

**MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA SMK NEGERI**  
**(Studi Multi Situs di SMK Negeri 3 Palangka Raya**  
**dan SMK Negeri 4 Banjarmasin)**

**MARIA FRANSISCA SANDAN**  
**NIM 2320111320032**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**  
**BANJARMASIN**  
**2025**

**MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA SMK NEGERI  
(Studi Multi Situs di SMK Negeri 3 Palangka Raya  
dan SMK Negeri 4 Banjarmasin)**

**MARIA FRANSISCA SANDAN  
NIM 2320111320032**

**TESIS**

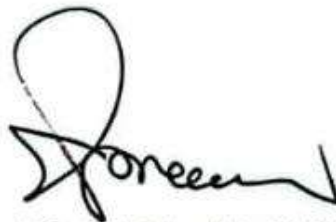
**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Pendidikan  
Program Studi Magister Administrasi Pendidikan**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2025**

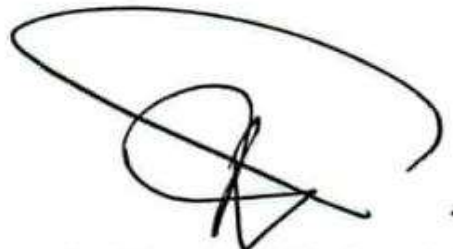
**HALAMAN PENGESAHAN**

**NASKAH TESIS INI DISETUJUI UNTUK  
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI**

**OLEH**



**PEMBIMBING I : Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.  
NIP 196001101986032001**

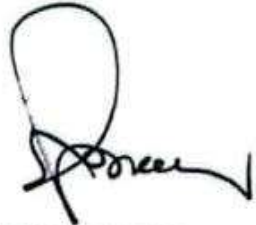
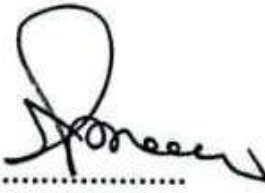




**PEMBIMBING II : Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.  
NIP 195912251986031001**

## HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI


Tesis Calon Magister : Maria Fransisca Sandan  
NIM : 2320111320032  
Disetujui pada Tanggal : 23 Oktober 2025

Oleh Dewan Penguji

1. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. (Ketua)   
NIP 196001101986032001
2. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. (Penguji I)   
NIP 196001101986032001
3. Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D. (Penguji II)   
NIP 19195912251986031001
4. Dr. Sulistiyana, S.Pd., M.Pd. (Penguji III)   
NIP 198503012008012008

Mengetahui:  
Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan



  
Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.  
NIP 196001101986032001

**MANAJEMEN MUTU TERPADU PADA SMK NEGERI  
(Studi Multi Situs di SMK Negeri 3 Palangka Raya  
dan SMK Negeri 4 Banjarmasin)**

**Nama : Maria Fransisca Sandan  
NIM : 2320111320032**

**Disetujui Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**



**Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.  
NIP 196001101986032001**

**Pembimbing II**



**Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.  
NIP 195912251986031001**

**Diketahui**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan**



**Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.  
NIP 196001101986032001**

**Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.  
NIP 196805071993031020**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

**SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI**

NOMOR : 201/UN8.4/DP/2025

Sertifikat ini diberikan kepada:

**Maria Francisca Sandan**

Dengan Judul Tesis :

Manajemen Mutu Terpadu pada SMK Negeri

(Studi Multi Situs di SMK Negeri 3 Palangka Raya dan SMK Negeri 4 Banjarmasin)

Telah dideteksi tingkat plagiasinya dengan kriteria toleransi  $\leq 20\%$ , dan dinyatakan Bebas dari Plagiasi.

Banjarmasin, 02 Desember 2025

Direktur,



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Maria Fransisca Sandan**  
NIM : **2320111320032**  
Program Studi : **Magister Administrasi Pendidikan**  
Fakultas : **Program Pascasarjana**  
Perguruan Tinggi : **Universitas Lambung Mangkurat**  
Judul Tesis : **“Manajemen Mutu Terpadu Pada SMK Negeri (Studi Multi Situs di SMK Negeri 3 Palangka Raya dan SMK Negeri 4 Banjarmasin)”**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri, kecuali dicantumkan sebagai kutipan/acuan dalam naskah dengan disebutkan sumber kutipan/acuan dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan, plagiat maupun manipulasi, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sehat dan tanpa paksaan dari siapapun.

Banjarmasin, 23 Oktober 2025  
Yang membuat pernyataan,



**Maria Fransisca Sandan**  
NIM 2320111320032

## ABSTRAK

Sandan, Maria F. 2025. *Manajemen Mutu Terpadu pada SMK Negeri (Studi Multi Situs di SMK Negeri 3 Palangka Raya dan SMK Negeri 4 Banjarmasin)*. Tesis, Program Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat. Pembimbing: (I) Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. (II) Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.

**Kata Kunci:** manajemen mutu terpadu, strategi kepemimpinan, kemitraan dudi

Manajemen mutu terpadu pada SMK merupakan upaya sistematis dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan ketercapaian lulusan yang berdaya saing. Penelitian ini mengkaji bagaimana penerapan manajemen mutu terpadu dilakukan pada dua SMK, yaitu SMKN 3 Palangkaraya dan SMKN 4 Banjarmasin. Fokus penelitian ini pada (1) strategi kepemimpinan kepala sekolah, (2) strategi penjaminan mutu pembelajaran, (3) strategi penjaminan mutu kemitraan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Pendekatan penelitian ini bersifat kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta analisis data dilakukan melalui analisis situs individu dan lintas situs untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah pada kedua situs menekankan sosialisasi visi-misi, pemberian motivasi kepada GTK, pembinaan dengan pendekatan humanis, serta fasilitasi pengembangan diri dalam rangka menciptakan budaya sekolah yang kolaboratif dan berorientasi mutu. Penjaminan mutu pembelajaran dilakukan melalui penerapan metode dan media pembelajaran yang variatif, pendekatan pembelajaran aktif, evaluasi berkelanjutan, serta penggunaan hasil evaluasi sebagai dasar peningkatan kualitas belajar peserta didik. Penjaminan mutu kemitraan DUDI dilaksanakan melalui penyelarasan kurikulum sesuai kebutuhan industri, penyelenggaraan kelas industri, pelaksanaan PKL yang terstruktur, serta penguatan jaringan penyerapan lulusan.

Implikasi teoretis penelitian ini menegaskan bahwa manajemen mutu terpadu pada pendidikan kejuruan memerlukan kepemimpinan yang visioner, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan berkelanjutan. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi agar kepala sekolah memperkuat kemitraan strategis dengan DUDI, meningkatkan inovasi pembelajaran berbasis kebutuhan industri, dan memperkuat sistem pembinaan serta pengembangan kompetensi guru. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pemangku kebijakan, sekolah, dan peneliti selanjutnya dalam pengembangan model peningkatan mutu SMK yang relevan dengan tuntutan dunia kerja.

## ABSTRACT

Sandan, Maria F. 2025. *Total Quality Management in State Vocational Schools (A Multi-Site Study at SMK Negeri 3 Palangka Raya and SMK Negeri 4 Banjarmasin)*. Thesis, Master Program in Educational Administration, Graduate Program, Lambung Mangkurat University. Advisors: (I) Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D, (II) Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.

**Keywords:** Total Quality Management, Principal Leadership, Industry Partnership.

Total Quality Management (TQM) in vocational schools is a systematic effort to enhance the quality of learning and produce graduates who are competent and competitive in the workforce. This study examines the implementation of TQM in two vocational schools by focusing on the principal's leadership strategies, learning quality assurance, and quality assurance of partnerships with the business and industrial sectors. This research employed a qualitative approach with data collected through interviews, observations, and documentation. Data analysis was conducted through individual site analysis and cross-site analysis to obtain comprehensive and in-depth findings.

The results show that the principals in both research sites implement leadership strategies that emphasize the socialization of school vision and mission, motivation for teachers and staff, humanistic and collaborative coaching, and facilitation of professional development to create a collaborative and quality-oriented school culture. Learning quality assurance is carried out through the application of varied teaching methods and media, student-centered learning approaches, continuous evaluation, and the utilization of evaluation results to improve learning outcomes. Industry partnership quality assurance is implemented through curriculum alignment with industry needs, industrial classes, structured internship (PKL) programs, and strengthened graduate employment pathways.

The theoretical implication of this study reinforces that TQM in vocational education requires visionary, collaborative, and improvement-oriented leadership. Practically, this research recommends strengthening strategic partnerships with industry, enhancing learning innovations based on industrial needs, and improving teacher development and supervision systems. This study is expected to serve as a reference for policymakers, schools, and future researchers in developing relevant quality improvement models for vocational education aligned with the needs of the workforce.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala kasih, karunia, dan bimbingan-Nya sehingga tesis dengan judul “**Manajemen Mutu Terpadu Pada SMK Negeri (Studi Multi Situs di SMK Negeri 3 Palangka Raya dan SMK Negeri 4 Banjarmasin)**” dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Magister, pada Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada **Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.** sebagai pembimbing I dan **Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.** sebagai pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikiran dalam memberikan bimbingan, arahan, serta koreksi yang sarat dengan nilai akademik selama proses bimbingan, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih yang mendalam juga penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
2. Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. selaku Koordinator Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

4. Para dosen Program Studi Administrasi Pendidikan Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, yang telah membekali penulis dengan ilmu dan pengalaman berharga selama masa studi.
5. Seluruh teman-teman mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2023 dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan motivasi dalam menyelesaikan proposal tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Semoga proposal tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang kepemimpinan pendidikan dan organisasi sekolah.

Banjarmasin, Oktober 2025  
Penyusun

***Maria Fransisca Sandan***

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Konteks Penelitian .....	1
1.2 Fokus Penelitian.....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	13
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
1.5 Definisi Istilah.....	14
BAB II.....	18
TINJAUAN PUSTAKA .....	18
2.1 Manajemen Mutu Terpadu (MMT) .....	18
2.1.1 Pengertian Manajemen Mutu Terpadu (MMT) .....	18
2.1.2 Prinsip Manajemen Mutu Terpadu (MMT) .....	19
2.1.3 Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu (MMT).....	22
2.1.4 Manfaat Manajemen Mutu Terpadu (MMT) .....	25
2.1.5 Indikator Manajemen Mutu Terpadu (MMT).....	27
2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MMT .....	30
2.2.1 Kepemimpinan Mutu .....	33
2.2.2 Kepemimpinan dalam Pendidikan Bermutu .....	35
2.2.3 Indikator Strategi Kepemimpinan.....	39
2.3 Manajemen Mutu Pembelajaran .....	40
2.3.1 Meningkatkan Daya Saing Lulusan SMK .....	41

2.3.2	Menumbuhkan Kepercayaan Industri Terhadap Lulusan SMK	43
2.3.3	Meningkatkan Kepuasan Siswa Terhadap Proses Belajar .....	47
2.3.4	Mewujudkan Budaya Mutu Berkelanjutan di Lingkungan Sekolah.....	50
2.3.5	Indikator Strategi Mutu Pembelajaran .....	53
2.4	Manajemen Mutu Kemitraan .....	54
2.4.1	Peran Strategis Kemitraan di SMK.....	54
2.4.2	Faktor Pendukung Keberhasilan Manajemen Mutu Kemitraan di SMK .....	55
2.4.3	Hambatan Implementasi Manajemen Mutu Kemitraan di SMK.....	56
2.4.4	Implementasi Model Kemitraan di SMK.....	56
2.4.5	Indikator Strategi Mutu Kemitraan .....	57
2.5	Penelitian Terdahulu .....	57
2.6	Kerangka Pikir Penelitian .....	60
BAB III .....		62
METODE PENELITIAN.....		62
3.1	Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	62
3.1.1	Pendekatan Penelitian .....	62
3.1.2	Jenis Penelitian.....	63
3.2	Kehadiran Peneliti.....	64
3.3	Lokasi Penelitian.....	65
3.4	Data dan Sumber Data .....	65
3.5	Informan Penelitian.....	67
3.6	Instrumen Penelitian .....	68
3.7	Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.8	Teknik Analisis Data .....	73
3.9	Pengecekan Keabsahan Data .....	78
BAB IV .....		81
PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....		81

4.1	Gambaran Lokasi dan Paparan Data Penelitian SMK Negeri 3 Palangka Raya (Situs I).....	81
4.1.1	Profil SMK Negeri 3 Palangka Raya (Situs I) .....	81
4.1.2	Paparan Data SMK Negeri 3 Palangka Raya .....	85
4.1.3	Temuan Penelitian Pada SMK Negeri 3 Palangka Raya.....	106
4.2	Gambaran Lokasi dan Paparan Data Penelitian SMK Negeri 4 Banjarmasin (Situs II) .....	111
4.2.1	Profil SMK Negeri 4 Banjarmasin (Situs II).....	111
4.2.2	Paparan Data SMK Negeri 4 Banjarmasin (Situs II) .....	115
4.2.3	Temuan Penelitian Pada Situs SMK Negeri 4 Banjarmasin ...	135
4.3	Analisis Lintas Situs .....	141
4.3.1	Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	142
4.3.2	Strategi Penjaminan Mutu Pembelajaran .....	143
4.3.3	Strategi Penjaminan Mutu Kemitraan DUDI.....	145
4.4	Proposisi.....	147
4.4.1	Proposisi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	147
4.4.2	Proposisi Strategi Penjaminan Mutu Pembelajaran .....	148
4.4.3	Proposisi Strategi Penjaminan Mutu Kemitraan DUDI .....	149
	BAB V.....	151
	PEMBAHASAN .....	151
5.1	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	151
5.1.1	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menggerakkan Mutu Pendidikan.....	151
5.2	Strategi Penjaminan Mutu Pembelajaran.....	154
5.2.1	Strategi Penjaminan Mutu Pembelajaran Dalam Menggerakkan Mutu Pendidikan.....	154
5.3	Strategi Penjaminan Mutu Kemitraan.....	157
5.3.1	Strategi Penjaminan Mutu Kemitraan Dalam Menggerakkan Mutu Pendidikan.....	157
	BAB VI .....	160
	PENUTUP.....	160

6.1	Kesimpulan .....	160
6.2	Implikasi .....	161
6.3	Saran .....	162
	DAFTAR PUSTAKA .....	165

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	58
Tabel 3.1. Informan Penelitian.....	67
Tabel 3.2. Ringkasan Instrumen Penelitian .....	69
Tabel 4.1. Temuan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Situs I.....	106
Tabel 4.2. Temuan Strategi Penjaminan Mutu Pembelajaran Situs I .....	107
Tabel 4.3. Temuan Strategi Penjaminan Mutu Kemitraan Situs I .....	110
Tabel 4.4. Temuan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Situs II.....	135
Tabel 4.5. Temuan Strategi Penjaminan Mutu Pembelajaran Situs II.....	137
Tabel 4.6. Temuan Strategi Penjaminan Mutu Kemitraan Situs II.....	139
Tabel 4.7. Temuan Lintas Situs Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	142
Tabel 4.8. Temuan Lintas Situs Strategi Penjaminan Mutu Pembelajaran.....	143
Tabel 4.9. Temuan Lintas Situs Strategi Penjaminan Mutu Kemitraan.....	145

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Proses Manajemen Mutu.....	30
Gambar 2. 2. Kerangka Pikir Penelitian.....	61
Gambar 3. 1. Analisis Model Interaktif menurut Miles & Huberman.....	76
Gambar 3. 2. Analisis Data Lintas Situs .....	77
Gambar 4. 1. Profil SMK Negeri 3 Palangka Raya .....	83
Gambar 4. 2. Visi dan Misi SMK Negeri 3 Palangka Raya.....	85
Gambar 4. 3. Wawancara dengan KS SMK Negeri 3 Palangka Raya.....	87
Gambar 4. 4. Wawancara dengan Waka Kur. SMK Negeri 3 Palangka Raya .....	88
Gambar 4. 5. Wawancara dengan Waka Humas SMK Negeri 3 Palangka Raya .	89
Gambar 4. 6. Wawancara dengan Guru di SMK Negeri 3 Palangka Raya.....	90
Gambar 4. 7. Wawancara dengan Komite SMK Negeri 3 Palangka Raya .....	91
Gambar 4. 8. Wawancara dengan Peserta Didik SMK Negeri 3 Palangka Raya .	92
Gambar 4. 9. Wawancara dengan DUDI SMK Negeri 3 Palangka Raya .....	93
Gambar 4. 10. Wawancara dengan Alumni SMK Negeri 3 Palangka Raya.....	94
Gambar 4. 11. Profil SMK Negeri 4 Banjarmasin .....	113
Gambar 4. 12. Visi dan Misi SMK Negeri 4 Banjarmasin .....	114
Gambar 4. 13. Wawancara dengan KS SMK Negeri 4 Banjarmasin.....	117
Gambar 4. 14. Wawancara dengan Waka Kur. SMK Negeri 4 Banjarmasin .....	118
Gambar 4. 15. Wawancara dengan Waka Humas SMK Negeri 4 Banjarmasin .	119
Gambar 4. 16. Wawancara dengan Guru SMK Negeri 4 Banjarmasin .....	120
Gambar 4. 17. Wawancara dengan Komite SMK Negeri 4 Banjarmasin.....	121
Gambar 4. 18. Wawancara dengan Peserta Didik SMK Negeri 4 Banjarmasin .	122
Gambar 4. 19. Wawancara dengan DUDI SMK Negeri 4 Banjarmasin.....	122
Gambar 4. 20. Wawancara dengan Alumni SMK Negeri 4 Banjarmasin .....	123

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara .....	173
Lampiran 2. Pedoman Observasi .....	179
Lampiran 3. Foto-foto Observasi .....	181