

## PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MELAKUKAN KONTROL MUTU PENDIDIKAN

**Noer Rohmah**

Dosen Tetap STIT Ibnu Sina Malang

**Abstract:** Controlling is a part of management function. This function held to evaluate and enhance teacher performance or other personel who involved in education process. the aim of controlling is to ensure the best accomplishment of has been planned. There are several strategy needed by prinsipals to enhance education quality: (1) enhance teacher professionalism and welfare; (2) upgrade the material; (3) upgrade the method; (4) upgrade equipment; and (5) upgrade learning motivation. Beside that, there are several strategi need to enhance competitiveness: (1) defensive strategy; (2) survival strategy (3) adaptive strategy; (4) competitive oriented strategy.

**Keywords: Principals, Quality Control**

**Abstrak:** Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen. Kegiatan ini dilakukan untuk menilai dan memberikan perbaikan-perbaikan terhadap kinerja guru atau personil lainnya yang terlibat dalam proses pendidikan untuk menjamin bahwa kegiatan tersebut terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tujuan pengendalian adalah untuk melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat tercapai secara optimal. Adapun beberapa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan antara lain dapat ditempuh dengan cara : (1) Peningkatan profesionalisme dan kesejahteraan guru, (2) Peningkatan Materi, (3) Peningkatan pemakaian Metode, (4) Peningkatan Sarana Prasarana, dan (5) Membangkitkan Motivasi Belajar. Disamping itu beberapa strategi yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan agar bisa bersaing adalah; 1) strategi bertahan (*Defensive Strategy*), 2) strategi mempertahankan kehidupan lembaga, 3) strategi penyesuaian (*Adaptive strategy*), 4) strategi yang berorientasi pada persaingan.

**Kata Kunci: Kepala Sekolah, Kontrol Mutu**

## A. Pendahuluan

Sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan merupakan sebuah sistem yang memiliki perangkat dan unsur yang saling berkaitan satu sama lain. Secara internal sekolah memiliki perangkat kepala sekolah, guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Sementara secara eksternal sekolah berhubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horizontal yang sama-sama ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang berhubungan langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sehingga sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dihadapinya. Oleh karena itu Keberadaan seorang pemimpin dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan di dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, sebab seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah dilaksanakan atau tidak tercapai atau tidak tujuan pendidikan maka sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala sekolah selaku pimpinan.<sup>1</sup> Kualitas kepemimpinan sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan suatu lembaga pendidikan Islam, beberapa sebab keberhasilan kepemimpinan itu didasarkan pada: 1). mampu memanej atau mengelola lembaga yang dipimpinnya, yaitu terkait dengan *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan)<sup>2</sup>; 2). mampu mengatasi perubahan; 3). mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan; dan 4). sanggup membawa lembaga pada tujuan

---

<sup>1</sup> Ibrahim Bafadal. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. ( Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006 ) hal 99

<sup>2</sup>Ali Imron, dkk. (ed), *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), hlm. 6.

yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan hal ini pemimpin merupakan kunci sukses bagi organisasi.<sup>3</sup>

Terkait dengan itu, Pidarta (1998) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukkseskan kepemimpinannya. *Pertama*, keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. *Kedua*, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk berkerjasama, memotivasi, dan memimpin. *Ketiga*, keterampilan tehnik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, tehnik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.<sup>4</sup>

Sekolah sebagai organisasi di dalamnya memiliki sistem manajemen tersendiri yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta stafnya. Dan sebagai salah satu fungsi manajemen adalah *controlling* yang merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi, *controlling* berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan sebagai upaya agar setiap kegiatan berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan yang lebih penting tidak terjadi penyimpangan terhadap perencanaan yang telah ditetapkan. Untuk dapat melaksanakan pengawasan dengan baik maka konsep perencanaan harus ada dan jelas. Tanpa perencanaan sukar diketahui adanya penyimpangan dan tanpa pengetahuan terhadap penyimpangan maka fungsi kontrol akan sangat kabur.

*Controlling* atau pengendalian (pengawasan) adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen, dan merupakan salah satu aspek penting dalam dinamika sebuah organisasi, baik organisasi dalam bentuk perusahaan, pendidikan maupun yang lainnya. Adapun fungsi manajemen yang dikendalikan adalah

---

<sup>3</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin abnormal Itu?*, (Jakarta: Rajawali, 1983), Cet-1, hlm. 8.

<sup>4</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), hlm. 151.

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian itu sendiri.<sup>5</sup> Selain sebagai bagian integral dari proses atau tahapan kinerja organisasi yang dimulai dari *planning, organizing, actuating* sampai *controlling*, dalam beberapa studi manajemen juga menunjukkan bahwa upaya pengawasan yang tereduksi dalam sebuah sistem kerja organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Program pengendalian mutu digunakan untuk memberikan kontribusi yang mendasar pada pembentukan mutu produk atau jasa yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, karena mutu merupakan bagian terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan bisnis perusahaan yang pada masa sekarang ini berorientasi pada prestasi mutu. Kendali mutu juga berfungsi untuk menjaga agar suatu sistem tetap efektif dalam memadukan pengembangan mutu, memelihara mutu dan memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan atau lembaga, sehingga produksi dan pemasaran dapat berada pada tingkat yang paling ekonomis, dengan demikian pelanggan selalu mendapat kepuasan.

Dalam banyak kasus pada beberapa lembaga pendidikan seringkali berhadapan dengan masalah dalam pencapaian tujuan dimana implementasi dari setiap rencana tidak berjalan sebagaimana mestinya. Pekerjaan yang melewati batas waktu, pekerja yang melakukan mogok kerja, sehingga pekerjaan terbengkalai, dan masih banyak lagi yang lainnya. Semua ini adalah diantara kasus-kasus yang menyebabkan rencana perusahaan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Kasus-kasus yang banyak terjadi dalam organisasi itu adalah akibat masih lemahnya pengendalian sehingga terjadi berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan. Di samping itu, menurut Kreitner (1992), diantara beberapa gejala yang biasanya

---

<sup>5</sup>Prim Masrokan, Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Mutu dan daya Saing Lembaga Pendidikan Islam.* (Jogyaarta: Ar-Ruzz Media. 2013). Hal 50

menunjukkan perlu adanya control atau pengawasan dan pengendalian adalah sebagai berikut :

- a. Terjadi penurunan pendapatan atau profit, namun tidak begitu jelas faktor penyebabnya
- b. Penurunan kualitas pelayanan (teridentifikasi dari adanya keluhan pelanggan )
- c. Ketidakpuasan pegawai (teridentifikasi dari adanya keluhan pegawai, produktivitas kerja yang menurun, dan lain sebagainya )
- d. Berkurangnya kas perusahaan
- e. Banyaknya pegawai atau pekerja yang menganggur
- f. Tidak terorganisasinya setiap pekerjaan dengan baik
- g. Biaya yang melebihi anggaran
- h. Adanya penghamburan dan inefisiensi.<sup>6</sup>

Beberapa kasus di atas mendorong perlu adanya fungsi manajemen yang diarahkan untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Selain memastikan juga perlu diketahui apa yang menjadi penyebab, misalnya, jika sebuah rencana ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan kemudian bagaimana tindakan koreksi yang dapat dilakukan. Sehingga fungsi manajemen diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya, yang demikian inilah dinamakan fungsi pengawasan atau pengendalian.

## **B. Konsep Tentang Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan

---

<sup>6</sup> Kreitner, *Management*, 5 Edition, Houghton Mifflin Company, 1992. Hal. 125

murid yang menerima pelajaran.<sup>7</sup> Di lembaga persekolahan, kepala sekolah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai "guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah", bukanlah mereka yang kebetulan mempunyai nasib baik senioritas, apalagi secara kebetulan direkrut untuk menduduki posisi itu, dengan kinerja yang serba kaku dan mandul. Mereka diharapkan dapat menjadi sosok pribadi yang tangguh, andal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sekolah.

Kepala sekolah adalah sebagai padanan dari school principal, yang tugas kesehariannya menjalankan principalship atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (school administrator), pimpinan sekolah (school leader), manajer sekolah (school manager), dan lain-lain.<sup>8</sup>

## 2. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Kyte (1972) mengatakan bahwa seorang kepala sekolah mempunyai lima fungsi utama. *Pertama* bertanggungjawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan sekolah. *Kedua*, bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru. *Ketiga*, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. *Keempat*, bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. *Kelima*, bertanggungjawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara.

---

<sup>7</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta : Grafindo Persada, 2002) hal. 83

<sup>8</sup> Sudarmawan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademi*. ( Jakarta : Bumi Aksara, 2007 ) hal.56

Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M Amirin dalam bukunya "Administasi Pendidikan" menyebutkan fungsi kepala sekolah antara lain :

- a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (policy) sekolah.
- b. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup: 1) mengatur pembagian tugas dan wewenang. 2) mengatur petugas pelaksana, 3) menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi).
- c. Pensuspervi kegiatan sekolah, meliputi: 1) mengatur kelancaran kegiatan, 2) mengarahkan pelaksanaan kegiatan, 3) mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, 4) membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.<sup>9</sup>

Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

- a. Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
- b. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi (structuring), menetapkan staff (staffing) dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staff (functionalizing).
- c. Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh external marketing.
- d. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- e. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem "solving" baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.<sup>10</sup>

Pada dasarnya tugas kepala sekolah itu sangat luas dan kompleks. Rutinitas kepala sekolah menyangkut serangkaian pertemuan interpersonal

---

<sup>9</sup> Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. ( Ditjen Dikdasmen Depdiknas: 1999 )

<sup>10</sup> Wahjosumidjo, Op Cit. hal 112

secara berkelanjutan dengan murid, guru dan orang tua, atasan dan pihak-pihak terkait lainnya. Billimberg (1987) membagi tugas kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Menjaga agar segala program sekolah berjalan sedamai mungkin (*as peaceful as possible*);
- b. Menangani konflik atau menghindarinya;
- c. Memulihkan kerjasama;
- d. Membina para staf dan murid;
- e. Mengembangkan organisasi;
- f. Mengimplementasi ide-ide pendidikan

Untuk memenuhi tugas-tugas di atas, dalam segala hal hendaknya kepala sekolah berpegangan kepada teori sebagai pembimbing tindakannya. Teori ini didasarkan pada pengalamannya, karakteristik normatif masyarakat dan sekolah, serta iklim instruksional dan organisasi sekolah.

### **3. Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif**

Kualitas dan kompetensi kepala sekolah secara umum setidaknya mengacu kepada empat hal pokok, yaitu; (a) sifat dan ketrampilan kepemimpinan, (b) kemampuan pemecahan masalah, (c) ketrampilan sosial, dan (d) pengetahuan dan kompetensi profesional.

Dalam kaitannya peningkatan kinerja tenaga kependidikan, dan kualitas sekolah, kepala sekolah profesional seperti disarankan Sellis harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi tenaga kependidikan dan peserta didik yang ada di sekolah.
- b. Mempunyai komitmen yang jelas pada program peningkatan kualitas.
- c. Mengkomunikasi pesan yang berkaitan dengan kualitas.
- d. Menjamin kebutuhan peserta didik sebagai perhatian kegiatan dan



kebijakan sekolah.

- e. Menyakinakan terhadap para pelanggan (peserta didik, orang tua, masyarakat,) bahwa terdapat "channel" cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginan.
- f. Pemimpin mendukung pengembangan tenaga kependidikan.
- g. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
- h. Pemimpin melakukan inovasi.
- i. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggungjawab yang jelas.
- j. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik bersifat organisasional maupun budaya.
- k. Membangun tim kerja yang efektif.
- l. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.<sup>11</sup>

## 5. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik.<sup>12</sup>

Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai perilaku atau kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitan antara tugas dan hubungan dengan bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dan perilaku

---

<sup>11</sup> Mulyasa. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. ( Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004,). Hal 77

<sup>12</sup> Imron Arifin. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Desertasi IKIK Malang, 1998 ) hal 44

kepemimpinan yang berorientasi hubungan dengan manusia disilangkan untuk menentukan perilaku kepemimpinan.

Menurut pendapat yang lain bahwa perilaku kepemimpinan tersebut adalah: (1) pemimpin yang memiliki perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah; (2) pemimpin yang memiliki tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi; (3) pemimpin yang memiliki perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan tinggi; dan (4) perilaku pemimpin yang memiliki hubungan rendah dan perilaku tugas juga rendah. Keempat gaya kepemimpinan tersebut dapat menjadi efektif tergantung pada situasi dan kondisi yang digunakan.<sup>13</sup>

Perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 (empat) bentuk perilaku, di mana setiap pemimpin memiliki karakter yang berbeda-beda, ada yang lebih menekankan pada tugas, ada yang lebih mementingkan hubungan, ada yang mementingkan kedua-duanya dan bahkan ada yang mengabaikan kedua-duanya. Prestasi yang sangat memprihatinkan adalah apabila pemimpin tersebut mengabaikan kedua-duanya.

Dari keempat perilaku kepemimpinan terhadap bawahan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- a. *High-high*, berarti pemimpin tersebut memiliki hubungan tinggi dan orientasi tugas yang tinggi juga.
- b. *High task-low relation*, pemimpin tersebut memiliki orientasi tugas yang tinggi, tetapi rendah hubungan terhadap bawahan.
- c. *Low task-High relation*, menjelaskan bahwa pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan dengan bawahan, dengan sedikit mengabaikan tugas.
- d. *Low task-Low relation*, orientasi tugas lemah, orientasi hubungan juga lemah.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Marno dan Triyo Supriyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung : Rafika Aditama. 2008 ) hal.39

<sup>14</sup> Kartini Kartono. Op Cit.Hal 36

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berpusat pada pemimpin, sedangkan yang berorientasi pada hubungan manusia berpusat pada bawahan. Kepemimpinan yang berorientasi tugas merupakan perilaku kepemimpinan yang paling baik untuk situasi dimana pemimpin menghadapi suasana yang sangat menguntungkan maupun suasana yang sangat tidak menguntungkan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan manusia adalah paling cocok untuk situasi dimana terdapat suasana yang menengah atau sedang-sedang saja.

Model efektivitas kepemimpinan tiga dimensi perilaku kepemimpinan kepala sekolah yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan manusia disilangkan untuk menentukan perilaku kepemimpinan. Menurut teori yang lain bahwa perilaku kepemimpinan tersebut adalah: (1) pemimpin yang memiliki perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah; (2) pemimpin yang memiliki tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi; (3) pemimpin yang memiliki perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan tinggi; dan (4) perilaku pemimpin yang memiliki hubungan rendah dan perilaku tugas juga rendah. Keempat gaya kepemimpinan tersebut dapat menjadi efektif tergantung pada situasi dan kondisi yang digunakan.<sup>15</sup>

Seorang pemimpin dapat memilih perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi dengan mempertimbangkan tiga kekuatan, yaitu: (1) kekuatan yang ada pada dirinya sendiri; (2) kekuatan-kekuatan yang ada pada bawahannya; dan (3) kekuatan-kekuatan yang ada dalam situasi .<sup>16</sup> Orientasi hubungan dengan manusia maupun orientasi pada tugas akan efektif apabila diterapkan terhadap situasi yang cocok bagi masing-masing orientasi tersebut. Menurut teori ini perilaku pemimpin dianggap efektif apabila dia mampu mempengaruhi bawahannya sehingga mereka menjadi terdorong giat

---

<sup>15</sup> Mar'at. *Pemimpin dan Kepemimpiann*. ( Jakarta : Ghalia Indonesia. 1984 ) hal. 23

<sup>16</sup> Mar'at. *Ibid*.Hal 46

bekerja serta mereka merasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya. Teori ini disebut jalur tujuan, karena menitikberatkan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi pandangan akan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

## C. Konsep Tentang Kontrol Mutu Pendidikan

### 1. Pengertian Kontrol Mutu

Kontrol mutu atau *Quality Control* dalam manajemen mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pengendalian diperlukan dalam manajemen mutu untuk menjamin agar kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan pelanggan. Tugas pengendalian mutu dapat dilakukan dengan mengukur perbedaan seperti perencanaan, rancangan, menggunakan prosedur atau peralatan yang tepat, pemeriksaan, dan melakukan tindakan koreksi terhadap hal-hal ini menyimpang, diantara dalam hal produk, pelayanan, atau proses, output dan standar yang sefesisik., oleh karena itu pengawasan mutu merupakan upaya untuk menjaga agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai rencana dan menghasilkan output yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, hal ini seperti dikemukakan oleh Amitava Mitra "*quality control may generally be defined as a system that is used to maintain a desired level of quality in a product or service.*"<sup>17</sup> Tzvetelin Gueorguiev (2006) menyatakan *Quality control – processes are monitored to ensure that all quality requirements are being met and performance problems are solved*

Pandangan yang sama dikemukakan oleh Ishikawa yang menyatakan pengendalian mutu adalah pelaksanaan langkah-langkah yang telah direncanakan secara terkendali agar semuanya berlangsung sebagaimana

---

<sup>17</sup> Amitava, Mitra, *Fundamentals of Quality Control and Improvement Second Edition*, (New Jersey: Prentice Hall, Upper River, 2001), hal. 9

mestinya, sehingga mutu produk yang direncanakan dapat tercapai dan terjamin.<sup>18</sup>

Definisi yang dikemukakan oleh Ishikawa di atas merupakan pemikiran baru tentang *quality control*. Menurut pengertian di atas nampak bahwa pengendalian mutu itu mencakup keseluruhan proses atau kegiatan dalam memproduksi atau menghasilkan produk dan jasa yaitu sejak proses pengembangan produk baru sampai produk itu digunakan oleh pelanggan secara memuaskan. Dalam pengertian di atas tersirat pula bahwa pengendalian mutu itu dilakukan dengan orientasi pada kepuasan konsumen. Artinya keseluruhan proses yang diselenggarakan oleh perusahaan ditujukan pada pemenuhan kebutuhan konsumen.

Sejalan dengan konsep pengendalian mutu di atas. Pengendalian terhadap mutu pendidikan memang menyangkut unsur input, proses dan output. Hal ini memang sejalan dengan konsep mutu pendidikan yang dilihat dari unsur input, proses dan output. Karena itu dalam melaksanakan pengendalian mutu pendidikan, maka pengendalian difokuskan terhadap unsure input, proses dan output pendidikan. Kepala Sekolah dapat merencanakan dan melakukan pengendalian mutu pendidikan sejak inoput siswa masuk, kemudian dididik di sekolah hingga menjadi lulusan dari sekolah. Dengan demikian dalam melakukan pengendalian mutu hendaknya kepala sekolah atau pengawas melihat sekolah atau proses pendidikan sebagai suatu system.<sup>19</sup>

Dalam pengendalian mutu agar berjalan efektif membutuhkan adanya perencanaan yang jelas, lengkap dan terintegrasi agar dapat dilaksanakan sistem pengawasan yang efektif dan efisien. Perencanaan yang jelas, lengkap dan terintegrasi diperlukan agar para pimpinan seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tata usaha, serta pimpinan unit lainnya dapat melaksanakan

---

<sup>18</sup> Ishikawa, *Pengendalian Mutu Terpadu*, (1995) hal. 53

<sup>19</sup> Sabur, Op Cit. hal 137

dan mengendalikan kegiatan dengan baik. Selain itu dalam pengendalian membutuhkan adanya struktur yang jelas, artinya siapa yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan yang terjadi serta tindakan perbaikan apa yang perlu diberikan dan oleh siapa tindakan perbaikan itu dilakukan.

Kegiatan pengendalian mutu mencakup metoda secara umum seperti pemeriksaan yang akurat terhadap data yang diperoleh dan diolah, dan dengan menggunakan prosedur yang standar dan diakui. Dilakukan untuk melakukan perhitungan terhadap pengeluaran-pengeluaran dalam proses kegiatan, melakukan pengukuran, memperkirakan hal-hal yang tidak menentu, serta mengarsipkan berbagai informasi dan laporan-laporan. Pengendalian mutu merupakan suatu kegiatan yang dapat memberikan jaminan terhadap produk yang dihasilkan dapat memenuhi harapan pelanggan. Dengan demikian banyak keuntungan yang diperoleh dari pengendalian ini, baik bagi lembaga maupun, personil yang diawasi karena melalui pengawasan terjadi proses perbaikan kinerja, serta keuntungan bagi pelanggan itu sendiri karena akan mendapat produk yang bermutu. Secara lebih rinci Amitava Mitra mengemukakan beberapa keuntungan pengendalian mutu.

- a. *And foremost is the improvement in the quality of products and services*
- b. *The system is continually evaluated and modified to meet the changing needs of the customer*
- c. *A quality control system improves productivity, which is a goal of every organization.*
- d. *Such a system reduces cost in the long run*
- e. *With improved productivity, the lead time for production parts and subassemblies is reduced, which results in improved delivery dates.*<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Amitava, Mitra, *Fundamentals of Quality Control and Improvement Second Edition*, (New Jersey: Prentice Hall, Upper River, 2001), hal. 16-17

## 2. Tujuan dan Fungsi Pengendalian Mutu

Pengendalian merupakan alat organisasi, dilakukan untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu sehingga pelanggan maupun yang memproduksi merasa puas. S.Sukmadinata menyatakan: Tujuan pengendalian adalah melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat dicapai secara optimal. Pandangan yang sama dikemukakan J.M.Juran (1990): yang menyatakan "tujuan utama pengendalian adalah meminimalkan kerusakan ini, dengan tindakan cepat untuk memulihkan status quo atau lebih baik lagi."<sup>21</sup>

Pengendalian mutu pada dasarnya merupakan suatu alat yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Willian M.Lindsay(1997:5) *menyatakan:Control, therefore, is doing whatever is needed to accomplish what we want to do as an organization.* Secara lebih rinci pengendalian mutu dirancang untuk:

- a. *Provide routine and consistent check to ensure data integrity, correctness, and completeness*
- b. *Identify and address errors and omissions;*
- c. *Document and archive inventory material and record all QC activities.(dalam IPCC2007:)*

## 3. Proses Pengendalian Mutu

Pengendalian tidak bisa dipisahkan dengan perencanaan. Pimpinan membuat rencana, dan rencana tersebut merupakan standar, artinya sejumlah kegiatan dapat dilakukan dan dapat diukur atau dinilai dengan membandingkan standar dengan kegiatan yang dilakukan. Sistem dan teknik-teknik pengendalian dapat dikembangkan dari perencanaan yang telah dibuat. Pada pengendalian merupakan suatu proses karena terdiri dari rangkaian kegiatan yang sistematis, J.M.Juran (1990) menyatakan pengendalian mutu sebagai proses manajemen yang didalamnya kita:1) mengevaluasi kinerja

---

<sup>21</sup> J.M. Juran. *Juran on Leadership for Quality.* ( USA : Juran Institute, Inc, 1990 ) hal 122

nyata, 2).membandingkan kinerja nyata dengan tujuan dan 3) mengambil tindakan terhadap perbedaan. Kegiatan pengendalian dilakukan untuk menjaga agar proses kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, sehingga tujuan bisa tercapai. <sup>22</sup>Hal ini mengingat tidak selama perilaku personil atau berbagai peristiwa dapat mendukung sesuai dengan harapan atau rencana yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut N.S.Sukmadinata bahwa proses pengendalian mutu meliputi:1) perencanaan, yaitu menyusun tujuan dan standar, 2). Pengukuran performansi nyata, 3). Membandingkan performansi hasil pengukuran dengan performansi standar, 4) memperbaiki performansi. <sup>23</sup> Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Boone and Kurtz mengemukakan empat tahap pengendalian:

- a. *Establish performance standars based on organisational goals,*
- b. *Monitor actual performance,*
- c. *Compare actual performance with planned performance,*
- d. *Take corrective action, if necessary*

Pada sisi lain lagi Ravianto menjelaskan secara lebih rinci bahwa pengendalian mutu adalah memutarakan siklus PDCA, yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas. PDCA harus dilakukan oleh setiap personel dari seluruh bagian organisasi untuk memenuhi kepuasan pelanggan.Menurut Hardjosoedharno, siklus PDCA merupakan cara yang sistematis untuk menambah pengetahuan mengenai proses-proses dalam organisasi dan menambah pengetahuan untuk mengimplementasikan perubahan mutu serta bagaimana mengukurnya. Hakikat siklus PDCA adalah suatu metode untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Siklus PDCA ditunjukkan oleh gambar sebagai berikut :

---

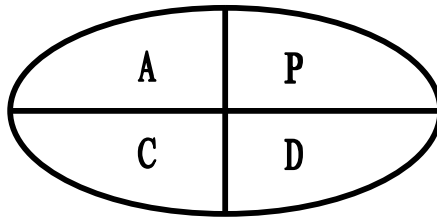
<sup>22</sup>Juran. Ibid hal. 165

<sup>23</sup> Abdul Tholib. *Strategi Implementasi Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dengan Pendekatan MMT.* (Bandung : Dewa Ruci, 2009 ).hal 133



Melaksanakan perubahan yang sudah disetujui

Merencanakan perubahan untuk perbaikan



Menguji efek perubahan

Melakukan perubahan untuk perbaikan yang direncanakan

**Gambar 1. Siklus PDCA**

Siklus PDCA merupakan penerapan dari konsep pengendalian mutu dan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, maka pengendalian mutu harus dilakukan dengan maksimal pula, caranya dengan menerapkan asas-asas pengendalian mutu maksimal. Menerapkan asas-asas pengendalian mutu maksimal perlu langkah-langkah pada masing-masing tahapan, antara lain :

a. Tahap perencanaan ( Plan )

- 1) Harus ditentukan proses mana yang perlu diperbaiki, yaitu proses yang berkaitan erat dengan misi organisasi dan tuntutan pelanggan
- 2) Menentukan perbaikan apa yang akan dilakukan terhadap proses yang dipilih
- 3) Menentukan data dan informasi yang diperlukan untuk memilih proses yang paling relevan dengan organisasi / lembaga/ perusahaan.

b. Tahap pelaksanaan ( Do)

- 1) Mengumpulkan informasi dasar tentang jalannya proses yang sedang berlangsung
- 2) Melakukan perubahan yang dikehendaki untuk dapat diterapkan, dengan menyesuaikan keadaan nyata yang ada, sehingga tidak menimbulkan gejolak.

- 3) Kembali mengumpulkan data untuk mengetahui apakah perubahan telah membawa perbaikan atau tidak.
- c. Tahap pemeriksaan ( Check )
- Menafsirkan perubahan dengan menyusun data yang sudah terkumpul dalam grafik. Grafik yang lazim dipakai dalam pengendalian mutu, yaitu analisis, merangkum serta menafsirkan data dan informasi untuk mendapatkan kesimpulan.
- d. Tahap tindakan perbaikan ( Action )
- 1) Memutuskan perubahan mana yang akan diimplementasikan, jika perubahan yang dilakukan berhasil bagi perbaikan proses, maka perlu di susun prosedur yang baku.
  - 2) Adanya pelatihan ulang dan tambahan bagi karyawan agar perubahan berjalan baik.
  - 3) Pengkajian apakah mempunyai efek negatif pada bagian lain atau tidak.
  - 4) Penentuan perubahan untuk menjaga agar seluruh karyawan melaksanakan apa yang diharapkan dalam prosedur yang telah digariskan.

Memperhatikan langkah-langkah pengendalian mutu di atas, jadi pada dasarnya dalam setiap system pengendalian mutu mempunyai empat komponen, yaitu:

- 1) Alat pengamatan yang mendeteksi, mengamati dan mengukur atau menguraikan kegiatan-kegiatan yang dikendalikan.
- 2) Alat penilai yang mengevaluasi unjuk kerja dari suatu kegiatan.
- 3) Alat modifikasi perilsaku untuk mengubah unjuk kerja jika diperlukan
- 4) Alat untuk menyebarluaskan informasi ke alat lain.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Nana Syaodih, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: Retika Aditama, 2006), hal. 146

Keberhasilan kepala sekolah atau pengawas dalam pelaksanaan pengendalian mutu, selain harus melakukannya secara sistematis, juga ada beberapa pra kondisi yang harus diperhatikan dan dipenuhi oleh sekolah. Kondisi ini diwujudkan dalam bentuk sikap, komitmen dan pemikiran dari semua unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Menurut Nanang Fattah dan Ali pra kondisi yang harus dipenuhi sekolah, antara lain:

- a. Mengubah pola pikir sekolah sebagai unit produksi menjadi unit layanan jasa
- b. Memfokuskan perhatian pada proses secara sistematis.
- c. Menerapkan pola pemikiran/strategi jangka panjang
- d. Mempunyai komitmen yang kuat pada mutu
- e. Mementingkan pengembangan sumber daya manusia.<sup>25</sup>

Kepala sekolah atau pimpinan pendidikan lainnya dalam melaksanakan pengendalian mutu dapat melakukan beberapa cara, salah satu cara yang banyak digunakan dalam pelaksanaan pengendalian mutu adalah model *Certo* meliputi (1) *pre control-Feedforward*, yang control yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik. (2) *Concurrent Control*, yaitu pengendalian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan (3) *Feedback Control*, yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan.<sup>26</sup>

#### 4. Sistem Pengendalian Mutu

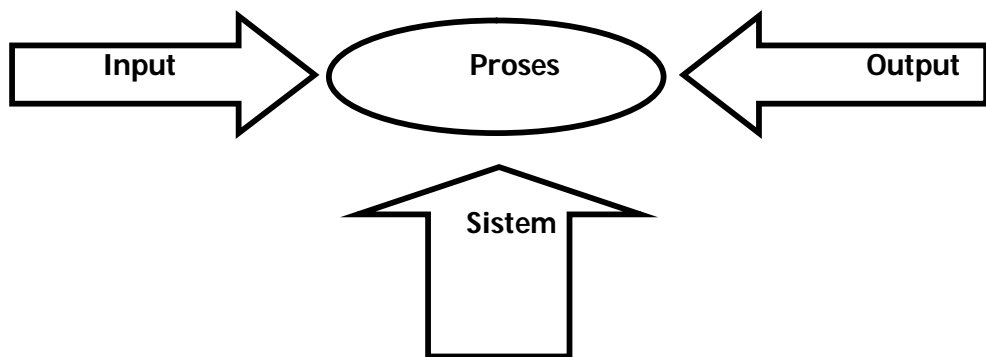
---

<sup>25</sup> Nanang Fattah dan Mohammad Ali, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2006), hal. 120

<sup>26</sup> Sofyan Safry, *Sistem Pengawasan Manajemen*, (Jakarta: Quantum, 2001), hal. 102

Sistem pengendalian mutu adalah struktur kerja operasi pada seluruh perusahaan atau lembaga yang disepakati, didokumentasi dalam prosedur-prosedur teknis manajerial yang terpadu dan efektif, untuk membimbing tindakan-tindakan yang terkoordinasi dari tenaga kerja, mesin dan informasi perusahaan melalui cara yang terbaik dan paling praktis untuk menjamin kepuasan pelanggan akan mutu dan biaya mutu yang ekonomis.

Secara umum sistem pengendalian mutu adalah susunan komponen-komponen fisik yang dirakit sedemikian rupa sehingga mampu mengatur sistemnya sendiri atau sistem di luarnya. Sistem kontrol adalah proses pengaturan atau pengendalian terhadap satu atau beberapa besaran ( variabel, parameter ) sehingga berada pada suatu harga range tertentu. Istilah lain sistem kontrol atau teknik kendali adalah teknik pengaturan, sistem pengendalian, atau sistem pengontrolan <sup>27</sup>



**Gambar 2. Sistem Pengendalian**

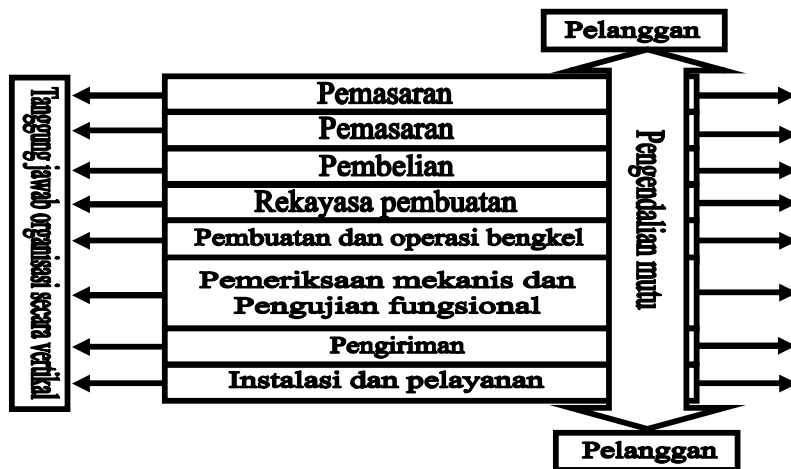
Secara umum ada 4 aspek yang berkaitan dengan sistem pengendalian mutu yaitu masukan, keluaran, sistem dan proses. Masukan ( *input* ) adalah rangsangan dari luar yang diterapkan ke sebuah sistem kendali untuk memperoleh tanggapan tertentu dari sistem pengaturan. Keluaran ( *output* )

---

<sup>27</sup> Sahat Pakpahan. *Kontrol Otomatik Teori dan Penerapannya* ( Jakarta : Erlangga, 1988 ) hal 125

adalah tanggapan sebenarnya yang didapatkan dari suatu sistem kendali. Tanggapan ini bisa sama dengan masukan atau mungkin juga tidak sama dengan tanggapan pada masukannya.

Tanggung jawab untuk memimpin dalam penciptaan, perbaikan, dan pengoperasian sistem mutu seharusnya terletak pada manajemen lembaga, bukan hanya pada komponen-komponen fungsionalnya. Seperti pada gambar berikut ini, bila mengikuti bagan organisasi, ruang lingkup pemaduan upaya pengendalian mutu meluas mulai dari definisi awal tentang mutu konsumen hingga ke penjaminan kepuasan konsumen akan produk yang dihasilkan.



Gambar 3. Skema Sistem Pengendalian Mutu

Sebagaimana yang diterapkan pada pengendalian mutu aktivitas-aktivitas sistem ini dapat didefinisikan sebagai berikut <sup>28</sup>:

- a. Rekayasa sistem adalah proses teknologis untuk menciptakan dan membangun struktur sistem pengendalian mutu manusia, mesin, informasi yang efektif.

<sup>28</sup>Rudy Prihantoro. *Konsep Pengendalian Mutu* ( Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012 ) hal. 16

- b. Manajemen sistem adalah proses administratif untuk menjamin operasi yang efektif dari sistem pengendalian mutu.
- c. Ekonomi sistem, khususnya yang menyertakan biaya mutu, yaitu ukuran dan proses kendali untuk membimbing alokasi sumber daya yang paling efektif pada sisi manusia, mesin, informasi dari sistem pengendalian mutu.
- d. Pengukuran sistem, khususnya yang berkenaan dengan audit sistem dan penetapan mutu pelanggan, adalah proses evaluasi keefektifan yang dengannya sistem pengendalian mutu mencapai tujuan dan sasaran.

Adapun langkah-langkah rancangan sistem pengendalian mutu adalah :

- a. Menetapkan bagian dari jalur sistem produksi yang dilakukan pemeriksaan, yaitu :
  - 1) Pada tempat bahan mentah pertama kali datang
  - 2) Pada waktu proses sedang berjalan. Kaitannya dengan biaya penambahan nilai jauh lebih besar dari pada biaya pemeriksaan
  - 3) Pada produk yang sudah selesai menjadi barang jadi
- b. Memutuskan apa jenis pengukuran nilai yang digunakan berdasarkan :
  - 1) Pengukuran variabel atau skala pengukuran
  - 2) Pengukuran atribut yang menggunakan skala yang dihitung berdasarkan kondisi, seperti baik atau buruk, panas atau dingin.
  - 3) Memutuskan berapa jumlah produk yang harus diperiksa
  - 4) Menentukan siapa yang berwenang melakukan inspeksi.

#### **4. Sasaran Pengendalian Mutu Pendidikan**

Dalam tingkat operasional kelembagaan sekolah, sasaran pengendalian mutu ditujukan pada aspek input pendidikan, proses dan output atau hasil pendidikan. Menurut Djajuli substansi pengawasan pendidikan secara educative adalah: (a) pengawasan implementasi kurikulum, pengajaran, pemahaman guru terhadap kurikulum, penjabaran guru terhadap teknik penilaian, penjabaran dan penyesuaian kurikulum (b) pengawasan kegiatan

belajar mengajar.<sup>29</sup> Sedangkan bidang pengendalian ditujukan pada bidang utama pendidikan, yaitu kurikulum, bimbingan siswa serta manajemen pendidikan.<sup>30</sup> Bidang kurikulum berkaitan dengan perumusan tujuan pendidikan, bahan ajar, proses pengajaran, serta evaluasi, baik secara keseluruhan program pendidikan di sekolah maupun untuk setiap bidang studi. Bidang bimbingan siswa berkaitan dengan program pembinaan siswa dan bimbingan dan konseling, sedangkan bidang manajemen berkaitan dengan upaya pengaturan dan pemanfaatan segala sumber daya dan dana pendidikan yang ada di sekolah. Bidang ini mencakup manajemen personil, siswa, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan biaya dan kerja sama dengan masyarakat atau pihak luar sekolah. Ketiga bidang ini mempunyai arah sasaran yang sama, yaitu perkembangan siswa secara optimal.

## **5. Langkah Strategis Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan**

Keberhasilan memilih dan menetapkan strategi secara tepat akan mempermulus jalan dalam melakukan perbaikan mutu pendidikan yang pada akhirnya pendidikan yang dikelola akan mampu bersaing. Strategi yang dipilih dan ditetapkan oleh para pengambil keputusan harus merujuk pada hasil riset yang dilakukan secara matang oleh pihak-pihak terkait.

Ada beberapa jenis strategi yang patut diperhitungkan sebagai salah satu strategi pilihan oleh para pengambil keputusan; antara lain :

### 1) Strategi Bertahan ( Defensive Strategy ),

yakni bentuk strategi yang dilakukan oleh suatu lembaga yang sedang menghadapi masa krisis, baik krisis yang muncul akibat banyaknya kelemahan organisasi maupun krisis yang datang dari luar lembaga. Strategi ini terbagi menjadi dua yaitu :

---

<sup>29</sup> Nanang Fattah dan Mohammad Ali, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2006), hal. 166

<sup>30</sup> Nana Syaodih, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: Retika Aditama, 2006), hal. 99

- a. Strategi bertahan total, yakni strategi yang dikonsentrasikan pada upaya untuk memperbaiki semua komponen yang dianggap lemah, sementara komponen yang dianggap kuat untuk sementara diabaikan. Langkah ini diambil mengingat pihak manajemen tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk memperbaiki semua komponen.
- b. Strategi penyelamatan (*Rescue Strategy*), yakni suatu strategy yang dilakukan untuk menyelamatkan lembaga pendidikan yang sudah terancam bangkrut. Untuk itu paling tidak diambil langkah-langkah : 1) mengutamakan tindakan penyembuhan, 2) berkonsentrasi pada sumber masalah, 3) memperketat kontrol dan pengendalian, 4) menerapkan *risk management* ( manajemen resiko), 5) status lembaga dalam keadaan darurat, 6) kebijakan dan program bersifat *emergency*, 7) memperkokoh keutuhan dan persatuan, 8) tidak berorientasi pada keuntungan, 9) tidak melakukan kompetisi tapi cukup bertahan dan asal bisa selamat, 10) program jangka pendek.

## 2) Strategi Mempertahankan Kehidupan Lembaga

Pola ini dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan yang dianggap mampu menutupi kelemahan sekaligus meningkatkan komponen yang dianggap kuat. Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh pimpinan lembaga antara lain ; 1) melakukan langkah asal bisa bertahan tapi tetap mencari peluang untuk keluar dari masalah, 2) kontrol dan pengendalian masih dilakukan secara ketat, 3) menerapkan *risk management* ( manajemen resiko ), 4) dengan menekankan pada program dan pendekatan yang bersifat darurat, 4) tidak terlalu berorientasi pada keuntungan, 5) memperkokoh sisi yang sudah baik, 6) masih menghindari kompetisi dengan menitikberatkan pada program jangka pendek.

## 3) Strategi Penyesuaian ( Adaptive Strategy )

Yakni strategi yang diarahkan untuk melakukan penyesuaian terhadap tuntutan perubahan, baik perubahan global, nasional, maupun regional. Penyesuaian dilakukan terhadap komponen-komponen yang dianggap belum

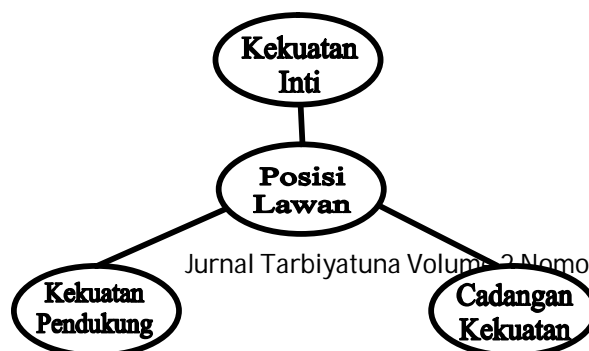


mampu eksis menghadapi iklim yang berubah secara cepat. Pola yang digunakan adalah analisis dan menunggu ( wait & analysis ), yakni suatu pola yang dilakukan dengan cara menganalisis gejala perubahan yang berdampak langsung terhadap komponen-komponen tertentu. Setelah dianalisis, para pengambil keputusan tidak langsung melakukan langkah, tapi menunggu waktu yang tepat untuk menetapkan langkah strategis.

4) Strategi yang Berorientasi pada Persaingan ( Competitive Oriented Strategy)

Yakni strategi yang dilakukan dengan cara melakukan persaingan secara terbuka. Strategi ini dilakukan apabila semua komponen yang dimiliki oleh lembaga sudah dianggap kuat. Strategi ini terbagi menjadi beberapa bagian :

- a. Strategi bersaing total, yakni suatu strategi persaingan yang dilakukan dengan cara melakukan penekanan terhadap kekuatan dan kelemahan pesaing. Pola ini hanya dapat dilakukan apabila semua komponen lembaga pendidikan yang dipimpin unggul dalam segalanya. Pola ini dilakukan dengan cara berhadapan langsung, artinya anda berani menawarkan harga secara terbuka kepada masyarakat karena harga yang anda tawarkan lebih kompetitif dibanding dengan yang ditawarkan oleh pihak lain. Anda pun dapat menawarkan mutu dan produk serta sistem layanan secara terbuka, karena semua yang anda tawarkan lebih unggul dari pada yang lain.
- b. *Tri-area Power System* (gambar 4) ,yakni strategi yang menggunakan tiga wilayah kekuatan. Untuk melakukan pola ini, para pengambil keputusan strategis harus mampu menempatkan pesaing ditengah-tengah wilayah kerja usaha anda, sehingga anda dapat menguasai wilayah persaingan. Pola ini hanya dapat diterapkan apabila posisi lembaga anda sudah kuat di semua lini. Artinya kekuatan intinya lebih unggul, kekuatan cadangan dan kekuatan pendukungnya pun sudah lebih baik dari pihak lain.



Gambar 4. Tri-area Power System

- c. *Key Sector System Strategy* ( Strategi sektor kunci ), yakni suatu strategi yang menggunakan kekuatan kunci untuk dijadikan sebagai satu-satunya alat bersaing. Contoh, apabila lembaga pendidikan yang anda pimpin beranggapan bahwa di antara semua komponen yang ada ( sarana/ gedung, SDM, modal, pelayanan, harga/biaya, jaringan , manajemen, dsb. ) ternyata sektor pelayanan dianggap lebih kompetitif dibanding dengan sektor lain, maka yang harus ditonjolkan hanya sektor pelayanan saja dulu.
- d. *Door to Door System*, yakni sistem penguasaan pangsa pasar yang dilakukan dari pintu ke pintu konsumen. Pola ini sangat efektif dilakukan untuk menghadapi pesaing yang besar dan dilakukan dalam iklim persaingan yang sangat ketat. Syaratnya, harus memiliki tenaga lapangan yang profesional, memiliki keuletan, kemampuan berkomunikasi, wawasan yang luas, serta memiliki teman-teman akrab yang banyak.<sup>31</sup>

Selanjutnya W. Edward Deming, sebagaimana dikutip Pearce ( 1997 ), menetapkan 14 rancangan peningkatan mutu atau kualitas , yakni :

- a. Menciptakan tujuan yang berkesinambungan
- b. Menerapkan filosofi baru
- c. Menghapuskan kebergantungan pada inspeksi masal untuk mencapai kualitas tinggi

---

<sup>31</sup>Desi Mulyasana, , *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 234-236

- d. Mengakhiri kebergantungan bisnis pada harga saja. Sebaliknya, meminimalkan biaya total yang seringkali dapat dicapai dengan bekerja hanya dengan satu pemasok.
- e. Terus menerus menyempurnakan sistem produksi dan layanan
- f. Melembagakan pelatihan di tempat kerja.
- g. Melembagakan kepemimpinan.
- h. Menyingkirkan rasa takut.
- i. Meruntuhkan pagar antardepartemen.
- j. Menghapuskan slogan, dorongan, dan target numerik.
- k. Menghapuskan standar (kuota) kerja dan manajemen berdasarkan sasaran.
- l. Meniadakan hambatan yang merampas kebanggaan akan keterampilan para pekerja, teknisi, dan manajer.
- m. Menggencarkan program pendidikan dan peningkatan pribadi.
- n. Melibatkan semua orang dalam perusahaan untuk bekerja mewujudkan transformasi.<sup>32</sup>

Untuk mendukung upaya peningkatan mutu, maka diperlukan langkah-langkah kebijakan, sebagaimana dikemukakan Pearce (2000)

- a. Merumuskan misi lembaga, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (purpose), filosofi (philosophy), dan tujuan (goal).
- b. Mengembangkan profil lembaga yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitas.
- c. Menilai lingkungan ekstern lembaga meliputi pesaing dan faktor-faktor kontekstual umum.
- d. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.

---

<sup>32</sup> J.A. Pearce II and R.B. Robinson. *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. Seventh Edition. Malaysia : Mc Graw-Hill International Editions. 2000. hal 70

- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasar misi lembaga.
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (grand strategy) yang diharapkan dapat mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka panjang yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambil keputusan yang akan datang.<sup>33</sup>

Pada sisi lain strategi yang juga bisa dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan antara lain :

- a. Peningkatan profesionalisme dan kesejahteraan guru
- b. Peningkatan Materi dan peningkatan variasi pemakaian metode
- c. Peningkatan Sarana Prasarana
- d. Membangkitkan Motivasi Belajar

#### **D. Kesimpulan**

Kepala sekolah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, sebab seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah dilaksanakan atau tidak tercapai atau tidak tujuan pendidikan maka sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala sekolah selaku pimpinan. Kualitas kepemimpinan sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan suatu lembaga pendidikan.

Sekolah sebagai organisasi di dalamnya memiliki sistem manajemen tersendiri yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta stafnya. Dan sebagai

---

<sup>33</sup> Pearce, Ibid .20

salah satu fungsi manajemen adalah *controlling* yang merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi, *controlling* berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan sebagai upaya agar setiap kegiatan berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan yang lebih penting tidak terjadi penyimpangan terhadap rencana yang telah ditetapkan.

Control mutu atau Quality Control dalam manajemen mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Adapun fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian itu sendiri. Pengendalian terhadap mutu pendidikan menyangkut unsur input, proses dan output. Hal ini memang sejalan dengan konsep mutu pendidikan yang dilihat dari unsur input, proses dan output. Masukan ( *input* ) adalah rangsangan dari luar yang diterapkan ke sebuah sistem kendali untuk memperoleh tanggapan tertentu dari sistem pengaturan. Keluaran ( *output* ) adalah tanggapan sebenarnya yang didapatkan dari suatu sistem kendali.

Secara lebih rinci bahwa pengendalian mutu adalah memutarakan siklus PDCA, yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas. PDCA harus dilakukan oleh setiap personel dari seluruh bagian organisasi untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Hakikat siklus PDCA adalah suatu metode untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Siklus PDCA merupakan penerapan dari konsep pengendalian mutu dan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, maka pengendalian mutu harus dilakukan dengan maksimal pula, caranya dengan menerapkan asas-asas pengendalian mutu maksimal. Menerapkan asas-asas pengendalian mutu maksimal perlu langkah-langkah pada masing-masing tahapan, antara lain :1) Tahap perencanaan ( Plan ), 2) Tahap pelaksanaan ( Do), 3) Tahap pemeriksaan ( Check ), 4) Tahap tindakan perbaikan ( Action ). Selain itu, pengendalian mutu

dapat dilakukan dengan model *Certo* yang meliputi; 1) pre control-Feedfowerd, yang control yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik, 2) *Concurrent Control*, yaitu pengendalian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan 3) *Feedback Control*, yaitu mengadakan penilaian / pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan.

Adapun langkah strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan antara lain dapat dilakukan dengan beberapa strategi antara lain; 1)strategi bertahan ( *defensive strategy* ), 2)strategi mempertahankan kehidupan lembaga, 3)strategi penyesuaian ( *adaptive strategy* ), 4)strategi yang berorientasi pada persaingan ( *competitive oriented strategy*).

## Daftar Rujukan

- Anthony dan Vijay Govindarajan. 1989. *Management Control System* .Mc Clelland Grawhill: Ninth Eition.
- Ahmad Bin Daud al-Mazjaji al-Asy'ari. 2000 .“Muqoddimah Fi al-Idaroh al-Islamiyah”, Jeddah.
- Arifin, Imron. 1998. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Desertasi IKIP Malang
- Abdul Tholib .2009. *Strategi Implementasi Kerbijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dengan Pendekatan MMT*, Bandung : Dewa Ruci
- Buchari Alma. 1992. *Majemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa* .Bandung: Alfabeta.
- Bafadhal, Ibrahim. 2006. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dadang. Suhardan. 2010. *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah* .Bandung: Alfabeta
- Engkoswara dan Aan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

Noer Rohmah

- Edward Sallis. 2011. *Total Quality Management in Education* (Manajemen Mutu Pendidikan), terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi .Yogyakarta: IRCiSoD.
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Gary Dessler. 1998. *Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. International 3. Edition, Pearson Education, Inc.
- Hoetomo. 2005. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* .Surabaya: Mitra Pelajar.
- Imron, Ali. dkk.2003. *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* .Malang: Universitas Negeri Malang.
- Isikawa (1998) Pengendalian Mutu Terpadu,
- Jerome S. Arcaro. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Juran, J.M. 1990. *Juran on Leadership for Quality. USA : Juran Institute, Inc.*
- John Gage Allee. 1969. *Webster's New Standart Dictionary* .New York: Mc Loughlin Brothers Inc.
- Kreitner, Robert. 1992. *Management*. 5 Edition, Houghton Mifflin Company
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*, buku 1 Jakarta : Salemba Empat
- Kholis, Nur. 2004. *Kiat Sukses Jadi Praktisi Pendidikan*. Sleman : Palembang.
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpiann*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Kartini Kartono. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin abnormal Itu?*, Jakarta: Rajawali
- Marno dan Triyo Supriyatno, 2008. *Manajemen dan Kepemimpina Pendidikan Islam*. Bandung: Rafika Aditama.
- M. Dale. 2003. *Developing Management Skill* (terjemahan), Jakarta: Gramedia
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press
- Made Pidarta,. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta

- Mar'at, 1984. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Muhammad Bin Isma'il Bin Ibrohim Bin al-Mughiroh al-Bukhori. "Shohih al-Bukhori" no. Hadits 893 Bairut, hlm: 252. Dan Abu al-Husain Muslim Bin al-Hajjaj Bin Muslim al-Qusyoiri al-Naisyaburi. "Shohih Muslim" no. Hadits 3414, Bairut, hlm: 1623.
- Mulyasa, E, 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah ; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- M. Dale. 2003. *Developing Management Skill* (terjemahan) .Jakarta: Gramedia.
- Mitra,Amitava (2001) *Fundamentals of Quality Control and Improvement Second Edition*,Prentice Hall,Upper River,New Jersey.
- Mulyasana, Dedi. 2012. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*.Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mulyono, 2009. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* .Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Mutohar , Prim Masrokan, 2013. *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Nanang Fattah dan Mohammad Ali (2006) *Manajemen Berbasis Sekolah*, Penerbit Universitas Terbuka.
- Nana Syaodih (2006) *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Prawirosentono, Suyadi. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Prihantoro, Rudy. 2012. *Konsep pengendaliam Mutu*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Pearce II, J.A.and R.B. Robinson. 2000. *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*, Seventh Edition. Malaysia : Mc Graw-Hill International Editions.



Noer Rohmah

Pakpahan, Sahat. 1988. *Kontrol Otomatik Teori dan Penerapan*. Jakarta : Erlangga

Robbbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat

Roestiyah NK. 1982. *Masalah-Masalah Ilmu Keguruan*. Jakarta: Bina Aksara

Syah, Muhibbin. 2004. *Psikologi pendidikan Dalam Pendekatan Baru*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.

Sahertian, Piet A. 1994. *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta : Andi Offset

Sabur A.1998. *Pengendalian Mutu Pendidikan Tinggi*, Thesis Tidak Diterbitkan IKIP Bandung

Sofyan Safry (2001) *Sistem Pengawasan Manajemen*, Penerbit Quantum Jakarta.

Sondang P. Siagian. 1982. *Organisasi, kepemimpinan dan Perilaku Admistrasi*. Jakarta: Gunung Agung

Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta

Tisnawati Sule, Ernie. 2005. *Pesngnatar Manajemen*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group

Tim Didaktik Metodik Kurikulum IKIP Surabaya. 1989. *Pengantar Didaktik Metodik Kurikulum PBM*. Jakarta : Rajawali press.

Umiarso dan Imam Gojali. 2011. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD

Umaedi .1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Ditjen Dikdasmen Depdiknas.

Vincent Gaspersz. 2003. *Total Quality Management* .Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Wohjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Grafindo Persada