

# Implementation of Total Quality Management (TQM)-Based Quality Management in Improving the Quality of Vocational Technology Education

Ridha Kartini<sup>1</sup>, Nizwardi Jalinus<sup>2</sup>, Ernawati<sup>3</sup>, Henny Yustisia<sup>4</sup>

Universitas Negeri Padang<sup>1,2,3,4</sup>

\*E-mail: [ridhakartini01@gmail.com](mailto:ridhakartini01@gmail.com)

## Abstract

This study aims to analyze the implementation of *Total Quality Management* (TQM) in improving the quality of Vocational and Technological Education (PTK) in Indonesian vocational high schools. Using a descriptive qualitative approach, the research explores the dynamics of TQM practices through interviews, observations, and document reviews. The findings reveal that quality in vocational education is not driven solely by managerial documentation, but by the consistency of organizational behavior and cultural practices. High-performing schools demonstrate strong instructional leadership, embedded 5S work culture, industry-aligned teacher competencies, and active, sustainable partnerships with industrial stakeholders. In contrast, low-performing schools tend to implement TQM superficially, with incomplete PDCA cycles, inconsistent quality culture, and weak industry engagement. These findings emphasize that the success of TQM implementation relies on four key pillars: visionary leadership, consistent industrial work culture, continuous teacher competence development, and substantive industry collaboration as the primary customer. Therefore, improving vocational education quality requires systemic cultural transformation rather than purely administrative compliance.

**Keywords:** Total Quality Management; Vocational Education; Quality Culture; Industry Partnership; PDCA Cycle; Teacher Competence.



Licensees may copy, distribute, display and perform the work and make derivative works and remixes based on it only if they give the author or licensor the credits ([attribution](#)) in the manner specified by these. Licensees may copy, distribute, display, and perform the work and make derivative works and remixes based on it only for [non-commercial](#) purposes.

---

## Pendahuluan

Pendidikan Teknologi Kejuruan (PTK) memiliki peran strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia terampil yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri modern. Sebagai institusi yang berada di garis depan pendidikan vokasi, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dituntut untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya menguasai keterampilan teknis, tetapi juga memiliki karakter kerja profesional, kesiapan adaptif, serta kemampuan memenuhi standar kompetensi industri. Namun, berbagai indikator mutu nasional menunjukkan bahwa penyelenggaraan PTK masih menghadapi persoalan mendasar, baik pada aspek input, proses, maupun output. Tingginya tingkat pengangguran terbuka lulusan SMK yang menurut BPS tahun 2023 mencapai 9,6% dan menjadi yang tertinggi dibanding jenjang pendidikan lain menggambarkan adanya *competency gap* yang signifikan antara kompetensi lulusan dan tuntutan dunia kerja.

Kesenjangan ini berkaitan dengan sejumlah faktor, seperti ketidaksesuaian kurikulum, keterbatasan fasilitas praktik, rendahnya pengalaman industri guru produktif, hingga lemahnya sistem penjaminan mutu internal sekolah. Dari perspektif manajemen mutu, kondisi tersebut

mengindikasikan bahwa penyelenggaraan PTK belum sepenuhnya mampu menghasilkan lulusan yang *conforming to requirements*, meminjam istilah Crosby dalam konsep *Zero Defects*. Kesenjangan antara standar yang ditetapkan dan hasil yang dicapai menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk melakukan perbaikan sistemik yang lebih terstruktur dan berkesinambungan. Di sisi lain, berbagai inisiatif nasional seperti Teaching Factory (TeFa), Program SMK Pusat Keunggulan, Link and Match, serta implementasi Kurikulum Merdeka menawarkan peluang besar untuk memperkuat kualitas penyelenggaraan pendidikan vokasi. Upaya tersebut selaras dengan prinsip *continuous improvement* dalam Total Quality Management (TQM), yang menekankan perbaikan berkelanjutan, kepemimpinan visioner, dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan. Keselarasan ini tampak pada integrasi siklus Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dengan konsep PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang diperkenalkan Deming, sehingga sekolah memiliki landasan sistemik untuk menetapkan standar, melaksanakan, mengevaluasi, dan memperbaiki mutu secara konsisten.

Persoalan mutu dalam PTK dapat dianalisis melalui tiga dimensi utama pendidikan vokasi: input, proses, dan output. Tantangan pada aspek input mencakup rendahnya persentase guru produktif yang memiliki sertifikasi industri hanya sekitar 45% menurut Kemendikbud (2022) serta sarana praktik yang belum mengikuti perkembangan teknologi mutakhir. Pada aspek proses, ditemukan lemahnya penerapan SOP industri, budaya 5S yang tidak konsisten, dan minimnya keterlibatan industri dalam pembelajaran. Pada aspek output, kualitas lulusan menunjukkan variasi yang lebar, terutama dalam hal kesiapan kerja, sertifikasi kompetensi, dan kepuasan industri. UNESCO melalui kerangka TVET juga menegaskan bahwa mutu lulusan tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga karakter kerja seperti kolaborasi, komunikasi, dan kesiapan menghadapi perubahan. Selain itu, hubungan yang tidak stabil dengan industri memperparah kesenjangan kompetensi. Banyak sekolah belum memiliki kemitraan jangka panjang dengan IDUKA, sehingga kurikulum dan kompetensi siswa tidak dapat disesuaikan secara berkelanjutan dengan kebutuhan nyata dunia kerja. Namun, kebijakan nasional seperti Perpres No. 68 Tahun 2022 tentang Revitalisasi Pendidikan dan Pelatihan Vokasi memberi peluang bagi terbentuknya kemitraan industri yang lebih struktural dan berkelanjutan.

Peran kepemimpinan juga menjadi titik kritis. Kepemimpinan yang bersifat administratif tidak mampu mendorong budaya mutu, sementara kepemimpinan instruksional yang mempraktikkan prinsip Deming dan Juran terbukti mampu membangun sistem, memotivasi guru, dan mengarahkan sekolah menuju standar mutu yang lebih tinggi. Ketika kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran, bukan sekadar manajer administratif, budaya mutu lebih mudah tumbuh dan resistansi terhadap perubahan dapat ditekan. Secara keseluruhan, dinamika PTK menunjukkan bahwa TQM bukan sekadar pendekatan teknis, tetapi paradigma transformatif yang mengintegrasikan berbagai elemen mutu, mulai dari kepemimpinan, budaya sekolah, kompetensi guru, hingga kemitraan industri. Penerapan TQM memberikan kerangka sistemik bagi sekolah untuk menjalankan perbaikan berkelanjutan dan memfokuskan seluruh proses pada kebutuhan pelanggan utama: industri dan dunia kerja. Dengan demikian, studi ini difokuskan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi TQM dapat memperkuat kualitas PTK, serta memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan mutu pendidikan vokasi di Indonesia.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena bertujuan memahami secara mendalam proses, pengalaman, dan dinamika implementasi manajemen mutu berbasis *Total Quality Management* (TQM) dalam konteks Pendidikan Teknologi Kejuruan (PTK) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Pendekatan kualitatif dipilih untuk mengungkap makna, pola, serta fenomena yang muncul dalam praktik manajemen mutu sebagaimana dialami oleh para pelaku pendidikan vokasi. Pendekatan ini relevan karena persoalan mutu pendidikan tidak dapat direduksi menjadi angka semata; tetapi membutuhkan pemahaman kontekstual yang komprehensif mengenai perilaku organisasi, kepemimpinan, budaya mutu, serta interaksi antara sekolah dan industri. Penelitian

kualitatif deskriptif ini menempatkan peneliti sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang berperan dalam mengumpulkan data, menafsirkan konteks, dan menyusun makna dari berbagai fenomena yang ditemukan di lapangan. Fokus penelitian diarahkan pada proses implementasi TQM, termasuk penerapan prinsip PDCA, kepemimpinan mutu, pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), budaya 5S, Audit Mutu Internal, kemitraan IDUKA, serta mekanisme sertifikasi kompetensi seperti LSP-P1. Semua elemen tersebut merupakan komponen penting dalam peningkatan mutu PTK berdasarkan kerangka TQM.

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada informan kunci yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pendidikan vokasi, seperti kepala sekolah, ketua program keahlian, guru produktif, ketua unit penjaminan mutu, pengelola teaching factory, serta perwakilan industri mitra. Wawancara bersifat semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam menggali pemahaman informan mengenai praktik mutu, tantangan, serta strategi perbaikan yang dilakukan sekolah. Observasi dilakukan pada aktivitas sekolah yang terkait langsung dengan pelaksanaan manajemen mutu, seperti praktik pembelajaran di bengkel/laboratorium, penerapan budaya 5S, aktivitas AMI, pelaksanaan UKK, serta interaksi antara sekolah dan industri. Peneliti mencatat secara rinci bagaimana SOP diterapkan, bagaimana guru mengelola pembelajaran berbasis industri, dan bagaimana peserta didik berinteraksi dalam lingkungan kerja yang menuntut standar kompetensi tertentu.

Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen resmi sekolah yang mencerminkan penerapan manajemen mutu, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), dokumen SPMI, hasil Audit Mutu Internal, laporan pelaksanaan PKL, dokumen kerja sama industri (MoU/PKS), hasil survei kepuasan industri, dan capaian sertifikasi LSP. Dokumentasi ini menjadi sumber data penting untuk memvalidasi informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, sekaligus memberikan gambaran objektif mengenai perkembangan mutu sekolah. Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan yang dianggap paling memahami dan terlibat langsung dalam implementasi manajemen mutu. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh kedalaman informasi yang tidak selalu dapat ditemukan melalui *sampling* acak. Kriteria informan meliputi pengalaman dalam pengelolaan sekolah vokasi, keterlibatan dalam proses penjaminan mutu, serta keterlibatan dalam hubungan kemitraan sekolah-industri. Selain itu, untuk memperkaya data, digunakan pula teknik *snowball sampling*, yaitu mengidentifikasi informan lain yang direkomendasikan oleh informan sebelumnya dan dipandang memiliki informasi relevan.

Proses analisis data dilakukan secara simultan sejak tahap pengumpulan data hingga tahap penyusunan temuan penelitian. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi tiga langkah utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, seluruh data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, dikelompokkan, dan dikode berdasarkan tema-tema yang relevan dengan implementasi TQM, seperti kepemimpinan mutu, budaya organisasi, kolaborasi IDUKA, pengendalian mutu, perbaikan berkelanjutan, serta relevansi kompetensi lulusan. Pada tahap penyajian data, peneliti menyusun informasi dalam bentuk narasi, matriks tematik, dan pola hubungan antar-variabel yang memungkinkan pemahaman komprehensif mengenai situasi lapangan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian, dengan cara mengidentifikasi pola-pola utama, hubungan sebab-akibat, serta implikasi strategis dari temuan terkait implementasi manajemen mutu berbasis TQM. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang memiliki posisi berbeda di sekolah dan industri. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk menghindari bias data. Sementara itu, triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi fenomena yang diteliti. Peneliti juga melakukan *member check* dengan mengonfirmasi kembali temuan sementara

kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman dan pemahaman informan. Etika penelitian dijaga melalui pemberian informasi yang jelas mengenai tujuan penelitian, kerahasiaan identitas informan, serta persetujuan partisipasi. Seluruh data yang dikumpulkan digunakan hanya untuk keperluan penelitian dan dijaga kerahasiaannya sesuai standar etika penelitian kualitatif. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman mendalam mengenai bagaimana prinsip-prinsip *Total Quality Management* diterapkan dalam konteks PTK, apa saja faktor pendukung dan penghambatnya, serta bagaimana implementasi tersebut mempengaruhi kualitas lulusan SMK. Pendekatan ini memungkinkan penelitian tidak hanya menghasilkan deskripsi fenomena, tetapi juga analisis kritis yang dapat menjadi dasar rekomendasi strategis bagi pengembangan mutu pendidikan vokasi di Indonesia.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Pendidikan Teknologi Kejuruan (PTK) berlangsung dalam pola yang tidak linear, tetapi membentuk rangkaian dinamika yang saling berhubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi guru produktif, serta keterlibatan industri. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa mutu tidak lahir dari satu aspek tunggal, tetapi merupakan hasil dari interaksi berlapis yang terjadi secara terus-menerus di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, pemaknaan mutu dalam konteks PTK perlu dilihat sebagai proses yang berkembang dari kesadaran kolektif, bukan sekadar implementasi dokumen administratif. Temuan ini kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memahami bagaimana TQM diterapkan dan bagaimana faktor-faktor internal sekolah memengaruhi kualitas pendidikan vokasi. Dalam proses pengumpulan data, terlihat adanya perbedaan yang nyata antara sekolah yang dianggap matang mutu dengan sekolah yang masih menjalankan praktik manajemen mutu secara administratif. Sekolah yang telah menginternalisasi prinsip-prinsip TQM menunjukkan karakter lingkungan belajar yang lebih terstruktur, lebih disiplin, dan lebih dekat dengan budaya industri. Guru produktif memahami pentingnya menjalankan standar operasional, siswa memahami kedisiplinan dalam praktik, dan kepala sekolah mampu mengarahkan seluruh proses ke arah perbaikan berkelanjutan. Gambaran kontras terlihat pada sekolah yang belum matang mutu, di mana SOP belum ditegakkan secara konsisten, budaya 5S belum melekat sebagai kebiasaan, dan kolaborasi industri belum dimanfaatkan sebagai sumber umpan balik untuk meningkatkan kualitas lulusan.

Untuk memperjelas temuan naratif ini, satu tabel pendukung disajikan tidak sebagai fokus utama, tetapi untuk memberikan ilustrasi ringkas mengenai pola perbedaan pada implementasi TQM di lapangan.

Tabel 1.

Temuan Pendukung Implementasi TQM di SMK

Aspek	Gambaran Temuan Kualitatif
Kepemimpinan	Sekolah maju menunjukkan kepemimpinan instruksional dan visioner; sekolah lemah hanya administratif.
Budaya Mutu	Di sekolah kuat, 5S menjadi kebiasaan; di sekolah lemah, hanya dilakukan saat audit.
Kemitraan Industri	Sekolah unggul memiliki kerja sama mendalam; sekolah lain menjalankan PKL formalitas.
Guru Produktif	Guru berpengalaman industri mengajar dengan SOP; guru lain mengajar intuitif.

Aspek	Gambaran Temuan Kualitatif
PDCA–SPMI	Sekolah maju menjalankan PDCA lengkap; sekolah lemah berhenti di tahap perencanaan.

Tabel tersebut hanya berfungsi sebagai gambaran pendukung, sementara pemaknaannya dijelaskan secara naratif dalam analisis berikut. Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepemimpinan menjadi faktor penentu utama dalam keberhasilan penerapan TQM. Sekolah yang memiliki kepala sekolah dengan orientasi instruksional dan pemahaman kuat mengenai manajemen mutu mampu membangun lingkungan belajar yang kondusif. Kepala sekolah dalam kategori ini tidak hanya menyusun rencana mutu, tetapi juga memastikan bahwa setiap guru memahami peran guru sebagai pelaksana kualitas. Kepemimpinan semacam ini mendorong perkembangan budaya kerja yang tertib, sehingga standar mutu tidak hanya tertulis dalam dokumen tetapi diwujudkan dalam perilaku harian. Kondisi ini berbanding terbalik dengan sekolah yang kepengimpinannya bersifat administratif dan cenderung reaktif. Guru dalam konteks tersebut menggambarkan mutu sebagai “urusan dokumen”, bukan sebagai praktik nyata. Keadaan ini menyebabkan budaya mutu tidak tumbuh dan SOP tidak dipatuhi dalam proses pembelajaran.

Selain kepemimpinan, budaya mutu menjadi bagian penting yang menggambarkan kedewasaan sebuah sekolah dalam menerapkan TQM. Sekolah yang berhasil menginternalisasi budaya mutu menampilkan bengkel yang tertata, peralatan yang dikembalikan ke tempatnya setelah digunakan, serta siswa yang memahami pentingnya keselamatan kerja. Observasi lapangan menunjukkan bahwa sekolah dengan budaya mutu kuat tidak memerlukan momen khusus untuk menata bengkel, karena keteraturan telah menjadi bagian dari identitas kerja guru. Sebaliknya, sekolah dengan mutu rendah hanya menata bengkel ketika ada supervisi atau audit. Hal ini menunjukkan bahwa nilai 5S belum menjadi kebiasaan, tetapi hanya formalitas. Secara analitis, hal ini memperlihatkan bahwa TQM tidak dapat berjalan tanpa perubahan perilaku yang konsisten dan berkelanjutan.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa hubungan sekolah dengan industri menjadi indikator relevansi implementasi TQM. Sekolah yang memiliki hubungan aktif dengan industri merasakan manfaat yang nyata, baik dalam perancangan kurikulum maupun dalam proses pembelajaran. Industri menyediakan wawasan tentang teknologi terbaru, mengirimkan praktisi sebagai guru tamu, dan ikut serta dalam asesmen kompetensi siswa. Ketika industri terlibat, pengalaman belajar siswa menjadi lebih autentik dan sinkron dengan kebutuhan dunia kerja. Sebaliknya, sekolah yang tidak menjalin hubungan kuat dengan industri cenderung menjalankan PKL secara formalitas tanpa mekanisme evaluasi. Tidak ada umpan balik dari industri, sehingga sekolah tidak memiliki dasar untuk memperbaiki kurikulum atau metode pembelajaran. Hal ini memperjelas bahwa kolaborasi industri adalah bagian esensial dalam implementasi TQM di pendidikan vokasi.

Kompetensi guru produktif menjadi temuan penting lainnya. Guru yang memiliki pengalaman industri mengajar dengan standar yang lebih ketat dan lebih realistis. Guru memahami teknologi yang digunakan di industri, menerapkan SOP dengan ketat, dan menekankan pentingnya keselamatan kerja. Siswa pada kelas guru seperti ini terlihat lebih terarah karena guru dituntut mengikuti praktik kerja profesional. Guru yang tidak memiliki pengalaman industri, sebaliknya, cenderung mengajar berdasarkan pengalaman masa lalu dan tidak selalu mampu mengikuti perkembangan teknologi. Hal ini mengakibatkan kesenjangan kompetensi antara lulusan dan tuntutan dunia kerja, dan menunjukkan bahwa peningkatan mutu guru merupakan inti dari peningkatan mutu sekolah secara keseluruhan.

Temuan terakhir terkait implementasi PDCA dalam SPMI menunjukkan bahwa sekolah yang menjalankan siklus mutu secara lengkap memiliki perkembangan kualitas yang lebih stabil. Pada sekolah ini, standar ditetapkan secara jelas, pelaksanaan dipantau, evaluasi dilakukan secara berkala, dan tindak lanjut dirancang berdasarkan temuan audit. Sekolah dengan mutu rendah hanya

melakukan perencanaan dan pelaksanaan tanpa refleksi. PDCA berhenti di tengah jalan, dan perubahan tidak pernah mencapai tahap perbaikan berkelanjutan. Secara analitis, kondisi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan TQM bukan ditentukan oleh adanya dokumen, tetapi oleh konsistensi pelaksanaannya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi TQM dalam PTK merupakan proses yang sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, pola kepemimpinan, hubungan eksternal, dan budaya sekolah. Mutu tidak tumbuh dari prosedur, tetapi dari keteraturan yang lahir dari kesadaran. Mutu tidak lahir dari instruksi, tetapi dari komitmen kolektif yang dibangun setiap hari. Dengan demikian, dinamika implementasi TQM yang ditemukan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan sebuah sekolah vokasi sangat terkait dengan bagaimana guru membangun budaya kerja industri, mengembangkan kompetensi guru, dan menempatkan industri sebagai mitra utama dalam proses pendidikan.

## Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan Teknologi Kejuruan (PTK) merupakan proses sistemik yang hanya dapat berhasil apabila seluruh komponen sekolah bergerak secara harmonis dalam satu visi mutu. Temuan menunjukkan bahwa kualitas pendidikan vokasi bukan ditentukan oleh kelengkapan dokumen atau rutinitas administratif, melainkan oleh bagaimana kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi guru produktif, dan keterlibatan industri melebur menjadi praktik yang konsisten. Sekolah dengan mutu tinggi menerapkan TQM bukan sebagai kewajiban, tetapi sebagai budaya kerja: kepala sekolah memainkan peran instruksional yang kuat, budaya 5S berjalan sebagai kebiasaan harian, guru produktif mengajar berdasarkan standar industri, dan industri hadir sebagai mitra substantif dalam pembelajaran serta evaluasi kompetensi. Kehadiran elemen-elemen ini menjadikan mutu sebuah proses berkelanjutan yang dibangun melalui refleksi, konsistensi, dan komitmen bersama.

Sebaliknya, sekolah yang belum matang mutu cenderung menjalankan TQM secara formalitas. SOP tidak ditegakkan secara konsisten, siklus PDCA berhenti pada tahap perencanaan, budaya 5S tidak menjadi kebiasaan, dan kemitraan industri hanya bersifat seremonial. Kondisi ini menunjukkan bahwa TQM tidak dapat berjalan tanpa transformasi perilaku dan orientasi strategis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi TQM dalam PTK ditentukan oleh empat pilar utama: kepemimpinan visioner yang mampu menggerakkan budaya mutu, budaya kerja industri yang melekat dalam aktivitas harian sekolah, kompetensi guru produktif yang selaras dengan kebutuhan dunia kerja, dan kemitraan industri yang aktif, berkesinambungan, serta berorientasi pada peningkatan relevansi lulusan. Apabila keempat pilar tersebut berjalan selaras, mutu PTK tidak hanya meningkat, tetapi berkembang sebagai sebuah sistem yang adaptif, relevan, dan berdaya saing dalam menghadapi perubahan teknologi dan kebutuhan industri.

## Daftar Rujukan

- Al-Qayoudhi, et al, S. A. S. (2024). Success Factors of Total Quality Management (TQM) Practices: A Case Study of University of Technology and Applied Sciences (UTAS) in the Sultanate of Oman. *COMPENDIUM by paperASIA*, Vol. 40, No. 2b, 60. <https://doi.org/Doi: https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i2b.85>
- Amrullah, dkk, J. D. R. (2024). Efektivitas Peran Kurikulum Merdeka terhadap Tantangan Revolusi Industri 4.0 bagi Generasi Alpha. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 4(4). <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i4.754>
- Arcaro, J. (2024). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Taylor & Francis.
- Barries, H. E. M. (2024). Observation as a research technique. (reflections, types, recommendations and examples). *RUSSIAN LAW JOURNAL*, Vol. 10(2), 792.

- Chikuvadze, et al, P. (2024). Total Quality Management Practices and their Influence on Curriculum Implementation: Experiences from Selected High Schools in Zimbabwe. *Futurity Education*, Vol. 4(2), 30. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.57125/FED.2024.06.25.02>
- Hasanah, dkk, D. U. (2021). Implementasi Strategi Pemasaran Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Al Muayyad Surakarta. *Jurnal iMProvement*, Vol. 8, No. 2, 211.
- Hirsch, P., & McBeth, M. (2004). *Teacher Training at Cambridge: The Initiatives of Oscar Browning and Elizabeth Hughes*. Woburn Press.
- Hoerr, T. R. (2020). *Taking Social-Emotional Learning Schoolwide: The Formative Five Success Skills for Students and Staff*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Hustler, D., & McIntyre, D. (2024). *Developing Competent Teachers: Approaches to Professional Competence in Teacher Education*. Taylor & Francis 2024.
- Januarius, et al, O. (2024). Envisaged obstacles and management options of implementation of total quality management, and teachers pedagogical quality output in secondary schools in Bayelsa state. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(2), 170. <https://wjarr.com/>
- Jasti, et al. (2022). Total Quality Management in higher education: A literature review on barriers, customers and accreditation. *The TQM Journal*, Vol. 34(2), 1250.
- Kadhila & Lipumbu. (2019). Strengthening internal quality assurance as a lever for enhancing student learning experiences and academic success: Lessons from Namibia. *Quality in Higher Education*, 25(1), 4. <https://doi.org/Quality in Higher Education>
- Kaleli, et al, Z. (2024). Total Quality Management as Competitive Advantage for the Internal Strategy and Policy of Greek Special Education School Units. *Journal of the Knowledge Economy*, 1.
- Kholis, N. (2022). *Total Quality Management Pendidikan Islam*. PT. Nasya Expanding Management.
- Kranioti, A., & Broni, G. (2023). Teachers' views on the role of leadership in the implementation of total quality management. *Eeducation Journal*, Vol. 12(1), 38. <https://doi.org/10.11648/j.edu.20231201.15>
- Lim, et al, W. M. (2024). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 2. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Miles, et al. (2018). *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook* (4th ed. SAGE Publication.
- Naeem, et al, M. (2024). Demystification and Actualisation of Data Saturation in Qualitative Research Through Thematic Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 23, 2. <https://doi.org/10.1177/16094069241229777>
- Nazyrova, et al, A. (2024). Application for Creating and Analyzing Competency-Based Curricula Using an Ontological Approach. *IEEE Access*, 12. <https://doi.org/Digital Object Identifier 10.1109/ACCESS.2024.3422129>