk dapat mewujudkan mutu dalam organisasi.

⁶⁸ Sagala, *Op. Cit.* hlm. 128.

Menurut *Deming* ada 14 prinsip mutu yang harus dilakukan organisasi/perusahaan jika menghendaki dicapai mutu, yaitu:

1. Menciptakan konsistensi tujuan untuk pengembangan produk dan jasa dengan adanya tujuan suasana bisnis yang kompetitif.
2. Adopsi filosofi baru.
3. Menghentikan ketergantungan pada adanya inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu.
4. Menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak dalam harga.
5. Peningkatan sistem produksi dan layanan secara terus menerus guna meningkatkan mutu dan produktivitas.
6. Pelatihan dan pekerjaan.
7. Kepemimpinan lembaga.
8. Menghilangkan rasa takut.
9. Hilangkan penghalang antar departemen/biro.
10. Mengurangi slogan peringatan-peringatan dan target, dan mengganti dengan pemantapan metode-metode yang dapat meningkatkan mutu kerja.
11. Kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah.
12. Hilangkan penghambat yang dapat merampas hak asasi manusia untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya.
13. Lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat.
14. Setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses tranpormasi.⁶⁹

Sedangkan menurut *Philip Crosb*, mengemukakan ada 4 prinsip mutu yaitu :

1. *Quality is defined as coformance to requiremennts not goodness* (mutu didefinisikan kesesuaian dengan tuntutan bukan kebaikan).

⁶⁹ Tim Dosen Admistrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia , *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, Cet. 5, 2012, hlm. 296-297.

2. *The system for delivering quality is the prevention of poor-quality through process control, not appraisal or correction.* (sistem untuk mengantarkan/mencapai mutu adalah pencegahan terhadap mutu yang rendah melalui proses pengawasan, bukan penilaian atau koreksi).
3. *The performance standard is zero defects not "that's close enough"* (standar performa adalah tidak ada kesalahan, bukan "hal itu hampir mendekati").
4. *The measurement of quality is the price of nonconformance, not indexes,* (pengukuran mutu adalah harga diri ketidakseragaman, bukan indeks-indeks).

Adapun prinsip mutu berdasarkan versi ISO, yaitu: (1) *Customer Focused Organisation*, (orientasi pada pelanggan). (2) *Leadership* (kepemimpinan). (3) *Impolvement of people* (keterlibatan orang-orang), (4) *Process approach* (pendekatan proses), (5) *System Approach to Management*, (menggunakan pendekatan sistem pada manajemen), (6) *Continual Improvement* (perbaikan secara berkelanjutan), (7) *Factual approach to decision Making* (pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan), (8) *Mutually Beneficial Supplier-Relationship* (hubungan yang saling menguntungkan dengan supplier).⁷⁰

Untuk menjaga agar total quality meningkat menurut Larry Reynolds, ada beberapa persyaratan antara lain : (1) Puncak organisasi diarahkan pada nilai kejujuran, integritas dan kesempatan yang sama oleh seluruh pihak, (2) Diperlukan pengembangan dan pemeliharaan dengan standar sempurna, melalui pola komunikasi yang komunikatif; (3) Pengawasan secara terus menerus terhadap para pelanggan agar senantiasa respek pada organisasi; (4) Jaminan perawatan terhadap pelanggan internal sebagaimana mengawasi pelanggan eksternal; (5) Jaminan bahwa semua setiap menerima pelatihan-pelatihan, baik yang sesuai dengan job mereka maupun yang sesuai dengan prinsip-prinsip TQM secara umum; (6) Peningkatan kerja secara terus-

⁷⁰ *Ibid*, hlm. 298.

menerus sebagai pandangan hidup.⁷¹

3. Dimensi Mutu

Setelah dipahami definisi mutu, maka harus diketahui apa saja yang termasuk dalam dimensi mutu. Garvin, seperti yang dikutip Umiarso dan Gojali mengidentifikasi delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, kedelapan dimensi itu adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja/performa (*performance*), yaitu berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk, yakni karakteristik pokok dari produk inti.
- b. *Features*, merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, serta berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya, yakni ciri-ciri keistimewaan tambahan atau karakteristik pelengkap/tambahan
- c. Keandalan (*reability*), yaitu berkaitan dengan kemungkinan suatu produk yang berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.
- d. Konformitas (*conformance*), yaitu berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- e. Daya tahan (*durability*), yaitu berkaitan dengan berapa lama tersebut dapat terus digunakan.
- f. Kemampuan pelayanan (*serviceability*), merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.

⁷¹Djohar dan Abd Rohman Assegaf, *Pendidikan Transformatif*, Teras, Jogjakarta Cet II, 2010, hlm.129.

- g. Estetika (*aesthetics*), merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name image*).⁷²

Bila dimensi-dimensi di atas lebih banyak diterapkan pada perusahaan manufaktur, maka berdasarkan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, Bery dan Parasumaran berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa, yaitu seperti berikut:

- a. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
- b. Keandalan (*reability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. Jaminan (*assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan.
- e. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.⁷³

Sifat khas mutu suatu produk yang “andal” harus mempunyai multi dimensi, karena harus member kepuasan dan nilai manfaat yang besar bagi konsumen dengan melalui berbagai cara (ingat obeng serba guna). Oleh karena itu, sebaiknya setiap produk harus mempunyai ukuran yang mudah dihitung (misalnya, berat, isi, luas, dan diameter) agar mudah dicari konsumen sesuai dengan kebutuhannya. Tetapi disamping itu pun harus ada ukuran yang bersifat kualitatif, seperti warna ngetrend dan bentuk yang menarik. Jadi, spesifikasi barang untuk setiap produk, walaupun satu

⁷² Umiarso & Imam Gojali, *Op. Cit.* hlm. 4-5.

⁷³ *Ibid.*, hlm. 5.

sama lain sangat bervariasi tingkat spesifikasinya. Secara umum, dimensi spesifikasi mutu produk dapat dibagi sebagai berikut:

- a. Kinerja (*performance*) Kinerja suatu produk harus dicantumkan pada labelnya.
- b. Keistimewaan (*types of features*) Produk bermutu mempunyai keistimewaan khusus dibandingkan dengan produk lain.
- c. Kepercayaan dan waktu (*reliability and durability*) Produk yang bermutu baik adalah produk yang mempunyai kinerja yang konsisten baik dalam batas-batas perawatan normal.
- d. Mudah dirawat dan diperbaiki (*maintainability and serviceability*) Produk bermutu baik harus pula memenuhi kemudahan untuk diperbaiki atau dirawat. Dimensi ini merupakan ukuran mudahnya dirawat sehingga barang tersebut dapat beroperasi secara baik.
- e. Sifat khas (*sensory characteristic*) Untuk beberapa jenis produk mudah dikenal dari wanginya, bentuknya, rasanya, atau suaranya. Dimensi ini memberikan citra tersendiri pada mutu produk tersebut.
- f. Penampilan dan citra etis, Dimensi lain dari produk bermutu adalah persepsi konsumen atas suatu produk.⁷⁴

Menurut E. Mulyasa, sebagai salah satu bentuk jasa yang melibatkan interaksi yang tinggi antara penyedia dan pemakai jasa, terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan, yaitu:

- a. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat dan memuaskan.
- b. Daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kemauan para tenaga kependidikan untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- c. Jaminan mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan dan sifat dapat dipercayayang dimiliki para tenaga

⁷⁴ Prawirosentono, S., *Manajemen Mutu Terpadu*, Pt. Bumi Aksara, Jakarta, Cet. II, 2004, hlm. 8-9.

kependidikan; bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan

- d. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.
- e. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan tenaga kependidikan dan sarana komunikasi.⁷⁵

Menurut Herjanto, E., dalam hal mutu jasa ada dimensi yang perlu menjadi perhatian, yaitu:

- a. Keandalan, merupakan kemampuan melaksanakan jasa yang dijanjikan secara akurat dan tepat juga.
- b. Responsive, merupakan kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan.
- c. Bentuk nyata, merupakan fasilitas fisik, peralatan dan penampilan personal.
- d. Jaminan, merupakan pengetahuan dan sikap pegawai serta kemampuan mereka untuk menunjukkan kepercayaan, keyakinan dan kesopanan.
- e. Empati, merupakan perhatian individual yang diberikan kepada pelanggan.⁷⁶

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, menurut penulis bahwa dimensi mutu pelayanan dalam lembaga pendidikan yaitu:

- a. Bukti nyata, yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan/staf pengajar, dan sarana komunikasi,. Misalnya fasilitas pembelajaran (gedung), fasilitas laboratorium, fasilitas perpustakaan, media pembelajaran, kantin, tempat parkir, sarana ibadah, fasilitas olahraga, serta busana penampilan staf administrasi maupun staf pengajar.
- b. Andal yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera atau cepat, akurat dan memuaskan. Misalnya, mata pelajaran yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, jadwal pembelajaran, proses pembelajaran yang akurat, penilaian yang objektif,

⁷⁵ E. Mulyasa, *Op. Cit*, hlm. 227-228.

⁷⁶ Herjanto, E., *Manajemen Operasi*, Gramedia, Jakarta, 2008, Cet. III, hlm. 39.

bimbingan dan penyuluhan yang maksimal, serta aktivitas lain yang semuanya untuk memperlancar proses pembelajaran peserta didik.

- c. Daya Tanggap yaitu kemampuan/kesediaan para staf untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan cepat tanggap. Misalnya guru pembimbing mudah ditemui untuk konsultasi. Proses pembelajaran interaktif sehingga memungkinkan peserta didik lebih memperluas wawasan berpikir dan kreativitasnya, prosedur administrasi lembaga pendidikan menjadi lebih sederhana,
- d. Jaminan yaitu mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap peserta didik, serta memiliki sifat dapat dipercaya, bebas dari bahaya dan keragu-raguan. Misalnya, seluruh staf administrasi, staf pengajar, maupun pejabat struktural harus benar-benar kompeten dibidangnya sehingga reputasi lembaga pendidikan positif dimata masyarakat.
- e. Empati yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi dengan baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan peserta didiknya. Misalnya staf pengajar mengenai siswanya yang mengikuti proses pembelajaran, guru bisa benar-benar berperan sesuai fungsinya, perhatian yang tulus diberikan kepada para siswanya berupa kemudahan mendapatkan pelayanan, keramahan, komunikasi, serta kemampuan memahami kebutuhan siswanya.
- f. Kepercayaan dan Waktu. Jasa yang bermutu baik adalah jasa yang mempunyai kinerja yang konsisten baik dalam batas-batas perawatan normal. Misalnya, lembaga pendidikan mampu menjadwalkan program hafalan al-qur'an peserta didik, untuk 1 tahun hafal 5 juz setiap peserta didik.
- g. Keistimewaan. Jasa bermutu yang mempunyai keistimewaan khusus dibandingkan dengan jasa lain. Misalnya, masyarakat memasukan anaknya di MTs. Tahfidz Yambu'ul ur'an Menawan, karena ada keistimewaan tersendiri yaitu dengan adanya program tahfidzul qur'an yang bisa menghasilkan peserta didik mampu menghafal Al-Qur'an

sesuai dengan target masing-masing tingkatan.

Mutu atau kualitas pendidikan merupakan standar yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan yang bergerak dalam bidang jasa untuk memenuhi persyaratan dan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan pelanggan atau masyarakat untuk memuaskannya.

4. Penentu Mutu Proses Belajar Mengajar di Sekolah

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Walaupun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.⁷⁷

Berikut ini merupakan penentu mutu proses belajar mengajar di sekolah, yaitu:

a. Profesionalisme guru

Guru dikatakan berkualitas ketika mempunyai *skill* sebagai berikut ini:

- 1) Menguasai kurikulum
- 2) Menguasai semua materi pelajaran
- 3) Terampil menggunakan multi metode pembelajaran
- 4) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya
- 5) Memiliki kedisiplinan dalam arti yang seluas-luasnya.

b. Manajemen pendidikan

Hal ini perlu mendapat sorotan yang khusus. Karena manajemen pendidikan di sekolah sangat urgen ini adalah roh untuk kemajuan sekolah. Karena di sini terdapat proses untuk meraih visi dan misi sekolah.

⁷⁷ Edwar Sallis, *Op. Cit.* hlm. 29-30.

c. Buku dan sarana pendidikan

Dalam hal ini sangat penting bagi sekolah. Karena sekolah yang bermutu membutuhkan buku dan sarana yang cukup lengkap untuk menunjang proses belajar mengajar di sekolah. Buku dan sarana pendidikan harus siap pakai ketika akan digunakan oleh warga sekolah.

d. Fisik dan penampilan sekolah

Sekolah adalah salah satu tempat menuntut ilmu. Kegiatan utama di lembaga ini adalah proses belajar dan mengajar (PBM). Keberhasilan PBM dipengaruhi oleh banyak komponen, diantaranya guru, kurikulum, sarana dan prasarana pendukung, dan fisik serta penampilan sekolah.

Wajar jika fisik dan penampilan sekolah menjadi salah satu indikator kualitas sekolah. Jika proses pembelajaran itu berkualitas, asumsinya hasil pembelajaran juga akan optimal. Tentu saja, proses dan hasil yang bermutu tidak saja tergantung pada komponen yang disebut di atas. Ada kondisi lain yang mendukung terwujudnya pembelajaran berkualitas tersebut.

e. Partisipasi masyarakat

Sekolah tanpa adanya dukungan masyarakat pasti tak akan berjalan dengan sempurna. Masyarakat merupakan pilar penting bagi tumbuhnya sebuah sekolah berkualitas. Karena itu, hubungan sekolah dengan masyarakat harus selalu menjadi perhatian siapa pun agar sekolah juga dapat lebih bertanggung jawab terhadap penggunaannya. Sebaliknya, masyarakat dapat mengembangkan kapasitas kolektif untuk mendukung peningkatan kualitas sekolah.⁷⁸

Sedangkan menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, bahwa ada beberapa komponen yang harus ada dalam upaya untuk mewujudkan mutu. Bagian-bagian ini merupakan pendukung dan menjadi prasyarat dimilikinya mutu, beberapa komponen mutu yang dimaksud adalah:

⁷⁸ Amri. S., *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Dan Menengah*, PT Prestasi Pustakaraya, Jakarta, 2013, hlm. 57-59

a. Kepemimpinan yang beorientasi pada mutu.

Manajer puncak harus mengarahkan upaya mencapai tujuan secara terpadu dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan mengidentifikasi orang-orang (SDM).

b. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Perwujudan mutu didasarkan pada keterampilan setiap pegawai dalam merencanakan, mengorganisasi, membuat, mengevaluasi dan mengembangkan barang/jasa sebagaimana tuntutan pelanggan. Pemahaman dan keterampilan pegawai menjadi kunci untuk mewujudkan hal itu melalui aplikasi pemahaman dan kemampuannya.

c. Struktur pendukung.

Manajer puncak akan memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan atau tim mutu, akan tetapi lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Staf pendukung yang kecil dapat membantu manajemen puncak untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui “network” dengan manajer mutu dibagian lain dalam organisasi dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi manajer puncak

d. Komunikasi.

Komunikasi dalam suatu organisasi yang berorientasi mutu perlu ditempuh dengan cara yang bervariasi agar pesan yang dikomunikasikan dapat tersampaikan secara efektif dan manajer puncak dapat berkomunikasi kepada seluruh pegawai mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu.

e. Ganjaran dan Pengakuan.

Tim dan/atau individu-individu yang berhasil menerapkan prinsip-prinsip mutu dalam proses mutu harus diakui dan diberi ganjaran sebagaimana

kemampuan organisasi, sehingga pegawai lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan.

f. Pengukuran.

Penggunaan data hasil pengukuran (evaluasi) menjadi sangat penting di dalam manajemen mutu. Hasil pengukuran merupakan informasi umpan balik bagi manajer puncak mengenai kondisi riil bagaimana proses mutu yang ada dalam organisasi.⁷⁹

Menurut peneliti, penentu mutu proses belajar mengajar di sekolah sangatlah kompleks serta dinamik. Karena dalam mutu pendidikan yang menjadi objek adalah peserta didik. Sehingga peserta didik sebagai gambaran dan karakteristik dari barang dan jasa dikatakan bermutu, jika mampu menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan oleh para pelanggan yaitu orang tua siswa dan masyarakat pada umumnya.

C. Program Tahfidz Al Qur'an

1. Pengertian Tahfidz Al-Qur'an

Tahfidz berasal dari kata حَفَظَ - يَحْفَظُ - حَفْظًا - جُ حَفَاطٌ yang berarti memelihara, menjaga, menghafalkan.⁸⁰ Menghafal berasal dari akar kata "hafal" yang artinya telah masuk dalam ingatan atau dapat mengucapkan sesuatu di luar kepala tanpa melihat buku atau catatan lain. Jadi menghafal adalah berusaha meresapkan ke dalam pikiran agar selalu ingat tanpa melihat buku ataupun catatan.⁸¹

Menghafal adalah suatu aktifitas menanamkan materi di dalam ingatan, sehingga nantinya dapat diproduksi (diingat) kembali secara harfiah, sesuai dengan materi yang asli. Menghafal merupakan proses mental untuk mencamkan dan menyimpan kesan-kesan yang nantinya suatu

⁷⁹Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Op. Cit.* hlm.302-304.

⁸⁰A.W. Munawwir Muhammad Fairuz, *Kamus al-Munawwir Arab Indonesia*, Pustaka Progressif, Surabaya, Cet XIV, 2007, hlm. 279.

⁸¹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Gremedia Pustaka Utama, Jakarta, 2013, Cet. IV, hlm. 473.

waktu bila diperlukan dapat diingat kembali ke alam sadar. Menghafal juga dikatakan suatu proses mengingat, dimana seluruh ayat-ayat Al-Qur'an yang sudah dihafal harus diingat kembali secara sempurna tanpa melihat mushaf Al-Qur'an.

Dalam menghafal Al-Quran, informasi yang baru saja diterima melalui membaca ataupun dengan menggunakan tektik-teknik lain dalam proses menghafal Al-Qur'an, melalui tiga tahap yaitu, perekaman, penyimpanan dan pemanggilan. Perekaman terlihat dikala penghafal mencoba untuk menghafal ayat-ayat Al-Qur'an yang dilakukan secara terus-menerus, sehingga pada akhirnya masuk dalam tahap penyimpanan pada otak memori dalam jangka pendek dan jangka panjang. Kemudian selanjutnya ketika fase pemanggilan memori yang telah tersimpan yaitu disaat seseorang diperdengarkan hafalannya dihadapan pentashih atau penguji.

Menurut Sa'dullah menghafal Al-Qur'an pada prinsipnya adalah proses mengulang-ulang bacaan Al-Qur'an, baik dengan bacaan atau dengan mendengar, sehingga bacaan tersebut dapat melekat pada ingatan dan dapat diulang kembali tanpa melihat mushaf. Proses mengulang ini sebenarnya sama saja dengan materi lainnya. Pekerjaan apapun asal sering diulang-ulang pasti akan hafal.⁸²

Adapun penentuan kriteria nilai hafalan Al-Qur'an menurut Kusuma Hati dalam jurnalnya Penentuan Nilai Akhir Ujian Hafalan Al-Qur'an, didasarkan pada dua jenis penilaian, yaitu kelancaran hafalan dan tajwid.⁸³ Sehingga seseorang dikatakan hafidz, kalau sudah teruji hafalannya di luar kepala serta bacaannya benar-benar fasih sesuai dengan kaidah-kaidah qiro'ah bacaan (tajwidnya).

Sedangkan kriteria penilaian tahfidz menurut tim Musabaqoh Hifzh Al-Qur'an Kementrian Agama adalah sebagai berikut:

⁸²Sa'dullah, *9 Cara Praktis Menghafal Al-Qur'an*, Gema Insani, Jakarta, Cet. VI, 2010, hlm 57-58.

⁸³ BINA INSANI ICT JOURNAL, Vol.3, No.1, Juni 2016, hlm. 165, ISSN: 2527-9777 (Online). <https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&q=jurnal+metode+tahfidz+quran&oq=jurnal> (25 Agustus 2016)

a. Bidang Tahfidz (kelancaran hafalan)

1) Mura'at al-Ayat

- a) *Tawaquf*, yaitu apabila peserta berhenti 15 detik atau mengulang-ulang bacaannya lebih dari tiga kali, dan tidak bisa melanjutkan bacaan/pertanyaan.
- b) *Tark al-Ayat*, yaitu apabila peserta membaca sepotong ayat dan melompat pada ayat lain.

2) Sabq al-lisan

- a) *Tark al huruf aw al kalimat*, yaitu apabila peserta meninggalkan satu atau beberapa huruf atau kalimat dan tetap bisa melanjutkan bacaannya dengan benar.
 - b) *Ziyadat al-huruf aw al kalimat*, yaitu apabila peserta menambah satu atau beberapa huruf atau satu kalimat dan tetap bisa melanjutkannya dengan benar.
 - c) *Tabdil al-huruf aw al kalimat*, yaitu apabila peserta mengubah atau mengganti huruf atau kalimat dan tetap bisa melanjutkannya dengan benar.
 - d) *Tabdil al-hharokat*, yaitu apabila peserta mengubah harokat satu huruf atau kalimat dan tetap bisa melanjutkannya dengan benar.
- 3) Tardid al-kalimat, yaitu apabila peserta mengulang-ulang bacaan atau ayat lebih dari satu kali dan tetap bisa melanjutkannya dengan benar.
- 4) Tamam al-Qiro'ah, yaitu pengurangan alternatif bila peserta membaca tidak sampai selesai atau tidak bisa sama sekali setiap pertanyaan yang diberikan.

b. Bidang Tajwid

- 1) Makharij al huruf, yaitu tentang ketepatan membunyikan huruf sesuai dengan mahrojnya.
- 2) Shifat al huruf, yaitu tentang ketepatan membunyikan huruf sesuai dengan sift-sifat yang dimiliki.
- 3) Ahkam al huruf, yaitu tentang ketepatan membunyikan huruf sesuai dengan huruf yang terjadi.

- 4) Ahkam al mad waal qoshr, yaitu tentang ketepatan membunyikan panjang-pendek suatu huruf sesuai dengan hukumnya..⁸⁴

Al-Qur'an adalah kitab suci yang diwahyukan Allah SWT. kepada Nabi Muhammad SAW. sebagai rahmat dan petunjuk bagi manusia dalam hidup dan kehidupannya, menurut harfiah, qur'an itu berarti bacaan. Sedangkan menghafal Al-Qur'an adalah aktifitas mencamkan dengan sengaja dan dikehendaki dengan sadar dan sungguh-sungguh, berusaha meresapkan ke dalam pikiran agar selalu ingat dalam menjaga, memelihara, melindungi bacaan ayat-ayat Al-Qur'an.

Adapun pengertian Al-Qur'an secara bahasa berasal dari kata kerja qoro'a yang berarti membaca dan bentuk masdar (kata dasar)-nya adalah qur'an yang berarti bacaan. Al-Qur'an menurut istilah adalah Kalam (perkataan) Allah SWT. yang diwahyukan kepada Nabi Muhammad SAW. melalui Malaikat Jibril dengan lafal dan maknanya. Al-Qur'an kitab Allah menempati posisi sumber utama dan pertama dari seluruh ajaran Islam dan berfungsi sebagai petunjuk atau pedoman bagi umat manusia dalam mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.⁸⁵

Al-Qur'an adalah zikir yang paling agung, Al-Qur'an adalah mengingat Rabb semesta alam. Diantara nama Al-Qur'an adalah Adz-Dzikir, ayat-ayatnya juga berisi dzikir (peringatan) dari Dzat Yang Mahabijaksana. Allah berfirman :

إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ
لَحَافِظُونَ

“Sesungguhnya Kami-lah yang menurunkan Al-Qur'an dan sesungguhnya Kami benar-benar memeliharanya. (QS. Al-Hijr. 9)”⁸⁶

⁸⁴ Dokumen Pedoman *Musabaqah Hifzh al-Qur'an*, Kementrian Agama, hal.82-84.

⁸⁵ Dewan Redaksi “*Ensiklopedi Islam*, Ihtiar Baru, Jakarta, Cet. 4, hlm. 132.

⁸⁶ Majdi Ubaid Al-Hafizh, *9 Langkah Mudah Menghafal Al-Qur'an*, PT. Aqwam Media Profetika, Solo, Cet. IV, 2015, hlm.19.

Berdasarkan uraian diatas tentang pengertian menghafal dan pengertian Al-Qur'an, peneliti dapat menyimpulkan bahwa yang dimaksud menghafal Al-Qur'an adalah usaha seseorang untuk memasukkan bacaan Al-Qur'an ke dalam pikiran, sehingga dapat mengucapkan kembali tanpa melihat pada mushaf Al-Qur'an dengan benar, lancar dan ucapan yang fasih sesuai dengan kaidah-kaidah qiro'ah, baik bidang *tahafidz*, tajwid serta fashahah dan adabnya. Usaha dalam menghafal Al-Qur'an dilakukan dengan membaca mendengarkan ayat-ayat Al-Qur'an yang akan dihafalkan. Kegiatan membaca ataupun mendengarkan tersebut dilakukan secara berulang-ulang, karena semakin sering membaca ataupun mendengarkan semakin mudah pula untuk menghafalkannya.

2. Keutamaan Menghafal Al-Qur'an.

Banyak keistimewaan yang Allah SWT. berikan kepada para penghafal Al-Qur'an baik di dunia maupun di akhirat. Tentunya hal ini atas jerih payah mereka dalam menghafal kalam Illahi. Di antara keistimewaan menghafal Al-Qur'an menurut Majdi Ubaid adalah :

1. Penghafal Al-Qur'an akan di berikan derajat yang tinggi di surga.
2. Pada hari kiamat kelak, orang yang hafal Al-Qur'an akan mendapatkan pakaian dan mahkota kemuliaan.
3. Pada hari kiamat nanti Al-Qur'an akan memberikan syafa'at kepada pemilik dan pembacanya.
4. Penghafal Al-Qur'an akan dikumpulkan bersama malaikat yang mulia lagi berbakti.
5. Penghafal Al-Qur'an akan selamat dari api neraka.
6. Penghafal Al-Qur'an adalah orang yang paling berhak menjadi imam dan pemimpin serta didahulukan dalam penguburannya.⁸⁷
7. Diantara hamba yang di fadholkan Alloh dengan dijadikan "asbab" dalam proses penjagaan Al-Qur'an, akan mendapat fadhool yang terpancar dari Al-Qur'an, bahwa ia termasuk segolongan hamba yang dijaga oleh

⁸⁷ *Ibid*, hlm. 51.

Al-Qur'an.⁸⁸

Dalam hadits Nabi SAW. Yang diriwayatkan oleh Ibnu Abbas yang menyatakan bahwa Rosululloh SAW. Bersabda: “Barangsiapa yang mempelajari Al-Qur'an dan mengamalkan isinya, maka Alloh akan memelihara dari kesesatan dan akan dijauhkan pada hari kiamat dari siksa yang berat,” Yang dimaksud dengan belajar Al-Qur'an adalah belajar membaca sampai lancar dengan ucapan yang fasih sesuai dengan kaidah-kaidah qiro'ah (bacaan) dan tajwid, belajar memahami makna-makna yang terkandung di dalam Al-Qur'an dan belajar menghafalkan Al-Qur'an di luar kepala.⁸⁹

Imam Nawawi dalam kitabnya *Attibyan Fi Adabi Hamalati Al-Qur'an* menjelaskan bahwa, diantara keutamaan membaca dan mempelajari Al-Qur'an sebagaimana dijelaskan dalam Firman Allah SWT. surat Fathir, ayat; 29 -30.

إِنَّ الَّذِينَ يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَنْفَقُوا مِمَّا
رَزَقْنَاهُمْ سِرًّا وَعَلَانِيَةً يَرْجُونَ تِجَارَةً لَّن تَبُورَ (٢٩)
لِيُؤْفِقَهُمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدَهُم مِّن فَضْلِهِ إِنَّهُ غَفُورٌ شَكُورٌ
(٣٠)

“Sesungguhnya orang-orang yang selalu membaca kitab Alloh dan mendirikan shalat dan menafkahkan sebahagian rizki yang kami anugrahkan kepada mereka dengan diam-diam dan terang terangan, mereka itu mengharapkan perniagaan yang tidak akan merugi, agar Allah menyempurnakan kepada mereka pahala mereka dan menambah kepada mereka karunianya. Sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Menyukuri dan apa yang telah Kami wahyukan kepadamu.” (QS: Fathir, ayat; 29 -30).

Dan diriwayatkan dari Utsaman bin Affan RA. bahwa Rosululloh

⁸⁸ PTYQ Menawan, Mengabdi Al Qur'an, Menaklukkan Dunia” *Majalah Islam Arwaniyah*, Edisi 13. 1437 H.hlm. 6.

⁸⁹ Dewan Redaksi “ *Ensiklopedi Islam*, Ihtiar Baru, Jakarta, Cet. 4, hlm. 144.

SAW. bersabda;

خَيْرُكُمْ مَنْ تَعَلَّمَ الْقُرْآنَ وَعَلَّمَهُ (رواه أبو عبدالله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم البخاري في صحيحه)⁹⁰

“Sebaik-baik orang diantara kalian adalah orang yang mempelajari Al-Qur’an dan mengajarkannya” (HR. Al-Bukhari).

Yahya Abdul Fattah Az-Zawawi menjelaskan bahwa, dengan Al-Qur’an Allah SWT. mengangkat para penghafal Al-Qur’an serta memakaikan kepada orang tuanya mahkota yang sinarnya lebih terang daripada sinar matahari. Al-Qur’an dalam setiap hurufnya bernilai sepuluh kebaikan dan setiap kebaikan itu bernilai kebaikan semisalnya.⁹¹

Oleh karena itu dengan mengetahui keutamaan-keutamaan menghafal Al-Qur’an, dapat memberi semangat para penghafal Al-Qur’an untuk terus menghafal ayat-ayat Allah.

3. Metode-metode dalam menghafal Al-Qur’an

Menghafal al-Qur’an bukanlah tugas dan perkara yang mudah, artinya tidak semudah membalikkan telapak tangan. Salah satu upaya terpenting diperhatikan dalam pembinaan tahfizh al-Qur’an adalah metode. Sebab metode mempunyai peranan penting dan sangat dibutuhkan. Dengan adanya metode akan bisa membantu seseorang untuk menentukan keberhasilan belajar menghafal al-Qur’an dan meningkatkan hafalannya secara terprogram. Di samping itu juga diharapkan nantinya dapat membantu hafalan menjadi efektif.

Berikut beberapa metode yang dapat digunakan oleh guru maupun orang tua dalam membimbing anak-anak untuk menghafal Al-Qur’an. Metode-metode tersebut diantaranya adalah:

a. Metode Wahdah

Metode wahdah adalah cara menghafal ayat-ayat satu persatu.

⁹⁰ Imam Nawawi, *Attibyan Fi Adabi Hamalati Al-Qur’an*, Maktabah Dar Al-Bayan, Damaskus Cet.I, 1985, , hlm. 11.

⁹¹ Yahya Abdul Fattah Az-Zawawi, *Revolusi Menghafal Al-Qur’an*, Penerjemah Dinta, Insan Kamil, Solo, Cet.8, 2015,hlm. 29-30.

Untuk menghafalkan satu ayat maka ayat tersebut dibaca sebanyak sepuluh kali, atau lebih sehingga proses ini mampu membentuk pola dalam bayangannya. Dengan demikian, penghafal akan mampu mengkondisikan ayat-ayat yang dihafalkannya bukan saja dalam bayangan akan tetapi hingga membentuk gerak refleks pada lisannya.

b. Metode Sima'i

Sima'i artinya mendengar, yang dimaksud dengan metode ini adalah mendengarkan sesuatu bacaan untuk dihafalkannya. Metode ini akan sangat efektif bagi penghafal yang mempunyai daya ingat ekstra, terutama bagi penghafal tunanetra, atau anak-anak yang masih di bawah umur yang belum mengenal baca tulis Al- Qur'an.⁹²

c. Metode modern dengan menggunakan CD .

Metode ini bisa digunakan bagi penghafal Al-Qur'an usia anak-anak dengan menggunakan CD dan permainan komputer. Hal ini sangat efektif di usia anak-anak untuk menghafal Al-Qur'an saat bermain dengan komputer dengan memasng *headset* di telingnya dan menghidupkan surat tertentu.⁹³

Adapun metode menghafal Al-Qur'an menurut Sa'dulloh al- Hafizh dalam bukunya *9 Cara Cepat Menghafal Al- Qur'an*, adalah:

a. Metode *Bin-nazar*

Yaitu membaca dengan cermat ayat-ayat Al-Qur'an yang aka dihafalkan dengan melihat *mushaf* Al- Qur'an secara berulang-ulang. Bin-nazar hendaknya dilakukan sebanyak mungkin atau sebanyak 40 kali seperti yang dilakukan paraulama terdahulu. Hal itu bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruhtentang lafadz maupun urutan ayat-ayanya.

⁹² Jurnal Pendidikan, *Sistem Pembelajaran Tahfidh Al-Qur'an di Pondok Pesantren: Studi Naturalistik di Madrasah Aliyah At-Taqwa Ujung Harapan Bekasi*, Vol. 12, Mei 2016, hal.48, <https://ejournalunisma.net/ojs/index.php/turats/article/viewFile/1094/982>. (25 Agustus 2016)

⁹³ Yasir Nasr, *Kecil-kecil Jadi Hafizh*, Penerjemah Abu Hudzaifah Ath Talibi Kiswah Media, Solo, 2015, Cet. I. Hlm. 53.

b. Metode tahfidz.

Yang dimaksud dengan metode tahfiz ini adalah menghafalkan sedikit demi sedikit ayat-ayat Al- Qur'an yang telah dibaca berulang-ulang. Misalnya menghafal satu halaman yaitu menghafal ayat demi ayat dengan baik, kemudian merangkaikan ayat- ayat yang sudah dihafal dengan sempurna dimulai dari ayat awal, ayat kedua dan seterusnya.

c. Metode *talaqqi*

Metode *talaqqi* adalah menyetorkan atau mendengarkan hafalan yang baru dihafal kepada seorang guru atau instruktur. Proses *talaqqi* ini dilakukan untuk mengetahui hasil hafalan seorang calon *tahfizh* serta untuk mendapatkan bimbingan secara langsung dari guru atau instruktur

d. Metode *takrīr*

Metode *takrir* adalah mengulang hafalan yang sudah pernah dihafalkan atau sudah pernah *disima"kan* kepada seorang guru atau instruktur. Takrir dimaksudkan agar hafalan yang pernah dihafal tetap terjaga dengan baik, selain itu juga untuk melancarkan hafalan sehingga tidak mudah lupa.

e. Metode *tasmī*

Metode tasmi' adalah mendengarkan hafalan kepada orang lain, baik kepada perseorangan maupun kepada jama'ah. Dengan melakukan *tasmi"* seorang penghafal Al-Qur'an akan diketahui kekurangan dalam hafalannya dan agar lebih berkonsentrasi.⁹⁴

Sementara menurut Yahya Abdul Fattah Az-Zawawi, bahwa dari beberapa cara dalam menghafal Al-Qur'an, cara yang sesuai dan mudah untuk setiap kalangan, yaitu dengan cara menghafal satu halaman mushaf setiap harinya. Dan sebelum menghafal satu halaman Al-Qur'an, hendaknya mendahuluinya dengan muroja'ah, dengan muroja'ah harian sebanyak 4 halaman sebelumnya, dan begitu seterusnya. Sehingga menghafal dan muroja'ah secara kontinu (terus menerus) adalah metode

⁹⁴ Sa'dullah, *Op. Cit*, hlm 55-57.

yang selalu digunakan dalam mengajarkan menghafal Al-Qur'an kepada murid-muridnya.⁹⁵

Dari beberapa penjelasan mengenai metode menghafal Al-Qur'an yang telah dipaparkan diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam menghafal Al-Qur'an terdapat sejumlah cara atau metode yang dapat dipilih. Masing-masing metode mempunyai fungsi yang sama, yaitu memberikan bantuan kepada para penghafal Al-Qur'an untuk mengurangi kesulitannya dalam usaha menghafal Al-Qur'an. Namun, dari beberapa macam metode yang digunakan tidak ada satupun metode yang terlepas dari pembacaan secara berulang-ulang sampai dapat mengucapkannya sendiri tanpa melihat mushaf Al-Qur'an sedikitpun.

4. Strategi Menghafal Al-Qur'an

Strategi atau cara dalam menghafal pada dasarnya yang terpenting adalah keaktifan siswa dalam men-*takrir* hafalannya, serta dapat mengatasi kendala baik yang bersumber dari diri penghafal (intern) maupun dari luar diri penghafal (ekstern) itu sendiri. Adapun diantara strategi menghafal Al-Qur'an menurut Majdi Ubaid Al-Hafizh dalam bukunya "9 Langkah Mudah Menghafal Al-Qur'an", antara lain adalah:

- a. Menanamkan kerinduan, kecintaan, dan keinginan yang menyala-nyala untuk menghafal Al-Qur'an.

Menghafal Al-Qur'an adalah impian dan cita-cita yang agung serta tujuan yang tinggi dan harapan yang ingin diraih oleh orang-orang mulia. Menurut Majdi, sesungguhnya 90% keberhasilan dalam menghafalkan Al-Qur'an ditentukan oleh faktor mental (psikologis), sementara 10% lainnya ditentukan oleh keterampilan, ketekunan dan urusan manajemen.⁹⁶ Oleh karena itu menanamkan kerinduan, kecintaan, dan keinginan dalam diri siswa merupakan cara yang harus dilakukan dalam diri siswa untuk menghafal Al-Qur'an.

⁹⁵ Yahya Abdul Fattah Az-Zawawi, *Op. Cit.* hlm.74-75.

⁹⁶ Majdi Ubaid Al-Hafizh, *Op. Cit.*, hlm. 24.

b. Memupuk Ikhlas, Tawakal dan Do'a.

Sebelum memulai menghafal siswa wajib merenung sejenak untuk mengoreksi niatnya. Apakah menghafalnya untuk mencari wajah Allah, mencari pahala dan balasa, mencari derajat yang tinggi, mencari surga Firdaus yang tinggi ? Atau untuk dilihat manusia, agar disebut searang hafizh atau ingin mencari popularitas ?

c. Murajaah (Pengulangan).

Setiap orang yang mengafal Al-Qur'an, sebenarnya tahu betul bahwa jika dia tidak *me-murajaah* hafalannya secara terus menerus, maka hafalannya akan hilang. Dalam hal ini Majdi membagi murajaah kepada 5 jadwal murajaah yaitu:

1) Murajaah 5 Katagori, meliputi;

- Satu jam setelah menghafal
- Satu hari setelah menghafal
- Satu pekan setelah menghafal
- Satu bulan setelah menghafal
- Satu tahun setelah menghafal

2) Murajaah 7 Katagori

- Saat mengendarai kendaraan untuk pergi beraktivitas
- Saat shalat-shalat sirriyah (shalat Zhuhur dan Ashar)
- Saat mengendarai kendaraan untuk pulang beraktivitas
- Dalam shslat-shalat sunnah atau ketika qiyaul lail
- Dalam setiap waktu
- Sebelum tidur
- Ketika bangun tidur

3) Murajaah Pekan

4) Murajaah Bulanan⁹⁷

Adapun Faktor-faktor pendukung dalam menghafal Al-Qur'an antara lain adalah:

a. Memperbaiki bacaan lebih diutamakan daripada menghafal

⁹⁷ *Ibid*, hlm. 168

Sebelum mulai menghafal Al-Qur'an pastikan bacaannya sudah benar terlebih dahulu. Dianjurkan untuk membaca Al-Qur'an dengan di simak oleh seorang Syaikh Al-Hafizh terlebih dahulu

- b. Cukup menggunakan mushaf dari satu cetakan (tidak ganti-ganti mushaf). Ini merupakan prinsip yang sangat penting, dan dianjurkan untuk tetap konsisten menggunakan mushaf dari satu cetakan (penerbit) dan tidak berganti-ganti dengan mushaf cetakan lain. Hal ini dilakukan supaya langkah-langkah dan perencanaan supaya lebih mudah.
- c. Hindari waktu-waktu tertentu untuk menghafal.
Adapun waktu-waktu yang harus dihindari untuk menghafal adalah setelah makan, setelah bekerja dan larut malam.
- d. Menyambung (antar ayat) lebih diutamakan dari menghafal.
Artinya menyambungkan (hafalan) antara satu ayat dengan ayat yang lainnya lebih diutamakan daripada menghafal ayat-ayat baru. Pastikan dapat menyambung setiap ayat dengan ayat berikutnya, dan jangan mulai menghafal ayat baru kecuali hafalan anda benar-benar kuat dalam menyambungkan ayat-ayat sebelumnya.
- e. Perhatikan ayat-ayat yang mirip-mirip.
Salah satu tantangan yang utama dalam menghafal Al-Qur'an dengan sempurna adalah harus teliti dalam menghafal ayat-ayat yang mirip dan dalam Al-Qur'an sangat banyak ditemukan ayat-ayat semacam itu.
- f. Tentukan target hafalan setiap hari.
Setiap hari harus menentukan target hafalan, agar pikiran bawah sadar serta kemampuan otak lebih memahaminya-hal yang terperinci dan tidak menyukai hal-hal yang bersifat umum.
- g. Lazimkan halaqah tahfizh.
Dalam urusan ini terdapat perkara yang sangat penting terhadap pengaruh keberlangsungan hafalan Al-Qur'an secara sempurna. Melazimi halaqah tahfidz termasuk faktor terpenting untuk mengatasi nafsu yang mendorong kepada keburukan dan setan.

h. Majelis Tahafidz.

Kemampuan dan kekuatan otak untuk konsentrasi akan mulai berkurang drastis setelah 10 belajar menghafal. Oleh karena itu pikiran harus distirahatkan sejenak setelah durasi tersebut selama dua sampai lima menit.

i. Lokasi untuk menghafal.

Sebaiknya tempat menghafal Al-Qur'an mempunyai tempat khusus, supaya pikiran bawah sadar lebih siap, sehingga dapat memasuki tahapan Alphas dengan lebih mudah.⁹⁸

D. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran penulis terkait dengan penelitian terdahulu, penulis menemukan beberapa penelitian tentang manajemen strategi antara lain penelitian yang dilakukan oleh Putra Ulinuha tentang Model Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al Kautstar Jepang Mejubo Kudus. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah *pertama*: Model manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al Kautsar meliputi aspek formulasi strategi yang terdiri dari tahap penetapan misi, assesment terhadap lingkungan, menetapkan arah dan sasaran serta menentukan strategi. Dan aspek implementasi strategi yang terdiri dari menggerakkan strategi, melakukan evaluasi strategi dan pengendalian strategi. *Kedua*: Dalam mengimplementasikan manajemen strategi kepala sekolah melaksanakan beberapa komponen manajemen strategi dengan warga sekolah yaitu penetapan visi dan misi, assesment terhadap lingkungan, menyusun rencana strategi (jangka panjang 4 tahun) dan menyusun rencana operasional (jangka pendek 1 tahun) selanjutnya melaksanakannya sesuai dengan rencana atau program yang telah dibuat. Tahap akhirnya adalah evaluasi, dimana kepala sekolah mengevaluasi semua yang telah diimplementasikannya setiap 1 tahun sekali, dengan tujuan untuk memperbaiki atau meraih hasil yang baik.⁹⁹

⁹⁸ *Ibid*, hlm. 169-183.

⁹⁹ Putra Ulinuha, "Model Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al Kautstar Jepang Mejubo Kudus" Tesis, Pascasarjana STAIN Kudus, 2015.

Tesis Haris Syamsuddin tentang Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, yang merupakan Studi kasus di MTsN. Kunir Belitar dan di SMP Islamic Boarding School Ar-Rohman Malang. Dalam tesis ini menyimpulkan bahwa Formulasi Strategik dikedua lembaga tersebut dilakukan terlebih dahulu merumuskan visi dan misi, dengan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal, dilanjutkan dengan penetapan tujuan dan target, dilanjutkan dengan penentuan strategik. Sedangkan Implementasin strategiknya adalah dengan menjabarkan strategik-strategik yang telah di rumuskan dalam bentuk kegiatan-kegiatan. Teknik pelaksanaannya diserahkan kepada koordinator kegiatan dengan tetap berkoordinasi dengan kepala sekolah. Sedangkan sistem pengawasannya dilakukan dengan menerapkan komunikasi yang intensif, serta pengontrolan rutin kepada coordinator kegiatan.¹⁰⁰

Selanjutnya dalam Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, karya Ulfah Irani Z, Murniati AR dan Khairuddin yang berjudul Implementasi Manajemen Strtegik dalam upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di SMAN 10 Pajar Harapan. Adapun kesimpulan dari penelitian ini meliputi: (1) Profil SMAN 10 Fajar Harapan terdiri dari dokumentasi visi yaitu ‘Unggul dalam Prestasi Berlandaskan Nilai Islami’, misi, tujuan, dan sasaran sekolah diantaranya mewujudkan generasi yang bertaqwa kepada Allah, berprestasi, dan berakhlak mulia dan profil sumber daya sekolah; (2) Implementasi strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalui berbagai pelaksanaan strategi yang tertuang dalam berbagai aktivitas, program, penganggaran dan prosedur kerja yang dideskripsikan melalui: a) kondisi lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi sekolah, *teamwork* dan pembagian tugas sekolah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi sekolah, penerimaan siswa baru melalui tes, budaya (budaya malu, program pembiasaan berupa

¹⁰⁰ Haris Syamsuddin, "Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Studi kasus di MTsN. Kunir Belitar dan di SMP Islamic Boarding School Ar-Rohman Malang" Tesis, Pascasarjana IAIN Tulungagung, 20015, (online), Tersediaan: <https://repo.iain-tulungagung.ac.id/2701> (16 Desember 2015)

rutinitas, spontan dan keteladanan) dan kode etik yang mengatur hubungan guru dengan personil sekolah lainnya), kebijakan sekolah berupa tata tertib sekolah, asrama dan kebijakan sekolah lainnya), b) kondisi lingkungan eksternal sekolah meliputi lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, ilmu pengetahuan dan teknologi, komite sekolah, lembaga mitra dan alumni dan c) implementasi strategik dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional; (3) Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil sekolah baik jangka pendek, menengah dan panjang serta melalui instrumen evaluasi diri sekolah, guru dan *Benchmarking*.¹⁰¹

Mencermati uraian di atas, secara umum relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam tesis ini. Namun untuk penelitian tentang Manajemen strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan secara khusus Program Tahfidzul Quran di MTs. Tahfid Yanbu'ul Qur'an Menawan Kudus berdasarkan kajian pustaka yang peneliti telusuri belum ada yang melakukan penelitian tersebut, oleh karena itu topik tersebut perlu diteliti karena belum ada yang meneliti secara rinci tentang penelitian ini sebelumnya.

C. Kerangka Pemikiran

Manajemen strategi adalah seperangkat putusan manajerial dan tindakan strategis yang berorientasi pada tuntutan perubahan dan tantangan masa depan yang dirumuskan dalam formulasi strategi, implementasi, dan sistem evaluasi strategi dengan memperhatikan perkembangan lingkungan intern dan ekstern lembaga pendidikan atau organisasi, dan bertujuan untuk mempertahankan sekaligus memenangkan persaingan.¹⁰²

¹⁰¹ Ulfah Irani Z, Murniati AR dan Khairuddin, "Implementasi Manajemen Strtegik dalam upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di SMAN 10 Pajar Harapan" Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, 2014, (online), Tersedia <https://www.google.com/search?q=jurnal+implementasi+manajemen+strategik+dalam+peningkatan+mutu+pendidikan&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab> (Volume 4 No. 2, Nopember 2014).

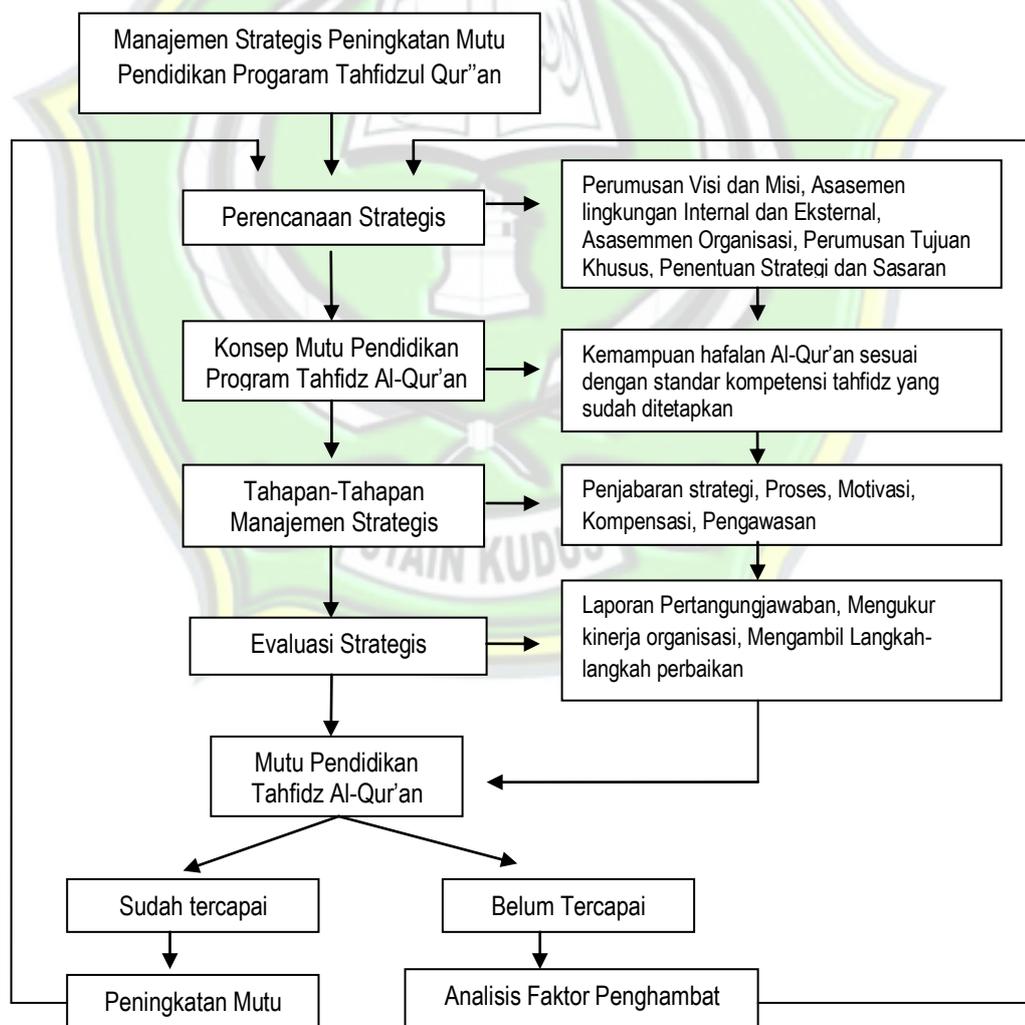
¹⁰² Mulyasana, D., *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, Cet. III, 2015, hlm. 190.

Menurut peneliti, proses manajemen strategi yaitu dimulai dari perumusan Visi dan Misi, asesmen lingkungan, perumusan tujuan, penentuan strategi, aktivitas strategi, evaluasi strategi, dan pengendalian strategi, serta mengidentifikasi sumber daya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis.

Adapun prediktif model manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan Program Tahfidzul Qur'an di MTs. Tahfidz Yanbu'ul Qur'an Menawan Kudus adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3

Prediktif Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Program Tahfidzul Qur'an MTs. Tahfidz Ynbu'ul Qur'an Menawan



Dari gambar diatas, dapat diketahui bahwa proses manajemen strategi peningkatan mutu program tahfidz al-Qur'an, diawali dengan formulasi strategi yang meliputi kegiatan merumuskan visi dan misi dengan terlebih dahulu melakukan asesmen lingkungan baik internal maupun eksternal, perumusan tujuan dan target, serta penentuan strategi dan target. Setelah formulasi strategi dilakukan, langkah kedua adalah implementasi strategi. Dalam implementasi strategi hal-hal yang harus diperhatikan adalah, struktur, proses kegiatan, motivasi, kompensasi serta pengawasan. Langkah terakhir adalah evaluasi strategi, yang meliputi laporan pertanggungjawaban, mengukur kinerja organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan. Dari ketiga proses diatas maka akan menghasilkan mutu pendidikan sesuai dengan yang diharapkan. Jika mutu pendidikan tercapai, maka dilakukan peningkatan mutu, dengan kembali melakukan formulasi strategi, dilanjutkan dengan implementasi serta evaluasi strategi. Jika mutu pendidikan belum tercapai, maka dilakukan analisis faktor penghambat serta mengambil langkah-langkah perbaikan setelah itu melakukan formulasi strategi kembali.