

# BAB I PENDAHULUAN

## I. LATAR BELAKANG

Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam pembangunan dan pembentukan watak suatu bangsa. Hanushek (2005:1) menggambarkan kecenderungan pemerintahan diberbagai belahan dunia, menjadikan pendidikan sebagai pilar utama dari tujuan pembangunan di era millenium ini. Disamping sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi, pendidikan juga berperan dalam meningkatkan partisipasi politik, keadilan sosial, dan yang lebih umum adalah pembangunan masyarakat.

Hanushek (2005) selanjutnya memberi penekanan tentang tantangan yang banyak dihadapi dalam pembangunan pendidikan dewasa ini, yaitu tentang mutu atau kualitas. Banyak negara berhadapan dengan permasalahan pengembangan kebijakan terhadap hal yang berhubungan isu mutu atau kualitas dari sekedar pembangunan bidang pendidikan dengan indikator-indikator kuantitatif.

Indonesia, sebagai bagian dari masyarakat global juga mengalami problematika mutu pendidikan. Kebijakan pendidikan nasional dianggap belum mampu menghasilkan sumber daya manusia yang mampu menghadapi persaingan global. Hal ini didasari hasil berbagai survei dan penelitian yang dilakukan oleh lembaga-lembaga riset, baik nasional maupun internasional, berkaitan dengan pendidikan di Indonesia yang hasilnya menunjukkan posisi atau urutan yang masuk kelompok terbawah.

Sebagaimana dilaporkan dalam artikel tentang *Daftar Negara Menurut Indeks Pembangunan Manusia* dalam *Wikipedia*, Indeks pembangunan manusia Indonesia berdasarkan Laporan Pembangunan Manusia Badan Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) yang dirilis pada tanggal 5 Oktober 2009 berada pada peringkat

111 dari 180 negara anggota PBB dengan nilai indeks 0,734 (Tabel 1.1). Peringkat ini berada pada kategori menengah pada klasifikasi negara berkembang. Indeks pembangunan manusia ini memberikan gambaran ukuran gabungan tiga dimensi tentang pembangunan manusia yang salah satu dasar penilaiannya adalah dimensi pendidikan.

Tabel. 1.1. Daftar negara menurut Indeks Pembangunan Manusia

Peringkat	Negara	IPM
1	Norway	0.971
2	Australia	0.970
3	Iceland	0.969
4	Canada	0.966
5	Ireland	0.965
6	Netherlands	0.964
7	Sweden	0.963
8	France	0.961
9	Switzerland	0.960
10	Japan	0.960
...		
105	Philippines	0.751
106	El Salvador	0.747
107	Syria	0.742
108	Fiji	0.741
109	Turkmenistan	0.739
110	Palestine	0.737
<b>111</b>	<b>Indonesia</b>	<b>0.734</b>
112	Honduras	0.732
113	Bolivia	0.729
114	Guyana	0.729
...		

Sumber : Diadaptasi Laporan Pembangunan Manusia UNDP "Human Development Indices – A statistical update 2008" dalam Wikipedia

Perbandingan dengan salah satu negara serumpun, Malaysia yang pada tahun 70-an banyak belajar dari Indonesia, berada pada peringkat 60 dengan nilai indeks 0,829 masuk dalam kategori tinggi. Paparan tersebut memberikan gambaran tentang kualitas dan posisi pendidikan kita di tingkat regional maupun internasional.

Studi-studi migrasi internasional Indonesia telah menunjukkan bahwa tenaga kerja migran asal Indonesia dicirikan oleh tingkat pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan yang rendah. Kondisi ini menyebabkan kecenderungan Tenaga Kerja Indonesia (TKI) bekerja pada lapangan kerja yang tersedia yaitu pekerjaan kasar terutama di perkebunan

dan perkayuan bagi para pria dan sebagai pembantu rumah tangga, juru masak, bahkan ada yang terjebak menjadi pekerja seks bagi kaum perempuan (Bandiyono,1999).

Sutarto, dalam *Tempo Interaktif* hari Jum'at tanggal 14 Juli 2006 mencatat bahwa wakil presiden Republik Indonesia (pada masanya), Jusuf Kalla menyatakan bahwa standar nilai kelulusan sekolah saat ini masih rendah dibandingkan dengan negara tetangga Malaysia dan Singapura. Malaysia, standar nilai kelulusannya mencapai enam sedangkan di Singapura delapan. Lebih lanjut Kalla menggambarkan Indonesia sebanding dengan Filipina. “Konsekuensinya Indonesia dan Filipina menjadi pemasok buruh ke Malaysia dan Singapura,” ujarnya. Sedangkan kedua negara tersebut, kata Kalla, mengirim manajer profesional ke Indonesia.

Ekspansi sekolah di negara kita tidak menghasilkan lulusan dengan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk membangun masyarakat yang kokoh dan ekonomi yang kompetitif di masa depan. Bukti ini ditunjukkan dengan rendahnya kemampuan murid tingkat 8 (SMP kelas 2) dibandingkan dengan negara tetangga Asia pada ujian internasional di tahun 2001 (lihat Tabel 1.2). Telihat cukup jelas bahwa ekspansi partisipasi sekolah di Indonesia tidak diikuti dengan peningkatan kualitas (World Bank, 2009).

Tabel. 1.2. Penampilan Pelajar pada Ujian Matematika dan Fisika (Peringkat dibuat untuk 38 Negara)

Negara	Nilai & Tingkat Matematika	Nilai & Tingkat Fisika
Singapura	604 (1)	568 (2)
Korea Selatan	587 (2)	549 (5)
Taiwan	585 (3)	569 (1)
Hongkong	582 (4)	530 (15)
Jepang	579 (5)	550 (4)
Malaysia	519 (16)	492 (22)
Thailand	467 (27)	482 (24)
Indonesia	403 (34)	435 (32)
Filipina	348 (36)	345 (36)

Sumber : *Trends in International Mathematics and Science Studies (TIMSS)*,1999

Selama tiga dasawarsa terakhir, dunia pendidikan Indonesia secara kuantitatif telah berkembang sangat cepat. Pada tahun 1965 jumlah sekolah dasar (SD) sebanyak 53.233 dengan jumlah murid dan guru sebesar 11.577.943 dan 274.545 telah meningkat pesat menjadi 150.921 SD dan 25.667.578 murid serta 1.158.004 guru (Pusat Informatika, Balitbang Depdikbud, 1999). Jadi dalam waktu sekitar 30 tahun jumlah SD naik sekitar 300%. Sudah barang tentu perkembangan pendidikan tersebut patut disyukuri. Namun sayangnya, perkembangan pendidikan tersebut tidak diikuti dengan peningkatan kualitas pendidikan yang sepadan (Zamroni, 2003).

Fakta-fakta di atas menunjukkan kinerja institusi pendidikan kita belum mampu melakukan proses pendidikan dan menghasilkan produk pembelajaran yang bermutu yang menciptakan SDM yang memiliki daya saing ditingkat global.

Era sebelum adanya krisis ekonomi pada tahun 1997, mutu pendidikan Indonesia menjadi masalah yang sangat serius dan telah menjadi perhatian kita bersama. Gelombang Krisis ekonomi yang berkepanjangan sejak tahun 1997, mengakibatkan kualitas mutu pendidikan menjadi lebih memprihatinkan lagi. Data lain yang dapat dijadikan acuan rendahnya mutu pendidikan dasar dapat dilihat dari angka kelulusan kohort di tingkat SD. Hasil studi terbatas yang dilaksanakan oleh Pusat Penelitian Balitbang, Depdiknas dan UNICEF tahun 1998 di lima provinsi, ternyata kelulusan kohort SD dalam 6 tahun hanya mencapai 49%. Dalam waktu 7 tahun meningkat menjadi 65% dan untuk 8 tahun naik sampai angka 70%. Ini menunjukkan bahwa pada dasarnya anak tidak belajar dengan benar (Depdiknas, 2005:1).

Krisis ekonomi yang dimulai tahun 1997 telah membuka tabir baru dalam perjalanan sejarah bangsa Indonesia yang ditandainya dengan bergulirnya reformasi, termasuk salah satunya bidang pendidikan.

Perkembangan sistem pemerintahan kita semenjak masa reformasi mengalami perubahan paradigma dari model pendekatan birokratis sentralistik ke model pendekatan desentralistik. Hal ini ditandai dengan digulirkannya otonomi daerah melalui Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, yang diikuti dengan dikeluarkannya UU No.22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (telah diubah dengan dikeluarkannya UU No.32 Tahun 2004) yang salah satu implikasinya adalah otonomi terhadap dunia pendidikan.

Beberapa perubahan paradigma manajemen pemerintahan tersebut antara lain (Thoha, 1999):

- Dari orientasi manajemen yang diatur oleh negara ke orientasi pasar. Aspirasi masyarakat menjadi pertimbangan pertama dalam mengolah dan menetapkan kebijaksanaan untuk mengatasi persoalan yang timbul.
- Dari orientasi manajemen pemerintahan yang otoritarian ke demokrasi. Pendekatan kekuasaan bergeser ke sistem yang mengutamakan peranan rakyat. Kedaulatan rakyat menjadi pertimbangan utama dalam tatanan yang demokratis.
- Dari sentralisasi kekuasaan ke desentralisasi kewenangan. Kekuasaan tidak lagi terpusat di satu tangan melainkan dibagi ke beberapa pusat kekuasaan secara seimbang.

Sistem pemerintahan yang jelas batas dan aturannya seakan-akan menjadi negara yang sudah tidak jelas lagi batasnya akibat pengaruh dari tata-aturan global. Keadaan ini membawa akibat tata-aturan yang hanya menekankan tata-aturan nasional saja dan kurang menguntungkan dalam percaturan global. Fenomena ini berpengaruh terhadap dunia pendidikan sehingga desentralisasi pendidikan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari. Tentu saja desentralisasi pendidikan bukan berkonotasi negatif, yaitu untuk mengurangi wewenang atau intervensi pejabat atau unit pusat melainkan lebih berwawasan keunggulan.

Kebijakan umum yang ditetapkan oleh pusat sering tidak efektif karena kurang mempertimbangkan keragaman dan kekhasan daerah sehingga membawa dampak ketergantungan sistem pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan yang tidak sesuai dengan

kebutuhan masyarakat setempat (lokal), menghambat kreatifitas, dan menciptakan budaya menunggu petunjuk dari atas.

Dengan demikian desentralisasi pendidikan bertujuan untuk memberdayakan peranan unit bawah atau masyarakat dalam menangani persoalan pendidikan di lapangan. Banyak persoalan pendidikan yang sepatutnya bisa diputuskan dan dilaksanakan oleh unit tataran di bawah atau masyarakat. Hal ini sejalan dengan apa yang terjadi di kebanyakan negara. Faktor-faktor pendorong penerapan desentralisasi (NCREL (1995)) terinci sbb:

- Tuntutan orangtua, kelompok masyarakat, para legislator, pebisnis, dan perhimpunan guru untuk turut serta mengontrol sekolah dan menilai kualitas pendidikan.
- Anggapan bahwa struktur pendidikan yang terpusat tidak dapat bekerja dengan baik dalam meningkatkan partisipasi siswa bersekolah.
- Ketidakmampuan birokrasi yang ada untuk merespon secara efektif kebutuhan sekolah setempat dan masyarakat yang beragam.
- Penampilan kinerja sekolah dinilai tidak memenuhi tuntutan baru dari masyarakat.
- Tumbuhnya persaingan dalam memperoleh bantuan dan pendanaan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa desentralisasi pendidikan mencakup tiga hal, yaitu:

1. Manajemen berbasis lokasi
2. Pendelegasian wewenang
3. Inovasi kurikulum

Pada dasarnya manajemen berbasis lokasi dilaksanakan dengan meletakkan semua urusan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pengurangan administrasi pusat adalah konsekuensi dari yang pertama dengan diikuti pendelegasian wewenang dan urusan pada sekolah. Inovasi kurikulum menekankan pada pembaharuan kurikulum sebesar-besarnya untuk meningkatkan kualitas dan persamaan hak bagi semua peserta didik.

Model pendekatan desentralistik melalui pemberdayaan satuan pendidikan dengan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kesempatan yang lebih luas kepada satuan pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan. Manajemen sekolah lebih otonom yang menggambarkan pengelolaan sekolah bersifat desentralistik.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Berdasar fenomena yang dipaparkan di atas, Sejak tahun 2003 (dalam *MBE Project Online*) pemerintah Indonesia dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional bekerjasama dengan badan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), UNESCO dan UNICEF, telah melaksanakan satu Kegiatan Rintisan yang disebut “Menuju Masyarakat Peduli Pendidikan Anak - Dengan Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Peran Serta Masyarakat”. Kegiatan ini berlandaskan asumsi bahwa sekolah akan meningkat mutunya jika kepala sekolah, guru, dan masyarakat termasuk orang tua siswa diberikan kewenangan yang cukup besar untuk mengelola urusannya sendiri, termasuk perencanaan dan pengelolaan keuangan sekolah, proses belajar mengajar menjadi aktif dan menarik, para pendidikya lebih ditingkatkan kemampuannya dan masyarakat sekitar sekolah ikut aktif dalam urusan persekolahan secara umum.

Mutu telah menjadi isu sentral dalam sistem pendidikan kita dewasa ini. Permasalahan dalam peningkatan kualitas pendidikan berkaitan setidaknya telah dipengaruhi oleh keberhasilan dunia industri dalam pengelolaan atau manajemen mutu dalam proses bisnisnya. Dunia pendidikan kini telah mulai mempertimbangkan dan mengadaptasi prinsip-prinsip manajemen mutu yang telah tumbuh dan berkembang dalam dunia industri yang kita kenal dengan konsep *Total Quality Management (TQM)*.

Asal mula gerakan mutu berasal dari dunia industri. Mutu menjadi isu yang sangat penting bersamaan dengan dimulainya era industrialisasi. Metode industri baru yang dicirikan dengan pengkhususan dan pengulangan tugas-tugas kerja yang disertai produksi massal dengan melibatkan banyak tenaga kerja melahirkan pendekatan baru terhadap tanggung jawab terhadap mutu sebuah produk. Kondisi tersebut menuntut dikembangkan sebuah sistem pemeriksaan yang dikenal dengan kontrol mutu (*quality control*) yang dipercayakan kesebuah divisi tenaga kerja yang baru.

Kontrol mutu adalah proses deteksi pasca produksi yang menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi yang boleh keluar dari pabrik dan dilempar ke pasar. Dalam perkembangannya dalam industri yang bersifat massal, kontrol mutu dengan sendirinya menjadi semakin tidak ekonomis. Beberapa perusahaan mengganti atau bahkan menambahnya dengan metode jaminan mutu (*quality assurance*) dan perbaikan mutu (*continuous improvement*) dengan cara mengembalikan tanggung jawab mutu kepada para tenaga pembuatnya (Sallis, 2007:35).

Gagasan tentang jaminan mutu dan mutu terpadu awalnya muncul di barat melalui ide-ide yang dicetuskan ahli mutu seperti Edwards Deming, Shewhart, dan Juran. Meskipun demikian perusahaan-perusahaan di Inggris dan Amerika baru tertarik terhadap isu mutu ditahun 1980-an, saat mereka mempertanyakan keunggulan Jepang dalam merebut pasar dunia.

Jepang menerapkan ide-ide Deming , Juran, dan para pakar mutu Amerika lainnya untuk memulai revolusi mutu yang dimulai dari pabrik dan diikuti oleh industri-industri jasa serta diikuti juga bank dan keuangan. Jepang telah mengembangkan ide-ide Juran dan Deming kedalam apa yang disebut dengan *Total Quality Control* (TQC), dan semenjak saat itu Jepang mendominasi pasar dunia. Penulis Jepang tentang mutu, Kauro Ishikawa,



telah mendeskripsikan pendekatan Jepang terhadap TQC sebagai “suatu revolusi pemikiran terhadap manajemen” .

Sejak Perang Dunia Kedua, penekanan industri Amerika dan sebagian besar dunia Barat adalah memaksimalkan produksi dan keuntungan, namun diakhir tahun 1970-an ketika mereka mulai kehilangan pasar, karena pasar mulai condong ke Jepang, maka beberapa perusahaan Amerika mulai memperhatikan pesan mutu secara serius.

Di Amerika, titik balik tersebut terjadi pada tahun 1980 dengan ditayangkannya sebuah film dokumenter NBC secara nasional dengan judul “Jika Jepang Bisa, Kenapa Kita Tidak?” Program tersebut menyoroti dominasi industri Jepang di beberapa pasar Amerika. Bagian akhir dari program tersebut menonjolkan Deming dan kontribusinya terhadap kesuksesan ekonomi Jepang. Sejak saat itu pesan Deming dan Juran, bersama dengan pakar mutu lainnya termasuk Philip B. Crosby, dan Armand V Feigenbaum mulai menguasai imajinasi bisnis di Amerika dan Eropa Barat dengan mulai menerapkan *Total Quality Management (TQM)* (Sallis, 2007:40).

Gerakan mutu terpadu dalam pendidikan masih tergolong baru. Hanya ada sedikit literatur yang memuat tentang hal ini sebelum tahun 1980-an. Beberapa upaya reorganisasi terhadap praktek kerja dengan konsep TQM telah dilaksanakan oleh beberapa universitas di Amerika dan beberapa perguruan tinggi lainnya di Inggris. Inisiatif untuk mengembangkan konsep TQM dalam berkembang terlebih dahulu di Amerika baru kemudian di Inggris, namun baru di awal tahun 1990-an kedua negara tersebut betul-betul dilanda gelombang metode TQM.

Sukmadinata, et al (2006:11) menyatakan bahwa TQM merupakan suatu metodologi yang dapat membantu para profesional pendidikan mengatasi lingkungan yang terus berubah. Manajemen total dapat digunakan sebagai alat untuk membentuk ikatan antara sekolah, dunia bisnis, dan pemerintah. Ikatan tersebut akan memungkinkan

para profesional disekolah atau daerah dilengkapi dengan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam pengembangan program mutu.

Lebih lanjut Sukmadinata, et al (2006:11) menyatakan bahwa TQM merupakan metodologi yang mempermudah mengelola perubahan, membentuk fokus perubahan, membentuk infrastruktur yang lebih fleksibel, cepat merespon terhadap perubahan masyarakat, serta membantu pendidikan dalam mengatasi segala hambatan yang muncul.

Dalam implementasinya, TQM tidak memaksakan suatu solusi tertentu. Setiap lembaga pendidikan memiliki kultur unik, kebutuhan, dan memiliki cara tersendiri untuk mewujudkannya dalam lingkungan tertentu. Bagaimanapun juga standar mutu dapat memiliki peranan dalam TQM. Standar tersebut dapat memberi pesan aktual dan potensial kepada pelanggan, bahwa institusi menggunakan mutu secara serius, dan bahwa kebijakan-kebijakan dan praktek-prakteknya sesuai dengan standar mutu nasional dan internasional.

Konsep MBS diangkat dari teori-teori manajemen korporat (*corporate management theories*), seperti filosofi yang dikemukakan W. Edward Deming yang dikenal dengan Konsep TQM. Konsep ini juga telah dipengaruhi oleh pendekatan manajemen dengan pelibatan tingkat tinggi (*high involvement management approach*), yang bermakna bahwa tampilan terbaik karyawan atau pekerja adalah pada lingkungan tempat mereka terlibat dalam perbaikan yang terus menerus (*ongoing improvement*) dari organisasi dan komitmen bagi keberhasilannya (Danim 2006:156).

MBS pada intinya adalah upaya terus-menerus untuk memperbaiki kinerja sekolah dengan memposisikan sekolah sebagai institusi yang relatif otonom, hal ini sejalan dengan filosofi kaizen yang berarti selalu tersedia ruang gerak, waktu, dan tenaga untuk melakukan perbaikan (Danim (2006:19)). Kaizen yang memiliki terjemahan bebas *step by step improvement* adalah pendekatan TQM yang menuai kesuksesan di Jepang.

Perkembangan tuntutan terhadap mutu telah melahirkan inisiatif untuk mengembangkan sejumlah standar mutu yang dapat memberikan gambaran kemampuan sebuah organisasi memperagakan manajemen mutu, seperti: *The Deming Prize*, *The Malcom Baldrige Award*, *The European Quality Award*, *The Citizen's Charter*, *BS5750*, dan *ISO 9000*. Standar manajemen mutu yang banyak mendapat perhatian didunia pendidikan kita dan telah banyak diadopsi satuan pendidikan adalah ISO 9001:2000.

Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000 didefinisikan sebagai standar sistem manajemen mutu yang diakui secara internasional, dalam mengelola proses pencapaian kualitas. SMM ISO 9001:2000 mengatur hubungan antara supplier, organisasi dan konsumen (pelanggan). SMM ISO 9001:2000 sama sekali tidak berbicara tentang kualitas suatu produk, tetapi berbicara tentang proses pencapaian suatu tingkat kualitas tertentu. Hal ini mengisyaratkan bahwa organisasi yang akan mengadopsi SMM ISO 9001:2000 perlu menetapkan spesifikasi atau persyaratan atau karakteristik kualitas produk/jasa dan prosesnya.

SMM ISO 9001:2000 yang berorientasi pada pengelolaan sistem manajemen mutu, adalah salah satu dari sekian banyak alternatif yang dapat digunakan sebagai pendekatan bagi upaya mendekatkan manajemen dan sistem internal suatu institusi. Pada dasarnya SMM ISO 9001:2000 tidak akan merubah sistem internal yang sudah ada dalam organisasi, melainkan justru memperkuat sistem itu sendiri dengan beberapa penguatan melalui penerapan klausul-klausul yang disyaratkan.

Sebagai panduan dan *Standart Quality Management System* yang pembuatannya melibatkan banyak pihak dari berbagai negara, maka penggunaan SMM ISO 9001:2000 sebagai acuan pembuatan sistem penjaminan mutu mempunyai kelebihan atau keuntungan antara lain sebagai berikut: (1). ISO 9001:2000 mencakup panduan/standar sistem pada aspek-aspek yang cukup luas, yaitu aspek-aspek manajemen yang diperlukan oleh

berbagai lembaga jasa dan produk untuk menghasilkan mutu produk yang sesuai janji, (2). Bersifat fleksibel, dapat diimplementasikan pada berbagai jenis organisasi. Tidak saja pada perusahaan yang bergerak pada industri manufaktur, tetapi pada sekolahpun dapat diterapkan; (3). Bukan merupakan standar suatu produk, melainkan lebih menekankan standar sistem dan standar proses; (4). Pengakuan, dengan perolehan sertifikat SMM ISO 9001:2000 akan memberikan pengakuan khusus terhadap sekolah sehingga pengakuan masyarakat dan pemerintah terhadap sekolah semakin tinggi, demikian juga pengakuan atau rasa memiliki oleh semua warga sekolah terhadap sekolahnya (Mulyonokismo (2009)).

SMM ISO 9001:2000 merupakan Sistem Manajemen Mutu yang bersifat universal, sehingga dapat diadopsi untuk perusahaan dengan jenis usaha apa saja, baik usaha manufaktur dan usaha-usaha penyedia jasa termasuk pula pada kontraktor dan konsultan, atau bahkan sekolah. Delapan prinsip dasar SMM ISO yang lebih berorientasi kepada lembaga maupun industri yang menghasilkan produk barang dan jasa, adalah sebagai berikut: (1). Setiap orang memiliki pelanggan; (2). Setiap orang bekerja dalam sebuah sistem; (3). Semua sistem menunjukkan variasi; (4). Mutu bukan pengeluaran biaya tetapi investasi; (5). Peningkatan mutu harus sesuai dengan perencanaan; (6). Peningkatan mutu harus menjadi pandangan hidup; (7). manajemen berdasarkan fakta dan data; (8). Fokus pengendalian (*control*) pada proses, bukan hanya pada hasil (*output*). Sementara peningkatan kualitas layanan pendidikan diukur berdasarkan ukuran-ukuran sebagaimana diatur pada pasal-pasal ISO 9001:2000 yang lebih mengacu kepada hasil evaluasi atas kesesuaian antara harapan (*input*) yang diinginkan pelanggan (siswa dan orangtua siswa) dengan kinerja aktual pegawai/guru/pengelola sekolah lainnya (*proses*) yang dirasakan setelah penggunaan jasa tersebut (*output*). Ketiga hal tersebut akan nampak pada masukan yang diberikan (*outcome*) oleh segenap *stake holder* (guru, siswa,

orang tua, industri, masyarakat, pemerintah) dalam bentuk identifikasi harapan pelanggan dalam suatu proses yang bersifat peningkatan dan perbaikan terus menerus (*continuous process improvement*) (Mulyonokismo (2009)).

Tujuan implementasi SMM ISO 9001:2000 adalah menjamin kinerja organisasi dalam upaya peningkatan daya saing, efisiensi dan efektifitas organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, SMM ISO lebih menekankan konsep pengendalian sejak dini, lebih menekankan pencegahan ketidaksesuaian dari pada tindakan koreksi setelah terjadi ketidaksesuaian. oleh karena itu, semua fungsi dalam organisasi yang berdampak terhadap mutu dan kepuasan pelanggan dikendalikan dengan sistematisa pengendalian yang dirancang dan distandarkan sedemikian rupa, sehingga bila diterapkan dengan benar, maka jaminan mutu dan konsistensi mutu yang merupakan faktor signifikan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan akan dapat dicapai.

Berdasarkan latar belakang diatas, kita bisa melihat gambaran kualitas pendidikan kita yang rendah mengakibatkan daya saing SDM Indonesia tertinggal jauh dari negara lain. Tuntutan desentralisasi mengubah pola kebijakan yang dilakukan pemerintah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan melalui reformasi pendidikan dengan otonomi yang lebih luas kepada satuan pendidikan dengan pola pendekatan penerapan MBS. Melalui otonomi ini satuan pendidikan tidak lagi berperan sebagai unit pelaksana teknis kantor pendidikan, tetapi sebagai lembaga profesional yang memiliki fleksibilitas dan kebebasan yang luas dalam mengelola dirinya dengan mengacu kepada aturan, standar, kebijakan, dan prioritas yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

UU RI No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 50 Ayat (3) mengamanatkan Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah untuk menyelenggarakan

sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional.

Untuk melaksanakan amanat UU tersebut pemerintah dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang dibidang pendidikan 2005-2025 telah menetapkan salah satu indikator pencapaian kunci adalah : 2005-2009, Jumlah sekolah yang meraih ISO 9001 mencapai 5%; 2010-2015, Jumlah sekolah yang meraih ISO 9001 mencapai 20%; 2016-2020, Jumlah sekolah yang meraih ISO 9001 mencapai 40%; 2021-2025 , Jumlah sekolah yang meraih ISO 9001 mencapai 70 % (lihat Tabel 1.3).

**Tabel. 1.3. Beberapa indikator ukuran kinerja kunci Ditjen Mandikdasmen dalam RPJP Pendidikan Nasional 2005-2025.**

Rencana Pembangunan Jangka Panjang		Ditjen Mandikdasmen		
PERIODE PEMBANGUNAN	2005 – 2009	2010 - 2015	2015 - 2020	2020 - 2025
TEMA PEMBANGUNAN	Peningkatan Kapasitas & Modernisasi	Penguatan Pelayanan	Daya Saing Regional	Daya Saing Internasional
VISI PEMBANGUNAN	INSAN INDONESIA CERDAS & KOMPETITIF			
UKURAN KINERJA KUNCI	Tata Kelola/Citra Publik <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIM berbasis ICT di Ditjen Mandikdasmen diinstalasikan dan beroperasi serta berfungsi dengan baik.</li> <li>• Jumlah Sekolah yang menjadi BHP mencapai 20%.</li> <li>• Ditjen Mandikdasmen memperoleh ISO 9001.</li> <li>• Jumlah sekolah yang meraih ISO 9001 mencapai 5 %.</li> <li>• Mulai TA 2007 temuan BPK tentang penyimpangan pengelolaan keuangan di Ditjen Mandikdasmen &lt; 0,6% dari objek yang diperiksa.</li> <li>• Penyimpangan anggaran yang merugikan negara &lt; 0,1 %.</li> </ul>	Tata Kelola/Citra Publik <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Sekolah yang menjadi BHP mencapai 50%.</li> <li>• Jumlah sekolah yang meraih ISO 9001 mencapai 20%.</li> <li>• Temuan BPK tentang penyimpangan pengelolaan keuangan di Ditjen Mandikdasmen &lt; 0,3% dari objek yang diperiksa.</li> <li>• Penyimpangan anggaran yang merugikan negara &lt; 0,05 %.</li> </ul>	Tata Kelola/Citra Publik <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Sekolah yang menjadi BHP mencapai 100%.</li> <li>• Jumlah sekolah yang meraih ISO 9001 mencapai 40%.</li> <li>• Temuan BPK tentang penyimpangan pengelolaan keuangan di Ditjen Mandikdasmen &lt; 0,1% dari objek yang diperiksa.</li> <li>• Penyimpangan anggaran yang merugikan negara &lt; 0,01 %.</li> </ul>	Tata Kelola/Citra Publik <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah sekolah yang meraih ISO 9001 mencapai 70%.</li> <li>• Temuan BPK tentang penyimpangan pengelolaan keuangan di Ditjen Mandikdasmen &lt; 0,01% dari objek yang diperiksa.</li> <li>• Penyimpangan anggaran yang merugikan negara &lt; 0,001 %.</li> </ul>

Sumber: Lampiran Renstra Depdiknas 2005-2009 hal. 103.

Seiring dengan penerapan otonomi sekolah melalui MBS, dalam menjabarkan dan mengimplementasikan seluruh kebijakan yang telah dikeluarkan Departemen Pendidikan Nasional, maka sekolah melakukan berbagai pembaruan dalam upaya perbaikan mutu termasuk dalam hal manajemen. Banyak strategi yang dapat dibuat dan diterapkan oleh suatu sekolah untuk meningkatkan kinerjanya dalam hal mutu. Salah satu strategi yang berfokus pada peningkatan mutu adalah melalui implementasi sistem manajemen mutu adalah ISO 9001:2000 yang menjadi acuan internasional dalam menilai proses bisnis suatu organisasi memperagakan sistem manajemen mutu. Beberapa sekolah di Indonesia

mulai dari tingkat SD hingga SLTA telah mengadopsi dan telah memperoleh sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000.

## II. FOKUS MASALAH

Penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2000 akan menimbulkan pengaruh bagi suatu organisasi, baik yang bersifat internal (praktik manajemen mutu) maupun pihak eksternal. Perubahan yang bersifat internal seperti standardisasi proses bisnis atau prosedur kerja, dokumentasi yang lebih baik, meningkatnya pemahaman personil terhadap mutu yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan mutu produk atau jasa. Sedangkan efek eksternal diantaranya adalah meningkatnya persepsi konsumen terhadap mutu produk sebagai salah satu atribut mutu, yang selanjutnya berdampak pada meningkatnya daya saing produk/organisasi di masyarakat.

Perubahan-perubahan yang terjadi dengan di adopsinya persyaratan elemen-elemen klausul ISO 9001:2000 ke dalam sistem manajemen internal lembaga diharapkan akan memberi dampak positif, seperti pengurangan biaya produksi, peningkatan produktifitas, peningkatan efektifitas pelaksanaan pekerjaan. Hal ini adalah komponen-komponen yang mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Secara teoritis penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 akan mempengaruhi praktik manajemen organisasi, yang selanjutnya akan meningkatkan mutu produk atau layanan dan kinerja sebuah lembaga.

Pada kenyataannya tidak dipungkiri bahwa landasan motivasi penerapan SMM ISO di sekolah muncul sebagai akibat dari adanya intervensi atau intruksi kebijakan pemerintah, tidak muncul dari prakarsa sekolah itu sendiri sebagai lembaga profesional yang telah menyadari pentingnya pengelolaan mutu dalam peningkatan kinerjanya, sehingga muncul kontroversi terhadap implementasi ISO 9001:2000 di sekolah umum. Di

satu pihak mengatakan bahwa sertifikasi dan implementasi ISO 9001:2000 terlalu mengada-ada, sulit dan nyaris tidak mungkin dilaksanakan di sekolah umum ( SD, SMP dan SMA ) sebab disamping jumlah biaya yang dibutuhkan tidaklah sedikit, sekolah menghasilkan produk berupa layanan jasa di bidang pendidikan kepada masyarakat dan bukannya berupa barang. Di pihak lain mengatakan sangat mungkin dilakukan, sebab walaupun sekolah umum produknya bukan barang, melainkan jasa, tetapi tetap menggunakan sistem manajemen, sehingga ISO digunakan untuk menilai sejauh mana kinerja sistem manajemen pendidikan diukur berdasarkan standardisasi internasional.

Berdasarkan uraian diatas, untuk memperoleh gambaran mengenai fenomena adopsi SMM ISO 9001:2000 di sekolah sebagai salah satu strategi peningkatan mutu, penulis bermaksud mengadakan penelitian di SMK Negeri 3 Palangka Raya, Provinsi Kalimantan Tengah dengan fokus masalah “ Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9000 dalam Penjaminan Mutu Kinerja Satuan Pendidikan”

### **III. PERTANYAAN PENELITIAN**

Berdasarkan uraian pada latar belakang maka fokus dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, dan menganalisis tentang hal-hal yang berhubungan dengan implementasi ISO 9000:2000 dalam penjaminan mutu kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya, berdasarkan fokus masalah tersebut dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan dan desain SMM ISO SMM ISO 9001:2000 dalam penjaminan mutu kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya.
2. Bagaimana implementasi SMM ISO SMM ISO 9001:2000 dalam penjaminan mutu kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya.



3. Bagaimana hasil yang dicapai dari implementasi SMM ISO 9001:2000 dalam penjaminan mutu kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya.
4. Bagaimana kendala dan tantangan yang ditemui dalam implementasi SMM ISO 9001:2000 dalam penjaminan mutu kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya.

#### **IV. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan dan desain SMM ISO SMM ISO 9001:2000 dalam penjaminan mutu kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implemementasi SMM ISO SMM ISO 9001:2000 dalam penjaminan mutu kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis hasil yang dicapai dari implementasi SMM ISO 9001:2000 dalam penjaminan mutu kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kendala dan tantangan yang ditemui dalam implementasi SMM ISO 9001:2000 dalam penjaminan mutu kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya.

#### **V. KEGUNAAN PENELITIAN**

Penelitian ini dapat diharapkan berguna secara teoritis dan praktis:

a. Kegunaan Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai bahan pengembangan ilmu dalam merencanakan, mendesain, mengembangkan, dan implementasi SMM ISO 9001:2000 di dunia pendidikan.

b. Kegunaan Praktis

- Menambah wawasan penulis baik secara konseptual maupun empiris, mengenai

penerapan SMM ISO 9001:2000 dalam dunia pendidikan khususnya satuan pendidikan

- Sebagai sumbangan pemikiran dalam memberikan masukan terhadap pengembangan kemampuan pengelolaan satuan pendidikan dengan standar yang diterapkan secara internasional.
- Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa saran dan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan kualitas pendidikan khususnya SMK Negeri 3 Palangkaraya.

## **VI. PARADIGMA PENELITIAN**

Tuntutan terhadap pendidikan yang bermutu semakin tinggi seiring dengan meningkat dan ketatnya daya saing global. Institusi pendidikan dalam hal ini satuan pendidikan memerlukan peranan manajemen untuk memberikan jaminan mutu terhadap lulusan yang dihasilkan, sehingga mampu bersaing dalam era persaingan bebas yang telah kita hadapi.

Suatu realita bahwa struktur dan mekanisme kerja organisasi satuan pendidikan di Indonesia akan berubah sejalan dengan kebijakan desentralisasi. Mengubah struktur dan desain uraian tugas personel yang akan ditempatkan dalam struktur organisasi fungsi dalam merupakan hal yang tidak sulit dilakukan karena sifat struktur organisasi yang statis. Persoalannya adalah sejauh mana perubahan pola manajemen tersebut memiliki dampak terhadap mutu yang dihasilkan.

Sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu, melalui pemberdayaan sekolah, sejak tahun 2003 pemerintah Indonesia dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional bekerjasama dengan badan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), UNESCO dan UNICEF, telah memperkenalkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Konsep MBS diangkat dari teori-teori manajemen korporat (*corporate management theories*), seperti filosofi yang dikemukakan W. Edward Deming yang dikenal dengan Konsep TQM. Konsep ini juga telah dipengaruhi oleh pendekatan manajemen dengan pelibatan tingkat tinggi (*high involvement management approach*), yang bermakna bahwa tampilan terbaik karyawan atau pekerja adalah pada lingkungan tempat mereka terlibat dalam perbaikan yang terus menerus (*ongoing improvement*) dari organisasi dan komitmen bagi keberhasilannya.

Conway dan Calz (dalam Danim (2006:156)) menyatakan “*school based management was founded on an industrial model that showed the benefits of involving factory workers in changing their work roles*”. Setidaknya pada tataran umum, diilhami dan dibangun berdasarkan pengalaman keberhasilan praktek manajemen pada dunia industri, yang dewasa ini dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)*.

Definisi TQM adalah sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan (Kit Sadgrove (dalam Yamit (2005:181)).

Gasperz (2006:16) menyatakan pada dasarnya total quality management (TQM) terdiri dari dua aspek pokok, yaitu: (1) sistem manajemen mutu (*quality management system(QMS)*), dan (2) peningkatan mutu terus-menerus (*continuous quality improvement-(CQI)*). Untuk peningkatan kualitas terus-menerus perlu mengikuti tahap-tahap berikut: (1) menetapkan proyek peningkatan spesifik, (2) meninjau ulang praktek-praktek manajemen, (3) menetapkan sistem tindakan korektif, dan (4) melakukan proses audit terhadap sistem manajemen mutu. Tahap-tahap ini akan menjamin peningkatan mutu secara terus-menerus.

Salah satu kunci sukses agar dapat bersaing di pasar global adalah kemampuan untuk memenuhi standar-standar internasional yang berlaku. SMM ISO 9000 merupakan suatu sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektifitas mutu suatu organisasi dengan rekomendasi desain kerangka kerja untuk peningkatan mutu secara berkesinambungan (*continual quality improvement*).

SMM ISO 9001:2000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu. SMM ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang/jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditentukan. Dengan melaksanakan kendali mutu, organisasi dapat menelusuri dan menanggulangi faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. ISO 9000 merekomendasikan organisasi untuk merumuskan kebijakan dalam hal mutu melalui pendekatan proses, yang dikenal dengan tahap PDCA (*plan, check, do, act*).

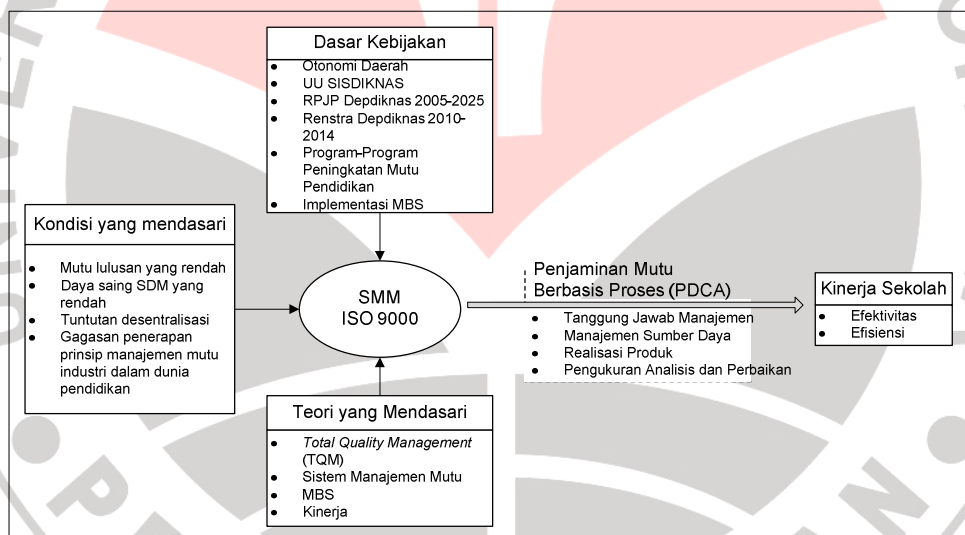
Bertitik tolak dari pemikiran pendidikan sebagai suatu sistem, maka faktor-faktor yang mempengaruhi mutu kinerja sekolah mencakup komponen input, proses, dan output. Masalah mutu sekolah 85% disebabkan oleh manajemennya yang belum efektif. Manajemen sekolah efektif yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sekolah yang memuaskan stakeholder (Husaini (2007)).

Direktorat PLP (2002) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi mutu kinerja sekolah antara lain meliputi pembelajaran dan manajemen, yang cakupannya amat luas. Sedangkan menurut Engkoswara (2001:3) kriteria keberhasilan suatu manajemen pendidikan atau disamaartikan dengan mutu kinerja sekolah ialah produktifitas pendidikan.

Washins (dalam Saksono (2002:112)) juga mengemukakan bahwa produktifitas mengandung dua konsep utama yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun lingkungan; Efektifitas menyangkut hasil dan mutu pelayanan yang dicapai.

Sejalan dengan ide-ide diatas kita dapat merumuskan bahwa kinerja sekolah dapat kita kaji melalui faktor produktifitas, dimana produktifitas itu sendiri mengandung dimensi efektifitas dan efisiensi. Untuk mengetahui kinerja sekolah kita dapat melihat efektifitas maupun efisiensi sekolah tersebut.

Secara singkat paradigma penelitian diatas dapat digambarkan seperti pada diagram berikut ini:



Gambar 1.1. Paradigma Penelitian

## VII. ASUMSI

Arikunto (2002:60-61)) menyatakan bahwa asumsi penelitian atau anggapan dasar penelitian dipandang sebagai landasan teori atau titik tolak yang digunakan dalam suatu penelitian, yang mana kebenarannya diterima oleh peneliti. Selanjutnya dikemukakan bahwa peneliti dipandang perlu merumuskan asumsi-asumsi penelitian dengan maksud:

- Sebagai landasan pijakan yang kokoh bagi masalah yang sedang di teliti.
- Untuk mempertegas variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian.
- Berguna dalam merumuskan dan menentukan pertanyaan penelitian maupun hipotesis.

Dalam upaya untuk menjelaskan implementasi SMM ISO 9001:2000 dalam upaya penjaminan mutu kinerja sekolah yang menjadi fokus dalam penelitian ini, maka dikemukakan beberapa asumsi yaitu:

1. Standar SMM ISO 9001:2000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu. ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan.
2. Jaminan mutu (*quality assurance*) adalah semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk yang dihasilkan akan memuaskan kebutuhan pelanggan untuk tingkat kualitas tertentu.
3. Mutu Kinerja Sekolah itu sendiri adalah Kualitas sebagai unjuk kerja yang dicapai, berupa prestasi yang diperlihatkan dalam bentuk kemampuan kerja guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawab sekolah dalam kurun waktu tertentu berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan.

## VIII. METODE PENELITIAN

Dalam melaksanakan penelitian ini penulis melakukan pendekatan metode deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Taylor dan Bogdan (dalam Meleong (1998:5)) mengemukakan bahwa pendekatan kualitatif merujuk kepada

pengertian yang luas terhadap penelitian yang menghasilkan data deskriptif, yang berupa uraian kata-kata dan perilaku orang yang dapat diobservasi secara lisan maupun tulisan.

Pemilihan studi kasus didasari pada tujuan penelitian untuk mengidentifikasi, mendeskripsikan, menganalisa Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dalam Upaya Penjaminan Mutu Kinerja SMK Negeri 3 Palangka Raya. Untuk mengkaji sistem manajemen mutu dalam suatu organisasi, diperlukan kedalaman analisis yang didasarkan pada pendalaman terhadap informasi yang ada dan fakta yang terjadi. Karena itu, diperlukan studi kasus tertentu yang secara rasional dapat dikaji secara mendalam.

Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial yang bertujuan untuk memberikan pandangan yang lengkap dan mendalam mengenai subjek yang diteliti. Setiap analisis kasus mengandung data berdasarkan pengamatan, data dokumenter, kesan dan pernyataan orang lain mengenai kasus tersebut (Mulyana (2003:201,202).

## **IX. LOKASI DAN SUMBER DATA**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan juli s.d nopember 2010 di kota Palangka Raya ibu kota Provinsi Kalimantan Tengah, dan yang menjadi tempat atau objek penelitian adalah SMK Negeri 3 Palangkaraya. SMK Negeri 3 Palangkaraya adalah sekolah yang pertama mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9000 di Provinsi Kalimantan Tengah dan telah memperoleh sertifikat ISO 9001: 2000 sejak Desember 2007.

Sugiyono (2006:328) menyatakan dalam penelitian kualitatif, sampel sumber data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*.

Sampel sumber data pada tahap awal memasuki lapangan dipilih orang yang memiliki pengaruh dan otoritas pada situasi sosial atau obyek yang diteliti, sehingga mampu membuka jalan bagi peneliti dalam melakukan pengumpulan data lanjutan.

Sebagai permulaan, manajemen puncak dalam hal ini kepala sekolah dan ketua dewan mutu SMK Negeri 3 Palangka Raya akan menjadi sasaran awal penelusuran dan pengambilan data.

Dewan mutu adalah sekelompok orang yang terdiri dari unsur pimpinan dan karyawan yang dibentuk dengan fokus untuk merencanakan, mengembangkan, implementasi serta bertanggung jawab untuk memelihara Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000. Selanjutnya akan dikembangkan pencarian dan penelusuran data keseluruhan elemen sekolah yang lain yang meliputi karyawan, guru, dan siswa sesuai dengan kebutuhan penelitian termasuk juga dokumen-dokumen yang berhubungan dengan kegiatan manajemen mutu sekolah.