Implementation of Quality Management in Vocational Islamic Educational Institutions
Implementasi Manajemen Mutu Di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan

Fita Wulandari[1], Budi Haryanto[2]
[1]Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
[2]Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
Email Penulis Korespondensi: budiharyanto@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the implementation of quality management in an Islamic Vocational Education Institution based on the five pillars of quality management proposed by Jerome S. Arcaro, namely customer focus, total involvement, measurement, commitment, and continuous improvement. This research employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through observations, interviews, and documentation involving the principal, teachers, educational staff, students, and other relevant stakeholders. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing to obtain a comprehensive understanding of quality management implementation based on Jerome S. Arcaro's framework.*
The findings reveal that quality management has been implemented in various aspects of educational administration within the Islamic Vocational Education Institution; however, not all pillars have been optimally implemented. Regarding the customer focus pillar, the institution has identified the needs of students and parents, established two-way communication, responded to feedback and suggestions, and provided educational services oriented toward customer satisfaction. Nevertheless, a systematic customer satisfaction survey system and documented customer needs assessment have not yet been identified. Concerning the total involvement pillar, the institution has engaged students in various organizations and school activities and fostered collaboration among teachers and educational staff. However, no formal mechanism involving students in learning evaluation or a structured cross-functional quality improvement team was found. In terms of the measurement pillar, the institution has conducted assessments of student learning outcomes, teacher performance, and school program evaluations; however, it has not yet developed a comprehensive measurement system related to customer satisfaction, literacy and numeracy achievement, and school management efficiency. Meanwhile, the commitment pillar demonstrates strong implementation through quality-oriented leadership, teacher professionalism, support from educational staff, student participation, and the involvement of parents and the school committee in supporting educational programs. The continuous improvement pillar has also been implemented through regular program evaluations, the use of evaluation results as a basis for improvement, ongoing professional development for teachers, enhancement of learning processes, improvement of school services, and the development of a reflective culture within the school environment. However, several indicators, such as internal quality audits, systematic customer satisfaction surveys, lesson study activities, and classroom action research, have not been optimally implemented. Based on the findings, it can be concluded that among Jerome S. Arcaro's five quality management pillars, two pillars have been effectively implemented, namely commitment and continuous improvement. The other three pillars—customer focus, total involvement, and measurement—have been implemented but not yet optimally. Therefore, strengthening stakeholder involvement, developing data-based quality measurement systems, and establishing systematic customer satisfaction evaluation mechanisms are necessary to achieve a more comprehensive and sustainable implementation of quality management in accordance with Jerome S. Arcaro's Total Quality Management principles.

Keywords *: Quality management, Jerome S. Arcaro, Islamic vocational education, Total Quality Management (TQM).*

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen mutu di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan berdasarkan lima pilar manajemen mutu yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro, yaitu fokus pada pelanggan (customer focus), keterlibatan total (total involvement), pengukuran (measurement), komitmen (commitment), dan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta pihak terkait lainnya. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memperoleh gambaran mengenai implementasi manajemen mutu berdasarkan kerangka Jerome S. Arcaro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen mutu di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan telah dilaksanakan pada berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan, namun belum seluruh pilar terlaksana secara optimal. Pada pilar fokus pada pelanggan, sekolah telah mengidentifikasi kebutuhan peserta didik dan orang tua, membangun komunikasi dua arah,

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

merespons kritik dan saran, serta memberikan pelayanan pendidikan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Akan tetapi, sistem survei kepuasan pelanggan dan dokumentasi kebutuhan pelanggan secara sistematis belum ditemukan. Pada pilar keterlibatan total, sekolah telah melibatkan peserta didik dalam berbagai organisasi dan kegiatan sekolah serta membangun kerja sama antara guru dan tenaga kependidikan, namun belum ditemukan mekanisme formal yang melibatkan siswa dalam evaluasi pembelajaran maupun tim mutu lintas bidang yang terstruktur. Pada pilar pengukuran, sekolah telah melakukan pengukuran hasil belajar siswa, kinerja guru, dan evaluasi program sekolah, tetapi belum memiliki sistem pengukuran yang komprehensif terkait kepuasan pelanggan, literasi dan numerasi, serta efisiensi pengelolaan sekolah.Sementara itu, pilar komitmen menunjukkan implementasi yang kuat melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada mutu, profesionalisme guru, dukungan tenaga kependidikan, partisipasi peserta didik, serta keterlibatan orang tua dan komite sekolah dalam mendukung berbagai program pendidikan. Pilar perbaikan berkelanjutan juga telah diterapkan melalui evaluasi program secara berkala, pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan, pengembangan profesional guru, penyempurnaan proses pembelajaran, peningkatan layanan sekolah, dan budaya refleksi yang berkembang dalamlingkungan sekolah. Namun demikian, beberapa indikator seperti audit mutu internal, survei kepuasan pelanggan yang sistematis, lesson study, dan penelitian tindakan kelas belum ditemukan secara optimal. Berdasarkan temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa dari lima pilar manajemen mutu Jerome S. Arcaro, terdapat dua pilar yang telah terlaksana dengan baik, yaitu komitmen (*commitment*) dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Adapun tiga pilar lainnya, yaitu fokus pada pelanggan (*customer focus*), keterlibatan total (*total involvement*), dan pengukuran (*measurement)*, telah diterapkan tetapi belum terlaksana secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pada aspek keterlibatan seluruh warga sekolah, sistem pengukuran mutu berbasis data, serta mekanisme evaluasi kepuasan pelanggan agar implementasi manajemen mutu dapat berjalan lebih komprehensif dan berkelanjutan sesuai dengan konsep manajemen mutu terpadu Jerome S. Arcaro.

Kata Kunci - Manajemen mutu, Jerome S. Arcaro, pendidikan Islam kejuruan, Total Quality Management.

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu upaya strategis untuk meningkatkan mutu kehidupan manusia melalui proses pengembangan dan pemanfaatan potensi yang dimiliki oleh setiap individu [1]. Karena pendidikan bukan merupakan aktivitas yang sederhana, melainkan suatu proses yang bersifat dinamis. Mengingat terdapat dinamika yang muncul dalam pelaksanaan proses pendidikan, sehingga diperlukan penerapan manajemen mutu yang optimal guna memastikan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan sesuai dengan harapan[2]. Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya mutu pendidikan pun terus meningkat. [3].

Dengan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat, tuntutan terhadap sekolah bermutu juga menjadi semakin nyata. Sekolah sebagai lembaga pendidikan menghadapi ekspektasi bukan hanya dari pemerintah, tetapi juga dari komunitas lokal sebagai pemangku kepentingan (stakeholder) yang aktif. Hal ini memunculkan kebutuhan bagi sekolah untuk meningkatkan kualitas layanan, menjalin kerjasama dengan masyarakat, serta mengelola secara profesional agar mampu merespons tuntutan tersebut. Penelitian di Indonesia menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan menuntut keterlibatan banyak pihak, termasuk masyarakat, untuk mendukung proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah secara lebih efektif [4]. Dalamera globalisasi dan revolusi pendidikan abad ke-21, keberadaan sekolah yang bermutu berperan sebagai penentu utama yang strategis dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia yang bisa bersaing dan fleksibel. Berbagai studi mengindikasikan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih dihadapkan pada beragam tantangan besar dalam berbagai aspek, mulai dari manajemen sekolah, kualitas guru, hingga infrastruktur pembelajaran[5]. Pendidikan dipandang sebagai bentuk investasi yang paling bernilai dalam upaya meningkatkan mutu sumber daya manusia serta menjadi indikator untuk menilai tingkat kemajuan pendidikan suatu masyarakat. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang diraih oleh masyarakat, bertambah besar juga peluang kemajuan suatu bangsa. mutu pendidikan tidak semata-mata diukur dari adanya fasilitas yang tersedia, tetapi lebih pada seberapa baik lulusan yang dihasilkan mampu berkembang secara utuh sebagai individu yang mencerminkan keberhasilan proses pendidikan [6]. Mutu diartikan sebagai *"conformance to requirements"* atau kesesuaian terhadap persyaratan yang telah ditetapkan, di mana suatu hal dianggap bermutu apabila memenuhi standar atau kebutuhan yang telah ditentukan sebelumnya[7]. Pengertian lain mengenai Mutu dipahami sebagai *"fitness for purpose"* atau keselarasan dengan sasaran, yang berarti suatu layanan dan produk dikatakan berkualitas apabila mampu memenuhi dan membuktikan kesesuaian dengan tujuan serta janji yang telah ditetapkan[7]. Kualitas atau mutu merupakan rangkaian aktivitas yang tersusun dengan sistematis guna meningkatkan kualitas hasil yang diperoleh. Kualitas suatu kinerja sekolah ditentukan oleh serangkaian rangkaian aktivitas yang saling berkaitan, meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, serta kontrol. Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan, yang berkualitas melibatkan keseluruhan komponen yang terdiri atas masukan, proses, dan hasil pendidikan [8].

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjoand is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Anyuse, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Di konteks pendidikan Islam Manajemen mutu bukan sekadar aspek produk atau hasil, tetapi juga proses dan budaya mutu yang melekat dalam seluruh aktivitas lembaga pendidikan [7]. Karena itu, keberadaan unit-unit mutu, penerapan SOP (Standard Operating Procedures), rapat mutu, serta mekanisme pengendalian internal menjadi bagian penting dalam memastikan lembaga pendidikan menjalankan fungsi mutu secara efektif. Namun dalam praktiknya, masih terdapat kendala seperti kurangnya partisipasi seluruh pemangku kepentingan, pengukuran yang belum sistematis, dan komitmen manajemen yang belum optimal.

Manajemen mutu dalam pendidikan adalah filosofi dan strategi pengelolaan yang berorientasi pada upaya perbaikan berkelanjutan terhadap seluruh aspek lembaga pendidikan, baik akademik maupun non-akademik, dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Sallis menegaskan bahwa lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang menempatkan kepuasan pelanggan baik siswa, orang tua, maupun masyarakat sebagai fokus utama dalam setiap kegiatan[9].

Untuk meningkatkan manajemen mutu pendidikan, diperlukan pembaharuan dan kreativitas dalam mengelolah sekolah serta merancang sumber daya manusia oleh para pelaku dan pemangku kepentingan pendidikan. Sebagai implikasi dari adanya peningkatan kualitas pendidikan tersebut, diperlukan kemampuan kepemimpinan manajerial yang efektif dari kepala sekolah dalam mengatur dan menyelengarakan institusi pendidikan serta tenaga pendidik yang berpartisapasi dalam pembelajaran. Oleh karena itu, Kepala madrasah menjadi salah satu elemen penting dalam sistem pendidikan yang memiliki peran strategis dalam perencanaan serta peningkatan mutu pendidikan[10] .

Dalam penelitian Ali Munirom yang berjudul Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan menegaskan bahwa peningkatan kualitas pendidikan memerlukan komitmen dan upaya yang berkesinambungan dari seluruh pemangku kepentingan, meliputi pemerintah pusat dan daerah, kepala sekolah, pendidik, peserta didik, orang tua, masyarakat, serta sektor bisnis dan industri. Ia menekankan bahwa manajemen memiliki peran yang krusial dalam proses peningkatan kualitas pendidikan, karena menjadi elemen utama dalam berbagai aktivitas untuk menjaga relevansi dan kualitas pendidikan [11].

Sementara itu, penelitian lain oleh Muhammad Fadhli menjelaskan pendidikan yang berkualitas merupakan harapan sekaligus tuntutan bagi seluruh pemangku kepentingan di bidang pendidikan. Masyarakat tentu akan lebih memilih lembaga yang memiliki mutu tinggi sebagai wadah untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan. Dengan demikian,sekolah atau lembaga pendidikan dituntut untuk memberikan layanan dan kualitas terbaik agar tetap diminati dan mampu bersaing. Berdasarkan berbagai pandangan, Pendidikan yang berkualitas dapat terwujud apabila sekolah didukung oleh beberapa faktor utama, yaitu: (1) adanya fasilitas serta kebijakan pemerintah yang mendukung, (2) kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengarahkan dan menggerakkan seluruh komponen sekolah secara efektif, (3) optimalisasi kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya**,** dan (4) penerapan kurikulum yang relevan, adaptif terhadap kebutuhan masyarakat, serta diperkuat oleh keterlibatan aktif orang tua. [12].

Manajemen mutu pendidikan merupakan suatu pendekatan sistemik yang bertujuan meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara menyeluruh. Dalam konteks pendidikan. Ada lima pilar utama yang harus didorong oleh sekolah/lembaga untuk bertransformasi menuju mutu: fokus pada pelanggan (customer focus) di mana lembaga harus memahami dan memenuhi kebutuhan murid dan masyarakat, keterlibatan total (total involvement) artinya seluruh warga sekolah harus ikut serta aktif dalam proses peningkatan mutu, pengukuran (measurement) yaitu lembaga harus memiliki indikator dan instrumen untuk menilai kinerjanya secara objektif, komitmen (commitment) yaitu adanya tekad kuat dari seluruh pihak untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu, dan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yakni adanya kesadaran untuk terus berinovasi dalam setiap proses pendidikan[13].

Berdasarkan penjelasan latar belakang tersebut, maka penelitian ini ditujukan untuk mengeksplorasi bagaimana lembaga Pendidikan Islam Kejuruan SMK Muhammdiyah 2 Kutorejo menerapkan pilar-pilar mutu tersebut dan bagaimana pengaruhnya terhadap peningkatan mutu layanan. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi : (1) Bagaimanakah fokus pada pelanggan *(customer focus)* diterapkan di lembaga pendidikan islam kejuruan ? (2) Sejauh mana keterlibatan total *(total involvement)* seluruh warga sekolah termasuk pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan?(3) Bagaimana lembaga pendidikan islam kejuruan menerapkan pengukuran *(measurement)* melalui penggunaan indikator dan instrumen evaluasi untuk menilai kinerja secara objektif dan berkelanjutan? (4) Seberapa besar kadar komitmen *(commitment)* dari seluruh pihak di lembaga pendidikan pendidikan islam kejuruan dalam mempertahankan dan meningkatkan mutu layanan pendidikan? (5) Apa yang sudah dilakukan dalam budaya perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) dilakukan oleh lembaga pendidikan islam kejuruan untuk mendorong inovasi dan peningkatan kualitas dalam setiap proses pembelajaran dan manajerial? Tujuan penelitian ini adalah Menganalisis penerapan fokus pada pelanggan *(customer focus)* dalam upaya pemenuhan kebutuhan peserta didik dan masyarakat di lembaga pendidikan, menilai keterlibatan total *(total involvement*) seluruh warga sekolah dalam proses peningkatan mutu., mengevaluasi pelaksanaan pengukuran *(measurement)* melalui indikator dan instrumen yang digunakan lembaga untuk menilai kinerja secara objektif.,

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CCBY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

mengidentifikasi bentuk komitmen *(commitment)* seluruh elemen sekolah dalam mempertahankan serta meningkatkan mutu layanan pendidikan, menganalisis strategi perbaikan berkelanjutan *(continuous improvement)* yang dilakukan lembaga dalam mendukung inovasi dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

II. METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan dan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi manajemen mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah 2 Kutorejo secara mendalam dengan status akreditasi baik dan sumber daya yang terbatas, lembaga ini menjadi lokasi yang sesuai untuk mengeksplorasi upaya peningkatan mutu manajemen pendidikan[14]. Pendekatan ini dipilih karena memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mempelajari secara mendalam fenomena dalam konteks alami serta memperoleh makna dari sudut pandang di lapangan. Subjek penelitian bukan hanya individu, tetapi juga unit-unit lembaga seperti Unit Penjamin Mutu, Unit SOP, dan kegiatan rapat mutu yang berperan dalam sistem penjaminan mutu sekolah. Informan penelitian meliputi ketua dan anggota tim penjamin mutu, Tim atau petugas SOP, serta guru yang terlibat langsung dalam kegiatan mutu di SMK Muhamamdiyah 2 Kutorejo, informan penelitian ini juga melibatkan warga sekolah yang tidak memiliki jabatan formal, seperti petugas kantin maupun satpam lembaga. Mereka dianggap mampu memberikan perspektif yang lebih alami dan jujur mengenai praktik manajemen mutu di lingkungan sekolah sehari-hari, sehingga data yang diperoleh menjadi lebih mendalam dan kredibel.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari observasi langsung, wawancara, dan studi dokumentasi. Teknik yang pertama adalah observasi yang merupakan salah satu langkah penting dalam tahapan proses penelitian yang dilakukan secara langsung untuk mengamati dan memahami fenomena-fenomena yang menjadi objek kajian[15]. Observasi dilakukan untuk mengamati penerapan sistem mutu pendidikan di lingkungan sekolah SMK Muhammadiyah 2 Kutorejo. Teknik yang kedua yaitu wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang digunakan ketika peneliti sudah sangat yakin dengan informasi yang dikumpulkan [16] Pada metode ini, peneliti telah menyiapkan instrumen penelitian dalam bentuk rangkaian pertanyaan dan harus dijawab dengan cara berurutan. Wawancara dilakukan dengan berbagai pihak, meliputi Tim Penjamin Mutu Sekolah, Tim SOP petugas yang bertanggung-jawab atas prosedur operasi standar**,** petugas kantin dan satpam lembaga. Wawancara tersebut bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi manajemen mutu pendidikan di SMK Muhammadiyah 2 Kutorejo. Teknik yang ketiga adalah dokumentasi adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan memeriksa berbagai dokumen atau catatan tertulis yang memiliki hubungan keterkaitan dengan objek penelitian[17]. Dokumentasi digunakan untuk menelaah dokumen kebijakan, laporan, pos – pos kegiatan sekolah, serta arsip yang relevan yang terkait dengan manajemen mutu di SMK Muhammadiyah 2 Kutorejo.

Proses analisis data dilakukan secara interaktif melalui tiga tahapan utama, yakni reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. [18]. Pada tahap reduksi, data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi serta diorganisasikan sesuai fokus penelitian. Berikutnya, data tersebut disusun dan disajikan secara sistematis dalam bentuk uraian naratif agar pola dan makna yang muncul dapat diidentifikasi dengan jelas. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan bersamaan dengan proses verifikasi melalui pengecekan ulang untuk menjamin konsistensi hasil penelitian. Guna memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber serta triangulasi teknik. [16]. Triangulasi sumber dilaksanakan dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari beragam informan seperti tim penjamin mutu, Tim SOP, dan guru yang terlibat di dalam kegiatan manajemen mutu di SMK Muhammadiyah 2 Kutorejo. Sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan temuan yang diperoleh melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi. agar data saling menguatkan. Kedua teknik ini digunakan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas hasil penelitian, sehingga temuan yang diperoleh lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengedepankan lima pilar utama dalam menerapkan manajemen mutu menurut Jerome S. Arcaro di lembaga pendidikan islam kejuruan yaitu 1) Fokus pada pelanggan (*customer focus),* 2) keterlibatan total (*total involvement*), 3) pengukuran (*measurement*), 4) komitmen *(commitment*), 5) perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

1. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus)*

Fokus pada pelanggan merupakan pilar pertama dalam manajemen mutu menurut Jerome S. Arcaro. Dalam konteks pendidikan, pelanggan tidak hanya terbatas pada peserta didik sebagai pelanggan internal, tetapi juga

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

mencakup orang tua, dunia usaha dan dunia industri (DUDI), serta masyarakat sebagai pelanggan eksternal. Implementasi prinsip ini menuntut lembaga pendidikan untuk mampu memahami kebutuhan, harapan, dan kepuasan para pemangku kepentingan sebagai dasar dalam penyelenggaraan layanan pendidikan yang berkualitas. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi fokus pada pelanggan di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan telah terlihat melalui berbagai upaya yang dilakukan sekolah untuk mengidentifikasi kebutuhan peserta didik dan orang tua, membangun komunikasi yang efektif, merespons berbagai masukan, serta memberikan layanan pendidikan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah melakukan identifikasi kebutuhan pelanggan, khususnya peserta didik dan orang tua. Identifikasi kebutuhan peserta didik dilakukan melalui pemetaan minat dan bakat, layanan bimbingan dan konseling, serta penyelenggaraan program pembelajaran yang disesuaikan dengan kompetensi keahlian yang dipilih oleh siswa. Dalam pelaksanaannya, guru berupaya menerapkan variasi metode pembelajaran yang mempertimbangkan karakteristik dan kebutuhan belajar peserta didik sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara lebih efektif dan bermakna. Selain itu, sekolah juga menyediakan berbagai fasilitas pendukung pembelajaran seperti laboratorium praktik, ruang kelas yang memadai, perpustakaan, serta sarana teknologi informasi yang menunjang kegiatan belajar mengajar. Sementara itu, kebutuhan orang tua diidentifikasi melalui komunikasi yang terjalin secara berkelanjutan antara pihak sekolah dengan wali murid. Orang tua pada umumnya mengharapkan peningkatan kompetensi akademik, keterampilan kerja, serta pembentukan karakter Islami pada peserta didik. Untuk memenuhi harapan tersebut, sekolah menyelenggarakan pendidikan yang mengintegrasikan kurikulum nasional, kurikulum kejuruan, dan nilai-nilai keislaman dalam setiap aspek pembelajaran. Sekolah juga memberikan laporan perkembangan peserta didik secara berkala sehingga orang tua dapat memantau perkembangan akademik maupun perilaku anak selama menempuh pendidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa identifikasi kebutuhan pelanggan telah dilaksanakan, meskipun masih diperlukan penguatan melalui pemetaan kebutuhan yang lebih sistematis dan terdokumentasi sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengelolaan mutu pendidikan.

Implementasi fokus pada pelanggan juga tercermin dari adanya komunikasi dua arah yang dibangun antara sekolah dengan peserta didik maupun orang tua. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah menyediakan berbagai saluran komunikasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara terbuka. Komunikasi tersebut diwujudkan melalui rapat wali murid, pertemuan komite sekolah, sosialisasi program pendidikan, serta komunikasi langsung antara wali kelas dengan orang tua peserta didik. Selain itu, pemanfaatan media digital seperti grup WhatsApp kelas dan media informasi sekolah turut mendukung penyampaian informasi secara cepat dan efektif. Melalui berbagai media komunikasi tersebut, sekolah dapat menyampaikan informasi mengenai kegiatan akademik, perkembangan peserta didik, tingkat kedisiplinan, prestasi siswa, serta berbagai kebijakan sekolah. Sebaliknya, orang tua memiliki kesempatan untuk menyampaikan aspirasi, pertanyaan, maupun kendala yang dihadapi peserta didik selama mengikuti proses pendidikan. Komunikasi yang berlangsung secara terbuka ini membantu sekolah dalam memahami kebutuhan pelanggan sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan pendidikan yang diberikan. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa belum ditemukan penggunaan sistem atau aplikasi sekolah yang terintegrasi untuk memantau perkembangan nilai, kehadiran, dan aktivitas siswa secara real-time. Oleh karena itu, aspek komunikasi digital masih memerlukan pengembangan agar mampu mendukung efektivitas pelayanan pendidikan secara lebih optimal.

Bentuk implementasi lainnya terlihat dari upaya sekolah dalam merespons kritik dan saran yang disampaikan oleh warga sekolah maupun orang tua peserta didik. Berdasarkan hasil penelitian, berbagai masukan umumnya disampaikan melalui komunikasi langsung kepada wali kelas, guru, wakil kepala sekolah, maupun kepala sekolah. Setiap masukan yang diterima dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam rapat koordinasi maupun rapat manajemen sekolah untuk menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sekolah memiliki keterbukaan terhadap berbagai masukan yang diberikan oleh pelanggan pendidikan. Akan tetapi, penelitian belum menemukan adanya mekanisme formal yang terdokumentasi secara khusus, seperti survei kepuasan pelanggan yang dilaksanakan secara berkala atau sistem pengaduan digital yang terstruktur. Dengan demikian, proses penerimaan dan tindak lanjut terhadap kritik serta saran masih lebih banyak dilakukan melalui komunikasi informal dan pendekatan kekeluargaan. Berdasarkan temuan tersebut dapat dikatakan bahwa respons terhadap kritik dan saran telah ada dan dilaksanakan, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen mutu yang sistematis dan terdokumentasi dengan baik.

Pada aspek pelayanan prima, hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah berupaya memberikan layanan yang berkualitas kepada peserta didik dan orang tua melalui berbagai bentuk pelayanan akademik maupun administratif. Guru dan tenaga kependidikan melaksanakan tugas pelayanan dengan mengedepankan prinsip keramahan, kesopanan, tanggung jawab, dan profesionalitas. Hal ini terlihat dari kemudahan akses informasi, pelayanan administrasi yang cukup responsif, serta kesediaan guru dalam memberikan pendampingan baik pada aspek akademik maupun nonakademik. Dalam bidang administrasi, sekolah berupaya memberikan pelayanan yang cepat dan membantu kebutuhan peserta didik maupun orang tua terkait surat-menyurat, legalisasi dokumen, dan berbagai

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CCBY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

kebutuhan administratif lainnya. Selain itu, budaya Islami yang diterapkan di lingkungan sekolah turut mendukung terciptanya suasana pelayanan yang santun, humanis, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama. Sekolah juga terus berupaya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif melalui penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran kejuruan. Berbagai upaya tersebut menunjukkan adanya orientasi pelayanan yang bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan pendidikan. Namun demikian, penelitian tidak menemukan adanya program pelatihan pelayanan prima yang secara khusus dan terstruktur diberikan kepada seluruh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas layanan. Dengan demikian, implementasi pelayanan prima yang ada saat ini lebih banyak berkembang melalui budaya organisasi dan pengalaman kerja masing-masing individu dibandingkan melalui program pengembangan kompetensi pelayanan yang terencana.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pilar fokus pada pelanggan menurut Jerome S. Arcaro telah diimplementasikan di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan. Implementasi tersebut tercermin dari adanya upaya sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan peserta didik dan orang tua, membangun komunikasi dua arah yang intensif, menerima serta menindaklanjuti berbagai kritik dan saran, serta memberikan layanan pendidikan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Meskipun demikian, beberapa aspek masih memerlukan penguatan, terutama dalam hal dokumentasi kebutuhan pelanggan, pelaksanaan survei kepuasan secara berkala, pengembangan sistem komunikasi digital yang lebih terintegrasi, serta penyelenggaraan program pelatihan pelayanan prima bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan analisis menggunakan pilar fokus pada pelanggan yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar unsur utama fokus pada pelanggan telah ditemukan dan diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan. Akan tetapi, tingkat implementasinya masih berada pada tahap berkembang sehingga memerlukan perbaikan dan penyempurnaan secara berkelanjutan untuk mencapai standar manajemen mutu yang lebih optimal.

2. Keterlibatan Total (*Total Involvement*)

Keterlibatan total (*total involvement)* merupakan pilar kedua dalam manajemen mutu menurut Jerome S. Arcaro yang menekankan bahwa keberhasilan implementasi mutu tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan sekolah, tetapi harus melibatkan seluruh unsur yang ada dalam organisasi pendidikan. Dalam konteks lembaga pendidikan, keterlibatan tersebut mencakup partisipasi peserta didik, guru, tenaga kependidikan, orang tua, serta berbagai pemangku kepentingan lainnya dalam upaya mencapai dan meningkatkan mutu pendidikan. Prinsip ini berangkat dari pandangan bahwa mutu tidak dapat dibangun secara individual, melainkan harus menjadi tanggung jawab bersama yang diwujudkan melalui kerja sama, partisipasi aktif, dan komitmen seluruh warga sekolah. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi pilar keterlibatan total di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan menunjukkan adanya upaya untuk melibatkan berbagai unsur sekolah dalam proses penyelenggaraan pendidikan, meskipun tingkat keterlibatannya masih beragam pada setiap aspek.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta didik telah dilibatkan dalam berbagai kegiatan sekolah melalui organisasi siswa, kegiatan ekstrakurikuler, serta program-program pengembangan diri yang diselenggarakan oleh sekolah. Keterlibatan tersebut diwujudkan melalui partisipasi aktif siswa dalam organisasi OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah) dan IPM (Ikatan Pelajar Muhammadiyah) yang menjadi wadah bagi peserta didik untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, organisasi, serta keterampilan sosial. Melalui organisasi tersebut, siswa diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pelaksanaan berbagai kegiatan sekolah, baik yang bersifat akademik, sosial, maupun keagamaan. Keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah memberikan ruang bagi peserta didik untuk berpartisipasi secara aktif dalam kehidupan sekolah di luar proses pembelajaran formal.

Lebih lanjut, hasil observasi menunjukkan bahwa OSIS dan IPM memiliki peran dalam mendukung pelaksanaan berbagai program sekolah, khususnya kegiatan kesiswaan dan program keagamaan yang menjadi karakteristik lembaga pendidikan berbasis Islam. Meskipun demikian, keterlibatan peserta didik dalam proses pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan pengembangan mutu sekolah masih relatif terbatas. Sebagian besar perencanaan program dan kebijakan sekolah masih dirumuskan oleh pihak manajemen sekolah bersama guru, sedangkan peserta didik lebih banyak berperan sebagai pelaksana kegiatan yang telah dirancang sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan siswa dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan mutu sekolah belum terlaksana secara optimal.

Dalam proses pembelajaran, guru juga telah memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berpartisipasi aktif melalui kegiatan diskusi, tanya jawab, penyampaian pendapat, serta berbagai aktivitas pembelajaran yang mendorong keterlibatan siswa dalam membangun pengetahuan. Beberapa guru melakukan refleksi pembelajaran untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi yang telah disampaikan sehingga dapat dilakukan penyesuaian strategi pembelajaran apabila diperlukan. Praktik tersebut menunjukkan adanya upaya untuk melibatkan siswa dalam proses peningkatan kualitas pembelajaran. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah belum memiliki sistem evaluasi pembelajaran yang secara formal dan berkala melibatkan peserta didik sebagai sumber utama umpan balik terhadap kualitas pembelajaran yang diberikan oleh guru. Selain itu, belum

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

ditemukan instrumen khusus yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis pendapat siswa mengenai efektivitas metode pembelajaran secara sistematis. Dengan demikian, mekanisme umpan balik yang diberikan oleh peserta didik masih bersifat informal dan belum menjadi bagian yang terintegrasi dalam sistem manajemen mutu sekolah. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa keterlibatan siswa dalam kegiatan sekolah dan organisasi peserta didik telah ada dan dilaksanakan, namun sistem evaluasi pembelajaran yang secara formal melibatkan siswa sebagai pemberi umpan balik terhadap kualitas pembelajaran belum ditemukan secara jelas.

Implementasi keterlibatan total juga terlihat melalui kolaborasi yang terjalin antara guru dan tenaga kependidikan dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru, staf tata usaha, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah bekerja sama dalam berbagai aktivitas sekolah, mulai dari pelaksanaan program pendidikan, penyusunan jadwal pembelajaran, kegiatan administrasi, pelaksanaan ujian, kegiatan kesiswaan, hingga berbagai program pengembangan sekolah lainnya. Kerja sama tersebut menunjukkan adanya koordinasi yang cukup baik antarunit kerja dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah. Hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung menjadi salah satu faktor yang membantu kelancaran pelaksanaan berbagai program pendidikan.

Koordinasi antar unsur sekolah dilakukan melalui berbagai forum seperti rapat rutin, rapat koordinasi, dan pertemuan internal yang melibatkan berbagai pihak terkait. Forum-forum tersebut dimanfaatkan untuk menyampaikan informasi, melakukan evaluasi terhadap program yang telah dilaksanakan, serta merumuskan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Kerja sama antar guru juga terlihat dalam penyusunan perangkat pembelajaran, pelaksanaan kegiatan akademik dan nonakademik, serta pendampingan peserta didik dalam berbagai kegiatan sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja sama telah berkembang dalam lingkungan sekolah sebagai bagian dari upaya mendukung mutu pendidikan.

Meskipun demikian, hasil penelitian belum menemukan adanya gugus tugas mutu atau tim khusus yang secara formal dibentuk untuk mengelola dan mengembangkan program peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan dengan melibatkan berbagai bidang secara sistematis. Kerja sama yang berlangsung saat ini masih lebih banyak berorientasi pada kebutuhan operasional dan pelaksanaan program sekolah sehari-hari. Belum ditemukan adanya struktur khusus yang bertanggung jawab secara spesifik terhadap pengendalian, pemantauan, dan pengembangan mutu sekolah sebagaimana yang direkomendasikan dalam konsep Total Quality Management. Dengan demikian, meskipun kerja sama dan koordinasi antara guru dan tenaga kependidikan telah berjalan dengan baik, pembentukan tim mutu lintas bidang yang berfungsi secara khusus dalam pengelolaan mutu sekolah belum ditemukan secara jelas.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pilar keterlibatan total menurut Jerome S. Arcaro telah diimplementasikan di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan melalui partisipasi aktif peserta didik dalam berbagai kegiatan sekolah serta melalui kerja sama yang terjalin antara guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan sekolah dalam menjalankan berbagai program pendidikan. Implementasi tersebut menunjukkan adanya kesadaran bahwa mutu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama seluruh warga sekolah dan tidak hanya menjadi tugas pihak manajemen semata. Namun demikian, implementasi keterlibatan total belum sepenuhnya optimal karena beberapa indikator penting dalam manajemen mutu terpadu belum ditemukan secara jelas. Aspek yang belum ditemukan meliputi sistem evaluasi pembelajaran yang secara formal melibatkan siswa sebagai pemberi umpan balik terhadap kualitas pembelajaran serta keberadaan gugus tugas mutu lintas bidang yang secara khusus bertanggung jawab terhadap pengembangan mutu sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan seluruh unsur sekolah telah ada dan berjalan, tetapi masih berada pada tahap partisipatif dan belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam sistem manajemen mutu yang terstruktur dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan melalui pengembangan mekanisme partisipasi siswa yang lebih sistematis serta pembentukan tim mutu khusus agar implementasi keterlibatan total dapat berjalan secara lebih komprehensif sesuai dengan prinsip manajemen mutu yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro.

3. Pengukuran (*Measurement)*

Pilar pengukuran (measurement) merupakan pilar ketiga dalam manajemen mutu menurut Jerome S. Arcaro. Pilar ini menekankan bahwa setiap program, proses, dan hasil pendidikan harus diukur secara sistematis sehingga pengambilan keputusan dapat didasarkan pada data dan bukti yang objektif (evidence-based decision making). Melalui proses pengukuran yang terencana, lembaga pendidikan dapat mengetahui tingkat keberhasilan berbagai program yang telah dilaksanakan sekaligus mengidentifikasi aspek-aspek yang masih memerlukan perbaikan. Dalam konteks manajemen mutu pendidikan, pengukuran tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar dalam menyusun strategi peningkatan mutu yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi pilar pengukuran di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan telah terlihat pada berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengukuran hasil belajar peserta didik, kinerja guru, efektivitas program sekolah, hingga pengelolaan administrasi dan sumber daya sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah melaksanakan pengukuran terhadap kinerja akademik peserta didik secara berkala melalui berbagai bentuk asesmen yang terintegrasi dalam proses pembelajaran. Pengukuran tersebut dilakukan melalui ulangan harian, penilaian tengah semester, penilaian akhir semester, ujian kompetensi keahlian, serta berbagai bentuk evaluasi pembelajaran lainnya yang disesuaikan dengan karakteristik mata pelajaran

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CCBY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

dan kompetensi yang harus dicapai oleh peserta didik. Data hasil belajar yang diperoleh digunakan oleh guru untuk mengetahui tingkat penguasaan materi serta menjadi dasar dalam memberikan layanan remedial maupun pengayaan bagi siswa yang memerlukan tindak lanjut pembelajaran. Selain itu, sekolah juga melakukan pemantauan terhadap tingkat kelulusan peserta didik, capaian kompetensi kejuruan, serta berbagai prestasi yang diraih siswa dalam bidang akademik maupun nonakademik. Berbagai data tersebut menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan proses pendidikan yang berlangsung di sekolah. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa belum ditemukan adanya instrumen khusus yang digunakan secara sistematis untuk mengukur kemampuan literasi dan numerasi peserta didik sebagai indikator mutu pendidikan yang berdiri sendiri di luar penilaian akademik reguler. Dengan demikian, pengukuran terhadap nilai akademik, tingkat kelulusan, serta prestasi siswa telah dilaksanakan, sedangkan pengukuran literasi dan numerasi secara khusus belum ditemukan secara jelas dalam sistem pengukuran yang diterapkan oleh sekolah.

Implementasi pilar pengukuran juga terlihat pada upaya sekolah dalam melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian, pengukuran kinerja guru dilakukan melalui beberapa mekanisme yang berlaku di lingkungan sekolah, seperti pemantauan kehadiran guru, penyusunan perangkat pembelajaran, pelaksanaan supervisi akademik, serta evaluasi terhadap pelaksanaan proses pembelajaran di kelas. Kehadiran guru menjadi salah satu indikator yang dipantau secara rutin karena memiliki keterkaitan langsung dengan keberlangsungan dan efektivitas kegiatan belajar mengajar. Selain itu, guru diwajibkan menyusun perangkat pembelajaran sebagai pedoman dalam melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah menjadi sarana untuk menilai kualitas pelaksanaan pembelajaran sekaligus memberikan pembinaan dan masukan kepada guru dalam meningkatkan kompetensi profesionalnya. Meskipun demikian, penelitian tidak menemukan adanya survei formal yang secara khusus digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta didik terhadap proses pembelajaran yang diberikan oleh guru. Umpan balik dari siswa umumnya diperoleh melalui interaksi langsung selama kegiatan belajar mengajar berlangsung dan belum dikumpulkan melalui instrumen yang terstruktur serta terdokumentasi secara sistematis. Oleh karena itu, pengukuran terhadap kehadiran guru, kualitas perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan hasil supervisi akademik telah dilaksanakan, sedangkan pengukuran kepuasan siswa terhadap pembelajaran melalui instrumen formal belum ditemukan secara jelas.

Dalam perspektif Arcaro, pelanggan pendidikan meliputi peserta didik, orang tua, masyarakat, serta pengguna lulusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah membangun hubungan komunikasi yang cukup baik dengan berbagai pihak tersebut melalui rapat wali murid, koordinasi dengan komite sekolah, kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri, serta berbagai kegiatan kemasyarakatan yang melibatkan sekolah. Hubungan tersebut menunjukkan adanya perhatian sekolah terhadap kebutuhan dan harapan para pelanggan pendidikan. Akan tetapi, penelitian tidak menemukan adanya survei kepuasan pelanggan yang dilakukan secara berkala dan terdokumentasi sebagai bagian dari sistem manajemen mutu sekolah. Selain itu, belum ditemukan instrumen khusus yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta didik, orang tua, masyarakat, maupun pengguna lulusan secara kuantitatif dan sistematis. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi dengan pelanggan telah berlangsung dengan baik, pengukuran kepuasan pelanggan pendidikan secara formal masih belum menjadi bagian dari sistem pengukuran mutu yang diterapkan oleh sekolah.

Pengukuran juga dilakukan terhadap efektivitas berbagai program sekolah yang bertujuan mendukung peningkatan mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah menyelenggarakan berbagai program seperti pembinaan karakter Islami, layanan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, praktik kerja lapangan, serta berbagai kegiatan pengembangan kompetensi peserta didik. Evaluasi terhadap program-program tersebut dilakukan melalui rapat evaluasi yang melibatkan pimpinan sekolah, guru, dan pihak-pihak terkait lainnya. Tingkat partisipasi peserta didik dalam kegiatan menjadi salah satu indikator yang digunakan untuk melihat keberhasilan program. Selain itu, capaian prestasi siswa dan keberhasilan pelaksanaan kegiatan juga dijadikan bahan pertimbangan dalam proses evaluasi. Meskipun demikian, penelitian menunjukkan bahwa belum semua program memiliki indikator keberhasilan yang terukur dan terdokumentasi secara lengkap. Sebagian besar evaluasi masih dilakukan secara deskriptif berdasarkan hasil pengamatan dan laporan pelaksanaan kegiatan, sehingga belum seluruhnya menggunakan indikator kuantitatif yang dapat dibandingkan secara periodik. Dengan demikian, evaluasi program sekolah telah dilaksanakan, tetapi sistem pengukuran efektivitas program yang berbasis indikator kinerja terukur belum sepenuhnya ditemukan.

Pada aspek pengelolaan sekolah, hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah melaksanakan pengelolaan administrasi, keuangan, dan sarana prasarana sesuai dengan prosedur yang berlaku. Penggunaan anggaran direncanakan melalui dokumen perencanaan sekolah dan dievaluasi secara berkala sesuai kebutuhan organisasi. Selain itu, kehadiran guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik dipantau sebagai bagian dari upaya menjaga efektivitas pengelolaan sekolah. Pelayanan administrasi kepada peserta didik dan orang tua juga telah berjalan dengan baik serta berupaya memberikan pelayanan yang cepat, mudah, dan responsif. Sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah dimanfaatkan untuk mendukung proses pembelajaran dan berbagai kegiatan pendidikan lainnya.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjoand is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Anyuse, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Namun demikian, penelitian tidak menemukan adanya sistem pengukuran efisiensi yang secara khusus menggunakan indikator kuantitatif untuk menilai efektivitas penggunaan anggaran, tingkat efisiensi pelayanan administrasi, maupun optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana sekolah. Oleh karena itu, meskipun pemantauan terhadap pengelolaan sekolah telah dilakukan, sistem pengukuran efisiensi yang terstruktur dan berbasis data kuantitatif belum ditemukan secara jelas.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pilar pengukuran menurut Jerome S. Arcaro telah diimplementasikan di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan melalui berbagai kegiatan evaluasi terhadap hasil belajar peserta didik, kinerja guru, pelaksanaan program sekolah, serta pengelolaan administrasi dan sumber daya pendidikan. Data yang diperoleh dari berbagai kegiatan pengukuran tersebut telah dimanfaatkan sebagai dasar dalam melakukan pembinaan, pengambilan keputusan, dan perbaikan terhadap pelaksanaan program pendidikan. Meskipun demikian, implementasi pengukuran yang dilakukan masih belum sepenuhnya memenuhi karakteristik pengukuran dalam konsep Total Quality Management. Beberapa indikator penting seperti pengukuran kepuasan pelanggan pendidikan, pengukuran kepuasan peserta didik terhadap pembelajaran, pengukuran kemampuan literasi dan numerasi secara khusus, serta sistem pengukuran efisiensi yang berbasis data kuantitatif belum ditemukan secara jelas dalam hasil penelitian. Selain itu, mekanisme pengukuran yang ada juga belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam suatu sistem manajemen mutu yang terdokumentasi secara komprehensif. Berdasarkan analisis menggunakan pilar pengukuran yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro, dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengukuran telah ada dan diterapkan pada sebagian besar aspek penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam pengukuran hasil belajar siswa, kinerja guru, dan evaluasi program sekolah. Akan tetapi, beberapa indikator penting yang berkaitan dengan pengukuran kepuasan pelanggan, efektivitas program berbasis indikator mutu, serta efisiensi pengelolaan sekolah masih belum ditemukan secara jelas sehingga diperlukan penguatan agar sistem pengukuran mutu dapat berjalan secara lebih komprehensif, objektif, dan berkelanjutan.

4. Komitmen *(Commitment)*

Komitmen merupakan pilar keempat dalam manajemen mutu menurut Jerome S. Arcaro yang menekankan pentingnya kesediaan seluruh anggota organisasi untuk secara konsisten mendukung, melaksanakan, dan mempertahankan berbagai upaya peningkatan mutu. Dalam konteks lembaga pendidikan, komitmen tidak hanya diwujudkan dalam bentuk pernyataan visi dan misi, tetapi juga tercermin melalui tindakan nyata yang dilakukan oleh seluruh warga sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Komitmen menjadi fondasi penting dalam membangun budaya mutu karena keberhasilan implementasi manajemen mutu tidak hanya bergantung pada kebijakan yang dirumuskan oleh pimpinan, tetapi juga pada kesungguhan seluruh unsur organisasi dalam menerapkan nilai-nilai mutu dalam aktivitas sehari-hari. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi pilar komitmen di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan menunjukkan adanya keterlibatan berbagai unsur sekolah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan budaya mutu di lingkungan sekolah. Komitmen kepala sekolah terlihat dari upaya mengarahkan seluruh program pendidikan agar selaras dengan visi dan misi lembaga yang berorientasi pada peningkatan kualitas lulusan, penguatan nilai-nilai keislaman, serta pengembangan kompetensi kejuruan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Selain berperan sebagai pemimpin organisasi, kepala sekolah juga berfungsi sebagai penggerak utama dalam proses peningkatan mutu melalui berbagai kegiatan pembinaan dan pengawasan. Kepala sekolah secara aktif melaksanakan rapat koordinasi, monitoring program sekolah, serta supervisi akademik yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja guru. Dukungan terhadap pengembangan kompetensi guru juga ditunjukkan melalui pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, workshop, seminar, dan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Dalam aspek pengelolaan sumber daya, sekolah berupaya menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pembelajaran serta pengembangan kompetensi peserta didik. Berbagai upaya tersebut menunjukkan bahwa komitmen kepala sekolah dalam menetapkan arah kebijakan mutu, melaksanakan supervisi akademik, mendukung peningkatan kompetensi guru, serta mengalokasikan sumber daya bagi pengembangan mutu telah ada dan dilaksanakan secara nyata dalam penyelenggaraan pendidikan.

Komitmen terhadap mutu juga tercermin dalam profesionalisme guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Berdasarkan hasil penelitian, guru di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan menunjukkan komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas profesionalnya melalui penyusunan perangkat pembelajaran sebelum kegiatan belajar mengajar berlangsung, pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku, serta pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara berkala. Guru berupaya mengembangkan berbagai metode pembelajaran yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan kompetensi yang harus dicapai sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Selain itu, guru juga secara aktif mengikuti berbagai kegiatan pengembangan profesional seperti pelatihan, workshop, seminar, dan forum-forum peningkatan kompetensi lainnya. Komitmen tersebut semakin terlihat melalui pelaksanaan tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran dalam bentuk program remedial maupun pengayaan yang bertujuan membantu peserta didik mencapai kompetensi yang

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CCBY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

ditetapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen guru dalam mempersiapkan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi, serta mengembangkan kompetensi profesional telah ada dan diterapkan dalam praktik pendidikan sehari-hari.

Selain guru, tenaga kependidikan juga memiliki kontribusi penting dalam mendukung terwujudnya mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga administrasi dan staf pendukung berupaya memberikan layanan yang mendukung kelancaran kegiatan akademik maupun administrasi sekolah. Komitmen tersebut terlihat melalui penyelenggaraan layanan administrasi kepada peserta didik, guru, dan orang tua sesuai dengan prosedur yang berlaku. Tenaga kependidikan berperan dalam menjaga ketertiban administrasi sekolah, mengelola dokumen kelembagaan, memberikan pelayanan surat-menyurat, serta mendukung berbagai kebutuhan administratif yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan. Selain itu, hubungan kerja yang baik antara tenaga kependidikan, guru, dan pimpinan sekolah turut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendukung efektivitas pelaksanaan program pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian, komitmen tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan administrasi, menjaga ketertiban administrasi, dan mendukung pelaksanaan program sekolah telah ada dan dilaksanakan secara konsisten.

Komitmen terhadap mutu juga terlihat pada peserta didik sebagai subjek utama dalam proses pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta didik dilibatkan dalam berbagai kegiatan yang mendukung pembentukan budaya mutu di sekolah. Komitmen siswa tercermin melalui keikutsertaan dalam kegiatan pembelajaran, kepatuhan terhadap tata tertib sekolah, partisipasi dalam organisasi siswa, serta keterlibatan dalam berbagai kegiatan akademik dan nonakademik. Sekolah juga menyelenggarakan berbagai program pembinaan karakter dan keagamaan yang bertujuan membentuk sikap disiplin, tanggung jawab, serta budaya belajar yang positif. Program-program tersebut menjadi sarana untuk menumbuhkan kesadaran peserta didik bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas guru dan fasilitas sekolah, tetapi juga oleh kesungguhan siswa dalam mengikuti proses pembelajaran. Meskipun tingkat komitmen setiap peserta didik dapat berbeda sesuai dengan karakteristik dan motivasi masing-masing, secara kelembagaan sekolah telah berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung tumbuhnya komitmen siswa terhadap proses belajar. Dengan demikian, upaya sekolah dalam membangun komitmen peserta didik terhadap tata tertib, partisipasi pembelajaran, dan budaya belajar positif telah ada dan dilaksanakan.

Komitmen terhadap mutu pendidikan tidak hanya datang dari unsur internal sekolah, tetapi juga didukung oleh keterlibatan orang tua dan komite sekolah sebagai mitra strategis dalam penyelenggaraan pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian, orang tua dan komite sekolah turut memberikan dukungan terhadap berbagai program yang dilaksanakan oleh sekolah. Dukungan tersebut terlihat melalui partisipasi dalam rapat wali murid, koordinasi dengan pihak sekolah, serta keterlibatan dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah. Komunikasi antara sekolah dan orang tua dilakukan melalui pertemuan rutin maupun berbagai media komunikasi yang digunakan untuk memantau perkembangan peserta didik. Melalui komunikasi tersebut, orang tua dapat mengetahui perkembangan akademik maupun nonakademik anak serta memberikan masukan terkait pelaksanaan program pendidikan. Sementara itu, komite sekolah berperan sebagai mitra yang memberikan pertimbangan, dukungan, dan masukan terhadap berbagai kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sekolah. Kehadiran komite sekolah menunjukkan adanya partisipasi masyarakat dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian, komitmen orang tua dalam mendukung pendidikan anak dan keterlibatan komite sekolah dalam mendukung program sekolah telah ada dan dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan kerangka manajemen mutu Jerome S. Arcaro, dapat disimpulkan bahwa pilar komitmen telah diimplementasikan dengan baik di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan melalui keterlibatan aktif berbagai unsur sekolah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan. Komitmen tersebut tercermin dalam kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pengembangan mutu, profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran, pelayanan tenaga kependidikan yang mendukung kelancaran administrasi, partisipasi peserta didik dalam proses pendidikan, serta dukungan orang tua dan komite sekolah terhadap berbagai program yang diselenggarakan oleh sekolah. Secara umum, seluruh indikator utama dalam pilar komitmen ditemukan dan telah diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan. Tidak ditemukan indikator yang menunjukkan ketiadaan komitmen dari unsur-unsur utama sekolah. Meskipun demikian, penguatan komitmen tetap diperlukan melalui pengembangan budaya mutu yang lebih sistematis, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta penguatan mekanisme evaluasi agar komitmen yang telah terbentuk dapat dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Dengan demikian, berdasarkan analisis menggunakan pilar komitmen dari Jerome S. Arcaro, dapat disimpulkan bahwa implementasi komitmen terhadap mutu pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan telah ada dan berjalan dengan baik pada seluruh unsur organisasi sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberhasilan pelaksanaan manajemen mutu di lembaga pendidikan tersebut.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

5. Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Perbaikan berkelanjutan merupakan pilar terakhir dalam manajemen mutu yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro. Pilar ini menekankan bahwa mutu pendidikan harus selalu ditingkatkan melalui proses evaluasi, refleksi, inovasi, dan tindak lanjut yang dilakukan secara terus-menerus. Dalam perspektif manajemen mutu terpadu, keberhasilan yang telah dicapai oleh suatu lembaga pendidikan tidak boleh dipandang sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai dasar untuk mencapai kualitas yang lebih baik pada masa mendatang. Berdasarkan hasil penelitian, Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan telah menunjukkan adanya implementasi prinsip perbaikan berkelanjutan dalam berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan. Hal tersebut terlihat dari adanya evaluasi program yang dilakukan secara rutin melalui rapat kerja, rapat koordinasi, rapat evaluasi semester, maupun pertemuan internal yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Melalui forum-forum tersebut, sekolah melakukan peninjauan terhadap pelaksanaan program pembelajaran, kegiatan kesiswaan, pembinaan karakter Islami, layanan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, serta berbagai program pengembangan sekolah lainnya. Evaluasi tersebut menjadi sarana untuk mengidentifikasi keberhasilan program sekaligus menemukan berbagai kendala yang muncul selama pelaksanaannya sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan program pada periode berikutnya. Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi program secara berkala telah dilaksanakan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu sekolah. Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa belum semua program memiliki indikator evaluasi yang terdokumentasi secara rinci dan terukur sehingga sistem evaluasi yang berbasis indikator kinerja masih memerlukan penguatan.

Implementasi perbaikan berkelanjutan juga terlihat dari pemanfaatan berbagai data sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan dan penyusunan langkah perbaikan. Data yang digunakan meliputi hasil belajar siswa, tingkat kelulusan, hasil supervisi akademik, data kehadiran guru dan siswa, serta laporan pelaksanaan berbagai kegiatan sekolah. Data tersebut dimanfaatkan untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan yang muncul dalam proses pendidikan sekaligus menentukan strategi perbaikan yang diperlukan. Sebagai contoh, hasil evaluasi belajar siswa digunakan sebagai dasar pelaksanaan program remedial dan pengayaan, sedangkan hasil supervisi akademik dimanfaatkan untuk memberikan pembinaan kepada guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu, data kedisiplinan peserta didik juga digunakan sebagai dasar penyusunan program pembinaan karakter dan penguatan tata tertib sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan data sebagai dasar perbaikan telah diterapkan dalam pengelolaan sekolah. Akan tetapi, penelitian tidak menemukan adanya survei kepuasan siswa maupun orang tua yang dilakukan secara berkala sebagai bagian dari sistem pengumpulan data mutu. Dengan demikian, data yang berkaitan dengan persepsi dan tingkat kepuasan pelanggan pendidikan belum ditemukan secara jelas sebagai dasar dalam proses perbaikan mutu sekolah.

Dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, hasil penelitian menunjukkan bahwa Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan memberikan perhatian yang cukup besar terhadap pengembangan profesional guru. Guru didorong untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan, workshop, seminar, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), serta berbagai kegiatan pengembangan kompetensi lainnya yang relevan dengan bidang tugas masing-masing. Selain itu, supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah berfungsi sebagai sarana pembinaan sekaligus pendampingan bagi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Hasil supervisi tersebut kemudian digunakan sebagai bahan refleksi untuk memperbaiki praktik pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan profesional guru secara berkelanjutan telah menjadi bagian dari upaya peningkatan mutu di sekolah. Meskipun demikian, penelitian belum menemukan adanya pelaksanaan lesson study maupun penelitian tindakan kelas yang dilakukan secara sistematis sebagai budaya peningkatan mutu yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kedua aspek tersebut dapat dikatakan belum ditemukan secara jelas dalam implementasi manajemen mutu di sekolah.

Perbaikan berkelanjutan juga tercermin dalam upaya penyempurnaan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Berdasarkan hasil penelitian, guru secara rutin melakukan evaluasi terhadap hasil belajar siswa dan menggunakan hasil evaluasi tersebut sebagai dasar untuk memperbaiki strategi pembelajaran yang diterapkan di kelas. Guru berusaha menyesuaikan metode pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik, menggunakan berbagai media pembelajaran yang lebih menarik, serta mulai memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung efektivitas proses belajar mengajar. Selain itu, guru juga melakukan refleksi terhadap metode yang digunakan dan melakukan perubahan apabila metode tersebut dianggap kurang efektif dalam membantu siswa mencapai kompetensi yang diharapkan. Praktik ini menunjukkan bahwa penyempurnaan proses pembelajaran telah dilaksanakan sebagai bagian dari budaya peningkatan mutu. Namun demikian, tingkat inovasi yang dilakukan masih cenderung bergantung pada inisiatif masing-masing guru dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem pengembangan pembelajaran yang terstruktur pada tingkat sekolah.

Upaya perbaikan berkelanjutan juga terlihat pada peningkatan kualitas layanan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah terus berupaya memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran, meningkatkan kualitas pelayanan administrasi, mengembangkan fasilitas praktik kejuruan, serta memperkuat komunikasi dengan orang tua peserta didik. Berbagai upaya tersebut dilakukan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CCBY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

kondusif sehingga mampu mendukung proses pembelajaran secara optimal. Perbaikan fasilitas belajar dan pelayanan administrasi menunjukkan adanya komitmen sekolah untuk meningkatkan kualitas layanan kepada seluruh pelanggan pendidikan. Meskipun demikian, penelitian tidak menemukan adanya standar pelayanan mutu yang terdokumentasi secara khusus maupun sistem pengukuran kepuasan pelanggan yang dilakukan secara sistematis sebagai dasar evaluasi layanan. Dengan demikian, aspek pengukuran mutu layanan masih memerlukan pengembangan agar proses perbaikan dapat dilakukan secara lebih terarah.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan telah membangun budaya refleksi melalui berbagai kegiatan evaluasi yang dilakukan secara berkala. Rapat koordinasi, rapat evaluasi program, supervisi akademik, dan diskusi internal menjadi media bagi warga sekolah untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan serta merumuskan solusi yang dapat diterapkan pada masa mendatang. Budaya refleksi tersebut menunjukkan adanya kesadaran kolektif bahwa setiap program dan kegiatan perlu dievaluasi secara berkelanjutan agar dapat menghasilkan mutu yang lebih baik. Akan tetapi, penelitian tidak menemukan adanya audit mutu internal yang dilaksanakan secara khusus sebagai bagian dari sistem manajemen mutu sekolah. Selain itu, forum mutu yang secara khusus membahas pengembangan kualitas sekolah juga belum ditemukan secara jelas. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya refleksi telah berkembang dalam bentuk evaluasi rutin, tetapi belum sepenuhnya didukung oleh mekanisme audit mutu yang terstruktur.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pilar perbaikan berkelanjutan menurut Jerome S. Arcaro telah diimplementasikan di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan. Implementasi tersebut terlihat melalui pelaksanaan evaluasi program secara berkala, pemanfaatan data hasil belajar dan supervisi sebagai dasar pengambilan keputusan, pengembangan profesional guru, penyempurnaan proses pembelajaran, peningkatan kualitas layanan sekolah, serta budaya refleksi yang berkembang di lingkungan sekolah. Namun demikian, beberapa indikator penting dalam konsep perbaikan berkelanjutan belum ditemukan secara optimal, seperti survei kepuasan pelanggan pendidikan yang dilakukan secara berkala, audit mutu internal yang terstruktur, forum mutu khusus, pelaksanaan lesson study, dan penelitian tindakan kelas yang sistematis. Oleh karena itu, meskipun prinsip perbaikan berkelanjutan telah diterapkan, implementasinya masih memerlukan penguatan agar dapat berkembang menjadi sistem manajemen mutu yang lebih komprehensif, terukur, dan berkelanjutan sesuai dengan konsep Total Quality Management yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap lima pilar manajemen mutu Jerome S. Arcaro yang meliputi fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan, dapat disimpulkan bahwa Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan telah menunjukkan upaya penerapan manajemen mutu dalam berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan. Namun demikian, tingkat implementasi masing-masing pilar belum berada pada tingkat yang sama. Beberapa pilar telah terlaksana dengan cukup baik, sedangkan beberapa pilar lainnya masih berada pada tahap berkembang karena belum didukung oleh sistem yang terstruktur, terdokumentasi, dan berbasis data sebagaimana yang ditekankan dalam konsep Total Quality Management (TQM) Jerome S. Arcaro.

Pada pilar fokus pada pelanggan *(customer focus),* sekolah telah berupaya mengidentifikasi kebutuhan peserta didik dan orang tua, membangun komunikasi dua arah melalui rapat wali murid dan media komunikasi sekolah, menerima kritik serta saran dari berbagai pihak, dan memberikan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan pendidikan. Akan tetapi, implementasi pilar ini belum sepenuhnya optimal karena belum ditemukan sistem survei kepuasan pelanggan yang dilakukan secara berkala, dokumentasi kebutuhan pelanggan yang sistematis, serta penggunaan sistem informasi yang terintegrasi untuk memantau perkembangan peserta didik secara real-time. Dengan demikian, pilar fokus pada pelanggan telah diterapkan, tetapi masih memerlukan penguatan agar sesuai dengan prinsip manajemen mutu terpadu.

Pada pilar keterlibatan total *(total involvement),* sekolah telah melibatkan peserta didik dalam organisasi dan kegiatan sekolah serta membangun kerja sama yang baik antara guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan sekolah dalam pelaksanaan program pendidikan. Namun demikian, keterlibatan tersebut masih bersifat partisipatif dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem mutu sekolah. Penelitian belum menemukan adanya mekanisme formal yang melibatkan siswa dalam evaluasi pembelajaran maupun keberadaan gugus tugas mutu lintas bidang yang secara khusus bertanggung jawab terhadap pengembangan mutu sekolah. Oleh karena itu, pilar keterlibatan total dapat dikatakan telah ada, tetapi implementasinya belum terlaksana secara optimal.

Pada pilar pengukuran *(measurement),* sekolah telah melakukan pengukuran terhadap hasil belajar siswa, kinerja guru, pelaksanaan program sekolah, dan beberapa aspek pengelolaan pendidikan. Akan tetapi, sistem pengukuran yang diterapkan masih berfokus pada aspek administratif dan akademik dasar. Beberapa indikator penting dalam konsep Arcaro belum ditemukan secara jelas, seperti survei kepuasan pelanggan, pengukuran kepuasan siswa terhadap pembelajaran, pengukuran literasi dan numerasi secara khusus, serta pengukuran efisiensi pengelolaan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

sekolah yang berbasis indikator kuantitatif. Kondisi ini menunjukkan bahwa pilar pengukuran telah diterapkan sebagian, namun belum berkembang menjadi sistem pengukuran mutu yang komprehensif dan berbasis data.

Berbeda dengan tiga pilar sebelumnya, pilar komitmen *(commitment)* menunjukkan implementasi yang relatif kuat. Komitmen terhadap mutu terlihat dari kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, kesungguhan guru dalam melaksanakan pembelajaran dan pengembangan profesional, dukungan tenaga kependidikan dalam pelayanan administrasi, partisipasi peserta didik dalam berbagai kegiatan sekolah, serta keterlibatan orang tua dan komite sekolah dalam mendukung program pendidikan. Seluruh indikator utama pada pilar komitmen ditemukan dalam hasil penelitian dan terlaksana dalam praktik penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, pilar komitmen dapat dinyatakan sebagai pilar yang telah terlaksana dengan baik.

Pilar perbaikan berkelanjutan *(continuous improvement*) juga menunjukkan implementasi yang cukup baik. Sekolah telah melaksanakan evaluasi program secara berkala, memanfaatkan hasil evaluasi dan supervisi sebagai dasar perbaikan, melakukan pengembangan profesional guru, memperbaiki proses pembelajaran, meningkatkan kualitas layanan sekolah, serta membangun budaya refleksi melalui rapat evaluasi dan koordinasi rutin. Meskipun demikian, beberapa indikator seperti audit mutu internal, survei kepuasan pelanggan yang sistematis, lesson study, penelitian tindakan kelas yang berkelanjutan, dan forum mutu khusus belum ditemukan secara jelas. Namun secara substansial, budaya perbaikan berkelanjutan telah berkembang dan menjadi bagian dari praktik pengelolaan sekolah. Dengan demikian, pilar perbaikan berkelanjutan dapat dikategorikan sebagai pilar yang telah terlaksana, meskipun masih memerlukan penyempurnaan.

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa dari lima pilar manajemen mutu Jerome S. Arcaro, terdapat dua pilar yang telah terlaksana dengan baik**,** yaitu komitmen (*commitment)* dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)**.** Kedua pilar tersebut telah terlihat secara nyata dalam budaya kerja, praktik pengelolaan sekolah, dan berbagai program yang dilaksanakan. Sementara itu, tiga pilar lainnya, yaitu fokus pada pelanggan (*customer focus*), keterlibatan total (*total involvement*), dan pengukuran (*measurement*), telah diterapkan tetapi belum terlaksana secara optimal karena masih terdapat sejumlah indikator penting yang belum ditemukan atau belum berjalan secara sistematis sesuai dengan prinsip Total Quality Management.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa implementasi manajemen mutu di Lembaga Pendidikan Islam Kejuruan berdasarkan kerangka Jerome S. Arcaro belum sepenuhnya mencerminkan penerapan kelima pilar secara utuh, melainkan masih didominasi oleh pilar komitmen dan perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, sekolah perlu memperkuat aspek fokus pada pelanggan, keterlibatan total, dan pengukuran melalui pengembangan sistem survei kepuasan pelanggan, peningkatan partisipasi seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan mutu, pembentukan tim mutu yang terstruktur, serta pengembangan sistem pengukuran mutu yang berbasis data dan terdokumentasi. Langkah-langkah tersebut penting dilakukan agar implementasi manajemen mutu dapat berkembang secara lebih komprehensif dan sesuai dengan konsep manajemen mutu terpadu yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro.

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT atas kasih dan anugerah-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Dengan penuh rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas bantuan, panduan, serta kesempatan yang diberikan dalam proses publikasi artikel ini. Bantuan akademik yang teratur dan suasana ilmiah yang mendukung telah memberikan ruang bagi penulis untuk mengembangkan ide dengan lebih lengkap, kritis, dan bermakna. Keterlibatan serta dukungan institusi tidak hanya membantu dalam aspek teknis penyelesaian artikel tetapi juga menciptakan semangat kerja sama yang meningkatkan kualitas isi dan integrtitas akademik. Besar harapan penulis agar sinergi dan kerja sama yang telah terbangun dapat terus berlanjut, serta memberikan keberkahan dan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam

REFERENSI

[1] A. T. Hasibuan, "Humanization of Education in the Challenges and Opportunities of the Disruption Era at Nahdlatul Ulama Elementary School," vol. 7, pp. 264–279, 2020.

[2] N. Rohman, "Analisis Teori Behaviorisme (Thorndike) Pada Pelajaran Matematika dan Bahasa Indonesia SDN UPT XVII Mukti Jaya Aceh Singkil," vol. 4, no. 2, pp. 223–236, 2021.

[3] M. Farrel, H. U. Nurul, and H. S. Ag, "Raising Community Awareness About The Importance Of Education Through Educational Seminars In Babakanmulya Village," vol. 2, no. 1, pp. 30–39, 2025.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CCBY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

[4] C. Pramana, “Strategies to Improved Education Quality in Indonesia : A Review,” no. July, 2021.

[5] R. A. Tarigan, A. Saptono, and S. Muchtar, “Enhancing Indonesia ’ s Education Quality : Identifying and Addressing Key Challenges,” 2023.

[6] A. Syahputra, R. S. Febriani, M. Syaifuddin, I. Negeri, and S. Syarif, “Manajemen Penjaminan Mutu Pendidikan,” vol. 7, pp. 29046–29057, 2023.

[7] B. H. Budi Haryanto, Istikomah, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Sidoarjo: Umsida Press, 2020.

[8] R. T. Sudrajat and C. W. Hoerudin, “Pengembangan Model Perkuliahan Daring Dalam Meningkatkan Berpikir Hots Melalui Pemahaman Isi Bacaan Mahasiswa Prodi Bahasa Indonesia Ikip Siliwangi Tahun 2020,” vol. 10, no. 2, pp. 155–162, 2021, doi: 10.22460/semantik.v10i2.155-162.

[9] E. Marwan, “Manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah,” *J. Pendidik. dan Pemikir. Vol 12 No. 2 (Oktober 2017) E-ISSN 2686-2387 P-ISSN 1907-8285i Marwan*, vol. 12, no. 2, 2017.

[10] M. Munjin and Z. Rosyadi, “Implementation of Madrasah Supervisor: a Case Study at the Banyumas Public and Private Madrasah Schools,” *Al-Hayat J. Islam. Educ.*, vol. 5, no. 1, p. 12, 2021, doi: 10.35723/ajie.v5i1.155.

[11] Ali Munirom, “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan,” vol. 4, no. 1, p. 6, 2021.

[12] M. Fadhli, “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan,” *J. Stud. Manaj. Pendidikan,* vol. 1, no. 02, 2017, [Online]. Available: https://doi.org/10.29240/jsmp.v1i2.295

[13] K. Wathoni, “Alumni Menurut Prespektif Total Quality Management(TQM),” *MA’ALIM J. Pendidik. Islam Vol. 2, Nomor 1, Juni 2021*, vol. 2, pp. 34–49, 2021.

[14] N. Fitria and O. Arifudin, “Analisis Faktor - Faktor Terhadap Pengambilan Keputusan Calon Mahasiswa Untuk Memilih Jurusan Pendidikan Agama Islam,” vol. 1, no. 2, pp. 120–127, 2020.

[15] Y. S. Juhadi, Opan Arifudin, “Pengaruh Sistem Pengendalian Internal dan Audit Internal Terhadap Pelaksanaan Good Corporate Govenrnance,” *Manajemen, J. Ekon. Vol, Akunt.*, vol. 16, no. 2, pp. 17–32, 2020.

[16] Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta. Bandung: Alfabeta, 2020.

[17] I. Kartika, A. Suhada, D. Ahyudin, and E. F. Agustianty, “Improving the Ability to Understand the Quran Reading through the Application of the Mind Map Method during the Covid 19 Pandemic in Al-Qur ’ an Education Institutions Qurrota A ’ yun at Kutaraja Village , Maleber District , Kuningan Regency,” pp. 14331–14338, 2019.

[18] and J. S. M. B. Miles, A. M. Huberman, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. 2019.

[19] M. S. Ikhwanul Muttaqin, “Memahami Fokus Pelanggan Dalam Pendidikan Islam,” *J. Pemikiran, Pendidik. dan Penelit. Ke-Islaman*, vol. 11, no. 2, 2025.

[20] V. Syafiq and G. Brillianov, “Prinsip-prinsip Total Quality Management dalam Membangun Lembaga Pendidikan Berbasis Mutu,” vol. 10, no. 2, pp. 35–42, 2024.

[21] N. Saif, M. Mussafi, S. Rohaya, and M. K. Anwar, “The Role of Tracer Studies in Enhancing the Quality of Education : A Case in State Islamic Higher Education,” vol. 5, no. 2, pp. 56–69, 2024.

[22] A. D. Fandy Tjiptono, *Manajemen dan Strategi Kepuasan Pelanggan*. 2020.

[23] U. Mulawarman, “Implementasi Kurikulum Merdeka di SMK Negeri 1 Lhoknga,” vol. 5, no. 3, pp. 1372–1381, 2025.

[24] B. Fatimah and A. Saputra, “Implementasi Program Bimbingan Belajar Indi ’ s Course dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa di Desa Senuro,” 2025.

[25] E. Nurdiansyal, “Mutu Layanan Pendidik di Smk Negeri 5 Garut Desa Cikelet Tahun Pelajaran 2023 - 2023,” 2023.

[26] N. P. Sari, H. Yulius, and S. Putro, “Advances in Consumer Research Evaluating the Effectiveness of Counseling Services in Merdeka Curriculum Implementation : A Cippo Model Approach in Indonesia Vocational High Schools,” no. 5, pp. 883–889, 2025.

[27] D. Darmawan, R. D. Prasietyawan, M. Hazin, and A. H. Cindy, “Customer Focus Berbasis Total Quality Management (TQM) di SMA Muhammadiyah 1 Taman,” vol. X, pp. 21–30, 2024.

[28] N. F. Ikhsan *et al.*, “Total Quality Management (TQM) And Its Implementation In Islamic Education Management,” vol. 8, no. September, 2023.

[29] A. Rosidin, E. Herawan, and D. Nurdin, “Implementing Total Quality Management (TQM) in Education : Enhancing Competitive Advantage and Sustainable Performance in Educational

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Institutions," vol. 17, pp. 2289–2301, 2025, doi: 10.35445/alishlah.v17i2.6361.
[30] S. Tiara Alivia, Akhmad Ramli, "Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan," vol. 10, no. 2, pp. 41–46, 2024.
[31] Herman Emanuel Nggano, Achmad Supriyanto, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan Berbasis Prinsip Total Quality Management," vol. 2, no. 2, pp. 65–71, 2022.
[32] B. Susetyo and A. Lie, "Quality indicators of vocational schools : Partial least squares-SEM for small sample," *MethodsX*, vol. 15, no. September, p. 103620, 2025, doi: 10.1016/j.mex.2025.103620.
[33] D. Lazwardi, M. M. Afriyadi, U. Islam, N. Raden, and I. Lampung, "Implementasi supervisi pembelajaran," vol. 11, 2021.
[34] D. M. Novari and S. Patimah, "Analisis Supervisi Pendidikan di SMK Al- Ma ' arif Way Kanan," vol. X, no. 2, pp. 71–76, 2023.
[35] E. Tasrif and M. S. Abubakari, "Analysis of quality implementation and supervision of vocational high schools using a qualitative approach," vol. 12, no. 1, pp. 1–11, 2022.
[36] E. Suhaedin, M. Giatman, and H. Maksum, "Manajemen Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)," vol. 5, no. 1, pp. 170–179.
[37] A. Imran, S. Syahril, and Y. H. Imamah, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah Kejuruan," vol. 03, no. 03, pp. 724–732, 2024.
[38] Z. S. Hadi Latif, "Konsep Kaizen Dalam Manajemen Mutu Pendidikan Islam," vol. 20, no. November, pp. 212–226, 2024.

Conflict of Interest Statement:
The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.
Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..