

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Sistem Manajemen Mutu

1. Definisi Sistem Manajemen Mutu

a. Definisi Manajemen

Dalam menjelaskan konsep manajemen, penulis mengaplikasikan dua metode yang umum, yakni pendekatan etimologis dan terminologis. Pendekatan etimologis menitikberatkan pada makna sejati suatu kata berdasarkan asal-usulnya dalam konteks sistem politik masyarakat pada masa tertentu. Ini mengimplikasikan bahwa satu kata memiliki arti tunggal menurut etimologinya, kecuali jika mengalami perubahan struktur yang menyebabkan pergeseran makna. Beberapa pakar menggunakan istilah "pengertian secara bahasa" untuk merujuk pada pendekatan etimologis. Sementara itu, terminologi merujuk pada kata-kata yang digunakan untuk menggambarkan satu atau lebih kata yang telah mengalami perubahan makna dari makna aslinya dalam konteks sistem politik masyarakat tertentu. Maka, pandangan lain menggunakan istilah "pengertian secara istilahi" untuk menggambarkan pengertian secara terminologi. Untuk lebih memahami kedua pendekatan (etimologi dan terminologi) ini, penulis memberikan contoh sederhana dengan kata "sawah". Arti murni dari kata tersebut adalah lahan dataran rendah yang digunakan untuk menanam tanaman padi dan sejenisnya. Ini adalah makna asli yang disepakati oleh masyarakat dalam konteks politik tertentu, yang disebut sebagai pengertian secara etimologi. Namun, seiring berjalannya waktu, kata "sawah" mengalami perubahan struktur menjadi "persawahan", yang juga secara otomatis mengalami perubahan makna. "Persawahan" mengacu pada wilayah yang berisi banyak sawah. Ini

adalah pergeseran dari makna asal kata tersebut, yang kemudian dikenal sebagai pengertian secara terminologi.

Menurut usman (Rohman , 2017) kata “manajemen” berasal dari bahasa latin “manus” yang artinya “tangan” dan “agere” yang berarti “melakukan”. Dari dua kata tersebut dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara etimologi. Kemudian kata “manus” dan “agere” digabung menjadi satu kesatuan kata kerja “managere” yang mengandung arti “menangani”. Pengertian ini dalam ilmu ketatabahasa disebut sebagai pengertian secara terminologi. “Managere” diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi “to manage” dengan kata benda “management”. Julukan bagi orang yang melakukan kegiatan manajemen disebut *manager* atau manajer (dalam bahasa Indonesia). sedangkan dalam bahasa Prancis disebut “*ménagement*” yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Kata “management” dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi manajemen, yang mengandung arti “pengelolaan”.

Beberapa ahli juga mengungkapkan pendapatnya mengenai pengertian manajemen seperti yang di utarakan oleh Hetty Ismainar (Rohman, 2017) :

- 1) Manajemen dianggap sebagai proses mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi melalui interaksi sumber daya dan pengaturan tugas secara profesional.
- 2) Manajemen dianggap sebagai usaha individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengoptimalkan sumber daya manusia, material, dan keuangan melalui proses tertentu.
- 3) Manajemen dianggap sebagai koordinasi dan integrasi dari beragam sumber daya, termasuk manusia dan metode, untuk mencapai berbagai tujuan khusus dan umum.
- 4) Manajemen dianggap sebagai aktivitas yang meliputi koordinasi berbagai sumber daya, seperti manusia, tanah, tenaga kerja, dan modal, untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pandangan yang telah disajikan, pada intinya mengarah pada kesimpulan utama bahwa tujuan organisasi yang telah ditetapkan, baik yang spesifik maupun umum, dapat dicapai. Pencapaian tujuan tersebut melibatkan interaksi, koordinasi, integrasi, dan pembagian tugas yang profesional dan proporsional untuk mengelola sumber daya yang tersedia, termasuk sumber daya manusia, material, keuangan, dan metode yang digunakan. Profesionalisme diartikan sebagai penugasan tugas sesuai dengan keahlian dan keterampilan individu di dalam organisasi. Sementara proporsionalitas merujuk pada distribusi tugas yang seimbang dengan kapasitas sumber daya manusia dan beban kerja yang harus dijalankan. Dengan pendekatan ini, setiap anggota organisasi tidak terbebani berlebihan, yang dapat menghambat pencapaian tujuan bahkan menyebabkan kegagalan.

b. Definisi Mutu

Mutu merupakan salah satu kunci dalam memenangkan persaingan dengan pasar. Ketika perusahaan telah mampu menyediakan produk bermutu maka telah membangun salah satu fondasi untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Dalam praktek individu juga dapat mengartikan mutu secara berbeda dengan individu lain. Individu-individu tersebut memiliki sudut pandang sendiri-sendiri dalam menilai dan mengerti apa itu mutu. Sehari-hari mutu dapat ditemukan pada barang juga pada jasa. Mutu diterapkan pada aneka barang dan berbagai jenis jasa dengan konteks dan kandungan arti sesuai pengalaman mereka masing-masing. Tidak mengherankan kemudian timbul banyak pengertian mengenai mutu dan membingungkan mereka yang mencoba untuk memahami apa yang sebenarnya dimaksud dengan mutu (Aslami, 2020).

Istilah mutu memiliki beragam definisi, dari yang tradisional hingga yang lebih strategis. Definisi tradisional mutu umumnya mengacu pada karakteristik langsung dari suatu produk seperti: kinerja, keandalan, kemudahan penggunaan, estetika, dan sebagainya. Namun, manajer

perusahaan yang berkompetisi di pasar global harus memberikan perhatian serius pada definisi strategis, yang menyatakan bahwa mutu mencakup segala sesuatu yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (Aslami, 2020).

Menurut Deming mutu itu merupakan hasil dari tindakan dan keputusan manajemen senior dan bukan kewenangan para pekerja. Deming menekankan bahwa sistem kerjalah yang menentukan bagaimana seharusnya pekerjaan itu dilakukan (Haryanto & Istikomah, 2020). Pihak yang berwenang menciptakan sistem hanyalah level manajer. Jadi mutu adalah keputusan dari level puncak manajemen, bawahan hanya mengikuti sistem yang sudah terbentuk.

Deming telah merangkum konsep dan prinsip-prinsipnya dalam empat belas point prinsip manajemen dan tujuh penyakit mematikan. Deming (Haryanto & Istikomah, 2020) mengkritik manajemen Barat yang banyak melakukan kesalahan yang dihipunkannya dalam “*seven deadly diseases*”, yaitu :

- 1) Kurangnya keteguhan pada tujuan;
- 2) Mementingkan keuntungan jangka pendek;
- 3) Evaluasi kinerja, peringkat prestasi, atau tinjauan tahunan;
- 4) Mobilitas manajemen;
- 5) Manajemen yang hanya memperhatikan angka yang nampak;
- 6) Biaya-biaya kerusakan yang tinggi; dan
- 7) Tingginya biaya-biaya kewajiban

Selanjutnya empat belas prinsip manajemen yang dianjurkannya meliputi:

- 1) Tumbuhkan terus tekad yang kuat untuk meraih mutu.
- 2) Adopsi filosofi mutu kinerja yang baru.
- 3) Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu.
- 4) Hentikan hubungan kerja yang hanya berdasar harga.
- 5) Selamanya lakukan terus perbaikan berkelanjutan.
- 6) Lembagakan pelatihan sambil bekerja.

- 7) Lembagakan kepemimpinan; kerja manajemen bukanlah mengawasi melainkan memimpin.
- 8) Singkirkan sumber ketakutan, agar setiap orang dapat bekerja secara efektif.
- 9) Hilangkan penghalang komunikasi antar bagian.
- 10) Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan.
- 11) Hilangkan kuota dan target-target kuantitatif.
- 12) Hilangkan penghalang-penghalang yang merampas kebanggaan orang dalam kerjanya.
- 13) Lembagakan program pendidikan dan pengembangan diri secara sungguh-sungguh.
- 14) Libatkan semua orang dalam mencapai transformasi.

Menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Tjiptono dalam diktat yang ditulis oleh (Aslami, 2020), kualitas/mutu dapat diartikan sebagai “kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Berdasarkan definisi ini, mutu adalah hubungan antara produk dan pelayanan atau jasa yang diberikan kepada konsumen dapat memenuhi harapan dan kepuasan konsumen.

Sunyoto (Aslami, 2020) mengungkapkan bahwa mutu adalah parameter untuk menilai apakah suatu produk atau layanan telah mencapai nilai yang diharapkan atau dengan kata lain suatu produk atau layanan dianggap memiliki kualitas ketika beroperasi atau memberikan nilai yang sesuai dengan harapan.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Mutu adalah konsep dinamis yang sangat penting dalam memenangkan persaingan pasar, baik dalam produk maupun jasa. Mutu mencakup segala sesuatu yang dapat memenuhi dan melampaui keinginan serta kebutuhan pelanggan. Mutu melibatkan keputusan dan tindakan manajemen senior, sistem kerja yang efektif, dan partisipasi semua sumber daya organisasi, termasuk manusia, proses, dan teknologi.

Dengan demikian, mutu bukan hanya tentang karakteristik produk atau jasa, tetapi juga tentang keseluruhan strategi untuk mencapai kepuasan dan nilai tambah bagi konsumen serta memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Dalam pendidikan, mutu juga memiliki tujuan yang sama, yaitu menghasilkan produk dan layanan pendidikan yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen. Dimana strategi ini mencakup pemanfaatan semua sumberdaya manajemen, pengetahuan, kompetensi inti, modal, teknologi, siste, dan tenaga kerja lembaga pendidikan untuk menciptakan produk (lulusan) dan pelayanan yang memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

c. Definisi sistem manajemen mutu

Pemahaman tentang mutu atau kualitas dapat dilihat dari dua sudut pandang konsep. Pertama, konsep mutu bersifat absolut atau mutlak; kedua, konsep mutu bersifat relatif menurut Sallis dalam buku Ali yang dikutip dalam diktat (Aslami, 2020). Dalam konsep mutu absolut, mutu merujuk pada karakteristik yang mencerminkan tingkat kebaikan suatu produk atau layanan yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu. Dalam pandangan mutu absolut, tingkat kebaikan produk, barang, atau layanan tersebut mencerminkan nilai yang tinggi dari barang atau layanan tersebut, serta tingkat standar penilaian yang tinggi dari lembaga yang memproduksi atau memasok barang tersebut. Sedangkan dalam konsep mutu yang bersifat relatif, tingkat mutu bergantung pada penilaian dari pelanggan.

Mutu (kualitas) dijelaskan sebagai atribut dan sifat menyeluruh dari sebuah produk atau layanan yang memengaruhi kemampuan produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan tertentu (Aslami, 2020). Ini mengimplikasikan bahwa kita perlu mengenali atribut dan karakteristik produk yang terkait dengan mutu, kemudian membuat standar dan prosedur kontrolnya.

Definisi ini secara tegas menekankan pentingnya kepuasan pelanggan atau pengguna produk. Dalam konteks proyek pembangunan gedung, pelanggan dapat merujuk kepada pemberi tugas, penyewa gedung, atau masyarakat pengguna. Contohnya, dalam hal desain, kepuasan dapat diukur dari segi aspek estetika, fungsi yang terpenuhi, masa pakai bahan, keamanan, dan kepatuhan waktu. Sementara dalam pelaksanaan proyek, ukurannya adalah kerapian penyelesaian, kepatuhan terhadap gambar dan spesifikasi, tepat waktu dalam penyelesaian dan anggaran, serta minimnya cacat.

Partisipasi pelanggan dalam menentukan sebuah produk, baik itu barang maupun jasa, melibatkan produsen memperhatikan harapan dan kebutuhan pelanggan terhadap produk-produk yang dihasilkan, apakah produk tersebut memuaskan atau memenuhi kebutuhan mereka. Peran signifikan pelanggan dalam menentukan kualitas ditekankan dengan menganggap bahwa persepsi mutu dari sebuah produk atau layanan adalah faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan produk atau layanan tersebut.

Manajemen Mutu adalah bagian dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang bertanggung jawab atas pembuatan dan pelaksanaan kebijakan mutu dalam suatu perusahaan atau organisasi (Aslami, 2020). Jika mutu adalah titik akhir pencapaian rangkaian operasional, maka manajemen mutu adalah pendekatan dan proses untuk menuju ke sana. Manajemen mutu didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Haryanto & Istikomah, 2020). Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengelola proyek secara tepat waktu dengan biaya yang efisien, seorang manajer proyek harus mengintegrasikan dan mengadakan pelatihan manajemen mutu. Aspek-aspek yang terkait dengan kualitas yang disebutkan di atas adalah: 1)

Produk / pelayanan / proses pelaksanaan 2) Proses management proyek itu sendiri.

Jadi Sistem Manajemen Mutu (SMM) adalah suatu sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan serta mendorong perbaikan yang berkelanjutan. SMM juga mencakup kemampuan organisasi untuk mempertahankan mutu layanan atau produk yang disediakan. Salah satu jenis SMM yang terkenal dan umumnya digunakan di seluruh dunia adalah sistem yang dipublikasikan oleh Organisasi Standar Internasional (*International Standard Organization*, ISO).

2. Prinsip dan Klausul Dalam Sistem Manajemen Mutu

Sistem Manajemen Mutu dipublikasikan oleh Organisasi Standar Internasional yaitu ISO. ISO yang digunakan adalah versi terbaru ,yaitu ISO 9001:2015. Adapun prinsip-prinsip ISO 9001;2015 (Subekti, 2019) adalah sebagai berikut :

a. Fokus pada Pelanggan (*Customer Fokus*)

Fokus utama manajemen mutu adalah untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan berupaya melebihi harapan pelanggan, dimana keberhasilan pelanggan berkesinambungan akan tercapai manakala organisasi dapat menarik dan mempertahankan kepercayaan pelanggan serta pemangku kepentingan lainnya (*stakeholder*). Maka setiap aspek interaksi dengan pelanggan akan merupakan peluang bagi organisasi, untuk menciptakan nilai lebih kepada pelanggan. Yaitu dimana pemahaman atas kebutuhan pelanggan pada saat ini dan masa mendatang, merupakan kontribusi bagi organisasi untuk mewujudkan keberhasilan yang berkesinambungan .

b. Kepemimpinan (*Leadership*)

Pemimpin pada semua tingkatan harus menetapkan kesatuan sasaran dan arahan, serta menciptakan kondisi yang membuat

semua orang terlibat dalam pencapaian sasaran mutu organisasi. Dengan penciptaan kesatuan sasaran, arahan, dan pelibatan ini, memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan strategi, kebijakan, proses, dan sumberdaya untuk pencapaian sasaran organisasi.

c. *Pelibatan Orang (Engagement of People)*

Organisasi perlu memastikan semua orang kompeten, diberdayakan, dan dilibatkan dalam pemberian nilai organisasi. Orang-orang kompeten yang diberdayakan, dan dilibatkan di seluruh organisasi akan meningkatkan kapasitas organisasi untuk menciptakan nilai. Untuk mengelola organisasi secara efektif dan efisien, semua orang pada organisasi perlu dilibatkan dan dihargai sebagai individu.

d. *Pendekatan Proses (Process Approach)*

Hasil yang konsisten dan terprediksi akan dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien ketika aktivitas dipahami dan dikelola sebagai proses yang saling terkait, yang berfungsi sebagai suatu sistem yang terpadu. Sistem manajemen mutu dalam hal ini terdiri atas proses-proses yang saling terkait. Maka pemahaman atas bagaimana suatu keluaran dihasilkan oleh sistem, termasuk semua proses, sumberdaya, pengendalian, dan interaksinya, akan memungkinkan pengoptimalan kinerja organisasi.

e. *Perbaikan (Improvement)*

Organisasi yang berhasil akan terus-menerus menekankan pada perbaikan. Perbaikan diperlukan bagi organisasi untuk memelihara tingkat Kinerja saat ini, untuk menanggapi perubahan kondisi internal dan eksternal serta untuk menciptakan peluang baru.

f. *Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti (Evidence-Based Decision Making)*

Pengambilan keputusan berdasarkan analisa dan evaluasi data dan informasi akan lebih memberi peluang untuk mencapai hasil

yang diinginkan. Pengambilan keputusan dapat menjadi proses yang kompleks dan selalu melibatkan ketidakpastian. Proses ini terkadang melibatkan beragam jenis dan sumber masukan serta interpretasi terhadap masukan tersebut, yang dapat bersifat subjektif. Maka diperlukan pemahaman terhadap hubungan sebab dan akibat serta potensi dampak yang tidak diinginkan. Fakta, bukti, dan analisa data dalam hal ini akan meningkatkan objektivitas dan kepercayaan dalam pengambilan keputusan.

g. Manajemen Hubungan (*Relationship Management*)

Untuk mencapai keberhasilan yang berkesinambungan, organisasi perlu mengelola hubungan dengan para pemangku kepentingan. Bagaimanapun pemangku kepentingan akan mempengaruhi kinerja organisasi. Maka, pengelolaan hubungan dengan para pemangku kepentingan ini akan memberi pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada ISO 9001: 2015 hampir seluruh klausul pada ISO 9001: 2008 dirubah menjadi lebih rinci, lebih jelas, dan dikelompokkan sesuai dengan tema klausul (Subekti, 2019). Namun untuk menguatkan penelitian ini, peneliti menggunakan klausul yang ada pada SNI ISO 21001:2018.

Ada 10 klausul dalam ISO 21001:2018 (Hidayati, Pragita, Sari, & Nugraheni, 2020)

a. Ruang Lingkup

Klausul 1 ini menyatakan bahwa persyaratan SNI ISO 21001:2018 merupakan persyaratan sistem manajemen organisasi pendidikan, bukan merupakan persyaratan produk atau jasa, dan difokuskan pada kemampuan organisasi pendidikan untuk secara konsisten menyediakan layanan pendidikan yang memenuhi persyaratan pembelajar dan penerima manfaat lainnya seperti : wali

murid, serta pegawai yang bekerja di organisasi pendidikan tersebut.

SNI ISO 21001:2018 bersifat umum dimaksudkan dapat berlaku untuk semua organisasi pendidikan yang menggunakan kurikulum untuk mendukung proses pengembangan kompetensi pembelajarnya melalui kegiatan pengajaran, pembelajaran atau penelitian, terlepas dari jenis, ukuran, atau produk dan jasa yang disediakan. Namun tidak dapat digunakan untuk organisasi yang hanya memproduksi produk pendidikan seperti organisasi yang hanya memproduksi bahan ajar saja.

Standar ini dapat diterapkan oleh organisasi pendidikan di dalam organisasi yang lebih besar yang bisnis intinya bukan pendidikan, seperti divisi pelatihan profesional di sebuah perusahaan yang memproduksi produk atau memberikan jasa tertentu

b. Acuan Normatif

Tidak ada sumber acuan untuk istilah dan definisi yang digunakan dalam SNI ISO 21001:2018. Seluruh istilah dan definisi tertuang dalam klausul 3. “Acuan normatif” adalah dokumen yang sebagian atau seluruh isinya diacu dan dapat merupakan persyaratan standar tersebut. Acuan <https://perpustakaan.bsn.go.id> 6 normatif perlu dilihat untuk memahami dan menerapkan standar yang digunakan.

c. Istilah dan Definisi

Dalam SNI ISO 21001:2018 terdapat 44 istilah dan definisi, di dalam panduan ini hanya akan dibahas beberapa istilah yang khusus terkait organisasi pendidikan :

1) Pihak berkepentingan / pemangku kepentingan

Adalah orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi, dipengaruhi, atau menganggap dirinya terpengaruh oleh suatu keputusan atau aktivitas.

2) Persyaratan

Adalah kebutuhan atau harapan yang dinyatakan, umumnya tersirat (dapat merupakan kebiasaan atau praktik umum bagi organisasi pendidikan dan pihak berkepentingan) ataupun bersifat wajib seperti regulasi.

3) Sistem manajemen

Kumpulan elemen organisasi yang saling terkait atau saling berinteraksi untuk menetapkan kebijakan dan tujuan serta proses untuk mencapai tujuan tersebut (Witara, 2018).

4) Manajemen puncak

Orang atau kelompok orang yang mengarahkan dan mengendalikan organisasi pada tingkat tertinggi. Manajemen puncak memiliki kekuasaan untuk mendelegasikan wewenang dan menyediakan sumber daya dalam organisasi (Hidayati dkk., 2020).

5) Organisasi pendidikan

Adalah organisasi yang bisnis intinya adalah penyediaan produk pendidikan dan layanan pendidikan. Hal ini dapat mencakup organisasi pendidikan dalam organisasi yang lebih besar yang bisnis intinya bukan pendidikan, seperti departemen pelatihan profesional dalam sebuah perusahaan (Hidayati dkk., 2020).

6) Layanan pendidikan

Adalah proses yang mendukung perolehan dan pengembangan kompetensi pembelajar melalui pengajaran, pembelajaran atau penelitian (Hidayati dkk., 2020).

7) Produk pendidikan / sumber pembelajaran

Adalah barang berwujud atau tidak berwujud yang digunakan dalam dukungan pedagogis dari layanan pendidikan. Produk pendidikan dapat berupa fisik atau digital dan dapat mencakup buku teks, buku kerja, lembar kerja, manipulatif (misalnya balok, manik-manik), flashcards, workshop pendidik, nonfiksi, buku, poster, permainan pendidikan, aplikasi, situs web, perangkat lunak, kursus daring, buku kegiatan, novel grafis, buku referensi, DVD, CD, majalah dan terbitan berkala, panduan belajar, panduan pendidik, laboratorium, model, film, acara televisi, webcast, podcast, peta dan atlas, standar, spesifikasi teknis, dan studi kasus. Produk pendidikan dapat dihasilkan oleh pihak manapun, termasuk pembelajar (Hidayati dkk., 2020).

8) pembelajar

Adalah penerima manfaat, memperoleh dan mengembangkan kompetensi menggunakan layanan pendidikan (Hidayati dkk., 2020).

9) Penerima manfaat

Adalah orang atau sekelompok orang yang mendapat manfaat dari produk dan layanan organisasi pendidikan dan organisasi pendidikan berkewajiban untuk melayani mereka berdasarkan misinya. Lampiran di dalam SNI ISO 21001:2018 menyajikan daftar penerima manfaat (Hidayati dkk., 2020).

10) Pendidik

Adalah Orang yang melakukan kegiatan mengajar. Dalam konteks yang berbeda, pendidik kadang disebut juga sebagai guru, pelatih, *coach*, fasilitator, tutor, konsultan, instruktur, dosen atau mentor (Hidayati dkk., 2020).

11) Kurikulum

Adalah informasi terdokumentasi tentang apa, mengapa, bagaimana dan seberapa baik pembelajar sebaiknya belajar dengan cara yang sistematis dan intens. Kurikulum dapat mencakup, tetapi tidak terbatas pada, tujuan atau sasaran pembelajaran, konten, hasil pembelajaran, pengajaran dan metode pembelajaran, indikator kinerja, metode penilaian atau rencana penelitian yang terkait dengan pembelajaran. Dapat juga disebut sebagai profil kompetensi, referensi kompetensi, program studi atau rencana pengajaran (Hidayati dkk., 2020).

12) Tanggung jawab sosial

Adalah tanggung jawab organisasi terhadap dampak keputusan dan kegiatannya bagi masyarakat dan lingkungan, melalui perilaku transparan dan etis yang:

- a) Berkontribusi pada pengembangan berkelanjutan, termasuk kesehatan dan kesejahteraan masyarakat;
- b) Memperhitungkan harapan pihak berkepentingan;
- c) Mematuhi hukum yang berlaku dan konsisten dengan norma perilaku internasional; dan
- d) Diintegrasikan ke seluruh organisasi dan dipraktikkan dalam hubungannya. Hubungan mengacu pada kegiatan organisasi dalam lingkup pengaruhnya (Hidayati dkk., 2020).

13) Visi

Adalah aspirasi organisasi terhadap kondisi masa depan yang diinginkan dan selaras dengan misinya.

14) Misi

Adalah alasan untuk menjadi, mandat dan ruang lingkup organisasi, diterjemahkan ke dalam konteks organisasi beroperasi.

15) Strategi

Adalah rencana untuk menyelesaikan misi dan mencapai visi organisasi.

16) Kursus

Adalah seperangkat pengajaran dan aktivitas pembelajaran yang berbeda, didesain untuk memenuhi sasaran pembelajaran yang ditentukan atau hasil pembelajaran. Kursus kadang disebut sebagai unit kredit atau subjek.

17) Program

Adalah serangkaian kursus yang konsisten didesain untuk memenuhi sasaran pembelajaran yang ditentukan atau hasil pembelajaran, dan mengarah ke pengakuan. Pengakuan dapat berupa gelar, sertifikat kelulusan, partisipasi atau pencapaian, lencana, diploma, dan bentuk lainnya.

18) Staf

Adalah orang yang bekerja untuk dan dalam organisasi.

19) Aksesibilitas

Adalah kegunaan dari suatu produk, layanan, lingkungan, atau fasilitas oleh orang, dalam jangkauan kemampuan terluas.

20) Pengajaran

Adalah bekerja dengan pembelajar untuk membantu dan mendukung mereka dengan pembelajaran. Bekerja dengan pembelajar berarti mendesain, mengarahkan, dan menindaklanjuti kegiatan pembelajaran. Pengajaran dapat menggabungkan peran yang berbeda: penyampaian konten, fasilitasi, pembimbingan, pembinaan komunitas dan, sampai batas tertentu, penasihat dan penyedia bimbingan akademik.

21) Pembelajaran seumur hidup

Adalah penyediaan atau penggunaan kesempatan belajar seumur hidup bagi orang untuk mendorong perkembangan berkelanjutan mereka.

22) Keterampilan

Adalah seperangkat pengetahuan yang memungkinkan orang untuk menguasai suatu aktivitas dan berhasil dalam menyelesaikan tugas. Keterampilan dapat berupa kognitif, emosional, sosial atau psikomotor.

23) Pengetahuan

Adalah fakta, informasi, prinsip atau pemahaman yang diperoleh melalui pengalaman, penelitian atau pendidikan.

24) Verifikasi

Adalah konfirmasi melalui penyediaan bukti objektif yang menyatakan persyaratan telah dipenuhi.

25) Validasi

Adalah konfirmasi, melalui penyediaan bukti objektif, bahwa persyaratan penggunaan untuk maksud tertentu atau aplikasi sudah dipenuhi.

d. Konteks Organisasi

Klausul ini bertujuan agar organisasi memahami dan menentukan isu-isu atau masalah eksternal dan internal yang dapat berpengaruh baik itu pengaruh positif maupun negatif terhadap organisasi pendidikan dalam menjalankan layanannya terutama dalam mencapai sasarnya.

Isu eksternal merupakan isu atau permasalahan yang berasal dari luar organisasi, sedangkan isu internal merupakan masalah yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Informasi tentang isu internal dan eksternal dapat ditemukan dari berbagai sumber, seperti melalui pertemuan internal, media massa, situs web, publikasi dari kantor statistik nasional dan lembaga pemerintah lainnya, pertemuan dengan pembelajar, wali murid, staf dan pihak yang berkepentingan terkait, dan sebagainya.

e. Kepemimpinan

Tujuan dari klausul ini adalah untuk memastikan bahwa pemimpin/pemilik organisasi pendidikan yang dikenal dengan istilah manajemen puncak dalam SNI ISO 21001:2018 menunjukkan kepemimpinan dan komitmennya dalam menjalankan kegiatan usahanya dan dalam menerapkan Sistem Manajemen Organisasi Pendidikan (SMOP) (Hidayati dkk., 2020).

Manajemen puncak memiliki wewenang untuk mendelegasikan wewenang dan menyediakan sumber daya di dalam organisasi. Jika ruang lingkup SMOP hanya mencakup sebagian dari sebuah organisasi, maka manajemen puncaknya adalah pihak yang mengarahkan dan mengendalikan bagian organisasi tersebut (Hidayati dkk., 2020).

Organisasi diminta untuk memastikan bahwa pimpinan organisasi (sebagai manajemen puncak) secara nyata menunjukkan kepemimpinan, tanggung jawab dan komitmennya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pembelajar dan penerima manfaat lainnya seperti yang telah diuraikan di dalam penjelasan klausul 4.2. Kebutuhan dan kepuasan pembelajar dan penerima manfaat lainnya juga dapat disesuaikan dengan peraturan/regulasi yang ada, hasil survey kepada pembelajar dan penerima manfaat lainnya, penilaian formatif atau dari informasi lain melalui berbagai media (Hidayati dkk., 2020).

f. Perencanaan

Tujuan dari klausul ini adalah untuk memastikan bahwa ketika organisasi merencanakan proses SMOP, organisasi menentukan risiko dan peluang serta merencanakan tindakan untuk mengatasinya, sehingga dapat mencegah ketidaksesuaian/kegagalan.

Organisasi harus merencanakan :

- 1) Mengintegrasikan dan menerapkan tindakan pada proses SMOP
- 2) Mengevaluasi keefektifan dari tindakan tersebut

Sasaran organisasi pendidikan mempunyai sifat SMART, yaitu:

- 1) Spesifik, lingkup sasaran organisasi pendidikan yang jelas untuk setiap unit kerja misalnya sasaran organisasi pendidikan di bagian akademik, kesiswaan, administrasi pengajar, dsb.
- 2) Measurable yang artinya sasaran organisasi pendidikan tersebut harus bisa diukur (baik dalam bentuk jumlah ataupun presentase)
- 3) Achievable : semestinya penentuan target/sasaran mutu itu harus dapat dicapai, bila target terlalu tinggi, unit kerja cenderung malas untuk mengejarnya
- 4) Realible : sasaran organisasi pendidikan haruslah sesuatu yang nyata. sesuatu yang tidak nyata akan sulit untuk dijadikan target.
- 5) Time Frame harus jelas, jadi kapan seharusnya sasaran itu dicapai sudah jelas di awal pembuatan sasaran tersebut

g. Dukungan

Organisasi harus menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menetapkan, menerapkan, memelihara dan meningkatkan SMOP berkelanjutan, sedemikian rupa sehingga secara berkelanjutan dapat meningkatkan:

- 1) pelibatan dan kepuasan pembelajar melalui kegiatan yang meningkatkan proses pembelajaran dan mempromosikan hasil pembelajaran;
- 2) pelibatan dan kepuasan staf melalui kegiatan untuk meningkatkan kompetensi staf untuk memfasilitasi pembelajaran;

- 3) kepuasan penerima manfaat lainnya, melalui kegiatan yang berkontribusi pada manfaat sosial dari pembelajaran

h. Operasi

Organisasi harus merencanakan, menerapkan dan mengendalikan proses yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan bagi penyediaan produk dan layanan pendidikan serta untuk menerapkan tindakan yang ditentukan dalam klausul 6, dengan:

- 1) menentukan persyaratan untuk produk dan layanan pendidikan;
- 2) menetapkan kriteria untuk proses
- 3) menentukan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk dan layanan pendidikan;
- 4) menerapkan kendali proses sesuai dengan kriteria;
- 5) menentukan dan menjaga informasi terdokumentasi sejauh yang diperlukan:
 - a) agar ada keyakinan terhadap proses yang telah dilaksanakan seperti yang direncanakan;
 - b) untuk memperagakan kesesuaian terhadap persyaratan produk dan layanan pendidikan.

Keluaran dari perencanaan harus sesuai dengan operasi organisasi. Organisasi harus mengendalikan perubahan yang direncanakan dan meninjau konsekuensi dari perubahan yang tidak dimaksudkan, mengambil tindakan untuk mengurangi efek samping buruk, seperlunya.

Tujuan dari subklausul ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi merencanakan, menerapkan dan mengendalikan proses yang diperlukan untuk produksi dan penyediaan layanan pendidikan, termasuk proses yang disediakan secara eksternal/dialihdayakan. Risiko dan peluang dan sasaran organisasi

pendidikan yang ditetapkan selama perencanaan, termasuk potensi perubahan, merupakan masukan penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengendalian operasi tersebut dan menetapkan kriteria untuk proses dan penerimaan produk dan layanan pendidikan.

Berdasarkan sifat dan kompleksitas proses pembelajaran dan penyediaan layanan pendidikan, organisasi harus menentukan sumber daya apa yang dibutuhkan dan apakah sumber daya yang ada saat ini sudah memadai

i. Evaluasi Kinerja

Dalam subklausul ini organisasi pendidikan diminta untuk memastikan bahwa organisasi melakukan kegiatan pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi, untuk memberikan informasi apakah hasil yang diharapkan telah tercapai.

SNI ISO 21001:2018 mengharuskan organisasi pendidikan untuk menentukan apa yang perlu dipantau dan diukur, kapan akan dilakukan pemantauan dan pengukuran, kapan hasil dari kegiatan pemantauan dan pengukuran harus dianalisis dan dievaluasi serta metode apa yang digunakan untuk melakukan kegiatan pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi kinerja organisasi dan efektivitas SMOP. Ketika organisasi mempertimbangkan kinerja dan efektivitas SMOP, “kinerja” adalah hasil yang dapat diukur dari organisasi dan “efektivitas” adalah sejauh mana kegiatan yang direncanakan tersebut bisa direalisasikan dan apakah hasil yang direncanakan tercapai.

Dalam subklausul ini, organisasi pendidikan juga diminta untuk memberi kesempatan kepada pembelajar, pengajar, pegawai organisasi maupun penyedia eksternal untuk secara kritis meninjau pekerjaan mereka sendiri dengan cara reflektif dan konstruktif, sebagai kontribusi terhadap peningkatan mereka.

j. Peningkatan

Bila ketidaksesuaian terjadi, organisasi harus:

- 1) bereaksi terhadap ketidaksesuaian dan, jika berlaku:
 - a) mengambil tindakan untuk mengendalikan dan memperbaiki;
 - b) sepakat dengan konsekuensi;
- 2) mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian, agar tidak terulang atau terjadi di tempat lain, dengan:
 - a) meninjau dan menganalisa ketidaksesuaian;
 - b) menentukan penyebab ketidaksesuaian;
 - c) menentukan apakah ada ketidaksesuaian yang serupa, atau potensial terjadi;
 - d) menerapkan tindakan yang diperlukan;
 - e) meninjau keefektifan tindakan korektif yang diambil;
 - f) melakukan perubahan pada SMOP, bila perlu. Tindakan korektif harus sesuai dengan pengaruh dari ketidaksesuaian yang ditemui.

Tujuan dari subklausul ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi mengelola ketidaksesuaian, dan menerapkan tindakan korektif dengan tepat.

3. Konsep Manajemen Mutu

Manajemen mutu adalah perencanaan dan kontrol kualitas produk dan jasa dalam sebuah perusahaan secara eksplisit dan sistematis (Prasojo, 2016). Tanggung jawab atas kualitas dan jaminan kualitas menjadi tugas dari manajemen menengah hingga manajemen puncak serta pekerja di lantai toko. Petugas inspektur atau pengawas kontrol kualitas seringkali menjadi petugas yang paling bertanggung jawab atas manajemen kualitas. Dalam TQM semua tanggung jawab perusahaan akan mempengaruhi secara langsung terhadap kualitas kerja, proses,

dan produk yang dihasilkan. Manajemen mutu modern lebih terkait dengan ekonomi, perilaku manusia, dan isu-isu organisasi perusahaan, dan persaingan di pasar.

Kualitas dan jaminan kualitas telah dianggap penting untuk mengangkat ekonomi keluar dari resesi (Prasojo, 2016). Komponen organisasi pendidikan makin menyadari pentingnya kualitas dengan perubahan tatanan dunia telah menciptakan tantangan baru bagi mereka. Dalam kualitas, permintaan dan jaminan kualitas bertujuan untuk menarik dan memuaskan pelanggan. Organisasi pendidikan harus memiliki sistem jaminan kualitas sebagai bagian dari manajemen mereka.

Organisasi pendidikan berusaha merancang output mereka dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan dan merencanakan serta mengendalikan semua proses dan kegiatan dengan standar kualitas tinggi (Prasojo, 2016). Pencegahan kegagalan telah dilakukan di semua fungsi dan tahapan proses manajemen pendidikan. Cara ini disebut Total Quality Management (TQM) yang telah merevolusi organisasi pendidikan dan melibatkan setiap anggota staf dalam perbaikan mutu berkelanjutan. Input dan stakeholder pendidikan ikut berpartisipasi untuk memperoleh manfaat dari kualitas yang baik.

Organisasi pendidikan seharusnya berusaha memenuhi tuntutan stakeholder di pasar global dengan menawarkan output yang berkualitas luar biasa dan jaminan kualitas yang dapat diandalkan (Prasojo, 2016). Permintaan stakeholder untuk kualitas tinggi ikut menentukan peran organisasi pendidikan dalam mengelola persaingan yang efektif dalam dunia pendidikan.

a. Kajian Teori TQM dan Translasinya dalam Pendidikan

Untuk memahami secara lengkap mengenai konsep TQM, pertama kali kita mesti mengetahui konsep manajemen kualitas yang mendasari perkembangan industri. Konsep kontrol kualitas sebagai sebuah disiplin ilmu mulai gencar dikembangkan di AS

pada sekitar tahun 1920an (Prasojo, 2016). Saat itu kontrol kualitas dimaksudkan secara sederhana untuk mengontrol ataupun membatasi produk yang gagal dalam proses industri. Karena dalam ide pengontrolan tersebut adalah mengawasi output proses manufaktur dan memisahkan produk yang jelek dan bagus.

Ide bahwa kontrol jaminan kualitas dapat diterapkan pada proses administratif dan industri jasa menggugah beberapa ahli manajemen untuk lebih ekspansif membahasnya. Shewhart menerapkan statistik terhadap proses industri pada era Perang Dunia I, dengan menggunakan alat matematis ini ia memonitor proses (Prasojo, 2016). Konsep Shewhart mengungkapkan bahwa metode manajemen proses secara statistik dapat menyediakan peringatan yang dini dan menjadikan proses lebih sesuai sebelum menghasilkan produk yang cacat. Kemudian Deming dan Juran menggunakan konsep Shewhart untuk mengontrol proses, variasi limit, dan peningkatan kualitas.

Filosofi TQM ini terus berkembang berdasarkan ide Deming yang kemudian dikenal sebagai Bapak TQM. Yang menarik, filosofi manajemen kualitas yang dikemukakan Deming pertama kali dikembangkan sebelum Perang Dunia II. Deming mengemukakan bahwa manajemen kualitas harus pervasif, dan berfokus pada pemisahan produk bagus dari yang jelek, dan tanggung jawab atas kualitas ada di pundak seluruh orang. Deming juga menyadari bahwa sebagian besar permasalahan kualitas terletak dalam sistem (Prasojo, 2016).

Setelah era Deming di AS, TQM dikembangkan oleh Jenderal Douglas McArthur yang terpilih menjadi Gubernur Militer di Jepang. Dengan mengundang Deming sebagai konsultan manajemen untuk membangun dasar industri Jepang. Jepang sangat menuruti saran Deming agar menggunakan metode yang mencegah pembuatan produk yang gagal. Jepang melihat ini

sebagai cara yang alami untuk mencegah munculnya sampah, dan juga sebagai cara untuk memaksimalkan produktivitas (Prasojo, 2016). Hasilnya dapat terlihat, Jepang mendominasi hampir setiap pasar yang mereka masuki, baik berupa barang elektronik, kamera, mobil, sepeda motor, dll. Jepang kemudian memberikan kontribusi terhadap filosofi TQM dalam area pengurangan variabilitas, pemecahan masalah, kerja kelompok, menentukan dan memuaskan keinginan pelanggan. Taguchi dan Ishikawa banyak memberikan kontribusi dalam disiplin ilmu ini.

Sementara Jepang melangsungkan revolusi kualitas, Feigenbaum, Juran, Deming, Crosby juga mengembangkan filosofi manajemen lain serta penekanan pada persyaratan dan motivasi pekerja yang mesti ditambahkan dalam konsep TQM agar dapat memenuhi tantangan peningkatan kualitas (Prasojo, 2016).

b. Elemen-elemen Dasar Konsep TQM

Elemen-elemen dasar konsep TQM adalah :

- 1) Komitmen manajemen yang teguh terhadap kualitas
- 2) Fokus terhadap permintaan dan harapan konsumen pelanggan
- 3) Pencegahan pembuatan produk cacat lebih diutamakan
- 4) Menyadari bahwa tanggung jawab menyangkut kualitas adalah universal
- 5) Pengukuran kualitas
- 6) Pendekatan pengembangan yang berkelanjutan dalam melakukan bisnis
- 7) Tindakan korektif yang sampai ke akar permasalahan
- 8) Pelibatan pekerja dan pemberdayaan
- 9) Team work yang sinergi
- 10) Pengembangan proses
- 11) Berpikir secara statistik
- 12) Benchmarking
- 13) Pengurangan inventori

- 14) Pengembangan nilai
- 15) Pengelompokan pemasok
- 16) Pelatihan

B. Program Tahfidzul Qur'an

1. Pengertian tahfidzul Qur'an

Al Qur'an adalah istilah yang dipilih oleh Allah sendiri untuk merujuk kepada wahyu-Nya yang disampaikan kepada Nabi Muhammad. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika istilah "Al Qur'an" menjadi istilah unik dalam kosa kata bahasa Arab. Demikian pula dengan istilah lain yang sering digunakan dalam bagian-bagian Al-Qur'an, seperti ayat, surat, dan sebagainya (Janah, 2019).

Abdu Rabb Nawabuddin menjelaskan kata hafal dalam bahasa Arab diartikan dengan "Al-Hifzhu" yang artinya memelihara, menjaga dan menghafal. Secara etimologi adalah lawan dari kata lupa. Maksudnya selalu ingat dan tidak lalai (Ramadi, 2021). Di dalam Al-Qur'an kata Al Hifzhu mempunyai arti yang bermacam-macam tergantung susunan kalimatnya, antara lain:

- a. Selalu menjaga dan mengerjakan shalat pada waktunya.
- b. Menjaga
- c. Memelihara
- d. Yang diangkat

Al Hifzhu atau tahfizh ialah menghafal materi baru yang belum pernah dihafal. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) disebutkan bahwa hafal berarti telah masuk di dalam ingatan (tentang pelajaran), dapat mengingat sesuatu dengan mudah dan dapat mengucapkan kembali diluar kepala (tanpa melihat buku). Dengan demikian, menghafal dapat diartikan dengan memasukkan materi pelajaran kedalam ingatan sesuai dengan materi asli sehingga mampu mengucapkannya dengan mudah meskipun tanpa melihat tulisan atau lafalnya (Ramadi, 2021).

Menghafal Al-Qur'an diinterpretasikan sebagai proses memasukkan ayat-ayat Al-Qur'an, huruf demi huruf, ke dalam hati agar tetap terpelihara hingga akhir hayat. Proses ini dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan disepakati untuk mencapai tujuan menghafal Al-Qur'an. Ayat-ayat dimasukkan ke dalam hati agar Al-Qur'an tidak hanya dihafal secara tekstual, tetapi juga meresap dalam hati para penghafalnya sehingga dapat diamalkan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini berimplikasi pada sikap dan perilaku yang sesuai dengan ajaran Al-Qur'an.

Menghafal Al-Qur'an merupakan tugas yang tidaklah sulit jika dilakukan dengan sungguh-sungguh dan keseriusan. Ketika seseorang menghafal, itu sekaligus membantu mereka berlatih disiplin, ketulusan, kesabaran, dan integritas. Tujuan menghafalnya bukan hanya untuk menyelesaikan bacaan Al-Qur'an, tetapi juga untuk menjadikan Al-Qur'an sebagai panduan setia dalam hidup. Sebaliknya, jika seseorang tidak sungguh-sungguh atau memiliki motif tertentu, menghafal Al-Qur'an akan menjadi sangat sulit, bahkan jika waktu yang diperlukan lebih lama.

2. Tujuan Menghafal Al-Qur'an

Meskipun beragam, tujuan dari setiap individu yang menghafal Al-Qur'an berbeda-beda. Namun, bagi seseorang yang memiliki keinginan untuk menghafal Al-Qur'an bukan karena tekanan, itu menunjukkan bahwa mereka telah memiliki tujuan yang mulia sebagaimana kemuliaan Al-Qur'an itu sendiri. Secara khusus (Ramadi, 2021), ada beberapa tujuan khusus dalam menghafal Al-Qur'an sebagai berikut :

- a. Menjaga kemutawatiran Al-Qur'an di dunia
- b. Meningkatkan kualitas iman dan keilmuan umat Islam
- c. Menjaga terlaksananya sunah-sunah Rasulullah SAW di muka bumi
- d. Menjauhkan mukmin dari aktivitas yang tidak ada nilai di sisi Allah SWT
- e. Melestarikan budaya Salafush Shalih

Berdasarkan tujuan tersebut, tidak diragukan lagi bahwa menghafal Al-Qur'an merupakan suatu aktivitas yang sangat mulia dan berharga di hadapan Allah SWT. Hal ini karena para penghafal Al-Qur'an dipandang sebagai wakil Allah SWT di dunia yang bertugas untuk menjaga keaslian Al-Qur'an. Selain itu, menghafal Al-Qur'an juga membawa banyak kebaikan, karena akan mendapatkan pahala yang besar di akhirat.

3. Keutamaan menghafal Al-Qur'an

Menghafalkan Al-Quran merupakan sebuah tindakan yang sangat terpuji dan mulia. Hal ini karena menghafal menjadi dasar dari mempelajari Al-Quran, yang diturunkan kepada Nabi Muhammad secara berangsur-angsur melalui Malaikat Jibril (Ramadi, 2021). Mereka yang mempelajari, membaca, atau menghafalkan Al-Quran adalah orang-orang pilihan yang dipilih Allah untuk menerima warisan kitab suci tersebut.

- a. Allah memberikan kedudukan yang tinggi dan terhormat di antara manusia lain;
- b. Termasuk sebaik-baik umat;
- c. Orang yang hafal Al-Qur'an selalu diliput dengan rahmat Allah, dan mendapatkan cahaya Allah;
- d. Yang paling berhak memimpin;
- e. Tergolong manusia yang paling tinggi derajatnya di surga;
- f. Orang yang hafal Al-Qur'an menemani para Nabi kelak di hari akhir dan termasuk golongan yang tidak peduli terhadap hisab, tidak terkejut sewaktu-waktu sangkakala ditiup dan tidak susah pada hari kegelisahan yang sangat besar.

Menghafalkan Al-Quran merupakan keistimewaan khusus bagi umat Islam, karena Allah telah menjadikan umat Islam sebagai umat terbaik di antara umat-umat lain, dan Islam adalah agama terbaik dari seluruh agama di dunia. Oleh karena itu, segala upaya yang kita lakukan untuk menjaga kitab suci-Nya, baik melalui tulisan maupun hafalan, pasti akan dimudahkan oleh Allah SWT dalam rangka menjaga kemurnian kitab-Nya (Ramadi, 2021).

4. Metode Tahfidz Al-Qur'an

Ada berbagai metode yang dapat digunakan dalam menghafal Al-Qur'an. Metode-metode tersebut berbeda tergantung oleh daya ingat dan kemampuan masing-masing penghafal Al-Qur'an dan respon pikirannya dalam mengingat sesuatu. Karena setiap orang berbedabeda kemampuan daya ingat. Ada yang hanya sekali mengulang langsung dapat mengingat, ada yang dua kali atau tiga kali mengulang bacaan baru dapat mengingat, namun ada juga yang harus diulang beberapa kali baru dapat mengingat bacaan tersebut. Perbedaan tingkat daya ingat seseorang akan mempengaruhi perbedaan metode menghafal yang digunakannya.

Ada beberapa metode yang cukup familiar dan banyak digunakan oleh para penghafal Al-Qur'an yaitu (Ramadi, 2021) :

a. Metode Bin-Nazhar

Yaitu membaca dengan cermat ayat-ayat Al-Qur'an yang akan dihafal dengan melihat mushaf Al-Qur'an secara berulang ulang. Proses Bin-Nazhar ini hendaknya dilakukan sebanyak mungkin atau 40 kali seperti yang dilakukan ulama terdahulu. Sebagian besar ulama dahulu tidak akan memperkenalkan muridnya menghafal sebelum terlebih dahulu menghkhhatamkan bacaan Al-Qur'an berkali-kali. Ini dimaksudkan, agar calon penghafal benar-benar lurus dan lancar dalam membacanya, serta ringan lisannya untuk mengucapkan ayat-ayat Al-Qur'an.

b. Metode Wahdah

metode wahdah yaitu menghafalkan ayat demi ayat Al Quran secara satu persatu, di mana setiap ayat harus dihafalkan dulu sesuai dengan tajwid yang benar dalam lima sampai sepuluh kali pengulangan sampai benar-benar hafal, setelah hafal baru dilanjutkan pada ayat selanjutnya (Nurfitriani & Hidayat, 2022). Untuk mencapai hafalan awal, setiap ayat bisa dibaca sebanyak sepuluh kali atau berulang-ulang sesuai kemampuan penghafal sehingga proses ini mampu membentuk pola bayangannya. Dengan demikian penghafal akan mampu mengkondisikan ayat-ayat yang dihafalkannya dalam bayangannya, hingga dapat membentuk gerak refleks pada lisannya. Demikian selanjutnya, sehingga semakin banyak diulang maka kualitas hafalan akan semakin representatif. Misalnya menghafal satu baris, beberapa kalimat, atau sepotong ayat pendek sampai tidak ada kesalahan. Setelah satu baris atau beberapa kalimat tersebut sudah dapat dihafal dengan baik, lalu ditambah dengan merangkaikan baris atau kalimat berikutnya sehingga sempurna. Kemudian rangkaian ayat tersebut diulang kembali sampai benar-benar hafal. Setelah benar-benar hafal dengan ayat yang baru dihafalnya maka barulah dilanjutkan pada ayat-ayat berikutnya hingga mencapai satu halaman. Setelah ayat-ayat dalam satu halaman, maka gilirannya menghafal urutan-urutan ayat dalam satu halaman.

c. Metode Kitabah

Metode kitabah adalah salah satu metode menghafal Quran dengan cara menuliskan ayat-ayat Quran yang akan dihafal dalam buku catatan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan daya ingat penghafal terhadap ayat yang dihafalkannya (Nurfitriani & Hidayat, 2022). Setelah ditulis ayat tersebut dibaca hingga benar dan melekat hafalannya, metode kitabah cukup praktis karena selain menghafal dengan lisan juga aspek visual dari tulisan membantu akselerasi pola hafalan siswa.

Metode kitabah adalah dengan menulis beberapa ayat yang akan dihafal oleh siswa, kemudian menggunakan metode wahdah yaitu dengan

cara mengajarkan satu persatu ayat kepada seluruh siswa sebanyak lima sampai sepuluh kali ulang (Witara, 2018).

d. Metode Jama'

Metode ini dilakukan dengan cara kolektif atau klasikal, yakni yakni ayat-ayat yang dihafal dibaca secara kolektif, atau bersama-sama dengan bimbingan instruktur. Jika instruktur membaca ayat yang akan dihafal kemudian memberikan bimbingan kepada santri sedikit demi sedikit sehingga semua santri hafal baru dilanjutkan kepada ayat berikutnya. Cara ini termasuk metode yang baik untuk dikembangkan, karena akan dapat menghilangkan kejenuhan, di samping akan banyak membantu menghidupkan daya ingat terhadap ayat-ayat yang dihafalkannya.

e. Metode Juz'i

Yaitu cara menghafal secara berangsur-angsur atau sebagian demi sebagian dan dihubungkannya antar bagian lainnya dalam satu kesatuan materi yang dihafal.

f. Metode Takrir

Adalah suatu metode mengulang-ulang hafalan atau men-simakan hafalan yang pernah dihafalkan/sudah pernah di sima'kan kepada guru tahfizh. Takrir dimaksudkan agar hafalan yang pernah dihafalkan tetap terjaga dengan baik. Selain dengan ustadz, takrir juga dilakukan sendiri-sendiri dengan maksud melancarkan hafalan yang telah dihafal, sehingga tidak mudah lupa. Misalnya pagi hari untuk menghafal materi hafalan baru, dan sore harinya untuk mentakrir materi yang telah dihafalkan.

g. Metode Talaqqi

Yaitu menyetorkan atau memperdengarkan hafalan yang baru dihafal kepada seorang ustadz. Ustadz tersebut haruslah seorang hafizh Al-Qur'an, telah mantap agama dan ma'rifatnya, serta dikenal mampu menjaga dirinya. Proses talaqqi ini dilakukan untuk mengetahui hasil hafalan seorang calon hafizh dan mendapatkan bimbingan seperlunya. Seorang guru tahfizh juga hendaknya yang benar-benar mempunyai silsilah guru yang sampai kepada Nabi Muhammad SAW. Kegiatan setor

ini wajib dilakukan oleh semua santri yang menghafal Al-Qur'an, karena pada waktu setor inilah hafalan santri disimak oleh guru, sehingga dengan setoran hafalan santri akan terus bertambah, disamping itu bacaan dan hafalan santri juga dapat terpelihara kebenarannya.

h. Metode Tes Hafalan

Yaitu usaha yang dilakukan untuk menilai keadaan hafalan santri dengan penekanan kepada materi ketepatan bacaan yang meliputi makhraj maupun tajwidnya. Metode ini biasanya dilakukan di tempat umum, di kelas atau di aula yang disaksikan oleh santri yang lain. Metode ini sangat baik untuk memotivasi para penghaal Al-Qur'an agar semakin semangat dalam menghafal dan berlomba-lomba dalam memperbaiki hafalan.

C. Kualitas Program Tahfidz

1. Standar Kualitas Program Tahfidz

Standar mutu dalam pendidikan di Indonesia mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021. Dalam Peraturan Pemerintah disebutkan (Republik Indonesia, 2021) Standar Nasional Pendidikan mencakup :

a. Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi lulusan merupakan kriteria minimal tentang kesatuan sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang menunjukkan capaian kemampuan Peserta Didik dari hasil pembelajarannya pada akhir Jenjang Pendidikan.

Standar kompetensi lulusan dirumuskan berdasarkan:

- 1) tujuan Pendidikan nasional;
- 2) tingkat perkembangan Peserta Didik;
- 3) kerangka kualifikasi nasional Indonesia; dan
- 4) jalur, jenjang, dan jenis Pendidikan.

Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman dalam penentuan kelulusan Peserta Didik dari Satuan Pendidikan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai acuan dalam pengembangan: a.

standar isi; b. standar proses; c. standar penilaian Pendidikan; d. standar tenaga kependidikan; e. standar sarana dan prasarana; f. standar pengelolaan; dan g. standar pembiayaan.

Ketercapaian standar kompetensi lulusan ditentukan berdasarkan data komprehensif mengenai Peserta Didik yang diperoleh secara berkesinambungan selama periode pembelajaran. Penggunaan standar kompetensi lulusan sebagai pedoman dalam penentuan kelulusan dikecualikan bagi pendidikan anak usia dini.

b. Standar Isi

Standar isi merupakan kriteria minimal yang mencakup ruang lingkup materi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jalur, jenjang, dan jenis Pendidikan tertentu. Ruang lingkup materi merupakan bahan kajian dalam muatan pembelajaran. Ruang lingkup materi dirumuskan berdasarkan :

- 1) Muatan wajib sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 2) Konsep keilmuan; dan
- 3) Jalur, jenjang, dan jenis pendidikan.

c. Standar Proses

Standar proses merupakan kriteria minimal proses pembelajaran berdasarkan jalur, jenjang, dan jenis Pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Standar proses meliputi

- 1) Perencanaan pembelajaran
- 2) Pelaksanaan pembelajaran
- 3) Penilaian proses pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan aktivitas untuk merumuskan :

- 1) Capaian pembelajaran yang menjadi tujuan belajar dari suatu unit pembelajaran
- 2) Cara untuk mencapai tujuan belajar
- 3) Cara untuk menilai ketercapaian tujuan belajar

Pelaksanaan pembelajaran diselenggarakan dalam suasana belajar yang :

- 1) Interaktif
- 2) Inspiratif
- 3) Menyenangkan
- 4) Menantang
- 5) Memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif
- 6) Memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Pelaksanaan pembelajaran dilakukan oleh pendidik dengan memberikan keteladanan, pendampingan, dan fasilitasi.

Dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran, penilaian proses pembelajaran selain dilaksanakan oleh pendidik dapat dilaksanakan oleh:

- 1) sesama pendidik;
- 2) kepala Satuan Pendidikan; dan/atau
- 3) Peserta Didik.

Penilaian proses pembelajaran oleh sesama pendidik merupakan asesmen oleh sesama pendidik atas perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik yang bersangkutan. Penilaian proses pembelajaran oleh kepala Satuan Pendidikan merupakan asesmen oleh kepala Satuan Pendidikan pada Satuan Pendidikan tempat pendidik yang bersangkutan atas perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik yang bersangkutan. Penilaian proses pembelajaran oleh Peserta Didik merupakan asesmen oleh Peserta Didik yang diajar langsung oleh pendidik yang bersangkutan atas pelaksanaan pembelajaran yang dilakukannya.

d. Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian Pendidikan merupakan kriteria minimal mengenai mekanisme penilaian hasil belajar Peserta Didik. Mekanisme merupakan prosedur dalam melakukan penilaian yang meliputi:

- 1) perumusan tujuan penilaian;
- 2) pemilihan dan/atau pengembangan instrumen penilaian;
- 3) pelaksanaan penilaian;
- 4) pengolahan hasil penilaian; dan
- 5) pelaporan hasil penilaian.

Penilaian hasil belajar Peserta Didik dilakukan sesuai dengan tujuan penilaian secara berkeadilan, objektif, dan edukatif. Penilaian hasil belajar Peserta Didik dilakukan oleh pendidik. Penilaian hasil belajar Peserta Didik berbentuk:

- 1) penilaian formatif; dan
- 2) penilaian sumatif.

Penilaian formatif bertujuan untuk memantau dan memperbaiki proses pembelajaran serta mengevaluasi pencapaian tujuan pembelajaran. Penilaian sumatif pada Jenjang Pendidikan dasar dan Jenjang Pendidikan menengah bertujuan untuk menilai pencapaian hasil belajar Peserta Didik sebagai dasar penentuan:

- 1) kenaikan kelas; dan
- 2) kelulusan dari Satuan Pendidikan.

Penilaian hasil belajar Peserta Didik untuk penentuan kelulusan dari Satuan Pendidikan dilakukan melalui mekanisme yang ditentukan oleh Satuan Pendidikan dengan mengacu pada standar kompetensi lulusan. Penilaian sumatif pada Jenjang Pendidikan tinggi bertujuan untuk menilai pencapaian hasil belajar Peserta Didik sebagai dasar penentuan:

- 1) kelulusan dari mata kuliah; dan
- 2) kelulusan dari program studi.

Penilaian hasil belajar Peserta Didik pada Jenjang Pendidikan tinggi diatur lebih lanjut oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

e. Standar Tenaga Kependidikan

Standar pendidik merupakan kriteria minimal kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki pendidik untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagai teladan, perancang pembelajaran, fasilitator, dan, motivator Peserta Didik. Kriteria minimal kompetensi pendidik meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kriteria minimal kualifikasi pendidik merupakan kualifikasi akademik minimal yang harus dipenuhi oleh pendidik yang dibuktikan dengan:

- 1) tjazah; atau
- 2) tjazah dan sertifikat keahlian.

Kriteria minimal kualifikasi pendidik meliputi:

- 1) sarjana untuk pendidik pada pendidikan anak usia dini jalur formal, dan pendidik pada Jenjang Pendidikan dasar dan menengah jalur formal;
- 2) magister atau magister terapan untuk pendidik pada Jenjang Pendidikan tinggi program diploma dan sarjana;
- 3) doktor atau doktor terapan untuk pendidik pada Jenjang Pendidikan tinggi program magister dan doktor; dan
- 4) magister atau magister terapan berpengalaman kerja minimal 2 (dua) tahun yang relevan dengan program studi untuk pendidik pada pendidikan profesi.

Kriteria minimal kualifikasi pendidik pada pendidikan nonformal diatur oleh Menteri. Dalam hal Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah belum dapat memenuhi kebutuhan pendidik, maka kualifikasi pendidik dapat dipenuhi melalui uji kelayakan dan uji kesetaraan.

f. Standar Sarana Dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana merupakan kriteria minimal sarana dan prasarana yang harus tersedia pada Satuan Pendidikan dalam penyelenggaraan Pendidikan. Sarana merupakan segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dan perlengkapan dalam mencapai tujuan pembelajaran. Prasarana merupakan fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi Satuan Pendidikan. Standar sarana dan prasarana ditentukan dengan prinsip:

- 1) menunjang penyelenggaraan pembelajaran yang aktif, kreatif, kolaboratif, menyenangkan, dan efektif;
- 2) menjamin keamanan, kesehatan, dan keselamatan;
- 3) ramah terhadap penyandang disabilitas; dan
- 4) ramah terhadap kelestarian lingkungan.

Sarana dan prasarana harus tersedia pada Satuan Pendidikan dan disesuaikan dengan kebutuhan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis Pendidikan.

g. Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan merupakan kriteria minimal mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan yang dilaksanakan oleh Satuan Pendidikan agar penyelenggaraan Pendidikan efisien dan efektif. Perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan Pendidikan pada pendidikan anak usia dini dan Jenjang Pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

Perencanaan kegiatan Pendidikan bertujuan untuk peningkatan kualitas proses dan hasil belajar secara berkelanjutan berdasarkan evaluasi diri Satuan Pendidikan. Perencanaan kegiatan Pendidikan dituangkan dalam rencana kerja jangka pendek dan rencana kerja jangka menengah. Rencana kerja jangka pendek merupakan rencana kerja tahunan sebagai penjabaran rinci dari rencana kerja jangka

menengah Satuan Pendidikan. Rencana kerja jangka menengah merupakan perencanaan kegiatan Pendidikan yang disusun untuk periode 4 (empat) tahun.

Pelaksanaan kegiatan Pendidikan merupakan tindakan untuk menggerakkan dan menggunakan seluruh sumber daya yang tersedia di Satuan Pendidikan, dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Pengawasan kegiatan Pendidikan merupakan kegiatan pemantauan, supervisi, serta evaluasi secara berkala dan berkesinambungan. Pengawasan kegiatan Pendidikan bertujuan untuk memastikan pelaksanaan Pendidikan yang transparan dan akuntabel serta peningkatan kualitas proses dan hasil belajar secara berkelanjutan. Pengawasan kegiatan Pendidikan dilaksanakan oleh:

- 1) kepala Satuan Pendidikan;
- 2) pemimpin perguruan tinggi;
- 3) komite sekolah/madrasah;
- 4) Pemerintah Pusat; dan/atau
- 5) Pemerintah Daerah, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

h. Standar Pembiayaan

Standar pembiayaan merupakan kriteria minimal mengenai komponen pembiayaan Pendidikan pada Satuan Pendidikan. Pembiayaan Pendidikan terdiri atas:

- 1) biaya investasi; dan
- 2) biaya operasional.

Biaya investasi meliputi komponen biaya:

- 1) investasi lahan;
- 2) penyediaan sarana dan prasarana;
- 3) penyediaan dan pengembangan sumber daya manusia; dan
- 4) modal kerja tetap.

Biaya operasional meliputi komponen biaya:

- 1) personalia; dan
- 2) nonpersonalia.

Selain SNP, ada hal lain yang perlu diperhatikan dalam standar kualitas program tahfidz yaitu metode tahfidz. Metode tahfidzul Qur'an sudah dibahas pada BAB II point B tentang metode Tahfidzul Qur'an.

2. Penjaminan Mutu Program Tahfidz

Lembaga pendidikan perlu memiliki suatu sistem yang terorganisir untuk memastikan bahwa mereka dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem ini, yang harus terstruktur dan objektif, disebut sebagai penjaminan mutu pendidikan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan pencapaian tersebut, lembaga pendidikan memerlukan standar yang jelas dalam berbagai aspek dan prosesnya.

Dalam program tahfidz juga terdapat penjaminan mutu. Ada 5 penjaminan mutu (Sundari, 2021):

a. Penetapan Standar Mutu

Penetapan standar mutu mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), sebagaimana dijelaskan pada BAB II Point C tentang Standar kualitas program tahfidz dengan penambahan standar khusus dalam pembelajarannya dengan metode-metode yang dijelaskan pada BAB II point B tentang metode tahfidz Al-Qur'an

b. Pemetaan Mutu

Pemetaan mutu harus didukung bukti fisik, sehingga dapat menggambarkan mutu program tahfidz secara akurat. Gambaran mutu ini bisa dilakukan melalui penyusunan program dan kegiatan peningkatan yang ditungkan dalam rencana kerja menengah/rencana kerja tahunan.

c. Penyusunan Rencana Mutu

Perencanaan merupakan merupakan rangkaian kegiatan pertama dalam proses manajemen, tidak terkecuali dalam meningkatkan

kinerja guru. Perencanaan kinerja guru merupakan tindakan untuk masa yang akan datang demi tercapainya visi dan misi suatu madrasah. Perencanaan kinerja guru merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia (guru), dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan dimasa depan.

d. Pelaksanaan pemenuhan mutu

Dalam pelaksanaan pemenuhan mutu ini dilakukan dengan komitmen diri seluruh komponen madrasah, sehingga pelaksanaan pemenuhan mutu dapat berjalan dengan baik. Pelaksanaan pemenuhan mutu di Pondok Pesantren meliputi adanya ruang kelas di PKBM, Saung-saung untuk menghafal, Asrama-asrama yang disediakan, fasilitas masjid serta Aula dan kantin.

e. Evaluasi pemenuhan mutu

Evaluasi dari program tahfidz tidak hanya sebatas dari ujian semata, namun evaluasi dilakukan dengan melihat seluruh aspek yang telah dilaksanakan. Mulai dari penetapan standar mutu, pemetaan mutu, penyusunan rencana pemenuhan mutu dan pelaksanaan mutu dapat peneliti evaluasi bahwa pada program tahfidz sudah dapat dikatakan bagus.

D. Implementasi Sistem Manajemen Mutu Pada Program Tahfidzul Qur'an

1. Definisi Implementasi

Setelah meninjau materi di atas mulai dari sistem manajemen mutu, program tahfidzul qur'an dan kualitas program tahfidz, peneliti merasa perlu untuk mengulas sedikit terkait implementasi sistem manajemen mutu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Implementasi adalah penerapan dan pelaksanaan (kbbi, 2024). Sedangkan menurut Nurdin Usman Implementasi adalah bermuara aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem dan juga suatu kegiatan yang terencana dalam mencapai tujuan kegiatan (Rosida, 2019).

Dun juga menyatakan bahwa implementasi dari suatu kebijakan atau program merupakan rangkaian pilihan yang kurang lebih berhubungan (termasuk keputusan untuk bertindak) yang dibuat oleh badan dan pejabat pemerintah yang diformulasikan dalam bidang-bidang baik kesehatan, kesejahteraan sosial, ekonomi, administrasi, dan lain-lain (Ulfatimah Hernita, 2020).

Dalam kajian implementasi kebijakan, terdapat beragam interpretasi mengenai konsep implementasi yang seringkali saling bertentangan (Van Meter & Van Horn, 1975). Namun demikian, penulis berpendapat bahwa implementasi kebijakan dapat didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan oleh aktor-aktor publik maupun privat, baik secara individual maupun kolektif, yang ditujukan untuk mencapai objektif-objektif yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan sebelumnya.

Definisi ini mencakup dua aspek penting: pertama, upaya transformasi keputusan kebijakan menjadi aksi operasional, dan kedua, usaha berkelanjutan untuk merealisasikan perubahan-perubahan substansial maupun inkremental yang diamanatkan oleh keputusan kebijakan tersebut.

Williams mengemukakan perspektif yang relevan mengenai esensi implementasi:

"Dalam bentuknya yang paling umum, penyelidikan tentang implementasi ... berupaya untuk menentukan apakah suatu organisasi dapat menyatukan orang dan materi dalam unit organisasi yang kohesif dan memotivasi mereka sedemikian rupa untuk melaksanakan tujuan yang dinyatakan organisasi."

Menurut Ezugwu (Buaka, 2017), implementasi kebijakan adalah sub bagian dan tahap dari proses kebijakan publik umum. Oleh karena itu untuk pemahaman yang berarti tentang konsep ini dapat dicapai, pengetahuan dasar tentang istilah kebijakan atau Kebijakan publik diperlukan ". Dalam hal ini, upaya dilakukan terhadap penjelasan konsep di atas. Istilah implementasi kebijakan dijelaskan dalam beberapa cara. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut: Menurut Makinde dan Dzian,

Adamolekun, menjelaskan implementasi kebijakan sebagai kegiatan yang dilakukan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.

Menurut Egonmwan (Buaka, 2017) implementasi kebijakan mengacu pada kegiatan yang dilakukan dalam terang kebijakan yang ditetapkan. Ini juga mengacu pada proses mengubah input keuangan, material, teknis dan manusia menjadi output – barang dan jasa. Edwards mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi kebijakan bagi orang-orang yang dipengaruhi. Ini juga melibatkan berbagai tindakan seperti mengeluarkan dan menegakkan arahan, mencairkan dana, memberikan pinjaman, dan menugaskan dan mempekerjakan personel.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan proses kompleks penerapan dan pelaksanaan suatu kebijakan atau program yang melibatkan serangkaian tindakan terencana oleh berbagai aktor, baik dari sektor publik maupun privat. Proses ini mencakup transformasi keputusan kebijakan menjadi aksi nyata, pengelolaan sumber daya, serta upaya berkelanjutan untuk mewujudkan perubahan yang diinginkan. Implementasi tidak hanya meliputi pelaksanaan keputusan, tetapi juga berbagai kegiatan operasional seperti penerbitan arahan, alokasi dana, dan penempatan personel. Sebagai tahap kritis dalam siklus kebijakan publik, implementasi menjadi kunci dalam menghubungkan perumusan kebijakan dengan dampaknya terhadap masyarakat, sehingga studi mengenai implementasi kebijakan sangat penting dalam menilai efektivitas suatu kebijakan publik.

2. Implementasi sistem manajemen mutu dengan model PDCA

a. Model PDCA Menurut Edward Deming

Pada tahap implementasi, peneliti menggunakan siklus *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*). Konsep *PDCA cycle* pertama kali dikenalkan oleh Walter Shewhart pada tahun 1930 yang disebut dengan “*Shewhart Cycle*”, selanjutnya, konsep ini dikembangkan oleh Dr. Walter Edwards Deming yang kemudian dikenal dengan “*The Deming Wheel*”. *PDCA*

cycle atau siklus PDCA berguna sebagai pola kerja dalam perbaikan suatu proses atau sistem (Riyantini, 2017).

Konsep Deming menyatakan bahwa dengan memperbaiki kualitas melalui proses produksi, maka biaya dapat diturunkan dan produktivitas dapat ditingkatkan (Prasojo, 2016). Jadi reaksi berantai Deming tersebut, pada hakekatnya adalah usaha peningkatan produktivitas melalui pendekatan baru bagi kualitas. Pendekatan baru ini pada gilirannya menuntut pengetahuan baru yang dibangun oleh tiga unsur, yaitu: (1) the system of profound knowledge (sistem pengetahuan yang mendalam), (2) 14 butir kewajiban manajemen sebagai penerapan unsur pertama tersebut, (3) Plan-Do-Check-Action (PDCA) cycle sebagai alat untuk melaksanakan perbaikan proses secara kontinyu.

Empat belas butir kewajiban manajemen itu secara garis besar menurut (Deming, 1986) adalah sebagai berikut:

- 1) Rumuskan dan umumkan tujuan dan maksud organisasi kepada seluruh perusahaan.
- 2) Laksanakan falsafah baru.
- 3) Hayati maksud infeksi untuk memperbaiki proses dan penurunan biaya.
- 4) Jangan memilih kontraktor dan supplier termurah.
- 5) Lakukan perbaikan terhadap sistem produksi barang dan jasa secara konsisten kontinyu.
- 6) Selenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kemauan karyawan
- 7) Ajarkan dan laksanakan kepemimpinan.
- 8) Hilangkan rasa takut. Ciptakan rasa saling percaya. Ciptakan iklim untuk inovatif dan kreatif.
- 9) Optimalkan pencapaian tujuan dan maksud organisasi melalui kerjasama ini.
- 10) Hilangkan paksaan terhadap karyawan.

- 11) Hilangkan kuota numerik produksi, ganti dengan mempelajari metode untuk memperbaikinya.
- 12) Sisihkan rintangan yang dapat menghilangkan rasa kebanggaan kerja karyawan.
- 13) Dukung usaha pendidikan dan peningkatan kualitas.
- 14) Ambil langkah-langkah transformasi.

Tahapan ini diawali dari Plan atau membuat perencanaan, Do atau kegiatan melaksanakan rencana, Check atau kegiatan evaluasi semua aktivitas yang telah dilaksanakan, serta Action atau tindak lanjut (Munir, Fernandi, & Ferdian, 2023). Perencanaan/Plan, merupakan kegiatan meliputi penetapan standar, terutama terkait dengan standar kinerja pendidik/guru, pengalaman belajar, standar hasil belajar peserta didik. Selanjutnya Do, Pelaksanaan proses pendidikan (proses pembelajaran) yang sesuai dengan standar kinerja agar peserta didik dapat mencapai pengalaman belajar dan hasil yang diharapkan. Check atau Evaluasi merupakan upaya membandingkan pelaksanaan proses dengan standar yang ditetapkan, apakah sudah sesuai atau terdapat kekurangan yang akan ditindak lanjuti dalam action yakni perbaikan lanjutan berdasarkan hasil evaluasi.

Siklus PDCA dapat diibaratkan seperti sebuah bola yang bergerak menaiki lereng, menuju ke arah tujuan di atasnya yang lebih tinggi (Subekti, 2019). maka diperlukan upaya dan tenaga yang untuk mencapai tujuan tersebut. hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai tingkat mutu tertentu itu harus diupayakan, diusahakan dan didukung oleh semua pihak yang berkepentingan. namun dalam upaya mendorong bola siklus pdca tersebut ke atas, selain diperlukan upaya untuk mendorongnya juga diperlukan perangkat sistem untuk menahannya agar bola pdca tersebut tidak kembali bergulir bergerak turun ke bawah, dan tetap dapat bertahan pada level yang telah dicapainya. perangkat sistem untuk menahan tersebut adalah standar. sehingga apabila target pada level tertentu telah dapat dicapai, maka bola siklus pdca ini akan

dapat didorong lebih ke atas lagi, untuk mencapai target berikutnya yang lebih tinggi. dengan demikian seterusnya, sehingga bola siklus pdca akan selalu terus bergerak menggelinding secara berkesinambungan menuju sasaran mutu yang lebih tinggi lagi.

Versi-versi lain yang merupakan pengembangan dari sistem *PDCA* dalam mengupayakan peningkatan dan perbaikan proses, dengan fungsi yang kurang lebih sama adalah: *PDCA-Plan Do Check Adjust*; *PDSA-Plan De Study Act*; *OPDCA-Observe Plan Do Check Act* (dalam *Lean Manufacturing System*: *DMAIC-Define Measure Analys Improve Control* (dalam sistem Six sigma) (Subekti, 2019).

a. Plan (Perencanaan)

Dalam siklus *PDCA*, perencanaan merupakan titik awal dari siklus tersebut (Subekti, 2019). Pada titik awal inilah seluruh kegiatan usaha yang akan dilaksanakan direncanakan, dan ditentukan sasaran yang akan dicapainya. Namun demikian, seyogyanya perencanaan mempertimbangkan berbagai aspek yang mendahuluinya, yaitu:

1) Aspek sumberdaya

Kemampuan sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan adalah faktor pertama yang dipertimbangkan dalam menyusun suatu rencana usaha (Subekti, 2019). Sumberdaya ini meliputi sumberdaya manusia sebagai pelaksana, sumberdaya finansial atau keuangan untuk membiayai usaha, dan pengalaman serta kesan pengakuan pada masa periode sebelumnya.

Sumberdaya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan pelaksanaan suatu rencana, dimana keberhasilan pelaksanaan suatu rencana akan ditentukan oleh kompetensi para pelaksananya (Subekti, 2019). Maka faktor kemampuan sumberdaya manusia harus menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun suatu rencana, meliputi sumberdaya

manusia yang dimiliki dan peluang untuk merekrut sumberdaya manusia dari luar, termasuk potensinya untuk meningkatkan kompetensi atau kemampuan sumberdaya manusia yang tersedia, baik melalui pelatihan-pelatihan secara internal maupun eksternal.

Sumberdaya finansial bagaimanapun merupakan faktor penentu, oleh karena tiada suatu program pun yang dapat berjalan tanpa biaya (*where is the programme, there is a budget*) (Subekti, 2019). Sumberdaya finansial, dalam hal ini meliputi kemampuan finansial perusahaan untuk membiayai rencana usahanya secara mandiri, dan potensinya untuk melibatkan sumber sumber pendanaan diluar perusahaan, seperti halnya kredit bank, penerbitan obligasi, penjualan saham maupun penyertaan modal dari berbagai pihak investor eksternal yang berminat.

Pengalaman dan kesan adalah bentuk sumberdaya tak berwujud, yaitu berupa pengakuan pasar, yang dapat bernilai positif maupun negatif (Subekti, 2019). Hal ini terbentuk dari proses yang telah terjadi pada masa periode sebelumnya, namun akan sangat berperan pada periode proses berikutnya.

Pengakuan baik secara formal ataupun non-formal, adalah bentuk sumberdaya tak berwujud lainnya (Subekti, 2019).

Pengakuan formal dapat berupa berbagai sertifikat yang diterbitkan oleh berbagai organisasi yang diakui, seperti sertifikat akreditasi, sertifikat halal, hak patent, dan berbagai bentuk penghargaan lainnya.

2) Aspek pasar

Aspek pasar yang harus menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan adalah tingkat kejenuhan produk di pasaran, dan posisi perusahaan dalam persaingan pasar (Subekti, 2019).

Tingkat kejenuhan produk di pasaran akan mempengaruhi pencapaian sasaran pasar, oleh karena pasar yang sudah jenuh akan cenderung menolak suatu produk, sehingga berakibat pada turunnya harga (Subekti, 2019). Maka Target inovasi peningkatan kualitas produk, dalam hal ini akan menjadi prioritas, lebih daripada peningkatan kuantitas.

Posisi perusahaan dalam persaingan pasar, apakah sebagai market leader. Market challenger, atau market follower, perlu menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan strategi pemasaran, dan dalam penentuan sasaran atau target (Subekti, 2019). Bagaimanapun, posisi perusahaan di pasar akan turut mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk memenangkan perebutan pangsa pasar, sehingga memerlukan strategi yang tepat.

3) Aspek perkembangan teknologi

Didalam dunia industri modern saat ini, teknologi berkembang sangat cepat. Hal ini perlu diprediksi dan diantisipasi dalam perencanaan. Perkembangan teknologi yang demikian cepat, menyebabkan teknologi produk yang baru sekalipun akan cepat menjadi kadaluwarsa, dengan ditemukannya produk-produk baru dengan teknologi yang lebih baru, sehingga menggeser dan mengurangi pangsa pasar dari produk-produk yang telah ada sebelumnya (Subekti, 2019).

4) Aspek lingkungan sosial

Aspek ini berhubungan dengan stakeholder atau pemangku kepentingan dari suatu usaha (Subekti, 2019). Ada stakeholder yang cenderung adaptif terhadap suatu produk termasuk perubahannya, namun ada pula yang bersifat resistant dan cenderung menolak. Maka hal inipun perlu

menjadi pertimbangan dalam menentukan sasaran pangsa pasar.

5) Aspek hukum

Aspek ini terkait dengan visi & misi organisasi atau perusahaan, dalam hubungannya dengan pranata hukum yang berlaku (Subekti, 2019). Visi & misi organisasi yang kemudian diturunkan menjadi pedoman, prosedur dan instruksi kerja, termasuk penentuan kualitas maupun kuantitas produk yang dihasilkan, dan juga produk sampingannya, tentu harus disesuaikan dengan standard-standard formal yang berlaku secara hukum. Misalnya standard upah kerja, standar baku mutu lingkungan, peraturan jam kerja, standard keselamatan kerja, hari-hari libur nasional dan sebagainya.

Tahap perencanaan (*P-Plan*) pada dasarnya adalah tahap untuk menetapkan target atau sasaran yang ingin dicapai, termasuk target peningkatan mutu ataupun pemecahan berbagai masalah yang dihadapi sebelumnya, yaitu dengan mempertimbangkan berbagai aspek penting seperti yang telah diuraikan (Subekti, 2019).

Termasuk dalam tahapan ini, adalah penetapan metoda kerja dan sistem prosedur, serta indikator-indikator kinerja beserta komponen-komponen pemantauan yang digunakan sebagai alat ukur tingkat keberhasilan dalam pelaksanaannya (Subekti, 2019). Indikator-indikator kinerja tersebut seyogyanya ditetapkan dalam bentuk kuantifikasi, yaitu sebagai KPI (*Key Performance Indicator*) ataupun KVI (*Key Volume Indicator*), untuk memudahkan dalam menganalisa dan mengevaluasinya.

b. Do (Pelaksanaan)

Tahap ini adalah tahap pelaksanaan atau penerapan dari semua yang telah ditetapkan pada tahap Plan (perencanaan), meliputi menjalankan proses manajemen dan produksi sesuai prosedur yang telah ditetapkan, serta mengumpulkan dan Mendokumentasikan semua data yang kelak diperlukan untuk dianalisa dan dievaluasi pada tahap *C-Check* (Pemeriksaan), dan penetapan koreksi serta tindak perbaikan yang akan dilaksanakan pada tahap *A-Act* (Tindak lanjut) (Subekti, 2019).

Dalam tahap pelaksanaan ini, dimungkinkan pula untuk mengembangkan dan menguji beberapa solusi yang potensial (Subekti, 2019). Hal ini biasanya dilakukan dalam kelompok-kelompok kecil dengan skala kecil pada lingkup kerja yang terbatas. Bagaimanapun dalam implementasi suatu rencana akan sangat mungkin dijumpai berbagai deviasi dilapangan yang menyimpang dari perkiraan, dimana pelaksana dalam hal ini perlu diberi keleluasaan untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya (*problem solving*), dan berinovasi menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut. Namun hal-hal tersebut seyogyanya dicatat, didokumentasikan dan dilaporkan untuk dapat menjadi bahan analisa dan evaluasi.

c. Check (Periksa)

Tahap pemeriksaan (*check*) adalah tahapan dimana hasil-hasil pelaksanaan (*do*) diperiksa, dan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan (*plan*), termasuk kesesuaiannya dengan jadwal yang ditentukan (Subekti, 2019). Dalam hal ini, penggunaan kriteria *KPI-Key Performance Indicator* ataupun *KVI-Key Volume Indicator* yang dikuantifikasi dalam penetapan sasaran kinerja, akan sangat membantu mempermudah dalam Mengidentifikasi adanya deviasi antara pelaksanaan (*do*) dengan rencana (*plan*).

Pemeriksaan (*check*) dalam implementasinya tidaklah untuk sekedar Mengidentifikasi adanya deviasi tersebut, namun juga menganalisa, mengevaluasi, dan mengupayakan rencana tindakan koreksi untuk ditindak lanjuti pada tahap berikutnya (Subekti, 2019). Untuk inilah Deming kemudian memodifikasi konsp siklus *PDCA* menjadi *PDSA* (*Plan-Do-Study-Act*).

Bagaimanapun, disamping pengaruh faktor internal organisasi, akan selalu ada faktor eksternal yang mempengaruhi, yang mengakibatkan terjadinya deviasi (Subekti, 2019). Maka tindakan koreksi akan selalu diperlukan untuk menghindari deviasi lebih jauh terhadap sasaran akhir. Maka tindakan koreksi dapat dilakukan dengan memperbaiki pelaksanaan yang menyimpang dari prosedur, atau dapat juga merubah memperbaiki prosedur dengan menyesuakannya dengan perkembangan. Bahkan dimungkinkan pula untuk merubah sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, disesuaikan dengan kondisi perkembangan pasar.

Selanjutnya, hasil evaluasi pada tahap ini dapat saja ditetapkan sebagai tahap perencanaan (*plan*) yang baru, sedangkan tahap tindak lanjut yang mengikutinya (*act*) menjadi tahap pelaksanaan (*do*) yang baru.

d. Act (Tindak lanjut)

Tahap tindak lanjut (*act*) adalah implementasi dari hasil-hasil yang diperoleh pada tahap pemeriksaan (*check*) (Subekti, 2019). Tahapan ini juga dapat merupakan tahap pelaksanaan (*do*) yang baru, menggantikan pelaksanaan awal yang telah mendapatkan koreksi dan rekomendasi perbaikan pada tahap pemeriksaan (*check*).

(Subekti, 2019) Menjelaskan tindak lanjut pada tahap ini dapat berupa:

- 1) Tindakan perbaikan (corective action) apabila KPI ataupun KVI yang dihasilkan tidak mencapai sasaran yang direncanakan. Tindakan ini merupakan solusi atas kegagalan pencapaian masalah tersebut, dengan tujuan agar sasaran awal yang ditetapkan tetap dapat dicapai, atau setidaknya tidak terlalu menyimpang jauh. Tindakan ini juga merupakan implementasi dari rekomendasi yang diperoleh pada tahap pemeriksaan (check) sebelumnya.
- 2) Tindakan standarisasi (standardization action) dilakukan apabila sasaran yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan (plan) telah dapat dicapai dengan baik. Maka proses pencapaian sasaran beserta hasil-hasilnya tersebut dijadikan standard untuk tahap-tahap berikutnya, sehingga pencapaian tersebut dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

Setelah tahap ini, siklus akan kembali pada tahap perencanaan (plant), untuk berlanjut pada tahap-tahap berikutnya, sehingga terjadi proses peningkatan perbaikan kinerja yang terus-menerus (continual improvement).

Secara keseluruhan, proses siklus *PDCA* yang terus menerus akan memberikan manfaat berupa:

- 1) Mengidentifikasi dan menemukan solusi-solusi baru untuk meningkatkan kinerja proses yang terus berulang secara signifikan.
- 2) Membuka wawasan yang lebih luas terhadap solusi permasalahan yang ada, menguji dan meningkatkan hasilnya, melalui proses yang terkendali sebelum diimplementasikan secara luas.

- 3) Secara umum proses ini juga merupakan penghematan, atau setidaknya menghindari pemborosan yang disebabkan oleh kesalahan-kesalahan yang berulang

Sistem manajemen mutu berkaitan juga dengan manajemen berbasis madrasah. Untuk itu dalam implementasinya ada kesamaan, yaitu meningkatkan mutu pendidikan dalam hal ini pendidikan di pesantren terkhususnya dalam program tahfidz. Adapun aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam implementasi manajemen berbasis madrasah dalam proses peningkatan mutu (Saimima, 2023), di antaranya sebagai berikut.

- 1) Karakteristik mutu pendidikan, meliputi input, proses, maupun output.
- 2) Pembiayaan (cost) lebih mengacu kepada manajemen pembiayaan yang dikelola di dalam madrasah.
- 3) Metode (delivery system) penyampaian bahan/materi pelajaran.
- 4) Pelayanan (service) kepada siswa dan orang tua/masyarakat.

