JENJANG SMK

BUKU 01

Implementasi 8 SNP dalam Rangka Pengembangan Model Penjaminan Mutu Pendidikan

NASKAH AKADEMIK

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
LEMBAGA PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN JAWA TENGAH
TAHUN 2019

Model Penjaminan Mutu Sekolah melalui POS implementasi 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP): Naskah Akademik

Penulis:
Drs. Harmanto, M.Si,
Drs. Tuwuh Rustantoro, M.Pd
Tri Mulyani, S.Pd., M.Pd
Drs. Mujiyanto Paulus, M.Pd
Pujiadi, S.Pd., M.Pd., M.Kom
Dr. Mulida Hadrina Harjanti, M.Pd
Dra. Nani Rosdijati, M.M
Drs. Abadi, M.Pd
Mampuono, S.Pd., M.Kom
Ardiani Mustikasari, S.Si, M.Pd
Dr. Alif Noor Hidayati, M.Pd
Dra. Erwin Roosilawati, M.Pd
Dra. Suminarsih, M.Si
Drs. S.W. Widodo, M.Pd
Sri Hartati, S.Pd., M.Pd
Drs. Slamet Trihartanto
Dedy Gunawan, S.Pd., M. Ed
Nuning Khadijatus Shalihah, S.Si, M.Sc

30 Desember 2019

Diterbitkan Oleh:
LPMP Jawa Tengah
Jl. Kyai Maja Srondol Kulon, Semarang

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa bahwa Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Tengah telah menyelesaikan buku 1 Naskah Akademik Model Penjaminan Mutu Sekolah.

Buku 1 tentang Naskah Akademik Model Penjaminan Mutu Sekolah merupakan rangkaian dari enam buku yang disusun dalam pengembangan model penjaminan mutu sekolah melalui implementasi POS-SNP. Sebelum membaca buku yang lain, pembaca perlu memahami buku 1 karena berisi tentang konsep model penjaminan mutu sekolah melalui implementasi POS-SNP. Di dalam buku 1 terdapat 3 bab. Bab I berisi latar belakang, dasar hukum, tujuan dan manfaat. Bab II berisi konsep mutu, sistem manajemen mutu, serta sistem manajemen mutu melalui pengembangan Prosedur Operasional Standar (POS). Bab III berisi kerangka berpikir dan tahapan pengembangan model.

Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Tengah mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu pengembangan Naskah Akademik Model Penjaminan Mutu Sekolah. Kritik dan saran yang membangun kami harapkan. Semoga Naskah Akademik Model Penjaminan Mutu Sekolah yang telah dikembangkan bermanfaat bagi semua pihak terkait.

Semarang, 30 Desember 2019

Kepala LPMP Jawa Tengah

DAFTAR ISI

Halaman Judul i
DAFTAR ISI ii

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Dasar Hukum 2
C. Tujuan 3
D. Manfaat 3

BAB II LANDASAN TEORI 4
A. Konsep Mutu 4
B. Sistem Manajemen Mutu 6
C. Sistem Manajemen Mutu Melalui Pengembangan Prosedur Operasional Standar (POS) 9
D. Prosedur Operasional Standar 10

BAB III MODEL PENJAMINAN MUTU SEKOLAH MELALUI IMPLEMENTASI POS-SNP 12
A. Kerangka Berpikir 12
B. Pengembangan POS Implementasi SNP 15

DAFTAR PUSTAKA 25

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tantangan globalisasi menjadikan mutu sebagai satu hal yang sangat penting. Mutu pendidikan akan menentukan mutu sumber daya manusia. Upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya dengan menetapkan acuan mutu yaitu Standar Nasional pendidikan (SNP). Terdapat 8 SNP yaitu standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian, standar sarana dan prasarana, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pengelolaan dan .

Sebagaimana diamanatkan dalam PP 13 tahun 2015 tentang perubahan kedua PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) memiliki peran penting yaitu fasilitasi pelaksanaan penjaminan mutu sekolah. LPMP adalah unit pelaksana teknis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berkedudukan di provinsi dan bertugas untuk membantu pemerintah daerah dalam bentuk supervisi, bimbingan, arahan, saran, dan bantuan teknis kepada sekolah pada jenjang dasar dan menengah, dalam berbagai upaya penjaminan mutu sekolah untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan.

Saat ini SNP belum sepenuhnya terlaksana di setiap sekolah. Kondisi tersebut dapat tergambar dari hasil audit mutu sekolah. Terdapat faktor yang menjadi kendala atau penghambat, diantaranya belum terciptanya budaya mutu di sekolah. Untuk itu perlu upaya peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan sistem penjaminan mutu pendidikan.

Berdasarkan observasi lapangan ditemukan bahwa pemahaman konsep penjaminan mutu masih beragam. Belum ada langkah dalam implementasi dokumen mutu melalui prosedur opersional standar (POS) pemenuhan SNP dalam siklus penjaminan mutu yang ada. Untuk itu LPMP jawa Tengah mengembangkan model penjaminan mutu sekolah melalui POS implementasi SNP.

B. Dasar Hukum

1. Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2010 tentang Percepatan Pelaksanaan Prioritas Pembangunan Nasional
3. Peraturan pemerintah No. 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
4. Permendikbud No. 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 34 tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan.
6. PermenPAN RB No. 16 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya
7. Permendikbud No. 15 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Barat, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Tengah, dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Selatan
8. Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kemendikbud Nomor 464/D.D5/KR/2018 tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar Mata Pelajaran Muatan Nasional (A), Muatan Kewilayahan (B), Dasar Bidang Keahlian (C1), Dasar Program Keahlian (C2) dan Kompetensi Keahlian (C3)
9. Permendikbud Nomor 70 tahun 2013 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan / Madrasah Aliyah Kejuruan
10. Keputusan Dirjen Dikdasmen Nomor 130/D/KEP/KR/2017 tentang Struktur Kurikulum SMK

C. TUJUAN

Tujuan Naskah akademik ini adalah:

1. Panduan bagi LPMP untuk memberikan arah yang lebih jelas dalam fasilitasi sekolah terkait implementasi penjaminan mutu sebagai upaya pemenuhan SNP.
2. Panduan bagi sekolah dalam melaksanakan penjaminan mutu sekolah
3. Panduan bagi Dinas pendidikan Kab/Kota atau Provinsi dalam memfasilitasi penjaminan mutu sekolah di wilayahnya.

D. MANFAAT

1. Manfaat Teoritis

Hasil kegiatan ini diharapkan menjadi model yang efektif dalam pejaminan mutu sekolah melalui POS implementasi SNP. Hasil kegiatan ini juga diharapkan dapat diadopsi oleh sekolah dan lembaga-lembaga pemerintah seperti, Dinas Pendidikan dalam penerapan sistem penjaminan mutu. Hasil kegiatan juga bisa menjadi dasar untuk pengembangan model penjaminan mutu sekolah lebih lanjut.

2. Manfaat praktis penelitian dan pengembangan ini adalah:

1) Bagi LPMP

Tersedia panduan untuk memberikan arah yang lebih jelas dalam fasilitasi sekolah terkait implementasi penjaminan mutu sebagai upaya pemenuhan SNP. Selain itu, dapat pula digunakan sebagai model penjaminan mutu internal lembaga dalam melaksanakan fungsi manajemennya.

2) Bagi sekolah

Tersedia panduan dalam melaksanakan penjaminan mutu sekolah sebagai upaya pemenuhan SNP melalui implementasi POS standar kompetensi lulusan (SKL), standar isi, standar proses, standar penilaian, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan dan .

3) Dinas pendidikan Kab/Kota dan Provinsi

Tersedia panduan dalam memfasilitasi penjaminan mutu sekolah di wilayahnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Mutu

Berbagai definisi tentang mutu dapat digunakan sebagai acuan. Mutu dapat didefinisikan sebagai *"fitness for use"* yang diartikan kecocokan untuk penggunaan. Dengan demikian barang yang dihasilkan atau layanan jasa sesuai dengan kriteria yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna (Juran, 1999). Definisi lain adalah mutu sebagai *conformance to requirements, not as 'goodness' or 'elegance'* artinya kesesuaian dengan persyaratan, bukan sebagai 'kebaikan' atau 'keanggunan'. Persyaratan yang dimaksud harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Salah satu hal yang penting adalah pelibatan setiap orang dalam proses organisasi (Crosby, 1996).

Edward Deming (1982) mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan "*market demand"* artinya kesesuaian produk dengan tuntutan konsumen. Mutu dicapai dengan tetap dan kontinu memperbaiki sistem. Feigenbaum (1997) mendefinisikan mutu sebagai "*total customer satisfaction"* artinya kepuasan pelanggan secara total.

Goetsch & Davis (2006) menyatakan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, proses, lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Manghani (2011) menyatakan hal yang sama dengan mutu. Mutu tidak hanya berhubungan dengan produk dan layanan akhir tetapi proses kerja yang dilakukan oleh karyawan untuk menghasilkan produk atau jasa. Setiap karyawan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses kerja efisien dan terus meningkat. Manajemen puncak bertanggung jawab menciptakan lingkungan yang kondusif dan menumbuhkan kerja tim yang baik. Semua orang dalam organisasi bertanggung jawab terhadap mutu produk dan layanan.

Berdasarkan uraian definisi mutu dapat ditentukan hal-hal utama dari mutu. Hal tersebut terkait 1) usaha untuk memenuhi harapan pelanggan; 2) perbaikan secara berkelanjutan; 3) mencakup produk, manusia, proses, lingkungan.

Untuk mencapai mutu diperlukan kriteria-kriteria minimal. Kriteria minimal disebut Standar. Di negara Indonesia sebagai kriteria minimal telah ditetapkan delapam standar nasional pendidikan (SNP). Standar Nasional Pendidikan terdiri dari standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian, standar sarana dan prasarana, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pengelolaan dan .

Penjaminan Mutu didefinisikan sebagai bagian dari manajemen mutu yang fokus pada pemberian keyakinan bahwa persyaratan mutu terpenuhi (ISO, 2005). Sedangkan Harman dan Meek (2000) mendefinisikan penjaminan mutu sebagai manajemen sistem dan prosedur penilaian yang digunakan untuk memastikan pencapaian mutu output atau perbaikan mutu.

Menurut Dohelty (2008) penjaminan mutu dapat diimplementasikan sebagai metodologi yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk itu, Newton (2007) menganjurkan pendekatan yang praktis dan bagian mekanisme penjaminan mutu terkait dengan assessment, audit, dan akreditasi. Bertentangan dengan perspektif tradisional yang mana penjaminan mutu sebagai mekanisme yang digunakan untuk menghindari dan mengantisipasi kesalahan, penggunaan pendekatan pragmatik cenderung lebih menumbuhkan budaya dan perbaikan secara terus menerus, terutama dalam kontek yang dinamis, beragam, dan tidak dapat diprediksi. Cartin (1995) mendefinisikan penjaminan mutu sebagai perencanaan dan implementasi kegiatan yang sistematik pada sistem mutu yang ditunjukkan dengan keyakinan bahwa produk atau layanan untuk memenuhi persyaratan mutu.

Dalam Permendikbud 28 tahun 2016 dinyatakan bahwa penjaminan mutu adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu. Penjaminan mutu sekolah merupakan suatu kesatuan unsur yang terdiri atas kebijakan dan proses yang terkait untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh setiap sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah untuk menjamin terwujudnya pendidikan bermutu yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.

B. Sistem Manajemen Mutu

Dalam mengelola lembaga pendidikan salah satu hal yang harus dilakukan adalah membangun kesadaran akan arti penting sebuah sistem manajemen. Sebagus apapun sistem jika tidak ada tindakan untuk menjalankan sistem tersebut semua akan menjadi sia-sia. Oleh karenanya menciptakan lembaga pendidikan yang bermutu diawali dengan komitmen untuk membuat dan menjalankan sistem manajemen yang rapi, teratur dan terukur.

Manajemen Mutu Terpadu atau lebih dikenal dengan istilah *Total Quality Management* (TQM) pertama kali diperkenalkan oleh Dr. William Edwards Deming (1986) pada akhir tahun 1950- an. Ide-idenya tidak diterima oleh industri AS tetapi pada akhirnya disahkan oleh Jepang. Sebagai hasil dari implementasi TQM, konsep "*made in Japan*" menunjukkan keberhasilan. Pada tahun 1980-an, industri AS mulai mengakui pendekatan TQM. Prinsip-prinsip TQM diuraikan dengan penekanan pada pentingnya mengidentifikasi pelanggan dan menganalisis prosesnya. Deming membentuk suatu kerangka implementasi TQM, yang telah diterapkan pada lingkungan akademik berdasarkan pengalaman yang diperoleh dari *The Air Force Academy.* Deming memperkenalkan konsep "3 C" yang berfokus pada *Customer* (pelanggan), *Culture* (budaya), dan *Capacity* (kapasitas) untuk perbaikan berkesinambungan. Banyak organisasi yang sukses dengan menggunakan prinsip TQM. Di bawah ini ada beberapa klarifikasi mengenai "3 C", yaitu:

1. ***The Customer***

Mutu terpadu mempunyai dua macam pelanggan, yaitu:

a. Pelanggan eksternal, yang "membeli" barang atau jasa yang ditawarkan.
b. Pelanggan internal, yang terlibat dalam proses menciptakan barang atau jasa, menerima output dari pekerjaan lainnya dengan setiap orang sukses yang menambahkan beberapa nilai.

2. *The Culture*

Suatu strategi perubahan yang sukses melibatkan pengelolaan mutu, juga melibatkan komitmen untuk menciptakan suatu jenis budaya organisasi yang spesifik, berdasarkan pada kepercayaan dan pengambilan keputusan bersama.

3. The Capacity

Para pemimpin di dalam organisasi-organisasi yang berorientasi pada mutu melihat cara-cara yang tidak hanya berubah tetapi untuk mengelola dan menanamkan proses perubahan itu. Dalam istilah Deming, mereka mencapai "tujuan yang konstan". TQM merupakan perpaduan dari fungsi-fungsi dan proses terkait ke dalam siklus hidup produksi pada tahap-tahap yang berbeda-beda seperti desain, perencanaan, produksi, distribusi, dan pelayanan. Ukuran keberhasilan TQM merupakan kepuasan pelanggan dan cara mencapainya melalui desain sistem dan peningkatan terus-menerus.

TQM juga merupakan pendekatan untuk meningkatkan efektivitas dan daya lentur sebuah organisasi secara keseluruhan dengan berpusat di sekitar mutu. TQM pada prinsipnya adalah cara mengorganisasikan dan mengerahkan seluruh organisasi, setiap bagian, aktivitas, dan individu pada setiap tingkat untuk mencapai mutu. TQM terkait dengan masalah strategis, pemasaran, dan aspek-aspek manusia dari organisasi (Sallis, E., 2012).

Sistem manajemen mutu yang sudah banyak digunakan adalah sistem manajemen ISO. Sistem manajemen ISO mensyaratkan seluruh aktivitas produksi baik barang atau jasa layanan menggunakan prosedur yang terdokumentasi. Dokumen tersebut dalam bentuk manual, prosedur, petunjuk kerja, catatan mutu berupa formulir dan hasil kerja yang terkait dengan mutu. Hal tersebut merupakan komponen dalam sistem manajemen yang bersifat tertulis. Dokumen mutu tersebut diharapkan dapat diterapkan sebagai aturan tertulis yang membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik. Sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif (ISO, 2005).

Sistem dokumen yang dibangun tentunya sesuai dengan apa yang seharusnya dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi dalam memenuhi kriteria mutu atau aturan kebijakan yang telah ditetapkan. Semua aturan yang ada harus diimplementasikan. Untuk itu penilaian sistem manajemen mutu yang ada dalam suatu organisasi dapat ditinjau dari sejauh mana kepatuhan orang-orang dalam organisasi terhadap sistem dokumen yang telah dibangun.

Sistem manajemen mutu ISO mengadopsi pendekatan proses dalam

mengembangkan, mengimplementasikan dan meningkatkan keefektifan suatu manajemen mutu. Hal tersebut dalam upaya peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara memenuhi kriteria atau persyaratan yang telah ditetapkan.

Salah satu keuntungan penggunaan pendekatan proses oleh organisasi adalah adanya pengendalian secara terus menerus yang dapat menjembatani hubungan antara proses secara individual dalam keseluruhan sistem proses yang ada, ataupun dalam pengkombinasian dan penginteraksian proses-proses tersebut. Ketika digunakan dalam suatu sistem manajemen mutu, pendekatan proses ini menekankan pentingnya:

1. pemahaman atas terpenuhinya persyaratan
2. pemahaman atas proses sebagai aktivitas penambahan nilai
3. pemerolehan hasil dan kinerja proses dan efektivitas proses
4. pengukuran proses yang secara objektif terus meningkat secara berkesinambungan

Pelanggan memiliki peran signifikan dalam mendefinisikan persyaratan yang ditetapkan sebagai input. Pemantauan kepuasan pelanggan menuntut adanya evaluasi atas informasi yang berhubungan dengan persepsi pelanggan, digunakan untuk melihat kemampuan suatu organisasi dalam memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan para pelanggannnya (Harmanto, dkk., 2016).

Metode dalam manajemen mutu yang banyak dikenal adalah *Plan-Do-Check-Action* (PDCA). *Plan* melalui aktivitas menentukan tujuan dan proses yang diperlukan untuk memperoleh hasil yang telah ditetapkan, sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebijakan organisasi. *Do* berarti melaksanakan proses. *Check* dengan mengawasi dan mengukur proses yang telah dilaksanakan dan hasil yang telah ada berdasarkan kebijakan, tujuan dan persyaratan produk, dan laporkan hasilnya. *Act* dengan melakukan tindakan-tindakan untuk peningkatan kinerja proses secara berkesinambungan.

Penerapan manajemen mutu melalui kegiatan *quality control (QC)*, *quality assurance (QA)* dan *quality improvement (QI)*. Pengendalian mutu (*quality control*) merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi bahwa layanan atau proses yang dilakukan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan.

Penjaminan mutu (*quality assurance*) merupakan kegiatan yang memberikan keyakinan bahwa produk atau layanan dan proses akan dilakukan sesuai kriteria yang dituangkan dalam manual, prosedur dan petunjuk. Peningkatan mutu (*quality improvement*) merupakan kegiatan penigkatan mutu produk atau layanan.

C. Penjaminan Mutu

Penjaminan mutu *(Quality Assurance/QA)* terfokus pada pemberian keyakinan bahwa standar mutu akan terpenuhi. Maksud penjaminan mutu adalah meyakinkan ketercapaian mutu dengan suatu sistem kerja dan keterbukaan untuk keberhasilan suatu pekerjaan di setiap lini organisasi dengan melalui sistem pengendalian. Penjaminan mutu meyakinkan bahwa tindakan sistemik dilakukan, diperoleh hasil kerja, didokumentasikan, dan dilaporkan sesuai persyaratan/kriteria yang berlaku (Manghani, 2011).

Dalam faktanya jarang ada divisi *Quality Assurance* dipisah dengan divisi *Quality Control*, karena sebenarnya acuan keduanya pada mutu, termasuk reliabilitinya. Meskipun sasaran sama tentang standar mutu tetapi *QA* dan *QC* adalah dua pekerjaan bidang yang berbeda, dimana QA itu adalah prosedur untuk pencapaian mutu. Misalnya *Quality plan* beserta dokumen pendukungnya. Dan *QC* adalah aktifitas pelaksanaan dari prosedur yang dibuktikan dengan *record-record*. *QA* membuat sistem pemastian mutu sedangkan *QC* memastikan output dari sistem itu memang benar-benar memenuhi persyaratan mutu. Pengendalian mutu menjadi tanggung jawab unit operasional dan diverifikasi saat proses kegiatan. Kontrol mutu adalah bagian integral dari kegiatan sehari-hari dalam setiap unit operasional.

Pada dasarnya setiap organisasi memerlukan sistem untuk dapat berkembang. Hal tersebut sebagai upaya untuk mengantisipasi kemungkinan perubahan dan terus-menerus melakukan inovasi. Dengan adanya sistem, organisasi tidak akan bergantung pada siapa person yang ada. Setiap individu sudah memahami visi, misi, tujuan serta tugas masing-masing.

Sistem penjaminan mutu dapat dilakukan dengan sistem dokumen. Sistem dokumen terdiri dari level 1 berupa kebijakan organisasi, level 2 berupa prosedur

operasional standar (POS), level 3 berupa petunjuk kerja, level 4 berupa formulir, template, log, tabel, dan label. Dokumen tersebut ditentukan, dikembangkan dan diimplementasikan (ISO, 2005).

D. Prosedur Operasional Standar (POS)

Dalam Bahasa Indonesia Standard Operational Prosedur (SOP) disebut prosedur operasional standar (POS). POS merupakan dokumen mutu level 2. POS merupakan instruksi terperinci dan tertulis untuk mencapai keseragaman kinerja dan fungsi tertentu. POS menetapkan cara yang sistematis melakukan pekerjaan dan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan secara konsisten oleh semua orang yang melakukan tugas yang sama. Dengan demikian POS harus ditulis dengan baik untuk mencegah kesalahan, meminimalkan yang tidak berguna, dan menghindari pekerjaan ulang (Manghani, K., 2011).

Secara luas POS dapat didefinisikan sebagai dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang dapat dilaksanakan secara benar, tepat, dan konsisten, untuk menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditetapkan. Arti sempit POS merupakan bagian dari dokumen sistem kerja yang mengatur secara rinci kegiatan-kegiatan operasional organisasi agar terlaksana secara sistemik (Tathagati, 2014).

POS merupakan strategi untuk memastikan apakah proses kerja berjalan dengan baik, efektif, efisien. Karena, di dalam POS dijelaskan:

1. Kegiatan yang akan dilakukan
2. Tujuan melakukan kegiatan
3. Ruang lingkup kegiatan
4. Personal yang harus melakukan kegiatan
5. Kapan dan bagaimana urutan kegiatan tersebut harus dilakukan
6. Sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan
7. Hubungan antar unit kerja dalam melaksanakan kegiatan
8. Dokumen yang harus dibuat untuk menunjukkan atau membuktikan bahwa kegiatan telah dilaksanakan

Tujuan utama menyusun POS adalah untuk memberikan panduan dan pedoman kerja agar semua kegiatan dilakukan sesuai standar. Selain itu juga untuk mengontrol dan mencapai target yang ditentukan. Tujuan lain dari POS adalah:

1. Menjaga konsistensi kerja setiap petugas, pegawai, tim, dan semua unit kerja
2. Memperjelas alur tugas, wewenang, serta tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankannya.
3. Mempermudah proses mentoring dan fungsi pengendalian dari setiap proses kerja
4. Mempermudah proses pemahaman staf secara sistematis dan menyeluruh
5. Mempermudah dalam mengetahui terjadinya kegagalan, ketidakefisienan proses prosedur kerja, serta kemungkinan terjadinya penyalahgunaan kewenangan pegawai.
6. Menghindari kesalahan proses kerja
7. Menghindari kesalahan, keraguan, duplikasi dan efisiensi
8. Melindungi organisasi atau unit kerja dari berbagai bentuk kesalahan administrasi
9. Memberikan keterangan tentang dokumen yang dibutuhkan dalam proses kerja

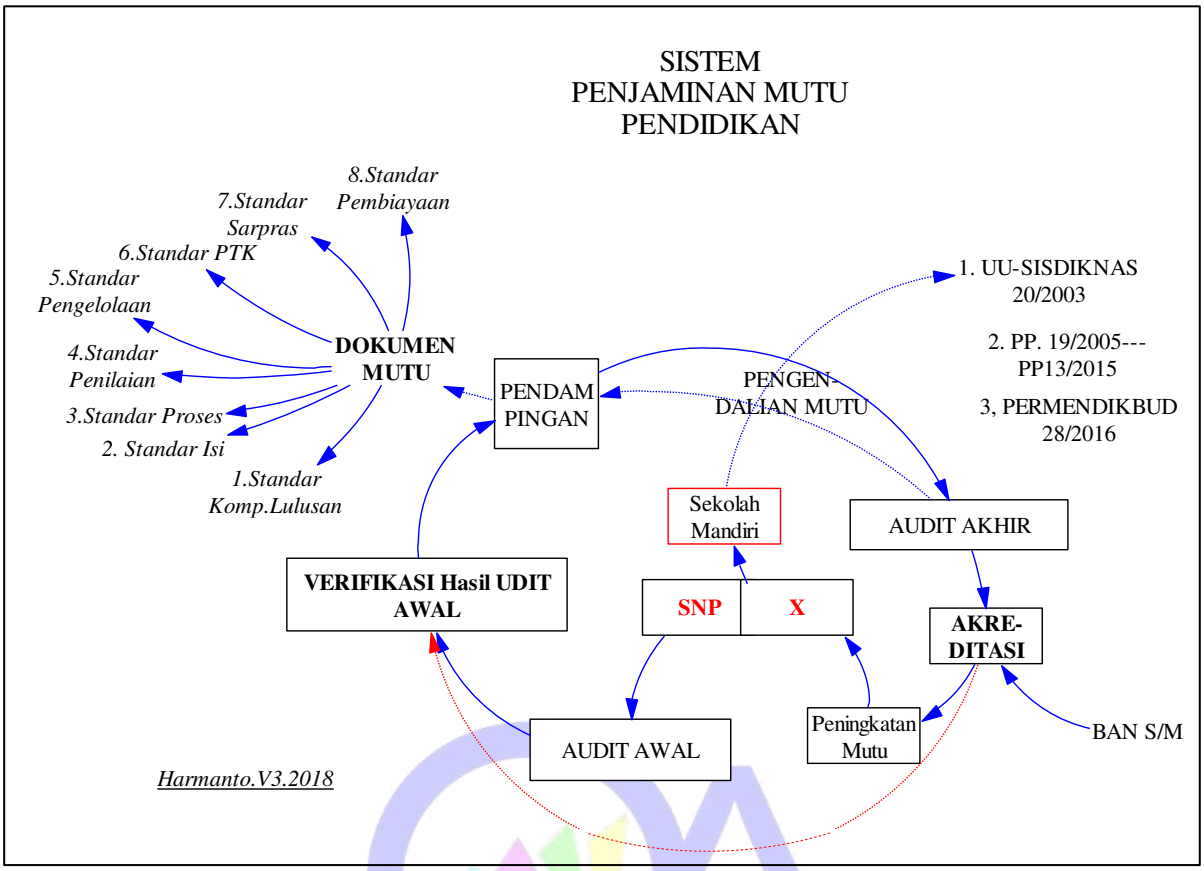
Komitmen manajemen yang baik sangat menentukan keberhasilan penyusunan dan implementasi POS. Peran strategis POS sangat dibutuhkan. Dengan prosedur kerja yang jelas, diharapkan semua personel organisasi dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai standar sehingga kinerja organisasi meningkat.

BAB III
MODEL PENJAMINAN MUTU SEKOLAH MELALUI POS IMPLEMENTASI SNP

A. Kerangka Berpikir

Landasan hukum dalam melaksanakan penjaminan mutu pendidikan adalah Undang-Undang. No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 13 tahun 2015 tentang perubahan kedua dari PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 28 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah. Mengacu berbagai landasan hukun tersebut menunjukkan bahwa penjaminan mutu sekolah perlu dilakukan dalam rangka menghadapi berbagai tantangan pendidikan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Dalam menjamin mutu pendidikan nasional ditetapkan Standar Nasional pendidikan. Standar nasional pendidikan terdiri dari standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan dan . Setiap sekolah pada jalur formal dan non formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan bertujuan untuk memenuhi atau melampaui standar nasional pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara sistemik, holistik, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu di sekolah secara mandiri.

Untuk mewujudkan budaya mutu melalui implementasi sistem penjaminan mutu sekolah, Harmanto (2016) menyampaikan kerangka pikir penjaminan mutu seperti digambarkan pada peta konsep gambar 1.



Gambar 1. Model penjaminan mutu pendidikan (Harmanto, Versi 3 2018)

Model penjaminan mutu pendidikan pada gambar di atas merupakan suatu siklus yang mengaitkan SNP, implementasi SNP, pengukuran capaian SNP, dan rumusan program peningkatan mutu pendidikan. Pada model tersebut terlihat kaitan kegiatan penjaminan mutu (*quality assurance*), pengendalian mutu (*quality control*) dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Selain itu juga menunjukkan peran antar lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu, seperti LPMP, Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah, dinas pendidikan dan sekolah.

Tahap siklus penjaminan mutu dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Audit awal

Sekolah melakukan refleksi diri terkait kondisi sekolah dalam pemenuhan SNP. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui evaluasi diri sekolah atau audit mutu sekolah. Hasil dari audit mutu sekolah berupa kelebihan dan kekurangan sekolah dalam pemenuhan SNP untuk dikaji lebih lanjut akar permasalahan dan solusi pemecahan masalah.

2. Verifikasi data hasil audit awal

Untuk verifikasi data diawali dengan menetapkan pendamping. Pendamping melakukan verifikasi data hasil audit awal. Hasil verifikasi digunakan sebagai acuan dan bahan pendampingan.

3. Pendampingan

Pendampingan dilakukan pada sekolah yang telah dibekali pengetahuan dan keterampilan tentang penjaminan mutu sekolah melalui POS implementasi SNP. Sekolah yang telah dibekali diharapkan telah tumbuh komitmen untuk mengimplementasikan penjaminan mutu sekolah melaui POS implementasi SNP. Kegiatan diawali dengan sosialisasi kepada warga sekolah dan stakeholder untuk menyepakati implementasi penjaminan mutu dalam upaya untuk memenuhi SNP. Sekolah membentuk tim penjaminan mutu pendidikan sekolah, yang terdiri dari kelompok pengembang dokumen mutu dan audit mutu internal. Pengembang dokumen mengembangkan manual mutu, prosedur mutu, petunjuk kerja dan catatan mutu (form). Setelah dokumen dikembangkan, kegiatan dilanjutkan dengan sosialisasi dokumen mutu untuk mendapatkan persetujuan, masukan dan perbaikan. Kegiatan dilanjutkan dengan menyepakati dokumen mutu. Dokumen mutu yang telah disepakati ditentukan mulai diberlakukan di sekolah.

4. Proses pengendalian mutu

Proses pengendalian mutu (QC) berlangsung setelah proses penjaminan mutu (QA). Selain itu kelompok audit dapat melakukan audit mutu internal sekolah secara periodik untuk memantau implementasi dokumen mutu yang telah disusun. Hasil audit digunakan untuk rumusan koreksi yang selanjutnya menentukan keberhasilan penjaminan mutu sekolah dalam meningkatkan mutu (QI). Apabila proses QA dan QC dianggap telah mengantarkan sekolah memenuhi SNP, proses berikutnya adalah Akreditasi untuk melihat tingkat pemenuhan SNP sekolah berdasarkan penilaian pihak eksternal (BAN S/M). Peningkatan mutu (QI) hanya dapat dilakukan manakala sekolah telah mencapai SNP secara utuh pasca Akreditasi. Pada tahap ini sekolah tetap mendapatkan

pendampingan karena sekolah diharapkan melakukan tahap-tahap QA, QC, dan QI secara konsisten.

5. Audit akhir

Audit akhir bertujuan untuk mengetahui apakah sekolah, baik mendapatkan pendampingan atau tidak, telah memenuhi SNP. Hasil audit akhir akan memberikan gambaran atau tingkatan pencapaian SNP di sekolah. Hasil audit akhir diperoleh informasi dampak implementasi penjaminan mutu sekolah untuk memenuhi atau melampaui SNP.

6. Akreditasi

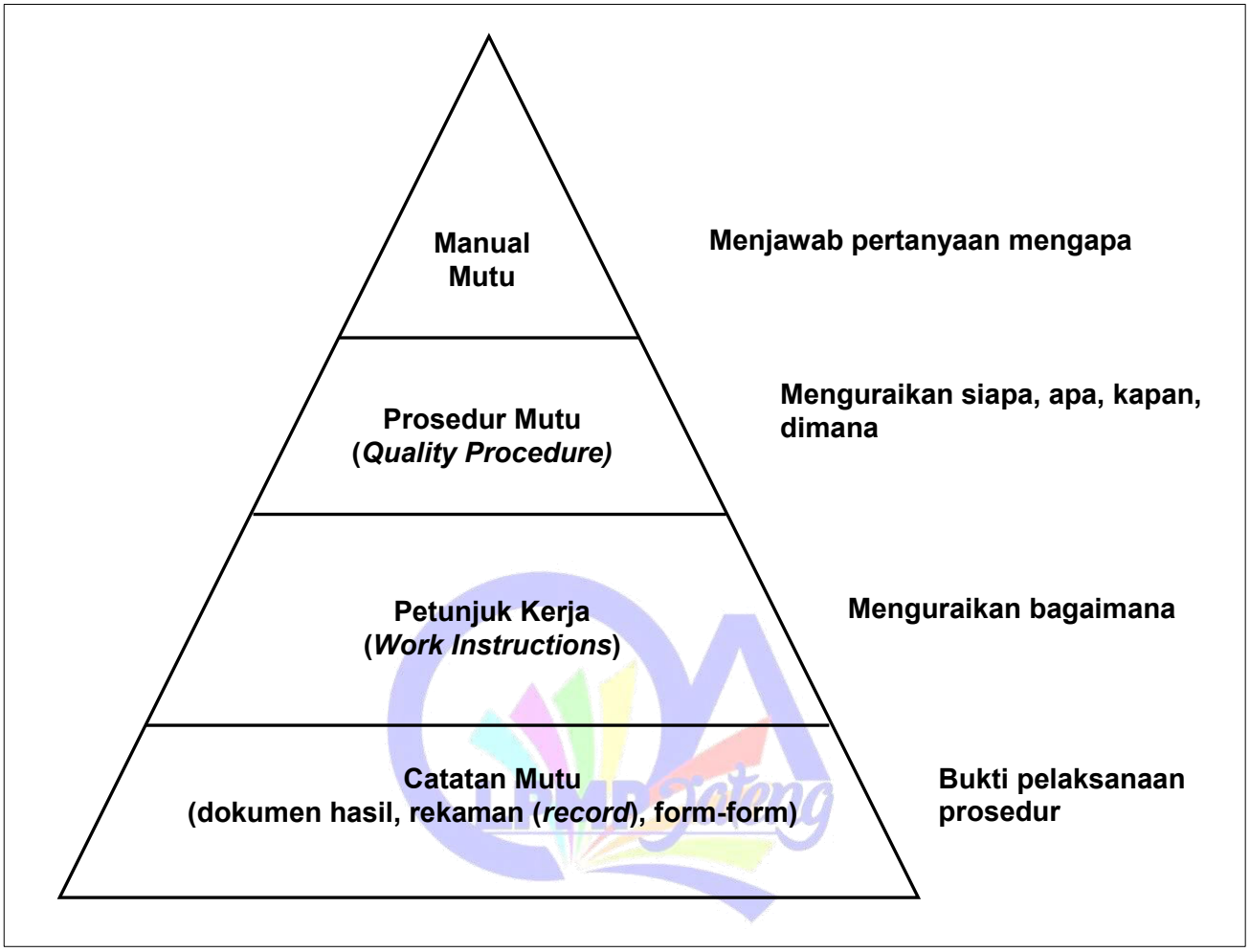
Akreditasi dilakukan oleh BAN S/M terhadap program dan/atau satuan pendidikan jalur formal pada pendidikan dasar dan menengah. Dengan implementasi penjaminan mutu sekolah diharapkan sekolah selalu siap mengahadapi akreditasi dan terjadi peningkatan hasil yang signifikan dengan hasil audit mutu sekolah.

B. Pengembangan POS Implementasi SNP

a. Dokumen Mutu pemenuhan SNP

Permendikbud No. 28 tahun 2016 tentang penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah pasal 11 menyatakan bahwa salah satu tugas dan wewenang sekolah dalam sistem penjaminan mutu internal (SPMI) adalah menyusun dokumen SPMI yang terdiri atas: 1) dokumen kebijakan; 2) dokumen standar; dan 3) dokumen formulir. Implementasi ayat tersebut, sekolah perlu mengembangkan dokumen standar. Beberapa dokumen standar yang dibutuhkan untuk penjaminan mutu adalah: manual mutu, prosedur mutu, petunjuk kerja, dan dokumen pendukung.

Pengembangan dokumen mutu terlihat pada gambar 2.



Gambar 2. Struktur Dokumen Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

1. Manual Mutu

Manual mutu merupakan seperangkat dokumen yang berisi visi, misi dan tujuan sekolah, struktur organisasi dan tata kerja TPMPS, dan standar mutu pendidikan yang ditetapkan oleh sekolah. Manual mutu sebuah sekolah akan berbeda dengan manual mutu sekolah yang lain. Sebuah sekolah mungkin memiliki sejumlah prosedur mutu atau prosedur operasional standar (POS) dan petunjuk kerja atau instruksi kerja yang berbeda dengan sekolah lainnya, sehingga manual mutu perlu mencakup daftar prosedur mutu dan petunjuk kerja yang tersedia di sekolah.

Manual mutu ini merupakan buku panduan bagi semua warga sekolah dalam menentukan dan atau mengembangkan standar mutu, melaksanakan penjaminan mutu, melakukan evaluasi dan penyusunan rencana tindak lanjut peningkatan mutu. Hal ini penting guna menjaga konsistensi dan ketaatan pengelola pendidikan di sekolah. Manual mutu ini harus dikembangkan oleh kepala sekolah dengan melibatkan warga sekolah.

2. Prosedur Mutu

Prosedur mutu merupakan uraian dan urutan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Prosedur mutu disusun untuk setiap masing-masing standar nasional pendidikan (SNP). Contoh prosedur mutu adalah: pedoman pelaksanaan penilaian. Pedoman pelaksanaan penilaian tersebut seharusnya disusun oleh sekolah dengan mengacu pada Permendikbud nomor 66 tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan.

Prosedur tersebut mencakup prinsip penilaian, manajemen penilaian, jadwal penilaian, tata cara pemilihan instrumen penilaian, cara melakukan penilaian, cara menganalisis hasil penilaian, cara membuat laporan penilaian, dan aspek penting lainnya terkait penilaian. Prosedur mutu ini harus dikembangkan oleh TPMPS sesuai dengan kemampuan mereka dengan mengacu pada peraturan yang ada.

3. Petunjuk Kerja

Petunjuk kerja adalah panduan teknis operasional yang secara rinci/detail memuat urutan aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap jenis kegiatan. Petunjuk kerja disusun untuk tahapan dalam prosedur mutu yang membutuhkan rincian lebih detail. Contoh petunjuk kerja, adalah pedoman pembuatan rencana pembelajaran, pedoman pembuatan instrumen penilaian, dan sebagainya.

Pedoman pembuatan instrumen penilaian tersebut mendeskripsikan petunjuk tentang cara membuat instrumen penilaian sikap (penilaian diri, observasi, penilaian teman sejawat, dan jurnal), cara membuat instrumen penilaian pengetahuan (tes tertulis, tes lisan, dan penugasan), dan cara membuat

instrumen penilaian keterampilan (tes praktek, portofolio, dan proyek). Petunjuk kerja ini harus disusun oleh tim pengembang sekolah sesuai dengan kemampuan mereka dengan mengacu pada peraturan yang ada.

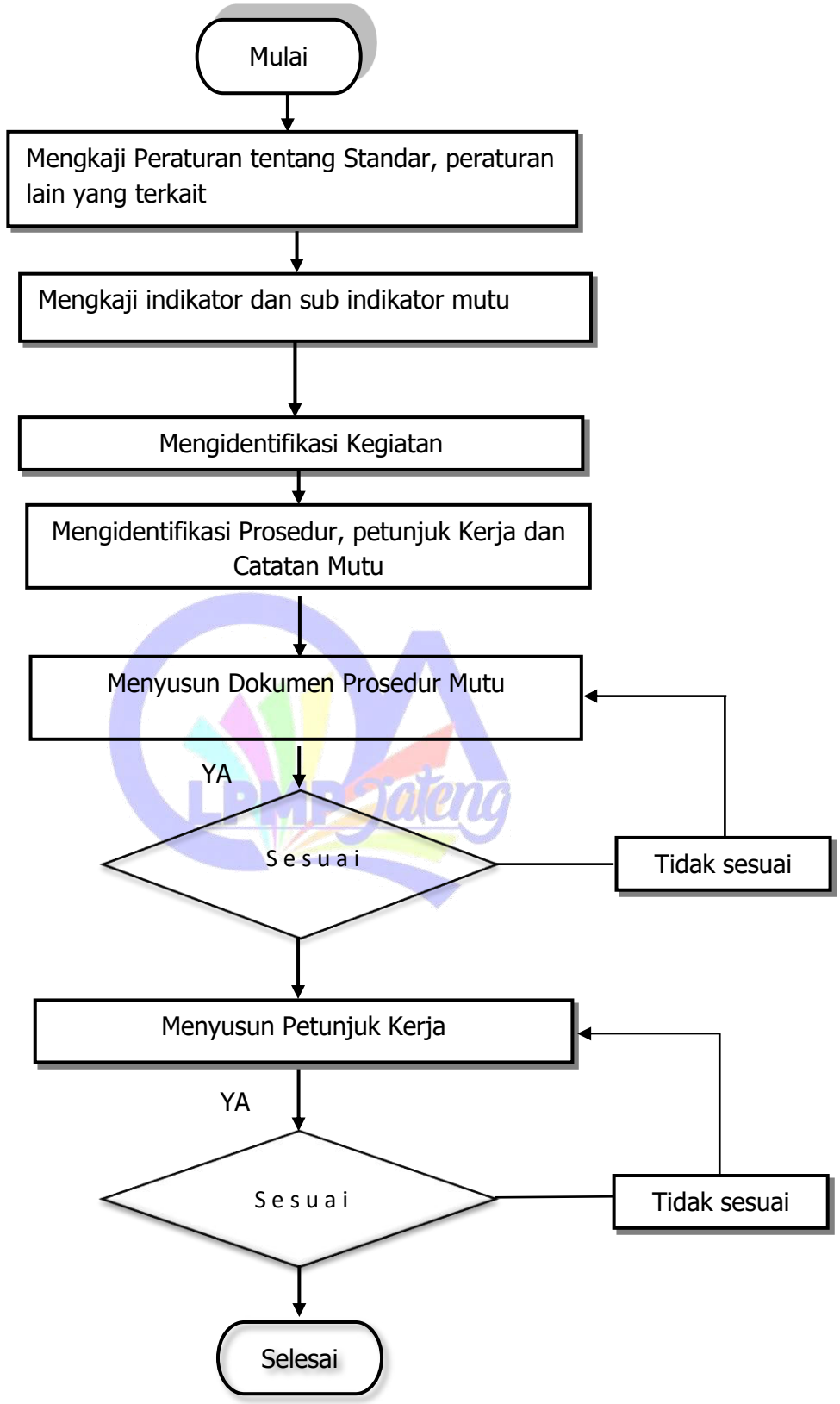
4. Catatan Mutu

Dokumen kegiatan sekolah yang merupakan dokumen pelaksanaan kegiatan seperti rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), instrumen penilaian, dan beberapa dokumen yang lain juga dijadikan dokumen pendukung yang akan digunakan dalam pelaksanaan kegiatan penjaminan mutu. Pemeriksaan standar proses tidak terlepas dari pemeriksaan RPP mencakup komponen dan substansi yang seharusnya dimuat dalam RPP tersebut. RPP juga dijadikan dokumen pendukung ketika auditor mengobservasi pelaksanaan proses pembelajaran oleh guru untuk mengaudit kesesuaian RPP dengan pelaksanaan proses belajar mengajar (PBM).

Pemeriksaan standar penilaian tidak terlepas dari pemeriksaan instrumen penilaian yang digunakan, baik dari segi mutu instrumen, kesesuaian dengan kurikulum, dan sebagainya. Dokumen pendukung ini harus dipersiapkan oleh masing-masing guru dan dikumpulkan oleh kepala sekolah untuk keperluan penjaminan mutu sekolah.

b. Alur Kegiatan Pengembangan Prosedur Mutu

Prosedur mutu merupakan uraian dan urutan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Prosedur mutu disusun untuk setiap masing-masing standar nasional pendidikan (SNP).Garis besar kegiatan penyusunan prosedur mutu digambarkan dalam gambar 3.



Gambar3. Alur Kegiatan Pengembangan Prosedur Mutu

IDENTIFIKASI KEGIATAN IMPLEMENTASI STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN

Petunjuk :

1. Tuliskan standar yang dianalisis (kolom 2)
2. Identifikasi kegiatan yang harus dilakukan sekolah untuk mengimplementasikan Standar (kolom 3).
3. Jabarkan kegiatan teridentifikasi dalam langkah-langkah yang lebih rinci/sub kegiatan (kolom 4)
4. Tentukan hasil kegiatan dalam bentuk form/sistematika yang diperlukan (kolom 5)

NO	NAMA STANDAR	KEGIATAN UNTUK MENCAPAI STANDAR	SUB KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	FORM YANG DIBUTUHKAN
1	2	3	4	5	6

IDENTIFIKASI PROSEDUR, INSTRUKSI KERJA, FORM

NO	PEMENUHAN STANDAR	PROSEDUR	INSTRUKSI KERJA	FORM YANG DIBUTUHKAN
1	2	3	4	5

LPMP Jateng

PROSEDUR MUTU

1. Halaman pertama

LOGO ORGANISASI	**JUDUL/NAMA DOKUMEN**	No. Dokumen	:	.....
		No. Revisi	:	.....
		Tanggal Berlaku	:	.....
NAMA ORGANISASI		Halaman Ke-	:	..... dari ..... halaman

LOGO **NAMA/JUDUL PROSEDUR**		
PENGESAHAN		
Dibuat Oleh	Ditinjau Oleh,	isetujui Oleh;
Tanda tangan	**Tanda tangan**	**Tanda tangan**
Nama **Jabatan**	**Nama** **Jabatan**	**Nama** **Jabatan**

Riwayat Perubahan Dokumen

No Revisi	Tanggal Berlaku	Penanggung jawab	Deskripsi Perubahan
1		Nama	Dokumen awal
.....			

No	Nama	Jabatan	Keterangan
1			Master
2			Salinan 1
3			.....

Tidak diperkenankan mengkopi atau meniru dokumen ini tanpa seijin dari.....

2. Halaman 2 dan Selanjutnya

LOGO ORGANISASI	**JUDUL/NAMA DOKUMEN**	No. Dokumen	:	.....
		No. Revisi	:	.....
		Tanggal Berlaku	:	.....
NAMA ORGANISASI		Halaman Ke-	:	..... dari ..... halaman

1. Tujuan
(Menguraikan tujuan prosedur dibuat)

2. Ruang Lingkup
(Menguraikan batasan-batasan kegiatan yang dicakup dalam prosedur)

3. Definisi
(Menguraikan istilah-istilah khusus yang berkaitan dengan kegiatan yang diprosedurkan)

4. Referensi/Dokumen Terkait
(Menguraikan tentang rujukan yang dipakai untuk menyusun prosedur (perundangan, buku dsb) atau dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan prosedur (misalnya nama petunjuk kerja))

5. Tanggung jawab
(Menguraikan personal yang bertanggung jawab pada masing-masing sub kegiatan)

6. Alur Proses
(Diagram alir pelaksanaan kegiatan)

7. Uraikan Kegiatan
(Uraian pelaksanaan tahapan kegiatan sesuai dengan alur proses. Uraian ini harus jelas menggambarkan apa yang dikerjakan, oleh siapa, kapan, di mana, apa yang digunakan, bagaimana pengendaliannya, dan bagaimana pencatatannya).

8. Catatan Mutu
(Daftar formulir yang digunakan, bukti pelaksanaan, serta hasil kegiatan)

Tidak diperkenankan mengkopi atau meniru dokumen ini tanpa seijin dari.....

3. Petunjuk kerja

<table>
<tr><td rowspan="4">Logo Sekolah</td><td colspan="2">PETUNJUK KERJA</td><td>Dokumen No. : (Kode nomor dokumen)</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="3">(Nama Petunjuk kerja)</td><td>Revisi No. : (Nomor Revisi dokumen)</td></tr>
<tr><td>Tanggal Efektif : (Tanggal berlaku)</td></tr>
<tr><td>Halaman : 1 dari 2</td></tr>
<tr><td>Disiapkan Oleh :

(TIM Mutu)</td><td>Ditinjau Oleh :

(Ketua TIM Mutu)</td><td>Disetujui Oleh :

(Kepala Sekolah)</td></tr>
</table>

I. TUJUAN **:** (diisi tujuan petunjuk kerja)

II. PENANGGUNG JAWAB : (Diisi orang/jabatan yang mengecek / memeriksa pelaksanaan pekerjaan)

III. PELAKSANA: (Diisi orang/jabatan yang melaksanaan pekerjaan)

IV. URUTAN PEKERJAAN :

1. .....
2. .....

(Diisi urutan pelaksanaan pekerjaan secara singkat, jelas, dan tidak multitafsir)

VI. CATATAN MUTU

1. ..... (Nomor formulir)
2. ..... (Nomor formulir)

(Diisi daftar formulir yang digunakan, lembar pengecekan, bukti, dan hasil pelaksanaan pekerjaan)

DAFTAR PUSTAKA

Abdous, M. H. (2009). E-Learning quality assurance: a process-oriented lifecycle model. Quality Assurance in Education, 17(3), 281-295.

Crosby, P. B. (1996). Quality is still free: making quality certain in uncertain times. McGraw-Hill Companies.

Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competetive position. MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge.

Fatimah, E. N. dkk. (2015). Staretegi Pintar Menyusun POS. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Feigenbaum, A. V. (1997). Changing concepts and management of quality worldwide. Quality progress, 30(12), 45.

Goetsch, D. L., & Davis, S. (2006). Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services. Prentice Hall.

Harman, G and Meek, V. L. (2000). Repositioning Quality Assurance and Accreditation in Australian Higher Education.

Harmanto, Sulistiyani, T., Rifai A., Mustari, Munandar, A., (2016). Penjaminan Mutu Internal Sekolah. Yogyakarta: Andi Offset.

ISO, I. (2005). 9000: 2005 Quality Management System. Fundamentals and Vocabulary. British Standards Institution, 58.

Juran, J. M. (1999). How to think about quality. JM Juran, AB Godfrey, RE Hoogstoel, and EG, Schilling (Eds.): Quality-Pengendalian Handbook. New York: McGraw-Hill.

Manghani, K. (2011). Quality assurance: Importance of system and standard operating procedures. Perspective in Clinical Research, Vol 2, Issue 1.

Sallis, E. (2012). Total Quality Management in Education. Yogyakata: IRCiSoD.

Tathagati, A. (2014). Step by Step Membuat POS (Standard Operating Prosedure). Yogyakarta: Efata Publishing.