

BAB II KAJIAN TEORI

A. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen

Manajemen diartikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan tertentu melalui cara menggerakkan orang lain.¹ Secara sederhana *memanage* artinya mengatur agar seluruh potensi berjalankan secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan.²

Menurut U. Saefullah, beliau menyebutkan bahwa manajemen berasal dari Bahasa Inggris “*to manage*” yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola.³ Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur’an seperti firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِثْقَالُهُ
أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya : “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (Q.S. As-Sajdah : 5)

¹ Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya, cet.1, 2000), 5.

²Departemen Pendidikan Nasional, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Depdiknas, 2000), 3.

³ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), 1.

Dari ayat di atas diketahui bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam. Akan tetapi sebagai khalifah di bumi ini, manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam raya ini. Keterkaitan dengan manajemen dalam pendidikan Islam, bahwa kepala lembaga pendidikan hendaklah membuat perencanaan kegiatan sesuai dengan kemampuan organisasi yang dipimpinnya dan mengimplementasikannya secara efektif dan efisien.⁴

Manajemen juga merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam *al-Ushul al-Idariyah litarbiyyah* diterangkan bahwa manajemen sebagai aktivitas yang melibatkan proses pengelolaan, pengawasan, dan pengarahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktivitas tertentu yang bertujuan untuk merencanakan, mengelola, mengarahkan dan mengatur sesuai prasarana yang ada serta sumber daya insan yang proporsional.

Manajemen sebagai suatu proses perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara efisien dan efektif.⁵ Manajemen sebagai suatu proses untuk menyelenggarakan dan mengawasi suatu tujuan tertentu.⁶

Definisi lain, manajemen juga diartikan sebagai proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁷ Sejalan dengan itu, manajemen itu dimaksudkan sebagai upaya seseorang untuk mengerahkan dan memberi kesempatan kepada orang lain untuk

⁴Maisah, *Manajemen Strategik dalam Perspektif Pendidikan Islam*, (Jambi: Salim Media Indonesia, 2020), 1.

⁵Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, 5.

⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, cet. 8, 1998), 6.

⁷Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, cet.1, 2003), 1.

melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan.

Menurut George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Fatah Syukur, manajemen adalah pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha-usaha orang lain. Manajemen adalah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan *planning, organizing, actuating* dan *controlling*, dimana pada masing-masing bidang digunakan dengan baik ilmu pengetahuan maupun ilmu keahlian dan yang diikuti secara beruntun dalam rangka usaha mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.⁸

Sementara itu John F. Mee sebagaimana dikutip oleh Mulyono, mengatakan bahwa manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal, baik bagi pimpinan maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.⁹

Sedangkan menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Hikmat mengatakan bahwa manajemen adalah suatu seni karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain diperlukan keterampilan khusus, terutama keterampilan mengarahkan, memengaruhi, dan membina para pekerja supaya melaksakan keinginan pemimpin demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁰ Maka diperlukan komponen-komponen manajemen supaya tujuan lembaga dapat berjalan dengan baik, terarah, jelas dan terstruktur. Pada tahapan selanjutnya lembaga mempunyai wewenang dalam menentukan pengembangan mutu pendidikan disesuaikan dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan

⁸ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2013), 8.

⁹ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2000), 17.

¹⁰ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 12.

faktor eksternal (peluang dan ancaman). Sehingga harapan dan keinginan masyarakat serta lembaga sekolah dapat tercapai.

Dari banyaknya pengertian diatas pada dasarnya adanya kesamaan tujuan yang harus dicapai melalui aturan-aturan khusus. Manajemen membutuhkan standar untuk mengukur keberhasilan. Sedangkan standar keberhasilan itu sendiri adalah tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu tujuan harus diformulasikan secara jelas maka dari itu khususnya dalam pembahasan ini akan didapati manajemen lebih diarahkan pada suatu proses bagaimana suatu tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

2. Pengertian Strategi

Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya untuk melaksanakan kebijakan tertentu dalam perang atau damai atau rencana yang cermat mengenai kegiatan.¹¹ Strategi dapat dirumuskan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu (baru dan khas) yang dapat dianggap penting, di mana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar.¹² William Stanton sebagaimana dikutip oleh Sri Wiludjeng mengemukakan “*a strategy is board, basic plan of action which on organization intends to reach its goals*”. Artinya strategi merupakan rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai tujuan.¹³

Menurut Husni Mubarak, kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu “*strategos*” yang berasal dari kata “*stratus*” yang berarti militer dan “*ag*” yang berarti

¹¹ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, (Jakarta, 2008), 1376-1377.

¹² Mastuki HS. Dkk, *Managemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 62.

¹³ Sri Wiludjeng, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), 3.

memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan pertempuran atau peperangan.¹⁴ Sedangkan Nanang Fatah berpendapat bahwa strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dalam melakukan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.¹⁵

Syaiful Sagala mengatakan bahwa strategi merupakan rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala *resources* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi.¹⁶ Martin mengemukakan bahwa strategi diartikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu. Tiga komponen tersebut berkaitan dengan keunggulan strategi perusahaan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perencanaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Disatukan artinya bahwa strategi mengikat semua aspek penting dan menyeluruh dan strategi meliputi semua aspek penting dan terpadu. Strategi diartikan sebagai suatu rencana yang serasi dan saling berkesesuaian antara satu dengan yang lainnya.¹⁷ Peneliti menyimpulkan bahwa strategi adalah suatu cara yang dilakukan dengan teratur dan terprogram untuk mencapai tujuan dan harapan yang diinginkan.

Hill dan Jones sebagaimana dikutip oleh Hendrawan Supratikno, et.al., menjelaskan bahwa ada dua pendekatan yang mendefinisikan strategi, yang dikenal sebagai pendekatan tradisional dan pendekatan baru. Dalam pendekatan tradisional strategi dipahami sebagai

¹⁴ M. Husni Mubarak, *Manajemen Strtegi*, (Kudus: STAIN Kudus, 2009), 10.

¹⁵ Nanang Fatah, *Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdkarya, Cet. II, 2013) 53.

¹⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 137.

¹⁷ Martin Amnillah, *Implentasi Perencanaan Strategi Pendidikan Dasar Tahun 2001-2003 Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung: Studi Kasus di SLTP Islam Nadirejo*, Tesis, , Yogyakarta: PPs. Universitas Negeri Yogyakarta, 2004.

rencana ke depan yang bersifat antisipatif (*forward looking*), sedangkan dalam pendekatan yang baru strategi lebih dipahami sebagai suatu pola yang bersifat reflektif (*backward-looking*).¹⁸

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 pendidikan dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.¹⁹ Sehingga strategi dapat diartikan pula suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Newman da Magon sebagaimana dikutip oleh Saekhan Muchit strategi dasar setiap usaha meliputi empat masalah masing-masing adalah sebagai berikut:

- a. Pengidentifikasian dan penetapan spesifikasi serta 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 utama.
- c. Pertimbangan dan penetapan langkah-langkah yang ditempuh sejak awal sampai akhir.
- d. Pertimbangan dan penetapan tolok ukur dan ukuran baku yang akan dipergunakan untuk menilai keberhasilan usaha yang dilakukan.²⁰

Tantangan dan permasalahan yang ada dalam dunia pendidikan memerlukan penanganan strategis. Urgensi strategik dalam lembaga pendidikan yaitu agar dalam pelaksanaan program-program untuk mencapai visi dan misi dapat berjalan dengan baik, terstruktur, efektif dan efisien. Maka beberapa permasalahan yang menghalang-halangi pelaksanaan untuk pencapaian visi

¹⁸ Hendrawan Supratikno, Et. al, *Advance Strategik Management*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), 1.

¹⁹ Saekhan Muchit, *Cooperative Learning*, (Semarang: RaSAIL, Media Group, 2010), 23.

²⁰ Saekhan Muchit, *Cooperative Learning*, 12.

dan misi tentu saja dapat dibuang jauh-jauh melalui pengelolaan strategik yang baik dan benar agar visi dan misi lembaga sekolah dapat terwujud.

3. Pengertian Manajemen Strategik

Pada konteks manajemen, istilah strategik diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan ini disebut sebagai perencanaan strategik. Adapun kata strategik merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi. Menurut kamus *Oxford Learner* 2003 yang dikutip oleh Rachmat, strategik berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu, dan tujuan yang jelas. Strategik adalah tindakan yang menjawab empat pertanyaan besar, yaitu (1) dimana kita saat ini? (2) ke mana kita ingin pergi? (3) bagaimana posisi bisnis (kinerja finansial-kinerja nonfinansial)? (4) kapan dan bagaimana kita sampai ke sana?²¹

Manajemen strategik menurut Ansoff yang dikutip oleh Syaiful Sagala,

“a systematic approach to a major and increasingly important responsibility of general management : to position and relate the firm to its environment in a way which will assure its continued success and make it secure from surprises”. (Yaitu suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggungjawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan.)

Pendekatan sistematis untuk melakukan perubahan menjadi hal penting dalam manajemen strategik dan melalui pendekatan manajemen strategik harus dipastikan bahwa tujuan akan dicapai. Oleh karena itu, para

²¹ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), 3.

pemimpin sekolah menggunakan pendekatan yang sistematis dalam menyusun strategi program sekolah.²²

Menurut Suwarsono Muhammad sebagaimana yang dikutip oleh D. Mulyasana, manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkan kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul, guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dengan misi yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan implementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Fred R. David manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan.²³ Sedangkan menurut Ansoff, bahwa manajemen strategi adalah suatu pendekatan yang sistematis bagi sebagai tanggungjawab manajemen memngkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan menyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (lembaga sekolah) menjamin atau mengamankan formt yang akan mengejutkan.²⁴

Sedangkan menurut Whelen dan Hunger sebagaimana dikutip oleh E. Mulyasa, manajemen strategi 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.²⁵

²² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2017), 129.

²³ Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. III, 2015), 189.

²⁴ Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 129.

²⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. X, 2009), 217.

Selanjutnya Alex Miller sebagaimana dikutip oleh Hendrawan Supratikno menekankan lima ciri utama manajemen strategis, yaitu:

- a. Manajemen strategis mengintegrasikan berbagai macam fungsi dalam organisasi. Sistem manajemen strategis yang terintegrasi akan membuat suatu kerangka lengkap dimana setiap sistem akan menjalankan perannya secara akuntabel sembari tetap terkoordinasi satu dengan yang lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Manajemen strategis berkiblat terhadap tujuan organisasi secara menyeluruh. Adanya perencanaan yang matang pada setiap sistem akan membantu proses pelaksanaan manajemen dengan mudah sehingga orientasi dari awal sampai akhir hanya terfokus pada tujuan organisasi.
- c. Manajemen strategis mempertimbangkan kepentingan berbagai petaruh (*stakeholders*).
- d. Manajemen strategis berkaitan dengan horizon waktu yang beragam. Penyusun strategi hendaknya bekerja secara cermat untuk mengimplementasikan rencana strategi yang telah tersusun secara rapi dan teknis. Rencana strategis sudah tertulis secara sempurna tapi pengimplementasiannya tidak pernah berjalan dan akhirnya sia-sia. Perlu adanya pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengimplementasikan rencana strategi yang telah terbentuk. Rencana yang tidak sempurna secara teknis, namun diimplementasikan secara baik akan lebih berhasil daripada rencana sempurna yang tidak pernah dipraktikkan sedangkan hanya tertulis diatas kertas.
- e. Manajemen strategis berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas. Manajemen strategis menuntut pengambilan yang ekstra hati-hati dengan banyaknya analisis segala kemungkinan yang terjadi secara internal maupun eksternal maka waktu yang dipergunakan akan jauh lebih pendek dan tepat dalam pelaksanaannya.²⁶

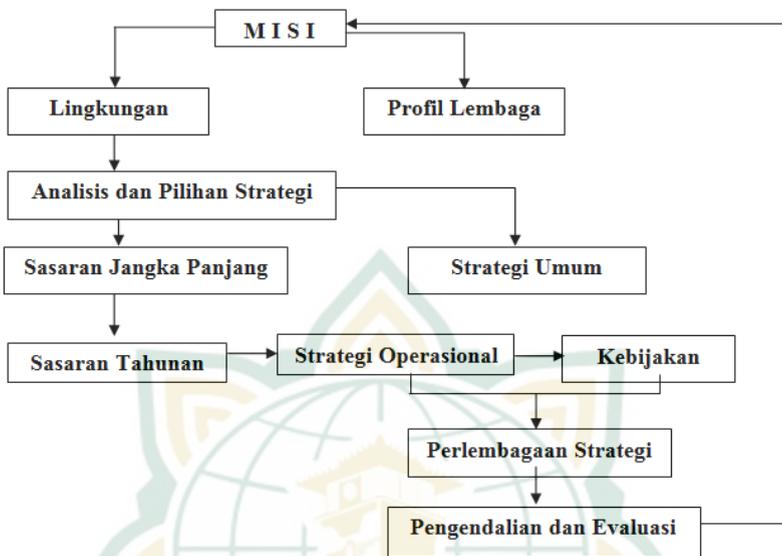
²⁶Hendrawan Supratikno, Et. al, *Advance Strategik Management*, 11.

Dari lima ciri utama dalam manajemen strategik diatas, menurut Rachmat terdapat tiga proses dalam pelaksanaan manajemen strategik, yaitu:

- a. Perencanaan (perumusan) startegi, yaitu meliputi perumusan visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan dan penentuan startegi lembaga pendidikan.
- b. Pelaksanaan atau penerapan strategi, yaitu meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, pemotivasian anggota dan pengalokasian sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi atau kontrol strategi, yaitu meliputi usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan lembaga serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.²⁷

Lebih lanjut, manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk skala yang besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah lembaga atau 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 dilihat pada gambar berikut:

²⁷ Rachmat, *Manajemen Strategik*, 16



Gambar 2.1
Model Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Berdasarkan teori diatas, langkah pertama untuk mengembangkan manajemen strategi merupakan penetapan 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, seperti analisis lingkungan, analisis profil lembaga, rencana strategi (renstra) yang terdapat pada sasaran jangka panjang, sasaran tahunan dan lain sebagainya. Setelah itu mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.²⁸ Maka dalam langkah-langkahnya model manajemen startegi harus memperhatikan empat hal yaitu :

- a. Analisis profil lembaga bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.

²⁸Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung; Alfabeta, 2011), 79-80.

- b. Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam melaksanakan pelayanan pendidikan.
- c. Penetapan visi dan misi didasarkan pada analisis potensi lingkungan sebagai acuan dalam manajemen.
- d. Menetapkan strategi untuk meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan dalam mencapai visi dan misi lembaga.

Manajemen strategi secara umum terdiri atas aktivitas-aktivitas penting untuk mencapai tujuan. Tujuan manajemen strategi yaitu:

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika dalam pelaksanaan terdapat permasalahan
- c. Memperbaharui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
- d. Meninjau kembali kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman pada lembaga pendidikan
- e. Melakukan inovasi terhadap program lembaga sekolah agar sesuai dengan harapan dan tuntutan masyarakat.²⁹

Adanya manajemen strategi, lembaga pendidikan mampu mencapai visi dan misi dengan mencakup seluruh komponen pada lembaga pendidikan. Bukan hanya itu lembaga pendidikan yang menggunakan konsep strategik dapat lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan lembaga pendidikan.

4. Tahapan-tahapan Manajemen Strategik

Manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tugas yaitu:

- a. Merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum filosofi dan tujuan

²⁹Maisah, *Manajemen Strategik dalam Perspektif Pendidikan Islam*, 4.

- b. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internnya
- c. Menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual
- d. Menganalisis alternatif strategi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal
- e. Mengidentifikasi setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.³⁰

5. Model dan Prinsip Manajemen Strategik

Menurut Wheeken dan Hunger model-model dalam manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu:

- a. Pengamatan lingkungan (*environmental scanning*)
- b. Perumusan strategi (*strategy formulation*)
- c. Implementasi strategi (*startegy implementation*)
- d. Evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*).³¹

Proses manajemen strategi cukup mudah dipelajari dan diaplikasikan dengan menggunakan sebuah model yang merepresentasikan proses tertentu untuk

³⁰ Tri Atmadji Sutikno, "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu", *Jurnal Teknologi Dan Kejuruan*, Vol. 36, No. 1, Pebruari (2013), 87-96.

³¹J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terj. Julianto Agung, (Yogyakarta, Andi Offset, 2003), 9.

merumuskan, menerapkan dan menilai strategi.³² Model ini harus mampu menjangkau, menganalisis dan memanfaatkan informasi yang berorientasi ke masa depan selain ditandai sebagai era globalisasi, adalah jasa era reformasi. Terutama dalam upaya memenuhi keinginan dan kebutuhan lembaga pendidikan yang semakin meningkat. Informasi itu membawa peluang bisnis yang sangat luas, namun sangat tergantung pada kemampuan SDM dalam menjangkau, menganalisis dan memanfaatkannya.

Prinsip dalam manajemen strategik adalah adanya strategi 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, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.³³

Dalam evaluasi manajemen strategik perlu adanya pengumpulan informasi berdasarkan data yang tepat, akurat dan lengkap terhadap pelaksanaan manajemen strategik dalam jangka waktu tertentu oleh kepala lembaga pendidikan untuk mengatasi masalah dalam pelaksanaan manajemen strategik. Pelaksanaan manajemen dalam pendidikan harus dipantau untuk memicu tinjauan asasaran dan nilai dan harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif. Evaluasi manajemen strategik harus dilaksanakan secara kontinui bukan hanya diakhir waktu periode tertentu atau terjadi ketika setelah adanya masalah saja. Pemantauan ini dilakukan supaya manajemen tidak keluar dari jalur. Oleh sebab itu, kepala

³² Fred R. David, *Strategik Management; Manajemen Strategi Konsep*, Terj. Dono Sunardi, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 21.

³³ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, 80.

lembaga pendidikan harus memantau mulai dari perencanaan sampai evaluasinya.³⁴

Konsep-konsep dan prinsip-prinsip dasar tentang manajemen strategis dikemukakan Wheelen dan Hunger sebagaimana dikutip E. Mulyasa, sebagai berikut:

- a. Manajemen setrategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja pendidikan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan stretegi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.
- b. Manajemen strategi menekan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) lingkungan dipanndang dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Variabel-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan di masa yang akan datang disebut strategis dan diidentifikasi melalui analisis SWOT.
- c. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan memiliki tiga karakteristik, yaitu *rare*, *consequential* dan *directive*. *Rare* merupakan keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, serta tidak dapat ditiru. *Consequential* merupakan keputusan-keputusan startegis yang memasukan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen. *Directive* merupakan keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan yang lain dan tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.
- d. Manajemen strategis pada banyak organisai cenderung dikembangkan dalam empat tahap, mulai dari perencanaan keungan dasar keperencanaan yang berbasis peramalan yang bisa disebut perencanaan strategis menuju pada manajemen strategis yang

³⁴Suparjo Adisuwarno, *Manajemen Pendidikan Islam; Teori, Konsep dan Aplikasinya Terhadap Lembaga Pendidikan Islam*, (Indramayu: CV. Adanu Abimata, 2021), 38.

berkembang sepenuhnya, termasuk implementasi, evaluasi dan pengendalian.

- e. Organisasi yang menggunakan manajemen strategis cenderung berkinerja lebih baik dibanding dengan yang tidak.
- f. Model manajemen strategis mulai dari pengamatan lingkungan ke pengurusan strategi, termasuk penetapan misi, visi, tujuan, strategi dan kebijakan menuju implementasi strategi, termasuk pengembangan program, anggaran dan prosedur yang berakhir dengan evaluasi dan pengendalian diri.
- g. Perusahaan besar cenderung memiliki tiga level strategi yang berinteraksi dan terintegrasi dengan baik untuk keberhasilan perusahaan atau lomba.³⁵

6. Formulasi Manajemen Strategi

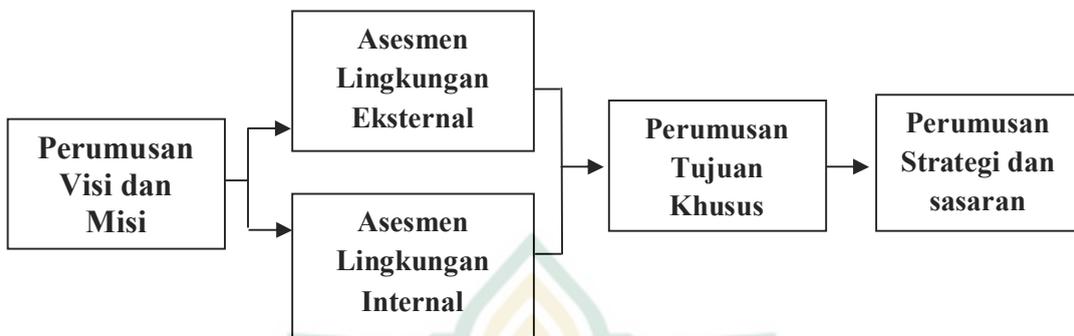
Lembaga pendidikan yang sangat kompetitif akan memiliki tuntutan untuk selalu membangun keunggulan kompetitif, pemutakhiran peta perjalanan lembaga secara berkelanjutan, penentuan langkah-langkah strategik ke depan, penerahan dan pemusatan kapabilitas dan komitmen seluruh staf dalam mewujudkan masa depan lembaga pendidikan. Melalui manajemen strategik yang baik, akan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan dan lingkungan kerja yang positif.

Prinsip dari manajemen strategi adalah adanya *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya, adanya strategi implementasi menggambarkan cara mencapai tujuan. Secara teknis strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi dengan anggaran berbasis kinerja serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.³⁶

Berikut ini gambar lima langkah dalam formulasi strategi menurut Syaiful Sagala:

³⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), 161-162.

³⁶ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, 79-80.



Gambar 2.2
Proses Formulasi Strategi

Dalam proses formulasi strategi terdapat lima langkah dalam formulasi strategi, yaitu:

- a. Perumusan misi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya berkonsentrasi.
- b. Asesmen lingkungan internal (*enviromental internal assessments*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal. Asesmen lingkungan internal meliputi biaya operasional, efektivitas lembaga pendidikan, sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana yang tersedia.³⁷
- c. Asesmen lingkungan eksternal (*enviromental external assessments*) yaitu mencermati dan mengidentifikasi terhadap kondisi diluar lingkungan lembaga pendidikan yang meliputi lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, politik, ekologi dan keamanan.³⁸
- d. Perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampakan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap mata pelajaran.

³⁷Maisah, *Manajemen Strategik dalam Perspektif Pendidikan Islam*, 7.

³⁸Maisah, *Manajemen Strategik dalam Perspektif Pendidikan Islam*, 25.

- e. Penentuan strategi (*startegy setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.³⁹

Dalam manajemen strategi formulasi menjadi hal yang penting karena di dalam formulasi terdapat penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi lembaga pendidikan dan menetapkan tujuan strategis lembaga pendidikan serta merancang strategi untuk mencapai tujuan lembaga dalam rangka menyediakan pelayanan mutu pendidikan terbaik.

7. Dimensi Manajemen Strategi

Manajemen strategi memiliki beberapa dimensi. Dimensi-dimensi yang dimaksud itu adalah :

- a. Dimensi waktu dan orientasi masa depan. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dengan menetapkan misi dan tujuan pendidikan.
- b. Dimensi internal dan eksternal. Pengimplementasiannya perlu mengidentifikasi dan meneliti ancaman dan peluang untuk mewujudkan misinya melalui rencana strategis lembaga.
- c. Dimensi pendayagunaan sumber-sumber. Semua sumber daya ini sebenarnya dapat dikategorikan sebagai bagian dimensi internal dalam rangka evaluasi diri atau analisis internal dan harus diketahui secara tepat kondisinya, baik melalui analisis kualitatif maupun analisis kuantitatif atau bahkan memakai analisis SWOT yang didalamnya meneliti kebutuhan dan kelemahan.
- d. Dimensi keikutsertaan manajemen puncak. Dimulai dengan menyusun rencana strategik yang merupakan pengendalian masa depan organisasi. Oleh karena itu, dalam mempertimbangkan alternatif strategi harus berdasarkan eksistensi visinya.

³⁹Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, 133-134.

- e. Dimensi multi bidang, artinya dalam memilih strategi harus didasarkan dengan menempatkan organisasi sebagai suatu sistem.⁴⁰

8. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan rangkaian aktivitas dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi perencanaan strategik, artinya apa yang dirumuskan strategi dan kebijakan yang diterapkan dalam berbagai program kerja, anggaran dan prosedur-prosedur. Rumusan strategi yang baik tidak ada artinya tanpa adanya implementasi, begitu pula implementasi tidak akan berkontribusi baik terhadap organisasi jika rumusan strateginya tidak baik.⁴¹ Terdapat tiga perspektif mengenai implementasi strategi yaitu:

- a. *Process Perspective*, menurut cara pandang ini, implementasi strategi merupakan serangkaian langkah berurutan yang sudah direncanakan dengan sangat cermat.
- b. *Behavior Perspective*, cara pandang ini menganggap strategi sebagai suatu rangkaian tindakan dan menilai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi strategi dari sudut pandang ilmu perilaku.
- c. *Hybird Perspective*, pendekatan ini memandang implementasi strategi sebagai suatu kombinasi antara proses implementasi strategi dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi.⁴²

Sedangkan tujuan utama implementasi strategi adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya. Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal.

⁴⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: UGM Press, Cet. III, 2005), 153-174.

⁴¹ M. Taufiq Amir, *Manajemen Startegik; Konsep dan Aplikasi*, (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 192.

⁴² Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Erlangga, 2012), 202.

Dengan kata lain, dalam membuat implementasi strategi kita menggunakan informasi *strategy formulation* untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.⁴³

Menurut M. Taufiq Amir, untuk mengimplemantasi strategi memerlukan tiga rumusan sebagai berikut:

- a. Program. Program yang dimaksud merupakan penerjemahan dari rumusan strategi yang telah dibuat sebelumnya dan bersifat *action oriental*.
- b. Anggaran. Penganggaran merupakan program dalam bentuk uang, karena dengan anggaran inilah program-program yang telah dirumuskan dapat dijalankan dengan baik.
- c. Prosedur, setelah perumusan program dan penyusunan anggaran, langkah selanjutnya adalah membuat prosedur *Standrad Operating Prosedures* (SOP) yang berupa urutan-urutan aktivitas yang harus diselesaikan untuk menyelesaikan sebuah bagian pekerjaan dalam program.⁴⁴

Judson sebagaimana dikutip oleh Mulyasa menjelaskan lima langkah penting untuk mengimplementasikan manajemen strategik, yakni:

- a. Menganalisis dan merencanakan perubahan.
- b. Mengkomunikasikan perubahan.
- c. Mendorong perubahan.
- d. Mengembangkan inisiasi masa transisi.
- e. Mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut.⁴⁵

Sedangkan menurut Schendel dan Hofer sebagaimana dikutip oleh Sagala, implementasi strategi dapat dicapai melalui alat administrasi yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu:

⁴³ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, 82-83.

⁴⁴ M. Taufiq Amir, *Manajemen Startegik; Konsep dan Aplikasi*, 193-196.

⁴⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*, 166.

- a. Struktur, yaitu siapa yang bertanggungjawab terhadap apa dan kepala sekolah bertanggungjawab terhadap siapa.
- b. Proses, yaitu bagaimana tugas dan tanggungjawab itu dikerjakan masing-masing personal.
- c. Tingkah laku, yaitu perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika dan seterusnya.⁴⁶

B. Mutu Pendidikan Agama Islam

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Menurut Oemar Hamalik, pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) instrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriterian instrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Sedangkan berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan hasil ters prestasi belajar.⁴⁷

Menurut Deming, mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, menurut Jurun mutu adalah kecocokan dengan produk, Crosby mengartikan mutu kesesuaian dengan yang disyaratkan. Menurut Husaini Utsman mutu adalah tingkat keunggulan. Jadi mutu merupakan keinginan pelanggan, mutu yang tinggi merupakan kunci untuk suatu rasa kebanggaan, tingkat produktivitas dan cermin kemampuan dalam penghasilan. Mutu dalam pendidikan bukanlah barang akan tetapi pelayanan terhadap masyarakat., dimana mutu harus dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan keinginan semua pihak atau pemakai dengan fokus utamanya terletak pada peserta didik (*leaners*). Mutu pendidikan berkembang seiring

⁴⁶Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, 139.

⁴⁷Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. I, 1990), 33.

dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan (*output*) yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas pendidikan sumber daya manusia.⁴⁸

Mutu biasa disebut juga kualitas. Isikhw mengatakan bahwa “*Quality is meeting customer satisfaction*” yang artinya kualitas adalah terpenuhinya kepuasan pelanggan. Kualitas (*quality*) sering disamakan dengan mutu. Kualitas sebenarnya telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Akan tetapi, sampai sekarang, baik di dunia industri, barang atau jasa, belum ada definisi yang sama tentang kualitas. Setiap orang dan organisasi memiliki pengertian kualitas yang berbeda-beda. Misal Fred Smith, CEO General Express mengatakan kualitas adalah kinerja standar yang diharapkan oleh pemakai produk atau jasa (*customer*). Mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan serta kebutuhan pelanggan. Sementara W. Edward Deming, salah seorang pioner kualitas menyatakan bahwa kualitas itu memiliki banyak kriteria yang selalu berubah. Namun demikian, definisi kualitas yang diterima secara umum mencakup elemen-elemen berikut:

- a. Mempertemukan harapan pelanggan.
- b. Menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan.
- c. Kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak berkualitas. Jadi kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses dan lingkungan.⁴⁹

Mutu dalam arti relatif, ukuran mutu adalah kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelanggan pada hakikatnya ikut menentukan mutu, jadi bukan hanya produsen saja yang menentukannya. Kebutuhan pelanggan

⁴⁸Sofan Amri, *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar & Menengah; dalam Teori Konsep dan Analisis*, (Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2013), 17-18.

⁴⁹Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, 55-56.

berubah sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, mutu juga berubah. Mutu yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan adalah mutu dalam arti relatif.⁵⁰

Menurut Edward Sallis, kualitas itu memang sesuatu yang tarik menarik antara sebagai konsep yang absolut dan relatif. Namun, ia menerangkan bahwa kualitas yang sekarang ini lebih digunakan sebagai konsep yang absolut. Karena itu, kualitas memiliki kesamaan arti dengan kebaikan, keindahan, dan kebenaran atau keserasian yang tidak ada kompromi. Standar kualitas itu meliputi dua, yaitu kualitas yang didasarkan pada pelanggan dan kualitas yang didasarkan pada produk atau jasa yang memiliki beberapa kualifikasi, yaitu:

- a. Sesuai dengan spesifikasi.
- b. Sesuai dengan maksud dan kegunaannya.
- c. Tidak salah atau cacat.
- d. Benar pada saat awal dan selamanya.

Sementara itu, kualitas yang didasarkan pada pelanggan (*customer*) mempunyai kualifikasi sebagai berikut:

- a. Memuaskan pelanggan (*Customer satisfaction*)
- b. Melebihi harapan pelanggan.
- c. Mencerahkan pelanggan.

Prinsipnya tiga guru kualitas, yaitu Philip Crosby, Edward Deming dan Joseph Juran menyatakan bahwa komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri terhadap kualitas adalah pemahaman bahwa

- a. Kualitas adalah kunci ke arah program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang.
- b. Perbaikan-perbaikan kualitas menuntut manajemen sepenuhnya untuk berhasil. Komitmen terhadap kualitas itu harus terus menerus.
- c. Perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya organisasi secara keseluruhan.

⁵⁰Suryadi, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep dan Aplikasi*, (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2017), 23.

- d. Perbaiki kualitas menuntut banyak pelatihan.
- e. Perbaiki kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif dan komitmen mutlak dari manajemen senior.⁵¹

Perhatian terhadap mutu sangatlah penting, apalagi dalam dunia pendidikan, persoalan mutu bukan saja terkait *input*, proses dan *output*, tetapi juga *outcome*. *Input* pendidikan yang bermutu adalah pendidik, karyawan, peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana serta aspek penyelenggaraan pendidikan lainnya. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran dan penyelenggaraan pendidikan. *Output* yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, sedangkan *outcome* yang bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang berkualitas dan lebih tinggi.

Proses penjaminan mutu dapat dilakukan melalui proses atau tahapan kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyusun standar atau sasaran mutu yang dituangkan dalam rencana mutu.
- b. Setiap unit menyusun standar mutu unit kerja yang bersangkutan dan standar atau sasaran mutu setiap kegiatan untuk setiap butir mutu pada setiap periode mutu.
- c. Setiap unit menyusun mekanisme kegiatan.
- d. Setiap unit melaksanakan penjaminan mutu kegiatan yang diselenggarakan dan melaksanakan prosedur operasional sekolah.
- e. Setiap unit melaksanakan pengendalian mutu kegiatan yang diselenggarakannya dengan melakukan evaluasi atau pengukuran hasil kegiatan dengan standar atau sasaran mutu yang telah disiapkan. Kemudian ditindaklanjuti dengan tindakan perbaikan mutu secara berkelanjutan.
- f. Melaksanakan evaluasi mutu untuk setiap periode mutu yang difokuskan pada implementasi sistem

⁵¹Suryadi, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep dan Aplikasi*, 110.

penjaminan mutu dan tingkat ketercapaian standar atau sasaran pendidikan.⁵²

Mutu mengandung makna derajat atau tingkat keunggulan suatu produk (hasil kerja atau upaya baik berupa barang maupun jasa). Menurut Djauzak Ahmad, mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan dekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut, menurut norma atau standar yang berlaku.⁵³

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan bukanlah upaya sederhana melainkan suatu kegiatan proses dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan selalu berubah seiring perkembangan zaman. Oleh karena itu, pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat. Sedangkan pendidikan Islam senantiasa perlu untuk dikuatkan bagi semua manusia dan generasi penerus sebagai pendidikan spiritual dan pondasi kehidupan yang perlu senantiasa ajarannya dikuatkan, diamalkan dan dimodernisasikan sesuai dengan tuntutan zaman.

Mutu dalam konteks yang mengacu pada pendidikan yakni mengarah pada prestasi yang dicapai oleh sekolah setiap pada kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis. Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di bidang olahraga, seni, keterampilan tertentu. Bahkan prestasi sekolah dapat pula berupa kondisi, seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati dan sikap menjaga kebersihan.⁵⁴

⁵²Buchari Alma & Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate Strategi & Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus pada Mutu dan Pelayanan Prima*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 77-78.

⁵³Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Akasara, Cet. III, 2009), 512-513.

⁵⁴Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*, Artikel, (Depdikbud: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Menengah dan Umum, 1999), 4.

Hasil pendidikan dianggap bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan non akademik pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Sedangkan keunggulan non akademik dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan siswa yang diperoleh siswa selama mengikuti program tersebut.⁵⁵

Disamping itu mutu keluaran (*output*) dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain, yang diperoleh siswa selama menjalani pendidikan. Mutu pendidikan bukanlah suatu konsep yang berdiri sendiri akan tetapi terkait kuat dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Ada beberapa pengertian tentang hal yang berkaitan dengan kualitas pendidikan, yakni tentang indikator kualitas pendidikan. Indikator kualitas pendidikan adalah suatu peristiwa yang terjadi di sekolah yang dapat memberikan petunjuk tentang pendidikan yang berkualitas dan dapat digunakan untuk mengevaluasi dan bertujuan membuat perbandingan dengan indikator tersebut guna mengetahui sejauh mana indikator tersebut telah mencapai target yang diinginkan. Untuk berhasil tidaknya strategi tersebut dapat dilihat melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Secara akademik lulusan pendidikan tersebut dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- b. Secara moral, lulusan pendidikan tersebut dapat menunjukkan tanggungjawab dan kepeduliannya kepada masyarakat sekitarnya.
- c. Secara individual, lulusan pendidikan tersebut semakin meningkatkan ketaqwaannya yaitu manusia yang melaksanakan segala perintah Allah dan menjauhi larangannya.
- d. Secara sosial, lulusan pendidikan tersebut dapat berinteraksi dan bersosialisasi dengan masyarakat sekitarnya.

⁵⁵Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2006), 53-54.

- e. Secara kultural, ia mampu mengintegrasikan ajaran agamanya sesuai lingkungan sosialnya.⁵⁶

2. Ciri-ciri Pendidikan Bermutu

Pendidikan dikatakan bermutu apabila pendidikan itu mampu membentuk lulusannya agar memiliki kecakapan hidup yang dapat meningkatkan harkat dan martabatnya sebagai calon pemimpin dimuka bumi ini. Ciri-ciri pendidikan bermutu terutama pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Pendidikan yang berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul. Dalam makna ada komitmen untuk kerja dari awal secara benar.
- b. Pendidikan yang mempunyai investasi pada sumber daya manusianya.
- c. Pendidikan yang mempunyai strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga pendidik, maupun tenaga administrasi.
- d. Pendidikan yang mengelola atau memberlakukan keluhan sebagai umpan balik unruk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- e. Pendidikan yang mempunyai kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.
- f. Pendidikan yang mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tupoksi dan tanggung jawabnya.
- g. Pendidikan yang mampu menciptakan kualitas dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- h. Pendidikan yang memperjelas peran dan tanggungjawab setiap orang, termasuk kejelasan arah secara vertikal dan horizontal.
- i. Pendidikan yang memiliki strategi dan evaluasi yang jelas.

⁵⁶Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, 172.

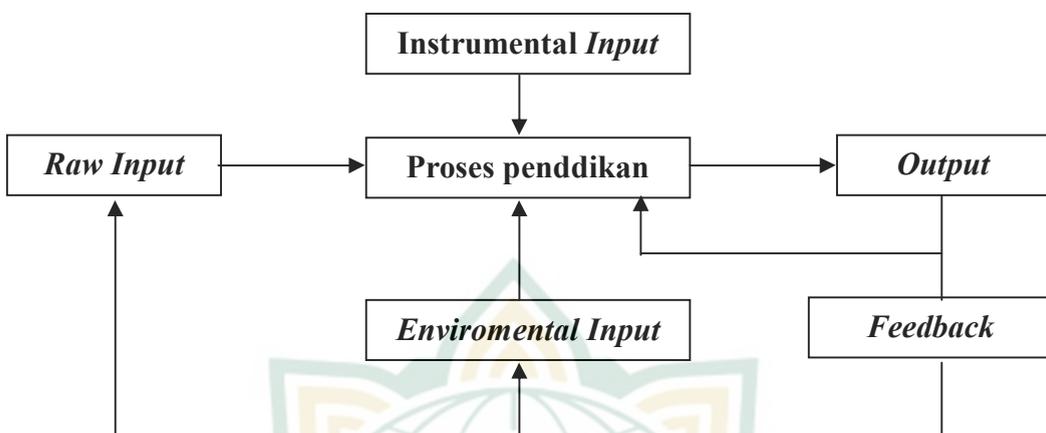
- j. Pendidikan yang memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas pelayanan lebih lanjut.
- k. Pendidikan yang menempatkan peningkatan kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- l. Pendidikan yang menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.⁵⁷

Peningkatan mutu pendidikan tidak akan terwujud jika sebuah lembaga pendidikan mengabaikan beberapa aspek tertentu, karena semua saling melengkapi. Mutu akan menyangkut dengan semua aspek yang berhubungan dengan segala kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mendidik yang mempunyai tiga unsur pokok yaitu masukan, proses kegiatan dan hasil yang lebih sering dikenal dengan istilah *input*, proses, *output* dan *outcome*. *Outcomes* hanya salah satu bagian dari sistem dan bahkan mungkin bukan merupakan elemen yang penting. Mutu akan bergantung pada *input* dan proses selama pelaksanaan kegiatan pada lembaga pendidikan, demikian juga perubahan-perubahan yang kemungkinan ada. *Input* dan proses merupakan partner yang saling melengkapi dalam menentukan *output* atau kualitas dan efektifitas lembaga pendidikan.

Berikut diagram tentang keterkaitan tiga unsur diatas, seperti yang dikemukakan oleh Muzayyin Arifin:⁵⁸

⁵⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 54-55.

⁵⁸ Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 166.



Gambar 2.3

Keterkaitan Aspek *Input*, *Proses*, *Output* dalam Mutu

Dari bagan tersebut dapat digambarkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan, dalam prosesnya harus dilengkapi dengan instrumen-instrumen pendidikan yang layak dan kapabel. Instrumen tersebut dapat diwujudkan dengan memilah secara cermat dan teliti terhadap sumberdaya manusia yang berperan di dalamnya.

Kegunaan manajemen dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Islam tidak terlepas dari cakupan fungsi-fungsi manajemen saling berisinerji pada lembaga pendidikan, seperti *perencanaan* yang berkaitan dengan upaya menyusun landasan, tujuan lembaga pendidikan, rancangan program kerja serta pengembangan kinerja SDM. *Pengorganisasian* yang berkaitan dengan upaya memilih, menentukan dan membagi tugas-tugas proporsional melalui pembagian kerja yang profesional. *Evaluasi* yang berkaitan dengan memotivasi, pengarahan, pengendalian serta mengembangkan kinerja melalui peningkatan kesadaran terhadap tugas dan kewajiban supaya program kerja dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.⁵⁹

⁵⁹Fathor Rochman, *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2021), 95.

3. Dimensi Mutu

Garvin sebagaimana yang dikutip oleh Umiarso dan Gojali mengidentifikasi delapan dimensi mutu yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, kedelapan dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja atau performa (*performance*), yaitu berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang akan dipertimbangkan 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 tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, keandalan merupakan karakteristi yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.
- d. Kesesuaian (*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 produk tersebut dapat terus dipergunakan.
- f. Kemampuan pelayanan (*serviceability*), merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan /kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. Estetika (*aesthetics*), merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari prefensi atau pilihan individu.

- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name image*).⁶⁰

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 serta harapan pelanggan atau masyarakat sebagai pengguna jasa (konsumen).

4. Mutu Pendidikan Agama Islam

Perkembangan lembaga pendidikan yang begitu pesat, membuat persaingan ketat antara lembaga pendidikan satu dengan yang lain. Dampaknya adalah banyak lembaga pendidikan yang berbondong-bondong untuk meningkatkan mutu pendidikan. Maka lembaga pendidikan yang bermutu adalah yang paling diincar oleh masyarakat. Meskipun masyarakat hanya mengukur mutu lembaga pendidikan asal-asalan menggunakan parameter sederhana seperti akreditasi lembaga, hasil ujian dan banyaknya peserta didik yang berprestasi.

Maka dari itu urgensi mutu dalam lembaga pendidikan Islam merupakan hal yang tidak bisa dihilangkan, karena sudah menjadi bagian dalam lembaga pendidikan itu sendiri. Mutu dalam lembaga pendidikan agama Islam mengacu pada proses dan hasil pendidikan. Mutu yang mengacu pada proses meliputi *input* seperti bahan ajar, kegiatan pembelajaran, program-program lembaga pendidikan, sarana dan prasarana, dukungan administrasi dan sumber daya lainnya. Sedangkan mutu yang mengacu pada hasil pendidikan meliputi prestasi peserta didik maupun lembaga pendidikan yang dicapai pada kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil tes kemampuan akademis dan dapat pula prestasi dibidang lainnya seperti cabang lomba dan seni.

Prestasi yang diperoleh lembaga pendidikan melalui peningkatan mutu baik di bidang akademis maupun non akademis sesuai dengan tujuan pendidikan agama Islam, yaitu menumbuhkan dan meningkatkan

⁶⁰Umairso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: Irgisod, 2013), 4-5.

keimanan melalui pemberian dan pemupukan pengetahuan, penghayatan, pemahaman, pengamalan serta pengalaman peserta didik tentang agama Islam, sehingga menjadi manusia muslim yang terus berkembang dalam hal keimanannya ketaqwaanya, berbangsa dan bernegara serta untuk dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.⁶¹ Oleh karena itu, hal terpenting dalam pendidikan agama Islam adalah hubungan moralitas sosial dengan sesama manusia yang syarat dengan nilai-nilai keagamaan serta pengetahuan sebagai sarana agar mendapatkan kehidupan yang sejahtera di dunia. Jadi berimbang antara iman dan taqwa (IMTAQ) dan ilmu pengetahuan (IPTEK).

Dalam pendidikan agama Islam antara proses dan hasil pendidikan haruslah berimbang, yang pada akhirnya peserta didik (lulusannya) menjadi manusia yang berkualitas. Dalam arti peserta didik mampu mengembangkan pandangan hidup, sikap hidup dan keterampilan hidup yang berspektif Islam. Pemahaman manusia berkualitas dalam khasanah pemikiran Islam sering disebut dengan *insan kamil* yang mempunyai sifat-sifat antara lain manusia yang selaras (jasmani dan rohani, duniawi dan ukhrowi), manusia moralis (sebagai individu dan sosial), manusia *nazhar* dan *i'tibar* (kritis, berijtihad, dinamis, bersikap ilmiah dan berwawasan ke depan) serta menjadi manusia yang memakmurkan bumi.⁶² Sehingga mampu mempersiapkan manusia yang shalih, mencintai umat manusia dan ikut andil dalam mengembangkannya.

Konsep pendidikan Islam mengacu pada SDM yang unggul dan berkualitas. Konsep tersebut menjadi dasar untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam melalui program-program yang dilaksanakan pada lembaga pendidikan Islam. Usaha-usaha yang bisa dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk meningkatkan pendidikan agama Islam sudah tertuang dalam renstra (rencana strategi) yang

⁶¹ Abdul Majid dan Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 135.

⁶² Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Agama Islam*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2005), 201.

didasarkan pada arah dan kebijakan pendidikan Islam tahun 2015-2019 meliputi:⁶³

- a. Strategi dalam meningkatkan mutu guru dan pengawas PAI
- b. Startegi dalam meningkatkan mutu dan pemahaman peserta didik terhadap ajaran Islam berupa pemberian kesempatan bagi peserta didik
- c. Startegi dalam meningkatkan sumber daya dan sarana prasarana kegiatan belajar dan mengajar pada sekolah.

Dari renstra (rencana startegi) kementerian agama di atas, maka upaya lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan agama Islam dapat diuraikan melalui komponen pendidikan sebagai berikut:

- a. Pendidik, merupakan salah satu komponen yang memegang peranan sangat penting di dalam pelaksanaan pendidikan, karena itu kualitas (mutu) seorang guru harus ditingkatkan. Usaha untuk meningkatkan mutu pendidik dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya adalah:
 - 1) Meningkatkan kedisiplinan pendidik
 - 2) Meningkatkan pengetahuan pendidik, bisa dengan membuat karya tulis, menambah literasi bahan ajar atau yang berkaitan dengan profesi keguruan, membaca surat kabar, mengikuti KKG (kelompok kerja guru) hingga melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
 - 3) *Inservice training* dan *upgrading*. *Inservice training* yaitu segala kegiatan yang diterima dan diberikan kepada petugas pendidikan (kepala sekolah, guru dan lain sebagainya) melalui pembinaan pelatihan kependidikan, mengikuti *workshop*, seminar-seminar, aplikasi kursus dan *study tour* ke lembaga pendidikan di daerah lain. Sedangkan *upgrading* merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan taraf ilmu

⁶³Renstra Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia 2015-2019, <http://pendiskemenag.go.id>, diakses pada tanggal 14 Maret 2021.

- pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru dan petugas pendidikan lainnya sehingga dengan demikian pengetahuan bertambah, seperti PPG (pendidikan profesi guru) dan lain sebagainya.
- 4) Rapat pendidik, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidik di dalam mengemban tugas dan tanggungjawab pada lembaga pendidikan melalui bimbingan yang diberikan oleh kepala sekolah.
- b. Peserta didik, salah satu komponen pendidikan yang harus mendapatkan perhatian terkait dengan peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan cara:
- 1) Mengaktifkan peserta didik baik di dalam pembelajaran maupun di luar pembelajaran melalui kegiatan-kegiatan produktif peserta didik
 - 2) Memberikan bimbingan
 - 3) Pemberian tugas pada peserta didik
 - 4) Mengadakan ekstrakurikuler, seperti kegiatan keagamaan, olahraga, pramuka, kesenian dan kegiatan lain yang berguna bagi peserta didik⁶⁴
- c. Pengembangan kurikulum. Kurikulum merupakan pemandu utama bagi penyelenggara lembaga pendidikan secara formal, yang menjadi pedoman bagi setiap pendidik kepada sekolah atau madrasah, dan pengawas pendidikan dalam pelaksanaan tugas mereka sehari-hari.⁶⁵

Lebih dari itu kurikulum merupakan sarana untuk pencapaian dari tujuan-tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Kurikulum sekolah dasar menekankan pada transfer ilmu pengetahuan dan pembentukan watak. Dengan kata lain PAI mengemban misi pembentukan watak (*character building*) sehingga para peserta didik dapat berpartisipasi dalam mengisi

⁶⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), 68.

⁶⁵Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Kalimah, 2001), 95.

pembangunan tanpa meninggalkan nilai-nilai karakter mulia (*akhlaqul mahmudah*).

Kurikulum bersifat dinamis dan menyesuaikan dengan perkembangan masyarakat yang sering berubah terutama perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Setiap lembaga pendidikan harus memahami arti pentingnya kurikulum dalam perkembangan pedagogis pada pendidikan. Dalam kurikulum akan tergambar bagaimana lembaga pendidikan dapat membantu peserta didik dalam mengembangkan berbagai potensi baik berupa fisik, intelektual, spiritual, emosional maupun sosial.⁶⁶

- d. Sarana dan prasarana merupakan fasilitas yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran. Sarana dan prasarana dalam pendidikan berkaitan dengan perencanaan kebutuhan, pengadaan barang, penyimpanan dan penyaluran, pendayagunaan, pemeliharaan, penginventarisan dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan dan perabot sekolah secara tepat guna dan tepat sasaran.⁶⁷

Sarana dan prasarana yang memadai maka akan memudahkan mencapai peningkatan mutu pendidikan. Demikian akan terjadi sebaliknya, bila adanya sarana yang tidak memadai atau yang mendukungnya maka peningkatan mutu pendidikan tidak akan tercapai.

- e. Kerjasama dengan wali peserta didik, peningkatan mutu pendidikan akan lebih baik jika adanya kerjasama antara lembaga pendidikan dengan wali peserta didik. Dimana wali peserta didik akan memberikan informasi tentang keadaan peserta didik ketika di rumah sehingga hubungan kerjasama ini akan

⁶⁶Suparjo Adisuwarno, *Manajemen Pendidikan Islam; Teori, Konsep dan Aplikasinya Terhadap Lembaga Pendidikan Islam*, 14.

⁶⁷Suparjo Adisuwarno, *Manajemen Pendidikan Islam; Teori, Konsep dan Aplikasinya Terhadap Lembaga Pendidikan Islam*, 17.

saling menunjang keberhasilan peningkatan mutu pendidikan.⁶⁸

Peningkatan mutu pendidikan agama Islam dapat dilakukan jika mampu menerapkan nilai-nilai dan prinsip mutu yaitu fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen dan *continuous improvement* (kemajuan berkelanjutan). Prinsip-prinsip inilah yang kemudian dikembangkan dalam manajemen dan pengembangan pendidikan dengan menerapkan manajemen mutu terpadu (MMT) pendidikan atau biasa dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM). Komponen-komponennya mencakup pada fokus terhadap kepuasan pelanggan (masyarakat), obsesi terhadap mutu, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), pendidikan dan pelatihan, perbaikan program secara terus menerus, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan seluruh personel (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan), serta adanya struktur pendukung dan kepemimpinan yang selalu berorientasi pada peningkatan mutu.⁶⁹

5. *Total Quality Management* (TQM)

Ishikaw sebagaimana Nasution dalam bukunya menjelaskan bahwa *Total Quality Management* (TQM) diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan (organisasi) ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.⁷⁰

Sedangkan Greg Hound sebagaimana Mulyadi menjelaskan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah sistem manajemen yang berfokus pada orang yang bertujuan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan atau kepuasan pelanggan pada biaya yang sesungguhnya.⁷¹ TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat

⁶⁸ Ngalm Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, 68.

⁶⁹ Fathor Rochman, *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam*, 143.

⁷⁰ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 28.

⁷¹ Mulyadi, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Aditya Media, 1998), 10.

kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁷²

Dalam dunia pendidikan, TQM sebagai salah satu upaya untuk peningkatan mutu pendidikan di Indonesia sesuai dengan Undang-undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 dan PP. No. 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan tentang kewajiban pelaksanaan penjaminan mutu di institusi pendidikan. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang menghasilkan lulusan (*output*) sesuai dengan visi, misi dan tujuan lembaga sekolah, yang akhirnya mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pelanggan.

Tujuan utama TQM adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan dan terus menerus serta terpadu.⁷³ Selanjutnya tujuan TQM untuk meningkatkan mutu pendidikan secara khusus adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustanbilitas dan inisiatif lembaga sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga lembaga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggungjawab lembaga sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah untuk meningkatkan mutu lembaga sekolah.
- d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar lembaga sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.⁷⁴

⁷² M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, 4.

⁷³ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), 112.

⁷⁴ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan Terpadu (Total Quality Menegement)*, (Jogjakarta: IRCiSod 2008), 74.

Menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama dalam TQM (*Total Quality Management*), empat prinsip utama yaitu:

a. Kepuasan pelanggan

Konsep kualitas dalam TQM tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan atau konsumen. Kebutuhan pelanggan atau konsumen diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek. Oleh karena itu, segala aktivitas penyedia barang atau jasa harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. *Respect* terhadap setiap orang

Dalam organisasi atau perusahaan penyedia barang dan jasa, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlihat serta berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Organisasi atau perusahaan harus berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan yang dibuat selalu berdasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Keputusan yang diambil harus diperhitungkan prioritas dan variabilitas kinerja SDM.

d. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat meraih sukses, setiap organisasi atau perusahaan perlu melakukan secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*) yang terdiri dari langkah-langkah

perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan dan tindakan korektif terhadap yang diperoleh.⁷⁵

Goetsch dan Davis komponen utama dalam pelaksanaan TQM (*Total Quality Management*) sebagai berikut:

a. Fokus pada pelanggan

Kunci keberhasilan TQM adalah adanya suatu hubungan yang efektif, baik secara internal maupun secara eksternal, antara pelanggan dengan penyedia jasa atau barang.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya dengan selalu lebih baik. Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut, dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis, untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

⁷⁵Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003). 14-15.

e. Kerjasama tim (*teamwork*)

Dalam organisasi tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya muncul. Akan tetapi persaingan seperti ini cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Berbeda dengan organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin serta dibina antar karyawan perusahaan atau dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Dalam perusahaan dan organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk selalu belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada hentinya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggungjawab karyawan.⁷⁶

⁷⁶ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, 15-18.

6. Standar Nasional Pendidikan sebagai Acuan Mutu Pendidikan

Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan standar-standar yang lain merupakan acuan mutu yang mengatur tentang standar minimal yang harus terpenuhi dalam pengelolaan sekolah oleh segenap penyelenggara sekolah. Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah standar yang dibuat oleh pemerintah, sedangkan standar lain adalah standar yang dibuat oleh satuan pendidikan atau lembaga pendidikan lain yang dijadikan acuan oleh satuan pendidikan. Standar-standar lain yang telah digunakan oleh satuan pendidikan setelah standar nasional pendidikan dipenuhi oleh satuan pendidikan sesuai dengan kekhasan jalur, jenjang dan jenis pendidikan.

Peningkatan mutu dalam konteks pendidikan tentunya adalah pemenuhan akan kebijakan mutu 8 standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Dengan demikian, sasaran dari program pendidikan adalah pencapaian minimal dari 8 standar mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Sementara itu dalam pelaksanaan pengendalian mutu sesuai dengan PP No. 19 tahun 2005 dijelaskan dalam rangka pengendalian mutu dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah tingkat provinsi, pemerintah daerah tingkat kabupaten atau kota, tingkat satuan pendidikan, Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan Badan Akreditasi Nasional (BAN).⁷⁷ Berikut standar nasional pendidikan (SNP) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021:⁷⁸

a. Standar isi

Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran

⁷⁷Suparjo Adisuwarno, *Manajemen Pendidikan Islam; Teori, Konsep dan Aplikasinya Terhadap Lembaga Pendidikan Islam*, 13.

⁷⁸Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021 tentang; “*Standar Nasional Pendidikan*”, diakses pada tanggal 1 November 2021.

yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Setiap jenjang memiliki kompetensi yang berbeda, mulai dari sekolah dasar hingga sekolah menengah. Dan dalam standar isi termuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan atau akademik yang berguna untuk pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.⁷⁹

b. Standar proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian proses pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran seharusnya dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Hal tersebut sangatlah membantu dalam perkembangan akal dan mental peserta didik.⁸⁰

c. Standar kompetensi lulusan

Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan minimal mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang menunjukkan pencapaian kemampuan peserta didik dari hasil pembelajaran pada akhir jenjang pendidikan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman

⁷⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021 tentang; “*Standar Nasional Pendidikan*”, lampiran 7-8.

⁸⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021 tentang; “*Standar Nasional Pendidikan*”, lampiran 8.

penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.⁸¹

Setiap jenjang pendidikan memiliki kompetensi dasar yang berberda. Mulai dari pendidikan dasar yang hanya bertujuan pada aspek perkembangan nilai agama dan moral, fisik motorik, kognitif, bahasa dan sosial emosioal serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sampai ke jenjang petguruan tinggi yang bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

d. Standar penilaian pendidikan

Standar penilaian pendidik adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk penilaian harian, penilaian tengah semester, penilaian akhir semester, dan penilaian kenaikan kelas.⁸²

e. Standar pendidikan dan tenaga kependidikan

Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil nilai pembelajaran, memberi pelajaran, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Sedangkan tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

⁸¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021 tentang; “*Standar Nasional Pendidikan*”, lampiran 5.

⁸² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021 tentang; “*Standar Nasional Pendidikan*”, lampiran 11.

Standar pendidik dan kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Ada beberapa kriteria minimal sebagai pendidik :

- 1) Sarjana (S1) untuk jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah
 - 2) Magister atau magister terapan untuk jenjang pendidikan tinggi program diploma dan sarjana
 - 3) Doktor atau doktor terapan untuk jenjang pendidikan tinggi program magister dan doktotal.⁸³
- f. Standar sarana dan prasarana

Setiap lembaga pendidikan wajib memiliki sarana dan prasarana yang telah ditentukan. Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar. Ada pun sarana tersebut antara lain meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Sedangkan prasarananya antara lain lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.⁸⁴ Adapun pengelolaan sarana prasarana dalam pendidikan meliputi empat hal yaitu:

⁸³ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021 tentang; “*Standar Nasional Pendidikan*”, lampiran 13-15.

⁸⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021 tentang; “*Standar Nasional Pendidikan*”, lampiran 15.

- 1) Pengelolaan perlengkapan kelas
- 2) Pengelolaan alat pemebelajaran
- 3) Pemeliharaan keindahan dan kebersihan kelas
- 4) Pemeliharaan fasilitas fisik seperti, laobratorium, peprpustakaan, tempat ibadah, alat peraga, alat olahraga dan lain sebagainya.⁸⁵

g. Standar pengelolaan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Sedangkan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaanlainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.⁸⁶

h. Standar pembiayaan

Standar pembiayaan merupakan kriteria minimal mengenai komponen pembiayaan pendidikan pada satuan pendidikan. Ada dua pembiayaan dalam standar nasional pendidikan yaitu :⁸⁷

- 1) Biaya investasi yaitu biaya penyediaan sarpras, pengembangan SDM dan modal kerja tetap.

⁸⁵ Suparjo Adisuwarno, *Manajemen Pendidikan Islam; Teori, Konsep dan Aplikasinya Terhadap Lembaga Pendidikan Islam*, 17.

⁸⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021 tentang; “Standar Nasional Pendidikan”, lampiran 16.

⁸⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 tahun 2021 tentang; “Standar Nasional Pendidikan”, lampiran 18-19.

- 2) Biaya operasional yaitu gaji, tunjangan pendidik dan tenaga kependidikan, pajak, asuransi, biaya pendidikan tak langsung, biaya pemeliharaan sarpras, biaya bahan atau peralatan habis pakai dan lain-lain.

Pemerintah pusat dan pemerintah daerah selaku penanggungjawab pendidikan nasional dan lokal perihal pembiayaan pendidikan telah melakukan langkah-langkah strategis salah satunya dengan menggelontorkan bantuan pendidikan tingkat nasional seperti bantuan operasional sekolah (BOS), bantuan peningkatan mutu pendidikan (BPMP) dan lain sebagainya yang secara kontinui dan berkeseimbangan diberikan pada lembaga-lembaga pendidikan yang memenuhi syarat untuk diajukan memperoleh bantuan tersebut.⁸⁸

Tetapi dalam satuan pendidikan swasta terdapat satu pembiayaan lagi yaitu pembiayaan personal. Pembiayaan personal merupakan biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.⁸⁹ Pembiayaan personal bisa datang dari bantuan masyarakat personal maupun kelompok. Sumber tambahan ini dimaksudkan untuk memenuhi pos-pos anggaran yang terbilang sangat besar misalnya kebutuhan sarana penambahan gedung, laboratorium, perpustakaan, lapangan olahraga dan pengembangan-pengembangan skala besar. Namun demikian dalam pelaksanaannya harus melalui musyawarah dengan pihak yayasan atau komite sekolah agar tidak terjadi permasalahan.⁹⁰

Delapan standar nasional pendidikan (SNP) diatas memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya dan

⁸⁸ Suparjo Adisuwarno, *Manajemen Pendidikan Islam; Teori, Konsep dan Aplikasinya Terhadap Lembaga Pendidikan Islam*, 19.

⁸⁹ H.A.R. Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional; Suatu Tinjauan Kritis*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006). 170.

⁹⁰ Suparjo Adisuwarno, *Manajemen Pendidikan Islam; Teori, Konsep dan Aplikasinya Terhadap Lembaga Pendidikan Islam*, 19.

sebagian standar menjadi prasyarat pemenuhan standar yang lain. Dalam kerangka sistem komponen *input* yaitu standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan dan pembiayaan. Bagian yang termasuk dalam komponen proses yaitu standar isi dan standar proses. Sedangkan yang termasuk dalam komponen *output* yaitu standar penilaian pendidikan dan standar kompetensi lulusan.

C. Tahfiz Al Qur'an

1. Pengertian program unggulan tahfiz Al Qur'an

Tahfiz secara etimologi berasal dari bahasa Arab *حفظ - يحفظ - تحفيظا* yang artinya menjadi hafal dan menjaga hafalannya.⁹¹ Hafalan berarti telah masuk dalam ingatan, dapat mengucapkan di luar kepala.⁹² Secara istilah tahfiz Al Qur'an adalah orang yang berusaha dengan cermat memasukkan atau mengingat seluruh isi Al Qur'an secara teliti ke dalam hatinya untuk selalu diingat dan dijaga secara terus menerus, sehingga apa yang dihafalkan dari Al Qur'an benar-benar bisa meresap kuat kedalam jiwa, akal, dan jasadnya.⁹³ Dalam konteks ini, tahfiz Al Qur'an, memelihara dan menalarnya haruslah memperhatikan tiga unsur pokok sebagai berikut:

- a. Menghayati bentuk-bentuk visual sehingga bisa di ingat kembali tanpa kitab.
- b. Membacanya secara rutin ayat-ayat yang dihafalkan.
- c. Mengingat-ingat.⁹⁴

Para penghafal Al Qur'an di samping menghafal juga ikut melestarikan kemurnian Al Qur'an.⁹⁵ Selain itu,

⁹¹ *Al-Munjid fi al lughati wa a'lami*, (Beirut: Dar Al Masrik, 1986), 143.

⁹² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Ed. 2 Balai Pustaka 1994), 333.

⁹³ Abdul Aziz Abdul Rauf, *Kiat Sukses Menjadi Hafid Al Qur'an*, (Bandung, As-Saamil Press Grafika, 2000), 12.

⁹⁴ Abdurrah Nawabuddin, *Teknik Menghafal Al Qur'an*, (Bandung: Al-Gensindo, 1991), 67..

⁹⁵ Abdul Aziz Abdul Rauf, Lc, *Kiat Sukses Menjadi Hafid Al Qur'an*, 9.

menghafal serta memahami Al Qur'an dengan benar berarti mengajak kepada seluruh lapisan masyarakat untuk tidak melupakan Al Qur'an, sebagai sumber ilmu pengetahuan dan teknologi serta dapat membumikan Al Qur'an dalam kehidupan sehari-hari, baik diri sendiri, orang lain serta masyarakat.

Menghafal dapat disebut juga sebagai memorisasi, yang membawa para penghafal Al Qur'an kepada psikologi kognitif terutama pada model manusia sebagai pengolah informasi. Menurut Atkinson dan Shiffrin sebagaimana dikutip oleh Ahamad Luthfi sistem ingatan manusia dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

- a. Sensori memori (*sensory memory*)
- b. Ingatan jangka pendek (*short term memory*)
- c. Ingatan jangka panjang (*long term memory*)

Sensori memori mencatat informasi atau stimulus yang masuk melalui salah satu atau kombinasi panca indra. Bila stimulus tersebut tidak diperhatikan maka akan langsung terlupakan, namun bila diperhatikan maka informasi tersebut akan ditransfer ke sistem ingatan jangka pendek. Setelah berada di sistem jangka pendek, informasi tersebut dapat ditransfer melalui proses *rehearsal* (latihan dan pengulangan) ke sistem ingatan jangka panjang untuk disimpan.⁹⁶

Begitu pula dalam kegiatan menghafal Al Qur'an, dimana informasi yang baru saja diterima melalui membaca ataupun menghafal dengan teknik-teknik dalam menghafal Al Qur'an juga melewati tiga tahap yaitu perekaman, penyimpanan dan pemanggilan. Perekaman terlihat ketika peserta didik mencoba untuk menghafal ayat-ayat Al Qur'an yang dilakukan secara terus-menerus, sehingga pada akhirnya masuk ke dalam tahap penyimpanan pada otak memori jangka pendek dan jangka panjang. Kemudian fase pemanggilan pada memori yang

⁹⁶ Ahnad Lutfi, *Pembelajaran Al Qur'an hadits*, (Jakarta: PT. Toha Putra, 2009), 167.

telah tersimpan yaitu ketika peserta didik *mentasmi'kan* hafalannya dihadapan pendidik.⁹⁷

Sekarang ini banyak lembaga pendidikan yang menggunakan tahfiz Al Qur'an untuk dijadikan sebagai program unggulan. Alasannya adalah bahwa tahfiz Al Qur'an sebagai upaya untuk mengajarkan peserta didik agar mampu membaca Al Qur'an sesuai dengan kaidah yang berlaku dalam tajwid dan mencetak generasi Qur'ani yang hafal dan paham dalam Al Qur'an. Selain itu, program ini juga sebagai pembiasaan dan penanaman nilai-nilai karakter mulia pada peserta didik dalam rangka meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah. Adapun salah satu prinsip dasar dalam pendidikan peserta didik adalah ikatan rohani yang nantinya akan terjalin antara peserta didik dan nilai-nilai yang terkandung dalam Al Qur'an.

Nilai-nilai karakter mulia dalam Al Qur'an juga diterapkan didalam kurikulum Diknas. Ada 18 nilai-nilai karakter yang dibuat oleh Diknas. Mulai tahun 2011 seluruh lembaga pendidikan nasional harus menyisipkannya. 18 karakter ini adalah : religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat atau komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial dan tanggungjawab.⁹⁸

Terkait dengan hal ini Zulfitria dalam jurnalnya mengemukakan bahwa program tahfiz Al Qur'an di lembaga pendidikan dapat membentuk kepribadian Qur'ani yang tercermin dalam nilai-nilai karakter mulia pada diri peserta didik yang terwujud pada tingkah laku dan pola pikir dalam kehidupan sehari-hari.⁹⁹ Kepribadian Qur'ani

⁹⁷ Robert S. Feldman, *Pengantar Psikologi, ter. Petty Gina Gayati dan Putri Nurdina Sofyan*, (Jakarta; Salemba Humanika, 2012), 258.

⁹⁸ Depdiknas, *Undang-Undang Pendidikan Nasional Indonesia Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, lampiran 17.

⁹⁹ Zulfitria, "Peranan Pembelajaran Tahfiz Al Quran dalam pendidikan Karakter di Sekolah dasar", *Naturalistic ; Jurnal Kajian Penelitian pendidikan dan Pembelajaran*, (2017), 131.

merupakan semua tingkah laku yang tercermin berdasarkan nilai-nilai dalam Al Quran, diantaranya jujur, bertanggungjawab, hemat, sopan santun, hemat dan disiplin.¹⁰⁰ Peran program tahfiz Al Quran adalah sebagai penegenalan, pembiasaan, dan penanaman nilai-nilai karakter mulia pada peserta didik dalam rangka membangun manusia beriman dan bertaqwa kepada Allah.

Disamping itu Nurul Hidayah dalam jurnalnya menyatakan ada beberapa faktor psikologis yang berdampak kepada para penghafal Al Qur'an yaitu:¹⁰¹

- a. Menghafal Al Qur'an adapat membentuk akhlak mulia baik bagi pribadi penghafal Al Qur'an maupun bagi masyarakat luas. Al Qur'an merupakan *hudan lin anas* (petunjuk bagi manusia), jadi semakin dibaca, dihafal dan dipahami maka semakin besar petunjuk Allah di dapat. Akhlak mulia menjadi ukuran kebaikan seseorang terhadap *hablun min Allah* (hubungan kepada Allah) dan *hablun min annas* (hubungan dengan manusia) sehingga seseorang tersebut menjadi manusia yang ideal. Sebaliknya jika seseorang tidak mempunyai akhlak yang mulia maka akan menjadi manusia yang tidak berguna bahkan bisa membahayakan orang lain.
- b. Menghafal Al Qur'an meningkatkan kecerdasan. Pada dasarnya setiap manusia dibekali dengan bermacam-macam potensi atau kecerdasan meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual (*multiple intelligence*). Jika kecerdasan ini dapat dikembangkan dimaanfaatkan secara optimal, akan membuka peluang besar untuk hidup bahagia lahir dan batin. Dengan menghafal Al Qur'an, seseorang akan terbiasa mengingat-ingat setiap huruf, kata dan kalimat dan juga menjadi mudah dalam memahami kandungannya.

¹⁰⁰ Ridwan Abdul Sani dan Muhammad Kadri, *Pendidikan Karakter; Membangun Karakter Anak Islami*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 78.

¹⁰¹ Nurul Hidayah, "Strategi Pembelajaran Tahfidz Al Qur'an di Lembaga pendidikan", *Jurnal Ta'alum*, Vol. 4, No. 1, (2016), 68-69.

2. Metode tahfiz Al Qur'an

Metode berasal dari bahasa Yunani (Greeka) yaitu *metha* dan *hados*, *metha* berarti melalui / melewati, sedang *hados* berarti jalan/cara yang harus dilalui untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁰² Faktor metode tidak boleh diabaikan dalam proses menghafal Al Qur'an, karena metode akan ikut menentukan berhasil/tidaknya tujuan menghafal Al Qur'an, makin baik metode, makin efektif pula dalam pencapaian tujuan. Adapun metode menghafal Al Qur'an dapat penulis kutipkan dari berbagai metode.

a. Menurut Muhaimin Zen

Ada metode yang dapat dipergunakan untuk menghafal Al Qur'an yaitu tahfiz dan *tahrir*.¹⁰³

- 1) Tahfiz yaitu menghafal materi baru yang belum pernah dihafal, caranya:
 - a) Pertama kali dahulu penghafal membaca *binnadhar* dengan melihat ayat Al Qur'an yang akan diperdengarkan dihadapan instruktur minimal tiga kali.
 - b) Setelah dibaca *binadhar* dan terasa ada bayangan lalu dibaca dengan hafalan tanpa melihat minimal tiga kali dalam satu kalimat dan maksimal tidak terbatas. Apabila sudah dibaca dan minimal tiga kali belum hafal, maka perlu ditingkatkan sampai hafal betul dan tidak boleh menambah materi baru.
 - c) Setelah satu kalimat tersebut ada dampaknya dan menjadi hafal dengan lancar lalu ditambah dengan rangkaian kalimat berikutnya, sehingga menjadi sempurna satu ayat. Kemudian dirangkaikan dengan mengulang-ulang materi / kalimat yang telah lewat minimal tiga kali dalam satu ayat dan maksimal tidak terbatas sampai betul-betul

¹⁰² Zuhairini, *Metodologi Pendidikan Agama*, (Solo: Ramadhani 1993), 66.

¹⁰³ Muhaimin Zen, *Tata Cara / Problematika Menghafal Al Qur'an dan Petunjuk-petunjuk-Nya*, (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1985), 248.

hafal. Maka tidak boleh pindah ke materi ayat berikutnya.

- d) Setelah materi satu ini dikuasai hafalannya dengan hafalan yang betul-betul lancar, maka diteruskan dengan menambah materi ayat-ayat baru. Dengan membaca *binnadhar* terlebih dahulu dan mengulang-ulang sebagaimana materi pertama.
 - e) Setelah mendapat hafalan–hafalan ayat dengan baik dan lancar tidak terdapat kesalahan lagi, maka hafalan tersebut diulang-ulang mulai dari ayat kesatu dirangkai dengan ayat kedua minimal tiga kali dan maksimal tidak terbatas. Begitu pula meningkat ke ayat-ayat berikutnya sampai ke batas waktu yang disediakan habis dan pada materi yang telah ditargetkan.
 - f) Setelah materi yang ditentukan menjadi hafal dengan baik dan lancar, lalu hafalan ini diperdengarkan dihadapan instruktur untuk mendapatkan petunjuk-petunjuk dan pengajaran seperlunya.
 - g) Waktu menghadap instruktur pada hari kedua, penghafal memperdengarkan materi baru yang sudah ditentukan dan mengulang materi dari hari pertama, begitu pula pada hari pertama, dua dan tiga selalu diperdengarkan untuk lebih memantapkan hafalannya.
- 2) *Tahrir*, yaitu mengulang hafalan yang sudah diperdengarkan kepada instruktur. Dalam hal ini pertimbangan antara tahfiz dan tahrir adalah satu banding sepuluh, artinya apabila penghafal mempunyai kesanggupan hafalan baru dalam satu hari dua halaman, maka harus di imbangi dengan *tahrir* dua puluh halaman (1 juz), tepatnya materi tahfiz 1 juz yang terdiri dari dua puluh halaman, harus mendapat imbangian *tahrir* sepuluh kali.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Muhaimin Zen, *Tata Cara / Problematika Menghafal Al Qur'an dan Petunjuk-petunjuk-Nya*, 248 – 250.

b. Menurut Ahsin Wijaya

- 1) Metode *wahdah*, yaitu menghafal satu persatu terhadap ayat-ayat yang hendak dihafalnya. Untuk mencapai hafalan awal, setiap ayat bisa dibaca sebanyak sepuluh kali, dua puluh kali atau lebih, sehingga proses ini mampu membentuk pola bayangannya. Dengan demikian penghafal akan mampu mengkondisikan ayat-ayat yang dihafalkannya, bukan saja dalam bayangannya, akan tetapi hingga benar-benar membentuk gerak refleks pada lisannya.
- 2) Metode *kitabah*, yaitu penghafal terlebih dahulu menulis ayat-ayat yang akan dihafalnya pada secarik kertas, kemudian ayat-ayat tersebut dibacanya sehingga lancar dan benar bacaannya, lalu dihafalkannya. Dengan berkali-kali menuliskannya ia dapat sambil memperhatikan dan sambil menghafalkannya dalam hati.
- 3) Metode *sima'i*, yaitu memperdengarkan sesuatu bacaan untuk dihafalkannya dengan cara:
 - a) Mendengar dari guru yang membimbing dan mengajarnya. Dalam hal ini instruktur dituntut untuk lebih berperan aktif, sabar dan teliti dalam membacakan dan membimbingnya.
 - b) Merekam terlebih dahulu ayat-ayat yang akan dihafalkannya ke dalam pita kaset sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.
- 4) Metode gabungan, yaitu antara metode *wahdah* dan metode *kitabah*, hanya saja *kitabah* di sini lebih memiliki fungsional sebagai uji coba terhadap ayat-ayat yang telah dihafalnya. Maka dalam hal ini, setelah penghafal selesai menghafal ayat yang dihafalnya, kemudian ia mencobanya untuk menulisnya di atas kertas dengan hafalan pula.
- 5) Metode *jama'*, yaitu cara menghafal yang dilakukan secara kolektif, yakni ayat-ayat yang dihafal secara bersama-sama, dipimpin oleh seorang instruktur. *Pertama*, instruktur

membacakan satu ayat atau beberapa ayat dan siswa menirukan secara bersama-sama, kemudian instruktur membimbingnya dengan mengulang-ulang kembali ayat-ayat tersebut. Setelah ayat-ayat itu dapat mereka baca dengan baik dan benar. *Kedua*, mereka menirukan bacaan instruktur sedikit demi sedikit mencoba melepaskan mushaf dan seterusnya, sehingga ayat yang sedang dihafalnya itu sepenuhnya masuk ke dalam ingatan.¹⁰⁵

3. Faktor-faktor dalam Tahfiz Al Qur'an

Seseorang yang ingin berhasil dalam menghafal Al Qur'an harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, diantaranya ialah:

a. Usia yang cocok (ideal)

Sebenarnya tidak ada batasan usia tertentu secara mutlak untuk memulai menghafal Al Qur'an, akan tetapi tingkat usia seseorang berpengaruh terhadap keberhasilan menghafal Al Qur'an. Seorang penghafal yang berusia lebih muda akan lebih potensial daya serapnya terhadap materi-materi yang dibaca, dihafal ketimbang dengan mereka yang berusia lanjut, meskipun tidak mutlak. Dalam hal ini, ternyata usia dini/anak-anak lebih mempunyai daya rekam yang kuat terhadap sesuatu yang dilihat, didengar/dihafal. Karena usia yang relatif muda belum banyak terbebani oleh problema hidup yang memberatkan sehingga ia akan lebih cepat menciptakan konsentrasi untuk mencapai sesuatu yang diinginkannya. Maksimal usia yang ideal untuk menghafal adalah berkisar antara usia 6 sampai 21 tahun. Namun bagi kanak-kanak usia dini yang diproyeksikan untuk menghafal Al Qur'an tidak boleh dipaksakan di luar batas kemampuan psikologis. Pepatah Arab mengatakan:

¹⁰⁵Ahsin W. Al-Hafidz, *Bimbingan Praktis Menghafal Al Qur'an*, (Jakarta: Bumi Aksara 1994), 63-66.

اَلتَّعْلُمُ فِي الصِّغَارِ كَالنَّفْثِ عَلَى الْحَجَرِ وَالتَّعْلُمُ فِي الْكِبَرِ
كَالنَّفْثِ عَلَى الْمَاءِ

"Belajar di waktu kecil bagaikan mengukir di atas batu, sedang belajar pada usia sesudah dewasa bagaikan mengukir di atas air".¹⁰⁶

Disebut juga dalam buku Psikologi Perkembangan, bahwa anak-anak yang berumur 6-7 tahun dianggap matang untuk belajar di sekolah dasar, jika:

- 1) Kondisi jasmani yang cukup sehat dan kuat untuk melakukan tugas di sekolah
 - 2) Ada keinginan belajar
 - 3) Perkembangan perasaan sosial telah memadai
 - 4) Syarat-syarat lain:
 - a) Fungsi jiwa (daya ingat, cara berfikir, daya pendengaran sudah berkembang yang diperlukan untuk belajar membaca).
 - b) Anak telah memperoleh cukup pengalaman dari rumah untuk dipergunakan sebagai dasar bagi pelajaran permulaan, karena pada apa yang telah diketahui oleh anak.
- b. Pengaturan waktu dan pembatasan

Pengaturan waktu dan pembatasan pelajaran adalah merupakan faktor terpenting untuk menghafal Al Qur'an. Pengaturan waktu dan pembagiannya sehingga menjadi satuan yang tepat, umpamanya ada jam-jam pagi dan siang, akan memperoleh hasil yang optimal. Fungsi terpenting yang dapat dirasakan dari pembagian waktu, adalah memperbaharui semangat dan kemauan, meniadakan kejemuhan dan kebosanan, membiasakan syiar-syiar yang lembut, mengupayakan adanya kesungguhan, mengurangi senda gurau, perangkat ini adalah merupakan cirri-ciri muslim yang paling mendalam.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Ahsin W. Al-Hafidz, *Bimbingan Praktis Menghafal Al Qur'an*, 56-57.

¹⁰⁷ Abdurrah Nawabuddin, *Teknik Menghafal Al Qur'an*, 39-40.

Dalam kaitannya dengan upaya menghafal Al Qur'an tampak adanya tanda-tanda pentingnya pembagian waktu, diantaranya:

- 1) Untuk menghafal Al Qur'an sebaiknya memilih waktu yang paling tepat, diantara penghafal Al Qur'an ada yang menghafal Al Qur'an secara khusus, yakni tidak ada kesibukan lain kecuali menghafal Al Qur'an saja. Bagi mereka yang tidak mempunyai kesibukan lain dapat mengoptimalkan seluruh waktu dan memaksimalkan seluruh kapasitas waktu untuk menghafal dan akan lebih cepat selesai. Sebaliknya bagi mereka yang mempunyai kesibukan lain harus pandai-pandai memanfaatkan waktu. Diantaranya waktu yang paling tepat adalah:¹⁰⁸
 - a) Waktu sebelum terbit fajar
 - b) Setelah fajar hingga terbit matahari
 - c) Setelah bangun tidur dari siang
 - d) Setelah shalat
 - e) Waktu diantara magrib dan isya'
- 2) Mengatur waktu, untuk menghafal dan untuk yang lainnya. Para ahli jiwa (psikologi) berpendapat bahwa pengaturan waktu yang baik akan berpengaruh besar terhadap melekatnya materi. Siapa yang menghafal suatu *nash* (teks) selama satu bulan, maka hafalannya akan melekat erat dan bertahan lama, dibandingkan dengan orang yang membaca teks yang sama dalam waktu satu minggu.
- 3) Tidak memaksakan mengulang-ulang dengan sekaligus karena hal tersebut dapat menimbulkan kejemuhan. Orang yang menghafal satu jam lalu beristirahat agar materi yang baru dihafal mengendap dalam benak, lebih baik dibandingkan mereka yang membaca Al Qur'an dalam waktu satu hari penuh dalam keadaan otak lesu.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Ahsin W. Al-Hafidz, *Bimbingan Praktis Menghafal Al Qur'an*, 56.

¹⁰⁹ Abdurrah Nawabuddin, *Teknik Menghafal Al Qur'an*, 41.

c. Tempat menghafal

Situasi dan kondisi suatu tempat ikut mendukung tercapainya program menghafal Al Qur'an. Oleh karena itu, untuk menghafal diperlukan tempat yang ideal untuk terciptanya konsentrasi. Kriteria tempat yang ideal untuk menghafal Al Qur'an, yaitu:¹¹⁰

- 2) Jauh dari kebisingan
- 3) Bersih dan suci dari kotoran dan najis
- 4) Cukup ventilasi untuk terjaminnya pergantian udara
- 5) Cukup penerangan
- 6) Tidak memungkinkan timbulnya gangguan-gangguan, yakni jauh dari telepon, atau ruang tamu, atau tempat yang bukan biasa untuk mengobrol

Jadi, pada dasarnya tempat menghafal harus dapat menciptakan suasana yang penuh untuk konsentrasi dalam menghafal Al Qur'an.

d. Materi Menghafal Al Qur'an

Materi adalah sisi yang diberikan kepada siswa pada saat berlangsungnya belajar mengajar.¹¹¹ Materi menghafal Al Qur'an merupakan ayat-ayat Al Qur'an yang dihafalkan oleh siswa melalui metode-metode tertentu dan mengucapkan kembali diluar kepala tanpa melihat Al Qur'an.

e. Ilmu Tajwid

Menurut As Suyuthi, tajwid adalah hiasan bacaan, yaitu memberikan kepada setiap huruf hak-haknya dan urutan-urutannya serta mengembalikan setiap huruf pada *makhraj* dan asalnya, melunakan pengucapan dengan keadaan yang sempurna, tanpa berlebih-lebihan dan memaksakan diri.¹¹² Ruang lingkup tajwid berkenaan dengan melafalkan huruf-

¹¹⁰ Ahsin W. Al-Hafidz, *Bimbingan Praktis Menghafal Al Qur'an*, 61.

¹¹¹ Nana Sudjana, *Dasa-dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), 67.

¹¹² Jalaludin As Suyuthi, *Al Itqon fi Ulumul Qur'an*, terj. Tim Editor Indiva, (Surakarta: Indiva Pustaka), 402.

huruf hijaiyyah dengan dibaca panjang, tebal, tipis, *waqof* (berhenti), *washol* (terus dibaca atau bersambung), terang, berdentung dan lain sebagainya. Jika dalam melafalkan huruf hijaiyyah sebagaimana tatacaranya maka fungsi tajwid yaitu memperbaiki tatacara membaca Al Qur'an dan menyelamatkan pembaca dari perbuatan yang haram.

Membahas ilmu tajwid, setidaknya mencakup empat hal yang mendasar yaitu:

- 1) *Ma'rifah makharij Al Qur'an*, yaitu mengenal tempat keluarnya huruf.
 - a) Keluar dari lubang mulut (ا, ي, ر)
 - b) Tenggorokan (ح, خ, ع, غ, هـ, ء)
 - c) Lidah (ت, د, ذ, ط, ظ, س, ش, ص, ض, ل)
 - d) Bibir (ث, ب, م, و, ف)
 - e) Hidung (ن)
- 2) *Ma'rifah sifatih*a, yaitu mengenal sifat-sifat huruf. Seperti *jahr* (keras), *hams* (samar), *isti'la'* (naik), *istifal* (turun) dan sebagainya.
- 3) *Ma'rifah ma yatajaddadu laha bisobabin at tarkib min al ahkam*, mengenal hukum-hukum yang muncul bagi huruf dengan sebab tarkib (susunan huruf dengan huruf lainnya).
- 4) *Riyadhah al Lisan wa katsroh at Tikrar*, yaitu latihan lidah dan banyak mengulang huruf.¹¹³

4. Strategi Tahfiz Al Qur'an

Strategi atau cara menghafal Al Qur'an di Pesantren pada dasarnya yang terpenting adalah adanya minat yang besar dari santri dalam menghafal Al Qur'an, dan didukung oleh keaktifan santri dan ustadznya dalam proses penghafalan Al Qur'an.¹¹⁴ Ada beberapa strategi yang digunakan dalam menghafal Al Qur'an, yaitu:

- a. Strategi pengulangan ganda

¹¹³ Abu Ya'la Kurnaedi, *Tajwid Lengkap Asy Syafi'i*, (Jakarta: Pustaka Imam Syafi'i, 2013), 44.

¹¹⁴ Minan Zuhri, *Pelajaran Tajwid*, (Kudus: Menara Kudus, 1981), 67.

Untuk mencapai tingkat hafalan yang baik tidak cukup hanya dengan sekali proses menghafal saja, namun penghafalan itu harus dilakukan berulang-ulang. Karena pada dasarnya ayat-ayat Al Qur'an itu meskipun sudah dihafal, akan tetapi juga cepat hilangnya. Maka supaya ayat-ayat Al Qur'an itu tidak lepas dari ingatan harus diulang secara terus menerus, yaitu dimulai dari pagi sampai pagi hari lagi.

Untuk menanggulangi masalah seperti ini, maka perlu sistem pengulangan ganda. Umpamanya, jika pada waktu pagi hari telah mendapatkan hafalan satu muka, maka pada sore harinya diulang kembali sampai pada tingkat hafalan yang mantap. Semakin banyak pengulangan, maka semakin kuat pelekatan hafalan itu dalam ingatan, lisan pun akan membentuk gerak reflek untuk menghafalnya.

- b. Tidak beralih pada ayat-ayat berikutnya, sebelum ayat yang sedang dihafal benar-benar hafal

Pada umumnya, kecenderungan seseorang dalam menghafal Al Qur'an ialah cepat-cepat selesai, atau cepat mendapat sebanyak-banyaknya, dan cepat mengkhatamkannya. Sehingga ketika ada ayat-ayat yang belum dihafal secara sempurna, maka ayat-ayat itu dilewati begitu saja, karena pada dasarnya ayat-ayat tersebut lafadznya sulit untuk dihafal, ketika akan mengulang kembali ayat tersebut, menyulitkan sendiri bagi penghafal. Maka dari itu usahakan lafadz harus yang dihafal harus lancar, sehingga mudah untuk mengulangi kembali.

- c. Menghafal urutan-urutan ayat yang dihafalkannya dalam satu kesatuan jumlah setelah benar-benar hafal ayat-ayatnya

Untuk mempermudah proses ini, maka memakai Al Qur'an yang disebut dengan Al Qur'an pojok akan sangat membantu. Dengan demikian penghafal akan lebih mudah membagi sejumlah ayat dalam rangka menghafal rangkaian ayat-ayatnya. Dalam hal ini sebaiknya setelah mendapat hafalan-hafalan ayat sejumlah satu muka, dilanjutkan dengan

mengulang-ulangi sehingga di samping hafal bunyi masing-masing ayatnya juga hafal tertib ayat-ayatnya.

d. Menggunakan satu jenis *mushaf*

Di antara strategi menghafal yang banyak membantu proses menghafal Al Qur'an ialah menggunakan satu jenis *mushaf*, walaupun tidak ada keharusan menggunakannya. Hal ini perlu diperhatikan, karena bergantinya penggunaan satu *mushaf* kepada mushaf lain akan membingungkan pola hafalan dalam bayangannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa aspek visual sangat mempengaruhi dalam pembentukan hafalan baru.

e. Memahami (pengertian) ayat-ayat yang dihafalnya

Memahami pengertian, kisah atau *asbabun nuzul* yang terkandung dalam ayat yang sedang dihafalnya merupakan unsur yang sangat mendukung dalam mempercepat proses menghafal Al Qur'an. Pemahaman itu sendiri akan lebih memberi arti bila didukung dengan pemahaman terhadap makna kalimat, tata bahasa, dan struktur kalimat dalam satu ayat. Dengan demikian maka penghafal yang menguasai bahasa Arab dan memahami struktur bahasanya akan lebih banyak mendapatkan kemudahan daripada mereka yang tidak mempunyai bekal penguasaan bahasa Arab sebelumnya.

f. Memperhatikan ayat-ayat yang serupa

Ditinjau dari aspek makna, *lafadz*, dan susunan/struktur bahasanya diantara ayat-ayat dalam Al Qur'an, banyak yang terdapat keserupaan/kemiripan antara satu dengan yang lainnya. Ada beberapa ayat yang hampir sama, di mana sering terbolak-balik. Kalau penghafal tidak teliti dan tidak memperhatikan, maka dia akan sulit menghafalkannya. Oleh karena itu ayat-ayat yang mempunyai kemiripan dengan ayat yang lainnya dikelompokkan secara tersendiri, sehingga dengan begitu si penghafal dapat membedakannya.

g. Disetorkan pada seorang pengampu

Menghafal Al Qur'an memerlukan adanya bimbingan yang terus menerus dari seorang pengampu,

baik untuk menambah setoran hafalan baru, atau untuk *takrir*, yakni mengulang kembali ayat-ayat yang telah disetorkannya terdahulu. Menghafal Al Qur'an dengan sistem setoran kepada seorang pengampu akan lebih baik dibanding dengan menghafal sendiri dan juga memberikan hasil yang berbeda.¹¹⁵

5. Teknis dan Pelaksanaan Tahfiz Al Qur'an

Seorang penghafal Al Qur'an sebelum memulai menghafalnya, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Penggunaan Al Qur'an

Dalam menghafal Al Qur'an ada Al Qur'an khusus untuk menghafal, yang terkenal dengan sebutan Al Qur'an pojok atau Al Qur'an sudut, yakni Al Qur'an yang setiap halaman diakhiri dengan akhir ayat, Al Qur'an pojok ini berciri khusus mempunyai 15 baris dalam setiap halamannya, dan setiap juznya berisi 20 halaman atau Al Qur'an yang sudah dicetak secara khusus oleh lembaga pendidikan, akan sangat praktis untuk menghafalkan dan membantu ingatan. Oleh karena itu, hampir semua orang Indonesia yang menghafal Al Qur'an menggunakan Al Qur'an tersebut.

b. Perlu diperhatikan bagi pembaca maupun penghafal Al Qur'an bacaan-bacaan yang disunatkan sebelum membaca dan menghafalkan Al Qur'an yaitu membaca ta'awudz, basmalah, berdo'a atau dengan sholawat Al Qur'an. Misalnya:

c. Perlu diperhatikan jumlah banyaknya khatam di dalam Al Qur'an.

Sebelum memulai menghafal Al Qur'an, dianjurkan sekurang-kurangnya sudah pernah tamat membaca Al Qur'an tujuh kali dengan bacaan yang benar dan fasih lagi bertajwid, sehingga dalam pelaksanaan menghafal nanti tidak lagi membetulkan bacaan-bacaan yang salah.¹¹⁶

¹¹⁵ Minan Zuhri, *Pelajaran Tajwid*, 67-70

¹¹⁶ Muhaimin Zen, *Tata Cara / Problematika Menghafal Al Qur'an dan Petunjuk-petunjuk-Nya*, 246-248.

Dalam menghafal Al Qur'an setelah mengikuti teori-teori dan petunjuk teknis serta mematuhi segala ketentuan yang telah dikemukakan, maka untuk menentukan program berikutnya dapat ditentukan dengan mengukur kemampuan yang dapat pada dirinya serta dapat menyesuaikan daya kemampuan berfikir, situasi, dan kondisi pada lingkungan masing-masing.

Menghafal Al Qur'an ini dapat diatur dalam program-program sebagai berikut:

a. Program Khusus Menghafal

Yang dimaksud program khusus menghafal yaitu semua waktu yang telah ditentukan dikhususkan untuk menghafal Al Qur'an saja tanpa disertai belajar pengetahuan lain dan pekerjaan lain.

b. Program di dalam pendidikan formal

Pengelolaan pendidikan tahfizul Al Qur'an dapat juga dilakukan di dalam pendidikan formal, sehingga nantinya akan menghasilkan *hafiz* dan *hafizah* yang berpengetahuan tinggi atau sarjana yang hafal Al Qur'an dan dapat pula mencetak kader-kader yang *hafizul Qur'an*. Akan tetapi pendidikan formal ini dapat dilakukan pada sekolah menengah dan perguruan tinggi.¹¹⁷

6. Problematika Tahfiz Al Qur'an

Problematika yang dihadapi oleh peserta didik yang sedang dalam proses menghafal Al Qur'an memang banyak dan bermacam-macam. Mulai dari pengembangan minat, penciptaan lingkungan pembagian waktu sampai pada metode itu sendiri. Adapun problema yang umumnya sering ditemui oleh calon penghafal Al Qur'an adalah

a. Cepat lupa bagaimana cepatnya menghafal

b. Banyaknya kesepadanan dalam struktur ayat

c. Sewaktu-waktu lupa (*fading*), dan barangkali ini merupakan sebab paling jelas bagi terjadinya kelupaan-kelupaan yang datang secara bertahap karena pengaruh dari jaringan sel-sel yang semangatnya lemah karena tidak diperbaharui.

¹¹⁷ Muhaimin Zen, *Tata Cara / Problematika Menghafal Al Qur'an dan Petunjuk-petunjuk-Nya*, hlm. 252

- d. Terhalang ingatan yang disebabkan :
 - 1) Masuknya hafalan-hafalan lain yang serupa, sehingga melepaskan berbagai hal yang sudah dihafal.
 - 2) Benturan yang dapat mengubah berbagai proses hafalan menjadi hilang.
 - 3) Perasaan tertentu yang terkristal dalam jiwa seperti rasa takut, sakit syarat dan gangguan jiwa.¹¹⁸
- e. Timbulnya kejenuhan yang diakibatkan seseorang terlalu memeras dan memaksakan untuk mengingat bacaan Al Qur'an yang telah dibaca.
- f. Problematika yang dihadapi oleh penghafal Al Qur'an itu secara garis besarnya dapat dirangkum sebagai berikut:
 - 1) Menghafal terkadang susah
 - 2) Ayat-ayat yang sudah di hafal lupa lagi
 - 3) Banyaknya ayat-ayat yang serupa
 - 4) Banyaknya gangguan kejiwaan
 - 5) Gangguan lingkungan
 - 6) Banyaknya kesibukan dan lain-lain.

Problematika yang dihadapi pada lembaga pendidikan tahfiz khususnya peserta didik yang sedang menghafal Al Qur'an dapat dibenahi dengan cara terstruktur dan berkelanjutan, seperti pemberian motivasi, penambahan waktu untuk *muroja'ah*, penambahan waktu untuk *talaqi* (setoran) kepada pendidik maupun dengan cara membedakan antara peserta didik yang hafalan Al Qur'annya sudah banyak dan yang masih sedikit untuk selanjutnya dibuatkan kelas khusus agar hafalannya sesuai target yang sudah ditetapkan oleh lembaga pendidikan.

7. Adab dalam Tahfiz Al Qur'an

Seorang penghafal Al Qur'an mempunyai kedudukan yang tinggi disisi Allah SWT., karena itu para penghafal Al Qur'an dituntut untuk memiliki konsekuensi terhadap kedudukan dan predikatnya. Menjadi penghafal Al Qur'an itu tidak sembarangan, ada beberapa adab yang menyertainya. Imam Abu Zakariya Yahya bin Syarafuddin An-Nawawi Asy-Syafi'i dalam bukunya *At Tabyan Fi*

¹¹⁸ Abdurrah Nawabuddin, *Teknik Menghafal Al Qur'an*, 82-83.

Adabi Hamalatil Qur'an menjelaskan adab yang sudah semestinya dimiliki oleh penghafal Al Qur'an yaitu;

- a. Hendaklah seorang yang hafal Al Qur'an memposisikan dirinya dalam sebaik-baiknya posisi
- b. Menghiasi diri dengan sebaik-baik tingkah
- c. Selalu menjauhkan diri dari hal-hal yang dilarang oleh Al Qur'an sebagai bentuk penghormatan terhadap Al Qur'an itu sendiri
- d. Menjaga diri dari pekerjaan yang bersifat rendah
- e. Berjiwa mulia
- f. Mengangkat dirinya dihadapan para penguasa-penguasa yang sombong dari para pencinta dunia
- g. Merendah hatikan dirinya dihadapan orang-orang shalih, ahli kebaikan, serta orang-orang miskin
- h. Selalu bersikap khusyu', tenang, serta berwibawa.¹¹⁹

Dalam lingkungan masyarakat para penghafal Al Qur'an juga mempunyai kedudukan yang istimewa dan terhormat. Masyarakat memandang dan menilai bahwa para penghafal Al Qur'an ini sebagai pribadi yang sholeh, beradab, berakhlak dan pribadi yang peduli terhadap ajaran-ajaran agama Islam dan nilai-nilai akidah. Pandangan masyarakat tersebut didasarkan pada aspek diri mereka sebagai penghafal sekaligus penjaga firman Allah *subhanahu wa ta'ala* di dunia dan mempunyai wawasan keagamaan yang tinggi. Sehingga pandangan dan penilaian bahwa penghafal Al Qur'an sebagai manusia yang beradab, berakhlak, cerdas dan berwawasan agama sangat melekat dalam diri mereka masing-masing.

D. Penelitian Terdahulu

Di bawah ini adalah uraian beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk kemudian dianalisis dan dikritisi dilihat dari pokok permasalahan, teori dan metodologi, sehingga dapat diketahui letak perbedaannya dengan penelitian yang peneliti lakukan. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan

¹¹⁹ Abu Zakariya Yahya bin Syarafuddin an-Nawawi asy-Syafi'i, *At Tabyan Fi Adab Hamalatil Qur'an*, (Beirut Lebanon: Dar Ibn Hazm, 1996). 54.

penelitian yang dilakukan oleh peneliti, antara lain sebagai berikut:

1. Undaryati, dalam tesisnya yang berjudul “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Mathali’ul Falah Kajen Margoyoso Pati”. Penelitian ini mengkajii tentang peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Mathali’ul Falah Kajen Margoyoso Pati. Hasil dari penelitian yang ini menyatakan bahwa strategi peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Mathali’ul Falah Kajen Margoyoso Pati dapat dilihat dari kemampuan pimpinan Madrasah dalam menerapkan nilai-nilai utama yang dijadikan pedoman dan direalisasikan menjadi sembilan nilai dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan di Madrasah. Dari sembilan nilai ini akan membuat manusia hidup seimbang dan menjadi pribadi yang utuh antara tiga nilai yaitu kognitif, afektif dan psikomotorik.¹²⁰

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah *pertama*, sama-sama melakukan penelitian tentang strategi peningkatan mutu pada lembaga pendidikan dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan dari lembaga pendidikan. *Kedua*, dari segi metode penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

Sedangkan perbedaanya yaitu *pertama*, jika penelitian terdahulu hanya fokus pada strategi peningkatan mutu pendidikan dengan tidak menggunakan manajemen strategik sebagai pendekatan manajerial dalam peningkatan mutu. Sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi peningkatan mutu pendidikan dengan menggunakan manajemen strategik sebagai pendekatan manajerial. *Kedua*, jika penelitian terdahulu berfokus pada strategi peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Mathali’ul Falah Mragoyoso Pati, maka penelitian yang dilakukan oleh peneliti berfokus pada manajemen strategik peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar swasta.

¹²⁰ Undaryati, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Mathali’ul Falah Kajen Margoyoso Pati*, Tesis Pascasarjana IKIP, Semarang, 2013.

Ketiga, penelitian terdahulu fokus pada strategi pimpinan Madrasah dalam hal ini kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di semua sektor Madrasah melalui nilai sembilan yang dijadikan pedoman kepala Madrasah. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti terfokus pada program unggulan lembaga pendidikan yaitu program tahfiz Al Qur'an.

2. Putra Ulinuha, dalam tesisnya yang berjudul “Model Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al Kautsar Jepang Mejobo Kudus”. Hasil dari penelitian ini yaitu manajemen strategik yang dilaksanakan meliputi aspek formulasi strategi yang terdiri dari tahapan penetapan visi, misi, assessment terhadap lingkungan, menetapkan arah dan sasaran serta menentukan strategi. Selain itu, kepala sekolah juga melaksanakan beberapa komponen manajemen strategi dengan semua warga sekolah, seperti penetapan visi, misi, menyusun renstra jangka pendek (satu tahun) dan jangka panjang (empat tahun), evaluasi serta pengendalian.¹²¹

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah *pertama*, sama-sama melakukan penelitian tentang manajemen strategi peningkatan mutu pada lembaga pendidikan dalam rangka tercapainya visi, misi dan tujuan dari lembaga pendidikan. *Kedua*, dari segi metode penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

Sedangkan perbedaannya yaitu jika penelitian terdahulu fokus pada strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di semua sektor lembaga sekolah melalui komponen-komponen manajemen strategi. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti terfokus pada program unggulan sekolah yaitu program tahfiz Al Qur'an melalui komponen-komponen manajemen strategi.

3. Miftahul Munir, dalam tesisnya yang berjudul “Strategi Guru PAI dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama

¹²¹Putra Ulinuha, *Model Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al Kautsar Jepang Mejobo Kudus*, Tesis, Pascasarjana STAIN Kudus, 2015.

Islam di SMAN 3 Malang”. Hasil dari penelitian ini menjelaskan pada strategi guru PAI dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga sekolah tersebut mulai dari kegiatan belajar mengajar, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan sosial dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya. Dengan adanya kegiatan-kegiatan tersebut dapat meningkatkan mutu pendidikan terutama pada aspek spiritual peserta didik di lembaga sekolah tersebut.¹²²

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah *pertama*, sama-sama melakukan penelitian tentang strategi untuk meningkatkan mutu pada lembaga pendidikan. *Kedua*, dari segi metode penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian terdahulu fokus pada strategi yang dilakukan oleh guru PAI dalam peningkatan mutu pendidikan melalui kegiatan belajar mengajar dan program-program keagamaan sekolah. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti fokus pada strategi peningkatan mutu pendidikan dengan menggunakan manajemen strategik sebagai pendekatan manajerial dalam peningkatan mutu pendidikan oleh kepala sekolah melalui program unggulan sekolah yaitu program tahfiz Al Qur’an.

4. Agus Purwanto, dalam tesisnya yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tahfiz Pada Anak Usia Dini Sebagai Upaya membentuk Karakter Santri Pondok Pesantren Tahfiz Al Husna Pelemkerep Mayong Jepara Tahun 2017”. Hasil dari penelitian ini menjelaskan implementasi strategik tahfiz Al Qur’an yang dilakukan oleh ponpes Al Husna sebagai upaya untuk membentuk karakter santri usia dini yaitu melalui sikap kedisiplinan, kemandirian, kesabaran, keteladanan, dan

¹²²Miftahul munir, *Strategi Guru PAI dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di SMAN 3 Malang*, Tesis Pascasarjana IAIN Sunan Ampel, 2010.

penerapan amalan-amalan sunnah Rasulullah SAW., melalui hal-hal yang sederhana.¹²³

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah *pertama*, sama-sama melakukan penelitian tentang strategi untuk meningkatkan mutu pada lembaga pendidikan pada bidang tahfiz Al Qur'an. *Kedua*, dari segi metode penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian terdahulu fokus pada pembentukan karakter santri melalui pendekatan pendidikan tahfiz Al Qur'an yang diharapkan mampu menjadi pondasi utama dalam pembentukan kepribadian santri. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti fokus pada strategi peningkatan mutu pendidikan dengan menggunakan manajemen strategik sebagai pendekatan manajerial dalam peningkatan mutu pendidikan oleh kepala sekolah melalui program unggulan sekolah yaitu program tahfiz Al Qur'an.

E. Kerangka Berpikir

Program tahfiz Al Qur'an yang dilaksanakan pada lembaga-lembaga pendidikan berbasis agama Islam negeri maupun swasta sebagai penunjang mutu pendidikan agama Islam dan sekaligus untuk menarik minat atau animo masyarakat. Selain itu, program tahfiz Al Qur'an ini merupakan pengembangan dari pendidikan agama Islam dan dilaksanakan sebagai upaya mencetak peserta didik sebagai generasi yang berkualitas serta dapat menerapkan nilai-nilai Al Qur'an. Sehingga mutu pendidikan agama islam dapat ditingkatkan.

Namun sementara itu dalam pelaksanaannya banyak terjadi bermacam-macam problematika. Pada dasarnya secara garis besar problematika yang terjadi dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu problematika pada diri peserta didik dan problematika pada lembaga pendidikan itu sendiri.

¹²³Agus Purwanto, *Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tahfiz Pada Anak Usia Dini Sebagai Upaya membentuk Karakter Santri Pondok Pesantren Tahfiz Al Husna Pelemkerep Mayong Jepara Tahun 2017*, Tesis, Pascasarjana STAIN Kudus, 2017.

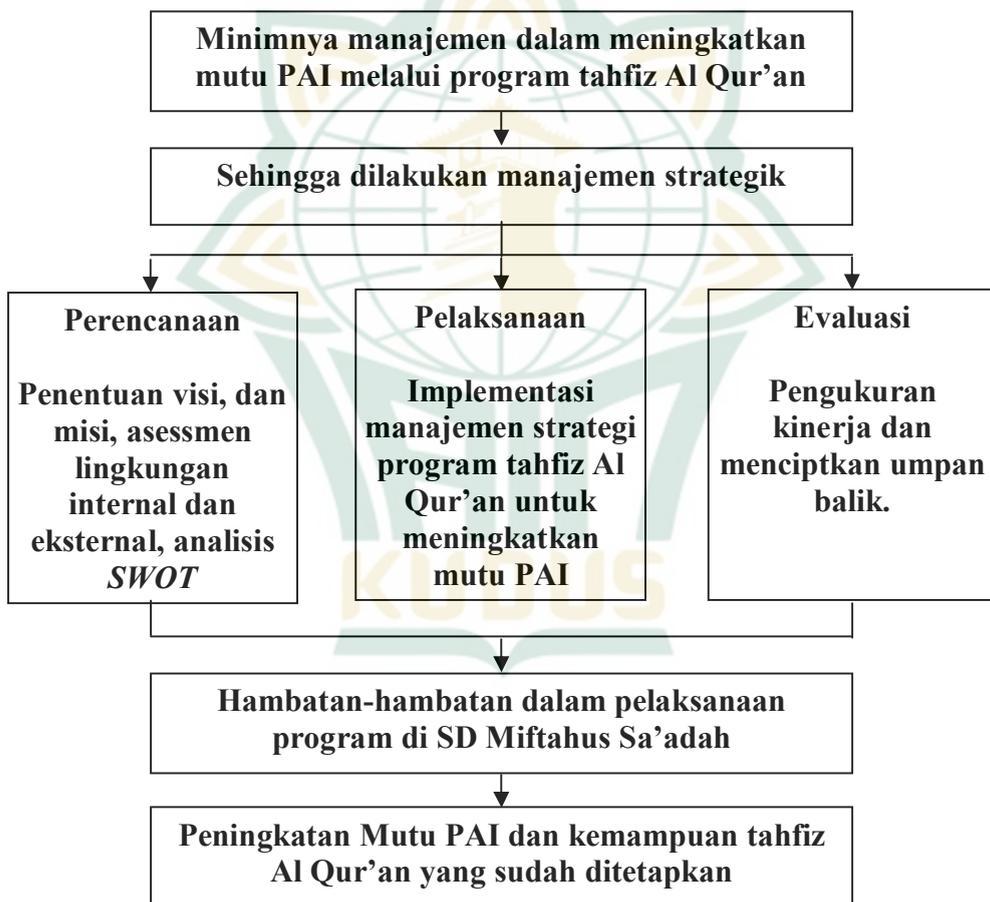
Problematika dalam diri peserta didik itu sendiri dapat berupa perasaan malas, mudah putus asa, tidak bersemangat dan tidak memiliki motivasi. Sedangkan problematika lembaga pendidikan diantaranya adalah problematika yang berasal dari tenaga pendidik, sarana dan prasarana, waktu, dan masalah yang terbesar adalah manajemen kurikulum tahfiz Al Qur'an yang kurang tepat.

Minimnya manajemen yang kurang tepat akan mengakibatkan program tahfiz Al Qur'an tidak terlaksana dengan baik dan akhirnya tujuan dari program tidak dapat tercapai. Maka melalui penerapan manajemen strategi yang konsisten serta komitmen tinggi dalam pelaksanaan dan pengelolanya, diharapkan program tahfiz Al Qur'an terlaksana dengan baik dan peningkatan mutu pendidikan agama Islam dapat tercapai.

Dalam proses manajemen strategi ini dimulai dari perumusan formulasi strategi yaitu penentuan visi dan misi lembaga pendidikan, asesmen lingkungan baik internal maupun eksternal, perumusan tujuan lembaga pendidikan, pengidentifikasian sumber daya dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis serta penentuan strategi dan target. Dalam asesmen lingkungan internal dan eksternal keterlibatan seluruh *stakeholder* lembaga pendidikan sangat diperlukan, mengingat asesmen ini memerlukan analisa secara menyeluruh agar dapat melihat kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan serta peluang dan ancaman dari luar lembaga pendidikan.

Setelah formulasi strategi (perencanaan) dilakukan langkah kedua yaitu implementasi strategi yang dilakukan oleh SD Miftahus Sa'adah pada program unggulan tahfiz Al Qur'an. Dalam implementasi strategi meliputi aktivitas strategi melalui struktur kegiatan program unggulan, proses kegiatan serta pengawasan program unggulan yaitu kemampuan hafalan Al Qur'an yang sudah ditetapkan serta peningkatan mutu PAI. Selanjutnya langkah terakhir adalah evaluasi strategi yang meliputi laporan pertanggungjawaban, pengukuran kinerja, mengambil langkah-langkah perbaikan dan pengendalian strategi program unggulan di SD Miftahus Sa'adah.

Dari proses manajemen strategi di atas maka akan menghasilkan mutu pendidikan sesuai dengan yang diharapkan. Jika mutu pendidikan tercapai, maka dilakukan peningkatan mutu dengan kembali melakukan perencanaan strategi, implementasi strategi serta evaluasi strategi. Apabila mutu pendidikan belum tercapai maka akan dilakukan penganalisaan faktor penghambat serta pengambilan langkah-langkah perbaikan. Maka dari itu di bawah ini peneliti telah membuat bagan kerangka berpikir sesuai alur penelitian yang dilaksanakan di SD Miftahus Sa'adah.



Gambar 2.4

Kerangka Berpikir Manajemen Strategik Peningkatan Mutu PAI melalui Program Unggulan Tahfiz Al Qur'an