

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Peningkatan kualitas merupakan salah satu syarat agar setiap entitas dapat berkompetisi memasuki era globalisasi yang penuh dengan persaingan. Tak terkecuali bagi lembaga pendidikan, tidak akan lepas dari persaingan global tersebut. Untuk itu, peningkatan kualitas/mutu pendidikan merupakan agenda utama untuk sekolah /madrasah agar dapat bertahan hidup dalam era global, salah satunya diperlukan penerapan konsep *Total Quality Management (TQM)*.

Total Quality Management menurut Ciptono dan Diana (2005), merupakan konsep peningkatan mutu secara terpadu di bidang manajemen, tetapi konsep tersebut masih cukup baru digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Walaupun keberadaan lembaga pendidikan formal belum banyak menerapkan TQM, tetapi setiap sekolah/ madrasah memiliki manajemen yang berbeda-beda. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian tentang penerapan TQM di sekolah, prasyarat yang diperlukan agar TQM itu berhasil, dan kendala-kendalanya.

Berkaitan dengan manajemen, banyak pakar yang menjelaskan tentang teori tersebut, diantaranya F.W. Taylor (1856-1915) ia menjelaskan beberapa elemen tentang teori manajemen, pertama, setiap orang harus mempunyai tugas yang jelas dan harus diselesaikan dalam satu hari; kedua, pekerjaan harus memiliki peralatan yang standar untuk menyelesaikan tugas yang menjadi bagiannya; ketiga, bonus dan insentif wajar diberikan kepada yang berprestasi maksimal; dan keempat, penalti merupakan kerugian bagi pekerjaan yang tidak mencapai sasaran yang telah ditentukan (*personal loss*). Atas dasar itu, Taylor memisahkan perencanaan dari perbaikan kerja dan dengan demikian memisahkan pekerjaan dari tanggung jawab untuk memperbaiki kerja.

Manajemen merupakan proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi yang disebut sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam

wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri, rumah sakit dan lainnya.

Aktivitas manajerial dalam organisasi dengan pola kerjasama sebagai proses mencapai tujuan juga dijelaskan dalam al-Qur'an surah as-Shaff ayat 4 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانًا مَرَّصُونَ (٤)

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Q.S. as-Shaff:4).

Hal tersebut memang ditegaskan dengan sangat oleh Rasulullah SAW pada masa berakwah di Madinah, saat surat ini diturunkan. Dimana pengokohan organisasi dan kejama'ahan adalah titik tekan dakwah Rasulullah SAW di Madinah berbeda dengan pada saat di Mekkah yang fokus pada pengokohan aqidah dan ruhiyah umat Islam waktu itu.

Dalam surat tersebut terdapat lima konsep besar yang harus ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh, yaitu kesesuaian kondep dan pelaksanaan organisasi, solidaritas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan juga tantangan, kopsep kesungguhan dalam melakukan pekerjaan dan berjuang, serta memiliki kader yang militant. Ayat yang menjelaskan mengenai pengaturan Allah SWT terhadap segala apa yang ada di bumi dan di langit. Ini menjadi penguat bahwasanya dalam segala urusan harus ada pengaturan yang efektif guna tercipta tujuan yang dimaksud. Sebagaimana firman Allah dalam surah as-Sajdah ayat 5 sebagai berikut:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ٥

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

Hasil temuan awal penulis menunjukkan bahwa ada beberapa referensi yang menjelaskan konsep TQM, diantaranya adalah Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, TQM (2003) dan Dikmenum (1999), Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah/ Madrasah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah; Semiawan; dan Soedijarto (1991), Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI, dan Soegito (2002), TQM.

Berdasarkan referensi tersebut, peneliti menemukan dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan pendidikan yang terjadi selama ini lebih bersifat input-output oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Kenyataannya strategi *input-output* yang dikemukakan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (khususnya sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri (Oakland, 2003). *Kedua*, selama ini sistematisasi pendidikan di Indonesia lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Oleh karena itu, ada banyak faktor yang diproyeksikan pada tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana yang seharusnya pada tingkat mikro (sekolah). Atau secara garis besar dapat dikatakan bahwa kompleksitas cakupan permasalahan pendidikan, kerap kali tidak dapat terpikirkan secara menyeluruh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Kaitannya dengan upaya peningkatan kualitas/mutu pendidikan di sekolah menunjukkan bahwa bervariasinya tingkat kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan tenaga kependidikan lain dalam pengembangan profesionalismenya, berbedanya lingkungan sekolah satu dengan yang lainnya dan ditambah pula dengan harapan orang tua/masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga bermutu. Hal tersebut di atas juga ternyata berdampak kepada keharusan bagi setiap individu

terutama pimpinan kelompok harus mampu merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut dalam proses pengambilan keputusan. Ini memberi keyakinan bahwa dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan mungkin dapat dipergunakan berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (*framework*) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian kepada pendidikan.

Sekolah berada pada bagian terdepan dari proses pendidikan, maka upaya peningkatan mutu pendidikan hendaknya membawa konsekuensi kepada sekolah harus menjadi bagian utama di dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Maka dari itu, masyarakat dituntut untuk berpartisipasi agar lebih paham mengenai pendidikan, sedangkan pemerintah pusat akan berperan sebagai pendukung dalam mendiskusikan dan menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Idealnya semua unsur penyelenggara pendidikan memiliki suatu kesadaran terhadap kompleksitas pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Karena alasan inilah, yang kemudian mendorong timbulnya pemikiran untuk beralih pada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan salah satu upaya dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Salah satu usaha yang dilakukan pemerintah untuk memperbaiki pendidikan di Indonesia dapat kita lihat dalam PP No. 57 Tahun 2021 sebagai regulasi terbaru tentang Standar Nasional Pendidikan bagian ke enam ruang lingkup SNP pasal 20 ayat 1 bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran yang mampu melaksanakan tugas dan fungsi sebagai teladan, perancang pembelajaran, fasilitator dan motivator peserta didik dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan tujuan pembelajaran yang berkualitas. Hal ini merupakan sebuah pengelolaan pemerintah mengenai pendidik. Bahwa untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu serta berkualitas dimulai dari pendidiknya terlebih dahulu. Pada pasal 14 ayat 1 juga disebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran selain dilakukan oleh pendidik juga

dilakukan oleh satuan pendidikan dan peserta didik. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang tidak bisa dipisahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran haruslah dikelola dengan baik oleh pendidik, satuan pendidikan dan peserta didik itu sendiri.

Selain itu untuk mewujudkan kualitas pendidikan juga diperlukan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan dengan baik, sebagaimana yang tercantum pada PP No. 17 Tahun 2010 pasal 3 (b) bahwa pengelolaan pendidikan ditujukan untuk menjamin mutu, daya saing pendidikan serta relevansinya dengan kebutuhan dan/atau kondisi masyarakat. Dalam hal ini yang dimaksud masyarakat juga termasuk peserta didik. Selanjutnya berkenaan dengan komponen-komponen sekolah, sarana prasarana, visi misi serta program sekolah harus dikelola dengan sebaik mungkin guna mewujudkan pendidikan yang *futuristic*.

Atas dasar itulah, maka, setiap lembaga pendidikan perlu menerapkan konsep TQM. Hal tersebut sekurang-kurangnya menjadi alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih baik dan menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep tersebut diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih mengutamakan pada perbaikan proses pendidikan. Dalam tulisannya, Edmond yang dikutip oleh Ali (2010) mengungkapkan paling tidak ada beberapa indikator yang menjadi cerminan karakter dari konsep manajemen sebagai berikut:

- 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib.
- 2) Sekolah yang punya misi dan target mutu yang hendak dicapai.
- 3) Sekolah memiliki kepemimpinan dan pengaruh yang kuat.
- 4) Adanya harapan yang tinggi dari warga sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk mencetak prestasi.
- 5) Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus dan disesuaikan dengan tuntutan IPTEK.
- 6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang berkesinambungan terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu.
- 7) Adanya komunikasi serta dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.

Namun demikian, pola pengembangan konsep TQM di sekolah didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan, kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi

perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pihak pemerintah dan para pemegang otoritas pendidikan. Dalam mengimplementasikan konsep TQM, sekolah juga memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan, dan fungsi setiap personal sekolah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pihak pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua siswa dan masyarakat, sekolah diharuskan membuat keputusan, mengatur skala prioritas di samping harus memfasilitasi lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, juga memaksimalkan informasi, kemampun serta keyakinan masyarakat luas mengenai sekolah.

Kepala sekolah perlu tampil sebagai koordinator dari sebagian besar orang yang mewakili macam-macam kelompok yang berbeda dalam masyarakat sekolah dan secara profesional perlu terlibat dalam tiap-tiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan mengadakan kompetisi dan penghargaan dalam lingkungan sekolah maupun lingkungan di luar sekolah. Dengan segenap kemampuan kepala sekolah serta seluruh staff tenaga pendidik dan kependidikan secara bersama-sama dipergunakan secara maksimal untuk melakukan perubahan menuju perbaikan. Perubahan harus dilakukan secara mandiri, karena tidak mungkin pihak luar ikut mendorong perubahan pihak lainnya. Hal ini senada dengan Al-Qur'an surah ar-Ra'd ayat 11 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ ۱۱

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan. (Q.S. ar-Ra'd: 11).

Berkenaan dengan hal tersebut, selain TQM yang berperan dalam peningkatan mutu dan dapat melakukan perubahan adalah aspek kompetensi pedagogik guru PAI . Kedua komponen tersebut sangat kosen terhadap :

1) Perhatian perlu ditekankan pada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu. 2) Kualitas/mutu harus ditentukan oleh para pengguna jasa sekolah. 3) Prestasi yang diperoleh harus melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan. 4) Sekolah harus membentuk siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, juga memiliki kematangan emosional.

Kepala sekolah sebagai pimpinan harus jadi penggerak bagi seluruh staff/bawahannya dalam rangka menjalankan seluruh tugas yang diemban masing-masing personil, maka dari itu kepemimpinan sekolah sangat diperlukan guna mewujudkan sinergi di antara warga sekolah. Dalam hal ini Allah SWT berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ
إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ٣٠

Artinya: *Ingalah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (Q.S. al-Baqarah:30).*

Selain itu kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu mempertanggung jawabkan semua keputusannya. Nabi Muhammad SAW bersabda:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: *Diriwayatkan Abdullah bin Maslamah dari Malik dari Abdullah bin Dinar dari Abdullah bin Umar r.a berkata :Aku telah mendengar rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinya. Seorang suami akan di tanya perihal keluarga yang dipimpinya.*

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus dapat memastikan bahwa tenaga pendidik di sekolahnya memiliki kualitas yang baik, hal ini dapat ditinjau melalui kompetensi paegodik. Salah satu cara untuk mendapatkan guru yang memiliki

kompetensi pedagogik adalah lembaga pendidikan harus menerapkan sistem manajemen mutu sebagai standar dalam mengelola manajemen dan organisasi yang terintegrasi dan komprehensif dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. *Total Quality Management (TQM)* atau manajemen mutu terpadu adalah sebuah sistem yang memperkenalkan pengembangan proses, produk serta pelayanan pada sebuah organisasi secara sistematis dan berkesinambungan (Indana, 2017). TQM punya konsep bagaimana sebuah organisasi dalam hal ini SMA dapat mempertahankan dan meningkatkan mutu secara keseluruhan dan berkesinambungan sehingga apa yang dihasilkan dan pelayanan yang dihasilkan dapat mencukupi kebutuhan dan harapan pelanggan di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Konsep TQM ini sejalan dengan salah satu karakteristik pendidikan menurut Prosser & Quigley (1949) yaitu pendidikan akan efektif jika gurunya menguasai keterampilan dan pengetahuan yang diajarkan.

Guru merupakan orang yang berada pada tonggak terdepan dalam keberhasilan peserta didik di sekolah. Setiap guru harus memiliki sikap, motivasi dan kompetensi yang baik dalam hal menyiapkan dan melakukan pembelajaran di kelas sesuai harapan semua pihak. Pihak manajemen sekolah sadar bahwa hal tersebut menjadi tolak ukur keberhasilan dari proses pendidikan yang dilaksanakan dan juga sebagai jaminan kelangsungan hidup lembaga tersebut.

Ditinjau dari proses pembelajaran, kompetensi pedagogik merupakan kemampuan pendidik dalam mengelola pembelajaran anak didik mereka. Hal tersebut harus mampu diwujudkan oleh setiap guru agar mencerdaskan kehidupan bangsa. Selanjutnya, dalam standar nasional pendidikan, penjabaran pasal 28 ayat (3) butir (a) dikemukakan bahwa apa yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan juga pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan siswa untuk mengaktualisasi macam-macam potensi yang mereka miliki.

Dalam tinjauan Mulyasa (2009), sekurang-kurangnya meliputi aspek-aspek berikut, yaitu: (a) pemahaman mengenai wawasan dan landasan kependidikan, (b) pemahaman terhadap peserta didik, (c) pengembangan kurikulum/silabus, (d)

perancangan pembelajaran, (e) pelaksanaan pembelajaran yang bersifat mendidik juga dialogis, (f) pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan pembelajaran, (g) evaluasi hasil belajar (EHB), dan (h) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan macam-macam potensi yang dimilikinya.

Hasil temuan awal di 5 sekolah yakni SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung menunjukkan bahwa TQM dalam tata kelola sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru sebagai pengelola dalam sebuah lembaga pendidikan telah direalisasikan namun belum maksimal. Beberapa tahapan program yang telah dilaksanakan sebagai wujud dari implementasi TQM di sekolah sebagai berikut: 1) Diadakannya rapat kerja setiap tahun dalam rangka merumuskan serta meninjau kembali visi dan misi sekolah serta program tahunan. 2) Setiap komponen (kepala, guru dan staff) memiliki standar operasional prosedur (SOP) untuk melaksanakan program kerja dengan jelas dan terukur. 3) Diadakannya evaluasi diri sekolah tiap semester. 4) Mengevaluasi setiap komponen berkaitan dengan tata kelola atau manajemen sekolah. 5) Menetapkan pembagian *reward* (penghargaan) bagi unsur terkait yang mencapai prestasi sesuai sasaran pada akhir tahun pembelajaran. 6) Memberikan penalti (sanksi) sesuai dengan evadir sekolah terhadap unsur yang belum mencapai kinerja sesuai sasaran.

Beberapa program di atas menunjukkan bahwa TQM di beberapa sekolah yakni SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung Jawa Barat telah dilaksanakan berdasarkan kewenangan dan instruksi kepala sekolah sebagai top manajer di sekolah tersebut. Hal ini berdampak pada keteraturan, kontinuitas yang terstandar dan terukur sudah berlangsung dengan baik. Dinamika dan inovasi terus berlangsung sebagai sebuah konsekuensi dari seluruh komponen dan sumber daya yang dimiliki dalam kerangka mencapai pelayanan yang prima dan memenuhi kepuasan *stakeholder*. Sebagai bukti konkret pada beberapa sekolah tersebut, terdapat peningkatan siswa yang mengikuti SNPTN di beberapa tahun terakhir. Peningkatan tersebut sebagai sebuah dampak telah di implementasikannya TQM sekolah secara efektif. Hal ini sebagai salah satu pengaruh dari TQM tersebut berdampak pada prestasi serta mutu hasil belajar siswa pada bidang studi tertentu yang juga akan meningkatkan kualitas mutu pendidikan di sekolah.

Siswa yang masuk SNPTN bukan hanya diterima oleh Perguruan Tinggi umum, akan tetapi ada yang diterima di Perguruan tinggi Islam, lebih-lebih PT Islam yang membuka jalur penerimaan mahasiswa SMPTN dan SBMPTN yang masuk melalui seleksi bersama. Hal ini pun menjadi bukti adanya pengelolaan TQM sekolah yang baik. Jumlah siswa yang diterima oleh Perguruan Tinggi Negeri (PTN) lain juga meningkat dengan persentase lebih dari 60%.

Dalam perkembangannya, TQM yang telah dilaksanakan oleh SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung ini tidak semulus yang dibayangkan. Ada beberapa kendala yang menjadi faktor penghambat terealisasinya TQM di sekolah tersebut, sebagai berikut: 1) Masih diperlukan waktu untuk menyamakan persepsi tentang TQM. 2) Memerlukan waktu yang cukup untuk merubah *mindset* setiap unsur dari kebiasaan lama pada kebiasaan dan aturan yang baru. 3) Belum semua unsur memahami sasaran dari penerapan TQM.

Dengan demikian, proses penerapan TQM di sekolah sangat sulit jika tidak ada sinergi antara unsur-unsur serta komponen terkait dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI dan mutu hasil belajar siswa. Maka dari itu, salah satu strategi sekolah sebagai dampak dari penerapan TQM dalam rangka meningkatkan mutu hasil belajar siswa salah satunya adalah dengan menggunakan metode mengajar berbasis masalah (*Problem Base Learning*), metode berbasis Proyek (*Project Base Learning*) dan metode *inquiry* oleh para guru, khususnya guru Pendidikan Agama Islam.

Prestasi siswa SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung terlihat cukup baik khususnya pada mata pelajaran PAI. Hal ini dibuktikan dengan data nilai hasil Ujian Sekolah (US) di beberapa sekolah kota Bandung 2 tahun terakhir yang cukup meningkat, yakni pada tahun 2019 hingga 2020 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rata-rata Nilai Hasil Ujian Sekolah Dibeberapa SMA Negeri Kota
Bandung Pada Mata Pelajaran PAI

No	Nama Sekolah	Rata-rata Hasil US		Rata-rata
		2019	2020	
1	SMAN 4	86	87	86.5
2	SMAN 5	86.5	88	87.25
3	SMAN 6	83	84	83.5
4	SMAN 12	84	85	84.5
5	SMAN 23	83	84	83.5
	Rata-rata			85.5

Sumber: Dokumentasi rata-rata nilai Ujian pada lima SMA Kota Bandung Tahun 2019/2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa rata-rata nilai mata pelajaran PAI pada beberapa sekolah di atas memiliki peningkatan yang baik. Hal ini memperkuat bahwa prestasi siswa pada mata pelajaran PAI sangat baik. Prestasi siswa yang baik ini tak lain adalah dampak dari penerapan TQM beberapa sekolah tersebut, sehingga secara fakta TQM sangat mempengaruhi prestasi belajar siswa dan prestasi belajar siswa mempengaruhi terhadap mutu sekolah khususnya mutu belajar PAI di sekolah.

Hasil yang dipaparkan di atas memiliki hubungan sebab akibat (*causal effectual*) yang perlu dikaji lebih lanjut. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis tertarik dan bermaksud untuk melakukan pengkajian dan penelitian yang lebih dalam tentang permasalahan di atas yang diformulasikan dengan judul: ***“Pengaruh Implementasi TQM dan Kompetensi Pedagogik Guru PAI terhadap Mutu Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam (Penelitian di SMAN Kota Bandung Jawa Barat)”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, rumusan masalah yang diidentifikasi dan dianalisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung Jawa Barat?
2. Bagaimana kompetensi pedagogik guru PAI di SMA tersebut?
3. Bagaimana mutu hasil belajar PAI di SMA tersebut?
4. Bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap mutu hasil belajar PAI di SMAN tersebut?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi pedagogik guru PAI terhadap mutu hasil belajar PAI di SMAN tersebut?
6. Bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan kompetensi pedagogik guru PAI secara bersama-sama terhadap mutu hasil belajar PAI di SMA tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Menjawab rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini antara lain untuk mengidentifikasi dan menganalisis:

1. Mengetahui Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung Jawa Barat.
2. Mengetahui Kompetensi pedagogik guru PAI di SMA tersebut.
3. Mengetahui Mutu hasil belajar PAI di SMA tersebut.
4. Mengetahui Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap mutu hasil belajar Pendidikan Agama Islam di SMAN tersebut.
5. Mengetahui Pengaruh kompetensi pedagogik guru PAI terhadap hasil belajar di SMA tersebut.
6. Mengetahui Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan kompetensi pedagogik guru PAI secara bersama-sama terhadap mutu hasil belajar PAI di SMA tersebut.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan punya berbagai manfaat serta kegunaan, baik secara teoritis maupun praktis, antara lain:

1. Secara Teoretis (*theoretical significance*)

Secara teoretis hasil penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan kerangka konseptual dan operasional tentang implementasi konsep TQM dan pengaruhnya terhadap peningkatan mutu hasil belajar pendidikan agama Islam di SMA/SMK/MA atau jenjang lainnya. Selain itu, untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman konsumen tentang berbagai bentuk inovasi ilmiah berkenaan dengan pengaruh implementasi TQM dan kompetensi pedagogik guru PAI terhadap mutu hasil belajar Pendidikan Agama Islam.

2. Secara Praktis (*practical significance*)

Secara praktis hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi bagi sekolah dalam menerapkan konsep TQM sebagai salah satu factor untuk meningkatkan mutu hasil belajar pendidikan agama Islam di SMA/SMK/MA khususnya SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung Jawa Barat. Selain itu juga sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi peningkatan mutu pendidikan agama Islam setelah menerapkan konsep TQM dan kompetensi pedagogik guru PAI serta pengaruhnya terhadap mutu hasil belajar Pendidikan Agama Islam di SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung Jawa Barat.

E. Kerangka Berpikir

Total Quality Management dalam konteks pendidikan didefinisikan sebagai sebuah filosofi metodologi tentang perbaikan secara berkesinambungan yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan di masa kini maupun di masa yang akan datang.

Dalam TQM, sekolah dipahami sebagai pelayanan pembelajaran. yang dilayani sekolah adalah: (a) pelanggan internal: guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi; (b) pelanggan terdiri atas pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat), juga pelanggan tersier

(pemakai atau penerima lulusan baik dalam lingkup perguruan tinggi maupun lingkup yang lebih luas, yaitu dunia usaha).

Selain itu, dalam mengimplementasikan TQM pada lembaga pendidikan, perlu kiranya dipahami konsepnya secara matang dan dikontekstualisasikan dengan kerangka organisasi lembaga pendidikan. Institusi pendidikan harus memaksimalkan mutu layanan pendidikannya, untuk memuaskan pelanggan pendidikan, walau bukan semata-mata profit finansial tujuan akhirnya. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas bagaimana TQM dapat diimplementasikan di lembaga pendidikan serta pengaruhnya terhadap peningkatan mutu hasil belajar Pendidikan Agama Islam di SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung.

Implementasi TQM pada SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung secara umum telah dilaksanakan, namun masih perlu diadakan analisis lebih lanjut agar TQM secara real benar-benar terbukti dilaksanakan dengan optimal serta menganalisis lebih dalam pengaruh dari TQM terhadap peningkatan mutu hasil belajar PAI. Terlaksananya TQM di SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung didukung dengan terlaksananya beberapa program sekolah yang telah dipaparkan pada bagian pendahuluan diatas. Namun, beberapa program tersebut di atas membutuhkan waktu serta pelaksanaan yang lebih optimal dan efektif. Maka dari itu, program yang telah terlaksana perlu dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan demi terciptanya TQM dalam meningkatkan mutu hasil belajar siswa.

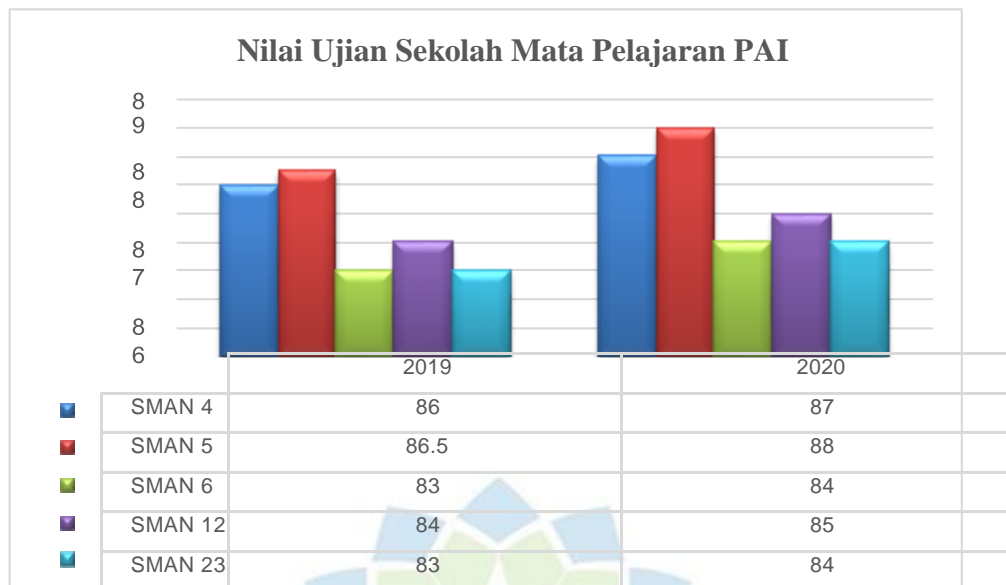
Terlaksananya TQM di sekolah berpengaruh terhadap peningkatan mutu hasil belajar siswa pada mata pelajaran PAI khususnya dan umumnya peningkatan mutu pendidikan di SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung. Hal ini didukung dengan meningkatnya lulusan dari sekolah tersebut yang masuk ke beberapa PTN Islam yang cukup berkualitas dari berbagai aspek khususnya pada pelaksanaan pembelajarannya.

Selain itu dalam meningkatkan hasil belajar PAI peserta didik dibutuhkan guru yang profesional yaitu orang yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang keguruan atau dengan kata lain ia telah terdidik dan terlatih dengan baik. Pemahaman mengenai terdidik dan terlatih yaitu menguasai berbagai strategi atau teknik dalam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan-landasan

kependidikan sebagaimana yang tercantum dalam kompetensi guru. Di situasi saat ini, tugas dan tanggung jawab guru dalam pengembangan profesi nampaknya belum banyak dilakukan. Hal yang paling ditonjolkan hanyalah tugas dan tanggung jawab sebagai pengajar dan administrator/penanggung jawab kelas. Dalam hubungan ini Sudjana (2011) menyebutkan bahwa pada dasarnya kompetensi guru diantaranya bertugas sebagai pengajar, pembimbing, maupun sebagai administrator kelas.

Sebagai keperluan analisis tugas guru sebagai pengajar, maka kemampuan guru atau kompetensi guru yang banyak hubungannya dengan usaha meningkatkan proses dan hasil belajar dapat dikelompokkan dalam empat kemampuan yaitu: (a) merencanakan/menyusun program mengajar, (b) melaksanakan serta memimpin/mengelola proses belajar mengajar, (c) memberi penilaian pada kemajuan proses belajar mengajar, dan (d) menguasai bahan pelajaran dalam pengertian menguasai bidang studi atau mata pelajaran yang diajarkannya pada peserta didik. Keempat kemampuan ini adalah kemampuan yang seutuhnya harus dikuasai pendidik yang bertaraf profesional. Berdasarkan penjabaran di atas, konsep kompetensi guru dapat diartikan sebagai kemampuan dasar melaksanakan tugas keguruan yang dapat dilihat dari kemampuan merencanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan atau mengelola proses belajar-mengajar, dan kemampuan menilai proses pembelajaran.

Peningkatan prestasi belajar siswa pada mata pelajaran PAI pada 2 tahun terakhir, yakni 2019 hingga 2020 dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar. 1.2 Grafik Nilai Ujian PAI

Grafik di atas menunjukkan peningkatan nilai Ujian Sekolah pada mata pelajaran PAI di beberapa SMA Negeri Kota Bandung pada 2 tahun terakhir. Hal ini merupakan dampak dari pelaksanaan TQM sekolah yang baik dan efektif, sehingga prestasi siswa meningkat serta mutu pendidikan sekolah juga akan meningkat.

Berkaitan dengan TQM, Hardjosoedarmo (2004) memberikan pengertian yang cukup menyeluruh, bahwa TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: 1) memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, 2) memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan 3) memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan waktu yang akan datang sedangkan Veithzal Rivai menjelaskan, bahwa TQM adalah kumpulan prinsip-prinsip, alat-alat serta prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktik/pelaksanaan penyelenggaraan organisasi. TQM melibatkan keseluruhan anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara berkesinambungan, meningkatkan bagaimana kerja perlu dilakukan dalam usaha untuk mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) mengenai mutu produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. (Rouf, 2017)

Dalam konteks pendidikan, penerapan konsep TQM pada peningkatan mutu pendidikan perlu mempertimbangkan tiga prinsip berikut: 1) Fokus pada pelanggan, yaitu prinsip manajemen bahwa setiap orang mempunyai pelanggan dan bahwa kebutuhan serta harapan pelanggan perlu dipenuhi setiap saat kalau organisasi/perusahaan secara keseluruhan mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal (pembeli). 2) Perbaikan proses, yaitu konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output seperti produk berupa barang dan jasa, hingga pengguna merasa puas atas setiap pelayanan. 3) Keterlibatan sosial, yaitu konsep pelibatan semua unsur dalam organisasi kepemimpinan untuk terlibat aktif dan berusaha untuk saling bekerja sama dengan baik dalam rangka memenuhi ekspektasi kepuasan para pengguna layanan.

Adapun beberapa dimensi yang dapat dijadikan standar pengukuran dalam penerapan TQM untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah pada penelitian ini adalah: *Pertama*, kepemimpinan (*Leadership*) yaitu tipe, gaya, dan model suatu kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan harus sepenuhnya menghayati dampak manajemen pendidikan sesuai dengan kebutuhan pengguna, harus mampu mengembangkan secara partisipatif, baik misi dan visi maupun proses manajemen, dan evaluasinya. Kepemimpinan penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah atau lembaga pendidikan, tanpa kepemimpinan maka komponen lain tidak akan berarti bahkan tujuan tidak akan terwujud. Intinya untuk meningkatkan mutu pendidikan yang baik, seorang pemimpin harus bekerja keras dan bersungguh-sungguh. Hal ini senada dengan Al-Qur'an Surah al-Qasas ayat 77 sebagai berikut:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ اتِّكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
 الْمُفْسِدِينَ ٧٧

Artinya: dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu

berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S. al- Qashash:77).

Kedua, pendidikan dan pelatihan (*Education and Training*) yaitu usaha/kebijakan pimpinan organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan setiap pengelola pendidikan (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam rangka memenuhi kebutuhan pengguna agar mampu menjamin bagi perbaikan mutu dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya. Ketiga, struktur pendukung (*Supporting System*), yaitu adanya dukungan dari berbagai satuan organisasi untuk melakukan berbagai perubahan yang dianggap perlu untuk melaksanakan strategi pencapaian mutu, baik melalui konsultan maupun dari personil dalam organisasi itu sendiri. Keempat, komunikasi (*Communication*), yaitu pola koordinasi dan interaksi antar semua komponen dalam organisasi pendidikan yang bersama-sama membangun komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu pendidikan. Kelima, ganjaran dan pengakuan (*Reward and Achievement*), yaitu kebijakan dari pimpinan organisasi di dalam memberikan penghargaan dan pengakuan kepada bawahan yang memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi. Keenam, pengukuran (*Evaluation*), yaitu alat ukur monitoring dan evaluasi yang digunakan oleh pimpinan organisasi untuk melihat semua capaian kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Rouf, 2017).

Berkaitan dengan mutu/kualitas pendidikan, Nabi Muhammad Saw bersabda:

حَدَّثَنَا أَبُو النُّعْمَانِ حَدَّثَنَا أَبُو عَوَانَةَ عَنْ أَبِي بَشِيرٍ عَنْ سَعِيدِ بْنِ جُبَيْرٍ عَنْ بَنِي عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ كَانَ عُمَرُ يُدْخِلُنِي مَعَ أَشْيَاحِ بَدْرٍ فَقَالَ بَعْضُهُمْ لِمَ تُدْخِلُ هَذَا الْفَتَى وَلَنَا أَبْنَاؤُ مِثْلَهُ فَقَالَ إِنَّهُ مِمَّنْ قَدْ عَلِمْتُهُمْ قَالَ فَدَعَاهُمْ ذَاتَ يَوْمٍ وَدَعَانِي مَعَهُمْ قَالَ وَمَا رُؤْيْتُهُ دَعَانِي يَوْمَئِذٍ إِلَّا لِيُرِيَهُمْ مِنِّي فَقَالَ مَا تَقُولُونَ (إِذَا جَاءَ نَصْرُ اللَّهِ وَالْفَتْحُ وَرَأَيْتَ النَّاسَ يَدْخُلُونَ فِي دِينِ اللَّهِ أَفْوَاجًا) حَتَّى حَتَمَ السُّورَةَ فَقَالَ بَعْضُهُمْ أَمْرُنَا أَنْ نَحْمَدَ اللَّهَ وَنَسْتَغْفِرَهُ إِذَا نُصِرْنَا وَفُتِحَ عَلَيْنَا وَقَالَ بَعْضُهُمْ لَا نَدْرِي أَوْ لَمْ يَقُلْ بَعْضُهُمْ شَيْئًا فَقَالَ لِي يَا بَنَ عَبَّاسٍ أَكْذَابُكَ

تَقُولُ قُلْتُ لَا قَالَ فَمَا تَقُولُ قُلْتُ هُوَ أَجَلُ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْلَمَهُ اللَّهُ لَهُ (إِذَا جَاءَ نَصْرُ اللَّهِ وَالْفَتْحُ) فَفُتِحَ مَكَّةَ فَذَلِكَ عَلَامَةٌ أَجَلِكَ (فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَاسْتَغْفِرْهُ إِنَّهُ كَانَ تَوَّابًا) قَالَ عُمَرُ مَا أَعْلَمُ مِنْهَا إِلَّا مَا تَعْلَمُ

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Abu Nu'man Telah menceritakan kepada kami Abu 'Awanah dari Abu Bisyr dari Said bin Jubair dari Ibnu Abbas radhiallahu'anhuma, Umar Pernah mengajakku dalam sebuah majelis orang dewasa, sehingga sebagian sahabat bertanya "Mengapa si anak kecil ini kau ikut sertakan, kami juga punya anak-anak kecil seperti dia?" Umar menjawab, "Kalian maklum, anak ini punya "Kualitas" tersendiri." Kata Ibnu Umar, maka suatu hari Umar mengundang mereka dan mengajakku bersama mereka. Seingatku, Umar tidak mengajakku saat itu selain untuk mempertontonkan kepada mereka kualitas keilmuanku. Lantas Umar bertanya, "Bagaimana komentar kalian tentang ayat "Seandainya pertolongan Allah dan kemenangan datang (1) dan kau lihat manusia masuk agama Allah dengan berbondong-bondong (2) -hingga akhir surat (QS. Alfath 1-3). Sebagian sahabat berkomentar, "Tentang ayat ini, setahu kami, kita diperintahkan agar memuji Allah dan meminta ampunan kepada-Nya, tepatnya ketika kita diberi pertolongan dan diberi kemenangan." Sebagian lagi berkomentar, "Kalau kami tidak tahu." Atau bahkan tidak berkomentar sama sekali. Lantas Umar bertanya kepadaku, "Wahai Ibnu Abbas, beginikah kamu berkomentar mengenai ayat tadi? "TIDAK" Jawabku."Lalu komentarmu? Tanya Umar. Ibnu Abbas menjawab, "Surat tersebut adalah pertanda wafat Rasulullah SAW sudah dekat, Allah memberitahunya dengan ayatnya, "Jika telah datang pertolongan Allah dan kemenangan', itu berarti penaklukan Makkah dan itulah tanda ajalmu (Muhammad), karenanya "Bertasbihlah dengan memuji Tuhanmu dan mohonlah ampunan, sesungguhnya Dia Maha Menerima tobat. Kata Umar, "Aku tidak tahu penafsiran ayat tersebut selain seperti yang kamu (Ibnu Abbas) ketahui. (H.R. Bukhari)

Hadis diriwayatkan Imam Bukhari di kitab Sahih Bukhari No. 3304, dapat kita ambil kesimpulannya bahwa tidak perlu melakukan pekerjaan yang bermacam-macam akan tetapi fokus dan mengerjakan satu pekerjaan dengan baik maka hasilnya akan berkualitas. Dalam Hadis lain, Rasulullah Saw Bersabda;

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ سَعِيدِ الْمَقْبُرِيِّ عَنْ أَبِي سَلَمَةَ بْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ أَنَّهُ سَأَلَ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا كَيْفَ كَانَتْ صَلَاةَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي رَمَضَانَ قَالَتْ مَا كَانَ يَزِيدُ فِي رَمَضَانَ وَلَا

فِي غَيْرِهِ عَلَى إِحْدَى عَشْرَةَ رَكْعَةً يُصَلِّي أَرْبَعَ رَكَعَاتٍ فَلَا تَسْأَلُ عَنْ حُسْنِهِنَّ وَطُولِهِنَّ ثُمَّ يُصَلِّي أَرْبَعًا فَلَا تَسْأَلُ عَنْ حُسْنِهِنَّ وَطُولِهِنَّ ثُمَّ يُصَلِّي ثَلَاثًا فَقُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ تَنَامُ قَبْلَ أَنْ تُؤْتِرَ قَالَ تَنَامُ عَيْنِي وَلَا يَنَامُ قَلْبِي

Artinya: Telah bercerita kepada kami Abdullah bin Maslamah dari Malik dari Sa'id Al Maqburiy dari Abu Salamah bin 'Abdur Rahman bahwa dia bertanya kepada 'Aisyah radhiallahu'anhu; "Bagaimana tata cara shalat Nabi SAW pada bulan Ramadan?".. 'Aisyah radhiallahu'anha menjawab, "Beliau shalat (sunnah qiyamul lail) pada bulan Ramadan dan bulan-bulan lainnya tidak lebih dari sebelas rakaat. Beliau shalat empat rakaat, maka jangan kamu tanya tentang kualitas bagus dan panjangnya, kemudian beliau shalat lagi empat rakaat, maka jangan kamu tanya tentang kualitas bagus dan panjangnya kemudian beliau shalat tiga rakaat. Aku pernah bertanya, "Wahai Rasulullah, apakah baginda tidur sebelum melaksanakan shalat Witir?". Beliau menjawab, "Mataku memang tidur tapi hatiku tidaklah tidur". (H.R. Abu Daud)

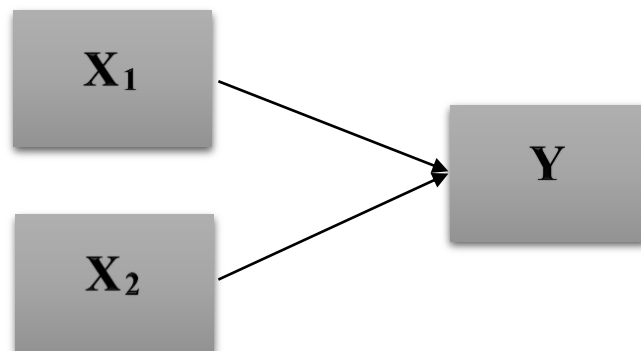
Hadis yang diriwayatkan Imam Abu Daud di kitab Sunan Abu Daud No. 577, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam suatu organisasi pasti ada klaster, tidak mungkin orang berpendidikan rendah dijadikan pimpinan, pasti dalam susunan organisasi diatur kebutuhan dan kesesuaian pendidikan dan mutunya. Selanjutnya berkenaan dengan peningkatan mutu pendidikan sekolah juga, Ada banyak tokoh yang menjelaskan peningkatan mutu pendidikan yang dilihat dari aspek ilmu manajemen. Uraian tokoh-tokoh yang menjelaskan peningkatan mutu telah menjelaskan bahwa konsep umum peningkatan mutu adalah pentingnya perbaikan mutu secara terus menerus bagi setiap produk walaupun teknik yang diajarkan berbeda-beda. Dalam hal ini, peneliti mengutip pendapat Kotler (1994) bahwa yang diambil dari *America Society for Quality Control*, mana ia telah menjelaskan bahwa *Quality is the totality of features and characteristic of a product or service that bear on its ability to satisfy/fulfill stated or implied needs.*

Apabila dihubungkan dengan pendapat Kotler (1994), maka peningkatan mutu pendidikan sekolah sekurang-kurangnya mencakup lima dimensi yang terangkum ke dalam prinsip C-TARF (*Credibility, Transparency, Accountability, Reasonable, and Fairness*). Prinsip tersebut saat ini banyak digunakan sebagai standar mutu di berbagai lembaga perusahaan atau pendidikan, antara lain adalah:

1) Kredibilitas (*Credibility*), yaitu dimensi kualitas/mutu yang menggambarkan pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi/lembaga dapat diakui oleh semua pengguna. 2) Transparansi (*Transparency*), yaitu dimensi kualitas/mutu yang menggambarkan manajemen dan tata kelola organisasi yang diberikan oleh suatu organisasi/lembaga dilakukan secara terbuka dan transparan kepada semua pengguna. 3) Akuntabilitas (*Accountability*), yaitu dimensi kualitas/mutu yang menggambarkan manajemen dan tata kelola organisasi yang diberikan oleh suatu organisasi/lembaga dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pengguna. 4) Rasional (*Reasonable*), yaitu dimensi kualitas/mutu yang menggambarkan manajemen dan tata kelola organisasi yang diberikan oleh suatu organisasi/ lembaga dilakukan secara rasional/masuk akal sesuai dengan kebutuhan semua pengguna. 5) Proporsional (*Fairness*), yaitu dimensi kualitas/mutu yang menggambarkan manajemen dan tata kelola organisasi yang diberikan oleh suatu organisasi/lembaga dilakukan secara proporsional dan tidak manipulatif sesuai dengan keinginan semua pengguna.

Atas dasar uraian di atas, peneliti merumuskan proposisi yaitu apabila TQM dilaksanakan dengan baik maka akan berpengaruh baik terhadap peningkatan mutu hasil belajar siswa. Sehubungan dengan proposisi tersebut, lebih lanjut peneliti menyatakan anggapan dasar sebagai berikut: 1) Mutu hasil belajar PAI akan meningkat apabila didukung oleh implementasi TQM yang proporsional. 2) *Total Quality Management* akan memberikan pengaruh yang baik apabila diimplementasikan dengan efektif dan efisien. 3) *Total Quality Management* dan pengaruhnya yang baik akan meningkatkan mutu hasil belajar PAI.

Berdasarkan kerangka konseptual dan teori di atas, peneliti berpendapat bahwa ada korelasi yang saling mempengaruhi antara penerapan TQM dan kompetensi pedagogik guru PAI terhadap peningkatan mutu hasil belajar PAI di sekolah. Namun demikian, asumsi teoritis tersebut masih perlu dibuktikan lebih komprehensif melalui penelitian atau studi lapangan dengan berkaitan dengan implementasi konsep TQM serta pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan agama Islam di SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung Jawa Barat sebagaimana digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.2 Hubungan Variabel Bebas dan Terikat

Keterangan:

- X1 : Implementasi TQM
 X2 : Kompetensi Pedagogik
 Y : Mutu Hasil Belajar PAI

Skema hubungan di mana ketiga variabel penelitian seperti yang terlihat pada gambar 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa variabel X1, mempunyai hubungan kausal atau hubungan sebab akibat dengan variabel Y. Artinya variabel X1 merupakan faktor yang mempengaruhi terhadap variabel Y. Variabel X2, mempunyai hubungan kausal atau hubungan sebab akibat dengan variabel Y. Artinya variabel X2 merupakan faktor yang mempengaruhi terhadap variabel Y.

F. Hipotesis

Mengacu kepada kerangka kerangka berpikir di atas, peneliti dapat merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan implementasi *Total Quality Manajemen* (TQM) mutu hasil belajar Pendidikan Agama Islam di SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung Jawa Barat.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan implementasi kompetensi pedagogik terhadap mutu hasil belajar Pendidikan Agama Islam di SMAN tersebut.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan implementasi *Total Quality Manajemen* (TQM) dan kompetensi pedagogik guru PAI secara

bersama-sama terhadap mutu hasil belajar Pendidikan Agama Islam di SMAN tersebut.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelusuran peneliti diketahui ada beberapa penelitian yang pernah mengkaji manajemen pendidikan, dan sebagiannya erat kaitannya dengan implementasi TQM dan pengaruhnya terhadap peningkatan mutu hasil belajar pendidikan agama Islam di SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung, Jawa Barat adalah:

1. Dedi Arianto (2019), Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren, (Manajemen TQM pada Madrasah Aliyah). Disertasi Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang 2019.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM pada manajemen peningkatan mutu madrasah aliyah berbasis pesantren telah dilaksanakan dengan baik serta memiliki kesamaan terkait dengan standar isi, standar proses dan standar pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu terdapat keunggulan lain selain pola pola peningkatan manajemen berdasarkan TQM, yakni dengan menerapkan sistem pesantren pada madrasah aliyah, sehingga pengelolaan sekolah jauh lebih terarah. Persamaan hasil penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah membahas peningkatan mutu pendidikan melalui implementasi TQM. Adapun perbedaannya, pada penelitian Dedi Arianto adalah mengkaji tentang mutu hasil Madrasah nya berdasarkan manajemen pesantren dengan metode deskriptif kualitatif. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan adalah mengkaji tentang implementasi TQM dan pengaruhnya terhadap mutu hasil belajar PAI, metode yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan teknik survei, observasi dan wawancara.

2. Siti Mariah Ulfah (2020), *Pengelolaan Pondok Pesantren Terpadu Berbasis TQM Dalam Mengembangkan Karakter Santri di Provinsi Jambi*, Disertasi Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifudin Jambi 2020.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) pengelolaan pondok pesantren terpadu berbasis TQM dalam mengembangkan karakter santri di Provinsi Jambi berdasarkan pengintegrasian sistem pengelolaan sumber daya yang belum terwujud. Maka dari itu diperlukan adanya perbaikan secara terus menerus untuk memperbaiki karakter sempurna hanya saja terkendala pembiayaan, SDM, sarana dan prasarana dan komitmen mutu. 2) model pengelolaannya adalah harus memiliki komitmen dan rencana, pelaksanaan dan pengendalian mutu yang baik optimism untuk melakukan perbaikan terus menerus dan sudah ada usaha untuk mencapai hasil *zero defect*.

Persamaan hasil penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah membahas tentang TQM. Adapun perbedaannya, pada penelitian Siti Mariah Ulfah adalah mengkaji tentang pengelolaan pondok pesantren dengan TQM dan penekanannya pada aspek karakter santri. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan adalah mengkaji tentang implementasi TQM dan pengaruhnya terhadap mutu hasil belajar PAI, metode yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan teknik survey, observasi dan wawancara.

3. Ari Juliana (2015), *Manajemen Kualitas Terpadu Pada Universitas Terbuka Indonesia Dari Perspektif Sistem Manajemen Mutu*, Disertasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Padjadjaran Bandung (2015).

Hasil temuan pada penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa dari sebagian besar prinsip manajemen kualitas terpadu TQM belum seluruhnya dapat diadopsi dan diimplementasikan dengan baik, karena di antara beberapa prinsip TQM yang dapat diadopsi dengan baik oleh Universitas Terbuka adalah prinsip-prinsip; 1) berdasar pada strategi, 2) obsesi terhadap kualitas, 3) komitmen dalam jangka waktu yang panjang, 4) kerja kelompok, 5) perbaikan system secara

berkesinambungan, 6) kebebasan dalam kontrol, 7) kesatuan dalam tujuan, dan 8) pelibatan dan pemberian wewenang pada karyawan. Hal ini tidak terlepas dari dukungan konsistensi komitmen pimpinan dan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001.

Persamaan hasil penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah membahas tentang manajemen kualitas terpadu atau TQM. Adapun perbedaannya, pada penelitian Ari Juliana adalah TQM yang dikaji oleh peneliti tersebut perspektif manajemen mutu dengan metode deskriptif kualitatif. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan adalah mengkaji tentang implementasi TQM dan pengaruhnya terhadap mutu hasil belajar PAI, metode yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan teknik survei, observasi dan wawancara.

4. Sri Marmoah, Syamsi Suryanjani, dan Muna Fauziah (2019). Implementasi TQM di Pendidikan Dasar, artikel jurnal pada Jurnal Perspektif Ilmu Pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan kalau implementasi TQM telah dilaksanakan dengan sangat baik. Rata-rata data yang diperoleh dalam perhitungan kuesioner pada kepala sekolah sebesar 97,00 dengan kategori sangat baik, sedangkan data yang diperoleh pada perhitungan kuesioner guru sebesar 94,00 dengan kategori sangat baik. Rata-rata secara keseluruhan yang diperoleh sebesar 95,50 dengan kategori sangat baik. Dilihat dari rata-rata keseluruhan yang diperoleh, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan TQM dalam pendidikan dasar yaitu pada kriteria sangat baik. Dengan demikian, pihak sekolah beserta aparat pemerintah lebih memahami kebutuhan primer dalam pelaksanaan manajemen mutu pendidikan, terutama agar sekolah menghasilkan *output* yang berkualitas.

Persamaan hasil penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah membahas tentang implementasi TQM. Adapun perbedaannya, pada penelitian Sri Marmoah dkk. adalah TQM yang dikaji oleh peneliti tersebut perspektif manajemen mutu pendidikan dasar dengan metode kuantitatif. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan adalah mengkaji tentang implementasi TQM dan pengaruhnya terhadap mutu hasil belajar PAI, metode yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan teknik survei, observasi dan wawancara.

5. Feiby Ismail (2016). Implementasi TQM di Lembaga Pendidikan, artikel jurnal pada Jurnal Ilmiah Iqra”.

Artikel ini membahas tentang implementasi TQM di lembaga pendidikan serta upaya peningkatan mutu pendidikan dalam mencapai standar mutu yang telah ditentukan. Tiap-tiap lembaga pendidikan pada dasarnya harus menunjukkan kualitas yang lebih baik. Maksudnya adalah agar lembaga pendidikan tetap memperoleh kepercayaan masyarakat dan *stakeholder*. Salah satu cara untuk tetap memperoleh hal tersebut yaitu dengan melakukan perbaikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*), baik dari aspek fisik maupun non-fisik. Sehingga menjadi lembaga pendidikan yang bermutu dan dapat menjamin kualitasnya. Ada beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan dalam penerapan TQM di dunia pendidikan, yaitu: perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*); menentukan Standar Mutu, (*Quality assurance*); perubahan kultur (*change of culture*); perubahan organisasi (*upside-down- organization*); dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Implementasi TQM perlu ditunjang dengan strategi pengerjaan yang baik juga didukung dengan kerja sama seluruh elemen sekolah.

Persamaan hasil penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah membahas tentang implementasi TQM dalam lembaga pendidikan. Adapun perbedaannya, pada penelitian Feby Ismail adalah TQM yang dikaji oleh peneliti tersebut perspektif manajemen mutu pendidikan. Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan adalah mengkaji tentang implementasi TQM dan pengaruhnya terhadap mutu hasil belajar PAI, metode yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan teknik survei, observasi dan wawancara.

6. Nurul Indana (2017), Implementasi TQM dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng), artikel jurnal pada Jurnal Al-Idaroh.

Penelitian menunjukkan bahwa Implementasi TQM di MTs Salafiyah Syafi'iyah terlaksana dengan baik, dapat dilihat dari langkah-langkah yang dilakukan sudah mencakup prinsip-prinsip TQM. Diantaranya: (a) lembaga berusaha mendukungi kebutuhan dan harapan dari peserta didik, guru dan orang

tua; (b) keterlibatan seluruh pihak dalam meningkatkan mutu pendidikan; (c) menghasilkan program-program dalam meningkatkan mutu lalu mengevaluasinya; (d) menyusun rencana-rencana peningkatan mutu pendidikan; (e) melakukan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan mutu pendidikan; dan (f) membuat keputusan yang efektif dan mengambil tindakan berdasarkan data yang ada.

Persamaan hasil penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah membahas tentang implementasi TQM dalam lembaga pendidikan. Adapun perbedaannya, pada penelitian Indana adalah TQM dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam (Pondok Pesantren), Sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan adalah bertempat di sekolah serta mengkaji tentang implementasi TQM dan pengaruhnya terhadap mutu hasil belajar PAI, metode yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan teknik survey, observasi dan wawancara.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui orisinalitas yang dilakukan peneliti sebagai berikut: 1) Penelitian yang dilakukan merupakan kajian Manajemen Pendidikan Islam di mana fokus penelitian adalah TQM dan pengaruhnya serta hubungannya dengan peningkatan mutu hasil belajar siswa pada mata pelajaran pendidikan agama Islam. 2) Teori sebagai rujukan dimensi yang digunakan pada penelitian ini merupakan teori yang berkaitan dengan manajemen pendidikan. TQM dan pengaruhnya menggunakan teori Rouf dan Indana (2017), dan teori tentang hasil belajar peserta didik menggunakan teori Sudjana. 3) Variabel yang dilakukan peneliti lebih dari satu variabel yaitu TQM dan kompetensi pedagogik guru PAI, dan mutu hasil belajar PAI. Hal ini lebih leluasa dari penelitian terdahulu yang menggunakan dua variabel di mana variabel penelitian lebih besar penekanannya pada implementasi TQM saja, sedangkan peneliti lebih menekankan pada aspek implementasi dan pengaruh dari TQM. 4) Lokasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah SMAN 4, 5, 6, 12 dan 23 Kota Bandung.