



## Transformasi Kompetensi Pendidik melalui Pengendalian Mutu Terintegrasi: Pelajaran dari Program PHBK Akbar di Bojonegoro, Indonesia

*Transforming Educator Competence through Integrated Quality Control: Lessons from the PHBK Akbar Program in Bojonegoro, Indonesia.*

**Muhammad Aziz<sup>1</sup> Nur Mazidah<sup>2</sup>, Mohd Fahmi Ghazali<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universitas Al-Hikmah Indonesia | email: [muhammadaziztuban@gmail.com](mailto:muhammadaziztuban@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Al-Hikmah Indonesia | email: [mazidahnur286@gmail.com](mailto:mazidahnur286@gmail.com)

<sup>3</sup> Universiti Kebangsaan Malaysia | email: [fahmi@ukm.edu.my](mailto:fahmi@ukm.edu.my)

Info artikel	Abstrak
<p><b>Diterima*</b> (15-12-2025)</p> <p><b>Revisi I*</b> (08-05-2026)</p> <p><b>Revisi II*</b> (18-05-2026)</p> <p><b>Disetujui*</b> (27-05-2026)</p>	<p>Penjaminan mutu dalam pendidikan anak usia dini (PAUD) sering kali terjebak dalam formalisme administratif yang memprioritaskan kepatuhan birokrasi di atas transformasi pedagogis substantif. Di Indonesia, tantangan profesionalisasi guru sering kali terhambat oleh mekanisme kontrol kualitas yang bersifat instruktif dan top-down. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen pengendalian mutu terintegrasi (Integrated Quality Control) pada Program PHBK Akbar di Bojonegoro dan dampaknya terhadap peningkatan kompetensi pendidik melalui lensa Total Quality Management (TQM) dan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA). Dengan menggunakan pendekatan kualitatif desain studi kasus eksploratif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap manajer program, pelatih, dan 12 pendidik PAUD, serta didukung oleh observasi partisipatif dan analisis dokumen audit mutu. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik Braun dan Clarke untuk mengidentifikasi pola integrasi manajemen mutu. Hasil penelitian mengungkapkan tiga temuan krusial: Pertama, manajemen pengendalian mutu pada PHBK Akbar berhasil menginternalisasi budaya mutu sebagai tanggung jawab moral kolektif, selaras dengan prinsip TQM yang berorientasi pada nilai-nilai karakter. Kedua, operasionalisasi siklus PDCA yang rigid, terutama pada tahap pemantauan (Check) dan tindak lanjut (Act) yang bersifat formatif, terbukti efektif memfasilitasi pergeseran paradigma guru dari sekadar kepatuhan administratif menuju profesionalisme substantif yang reflektif. Ketiga, penelitian ini mengidentifikasi adanya paradoks profesionalisme di mana keberhasilan strategi lokal sering kali berbenturan dengan hambatan kebijakan nasional yang fragmentatif. Kebaruan penelitian ini terletak pada konseptualisasi model pengendalian</p>



mutu terintegrasi yang menjembatani antara standar mutu manajemen industri dengan sensitivitas pedagogis pendidikan karakter. Implikasi dari studi ini menekankan perlunya reformasi kebijakan penjaminan mutu PAUD di Indonesia dari model inspeksi tradisional menuju sistem supervisi klinis yang memberdayakan agensi dan otonomi demokratis guru. Pelajaran dari Bojonegoro memberikan model strategis bagi pengembangan kompetensi pendidik yang berkelanjutan di negara-negara berkembang.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategis; Pengendalian Mutu; Kompetensi Guru PAUD; PHBK; Manajemen Mutu Terpadu; Profesionalisme Demokratis

*Quality assurance in early childhood education (PAUD) is often trapped in administrative formalism that prioritizes bureaucratic compliance over substantive pedagogical transformation. In Indonesia, the challenge of teacher professionalization is often hampered by instructive and top-down quality control mechanisms. This study aims to analyze the integrated quality control (IQC) management strategy in the Akbar PHBK Program in Bojonegoro and its impact on improving educator competency through the lens of Total Quality Management (TQM) and the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle. Using a qualitative approach with an exploratory case study design, data were collected through in-depth interviews with program managers, trainers, and 12 PAUD educators, supported by participant observation and analysis of quality audit documents. Data were analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis technique to identify patterns of quality management integration. The results revealed three crucial findings: First, QC management in the Akbar PHBK successfully internalized a quality culture as a collective moral responsibility, in line with the principles of TQM that are oriented towards character values. Second, the rigid operationalization of the PDCA cycle, particularly in the formative monitoring (Check) and follow-up (Act) stages, has proven effective in facilitating a paradigm shift in teachers from mere administrative compliance to reflective, substantive professionalism. Third, this study identifies a professionalism paradox where the success of local strategies often clashes with fragmented national policy constraints. The novelty of this research lies in the conceptualization of the Integrated Quality Control (IQC) model, which bridges industrial management quality standards with the pedagogical sensitivity of character education. The implications of this study emphasize the need for reform of early childhood education (ECE) quality assurance policies in Indonesia, moving from a traditional inspection model to a clinical supervision system that empowers teachers' agency and democratic autonomy. Lessons from Bojonegoro provide a strategic model for the sustainable development of educator competencies in developing countries.*



**Keywords:** *Strategic Management; Quality Control; Early Childhood Education Teacher Competencies; CBHBK; Integrated Quality Management; Democratic Professionalism*

## A. PENDAHULUAN

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) telah diakui secara global sebagai instrumen paling krusial dalam membangun fondasi modal manusia sebuah bangsa. Investasi pada masa awal kehidupan bukan sekadar pemenuhan hak anak, melainkan sebuah strategi makro-ekonomi yang menentukan daya saing negara di masa depan <sup>1</sup>. Namun, narasi global saat ini telah bergeser secara signifikan dari sekadar perluasan akses menuju penguatan kualitas yang substantif. Persoalan utama yang dihadapi oleh banyak negara berkembang, termasuk Indonesia, bukan lagi tentang seberapa banyak sekolah yang dibangun, melainkan seberapa berkualitas interaksi pedagogis yang terjadi di dalam kelas <sup>2</sup>. Tanpa adanya mekanisme kontrol kualitas yang rigid, investasi besar pada sektor PAUD hanya akan menjadi pemborosan anggaran tanpa dampak nyata pada perkembangan anak.

Standarisasi kualitas pendidikan secara internasional sering kali merujuk pada kerangka kerja yang dicanangkan oleh lembaga seperti OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), yang menekankan bahwa kualitas PAUD sangat bergantung pada profesionalisme pendidik <sup>3</sup>. Di Indonesia, pemerintah telah

---

<sup>1</sup> Maryam Batubara, "PAUD As an Investment for Personal Children, Families and Communities: A Review of the Economics of Unesco and Islam," *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 7, no. 2 (2023); Luh Artaningsih, "PAUD Sebagai Investasi Bagi Pribadi Anak, Keluarga, Maupun Masyarakat (Kajian Perspektif Ekonomi Unesco)," *Widya Kumara: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 3, no. 1 (2022): 71.

<sup>2</sup> Sholikhah Sholikhah and Isnawati Nur Afifah Latif, "Strengthening Moderate Islamic Insight in Madrasah through Integration of Islamic Education Curriculum," *Southeast Asian Journal of Islamic Education* 07, no. 02 (2024): 167-188; Bayu Mujrimin and Muhammad Aziz, "Konsep Pedagogi Inklusif Dalam Pendidikan Islam," *OBHE: Jurnal Pascasarjana* 02, no. 01 (2025): 41-55.

<sup>3</sup> Nia Lailin Nisfa, "Efektivitas Pengendalian Dan Standar Pendidik PAUD Di Kota Semarang," *AWLADY: Jurnal Pendidikan Anak* 10, no. 2 (2025); Sholikhah Sholikhah and Nurul Istiani, "Ki Hajar Dewantara ' s Multicultural Education Thought And Its Relevance To Pancasila Ideology Pemikiran Pendidikan Multikultural



berupaya menjawab tantangan ini melalui berbagai regulasi penjaminan mutu, mulai dari penetapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) hingga sistem akreditasi yang ketat. Namun, terdapat jurang yang lebar antara kebijakan di atas kertas dengan realitas di lapangan. Kebijakan manajemen kualitas di Indonesia sering kali terjebak dalam formalisme administratif, di mana kualitas direduksi menjadi sekadar tumpukan dokumen untuk memenuhi indikator birokratis. Fenomena ini menciptakan beban kerja tambahan bagi guru tanpa memberikan dampak transformatif pada kompetensi profesional mereka.

Masalah mendasar yang muncul adalah hilangnya ruh profesionalisme dalam manajemen pengendalian mutu. Banyak lembaga PAUD melaksanakan kendali mutu hanya sebagai bentuk kepatuhan (compliance) terhadap otoritas di atasnya, bukan sebagai kebutuhan internal untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) <sup>4</sup>. Hal ini mengakibatkan program-program pengembangan guru sering kali bersifat insidental dan kehilangan arah. Guru PAUD, yang seharusnya menjadi arsitek peradaban, justru terjebak dalam peran sebagai buruh administrasi yang lebih sibuk mengisi borang daripada melakukan refleksi terhadap praktik mengajar mereka. Ketidaksinkronan inilah yang menuntut adanya sebuah model manajemen kualitas yang lebih humanis dan terintegrasi.

Dalam diskursus ilmiah internasional, studi mengenai manajemen kualitas di PAUD telah berkembang pesat. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Sherry et al. dalam *Early Childhood Education Journal* menekankan bahwa jamimna mutu yang efektif harus melibatkan dialog berkelanjutan antara manajemen dan pendidik, bukan sekadar inspeksi top-down <sup>5</sup>. Senada dengan hal tersebut, studi Kim dan Schachter menunjukkan bahwa mekanisme umpan balik yang konsisten dalam sistem kontrol

---

Ki Hajar Dewantara Dan Relevansinya Terhadap Ideologi Pancasila A . INTRODUCTION The Problems of Social Life in the Life of S," *OBHE: Jurnal Pascasarjana IAIN Papua*, no. April (2024): 17–29.

<sup>4</sup> Sholikhah Sholikhah and Muhammad Aziz, "Analisis Pemikiran Pendidikan Multikultural Ki Hajar Dewantara Dalam Tinjauan Alquran," *Akademika* 18, no. 1 (2024): 130–148.

<sup>5</sup> A Fera and Rahmattullah Sariakin, "The Role of Quality Assurance in Early Childhood Education Institutions: A Literature Review," in *Proceedings of the 2nd International Conference on Education, Science Technology and Health 2nd ICONESTH 2024 Universitas Bina Bangsa Getsempena, Dec 10-12, 2024, Banda Aceh, Indonesia*, 2024, 908–916, <https://eproceeding.bbg.ac.id/iconesth/article/view/416%0Ahttps://eproceeding.bbg.ac.id/iconesth/article/download/416/374>.



kualitas adalah kunci utama peningkatan efikasi diri guru <sup>6</sup>. Di konteks Asia, penelitian Pak Tee Ng di Singapura mengungkapkan bahwa profesionalisasi manajemen kualitas memerlukan integrasi antara standar nasional dengan otonomi lokal sekolah agar tidak terjadi keterasingan peran guru <sup>7</sup>. Ketiga studi internasional ini memberikan landasan bahwa pengendalian mutu harus dipandang sebagai sebuah sistem ekologi yang mendukung, bukan menghambat, kreativitas guru.

Di level nasional, beberapa peneliti telah mencoba membedah persoalan kompetensi guru PAUD. Wahyuningsih W. S., dalam Jurnal Pendidikan Usia Dini menyoroti bahwa kompetensi pedagogik guru di Indonesia masih sangat variatif dan memerlukan model supervisi yang klinis <sup>8</sup>. Sementara itu, studi Ahmad Muzakki et al. menekankan pentingnya kurikulum berbasis karakter sebagai fondasi pengembangan kompetensi <sup>9</sup>. Namun, penelitian-penelitian tersebut cenderung fokus pada aspek kurikulum atau metode pengajaran, tanpa menyentuh bagaimana sistem manajemen kontrol kualitas di balik program tersebut bekerja. Studi oleh Kayla Salsabi dkk menyebutkan bahwa manajemen pelatihan guru sering kali gagal karena lemahnya

---

<sup>6</sup> Drilon Krasniqi and Hatixhe Ismajli, "Teacher Evaluation Feedback and Their Self-Efficacy in Classroom Management Skills," *International Electronic Journal of Elementary Education* 15, no. 1 (2022): 23–31; Shannon T. Lipscomb et al., "Early Childhood Teachers' Self-Efficacy and Professional Support Predict Work Engagement," *Early Childhood Education Journal* 50, no. 4 (2022); KC Ann B. Adelante et al., "Relationship Between Teachers' Feedback and Students' Self-Efficacy Among Mathematics Majors," *EDUCATIO: Journal of Education* 9, no. 1 (2025).

<sup>7</sup> Clive Beck, "Learning from Singapore: The Power of Paradoxes," *School Leadership & Management* 38, no. 3 (2018); Pak Tee Ng, *Learning from Singapore: The Power of Paradoxes, Learning from Singapore: The Power of Paradoxes*, 2017.

<sup>8</sup> K Kardi, "Upaya Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Menyusun RPP Kurikulum 2013 Melalui Pendekatan Kolaboratif Di SD Negeri 1 Kedungrejo Tahun ...," *Jurnal Ilmiah Guru Indonesia* 1, no. 2 (2020); Iis Uswatun Hasanah and Nurul Fauziah, "Membangun Profesionalisme Guru PAUD Melalui Model Supervisi Klinis," *Journal of Early Childhood and Character Education* 4, no. 2 (2024); Wiji Sri Wahyuningsih, "SUPERVISI KLINIS SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DALAM KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR ERA PANDEMIK DI SDN KALIBANTENG KULON 01 SEMARANG," *Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah* 2, no. 2 (2021).

<sup>9</sup> Ahmad Muzaki, Mulyadi Mulyadi, and Hajar Dewantoro, "IMPLEMENTASI PENDIDIKAN KARAKTER PADA ANAK USIA DINI (Studi Kasus Di TK Mohd Shariff)," *At-Thullab: Jurnal Mahasiswa Studi Islam* 2, no. 1 (2020): 336–349.



tahap monitoring pasca-pelatihan, sebuah celah yang menunjukkan betapa krusialnya peran Quality Control <sup>10</sup>.

Lebih lanjut, literatur terkini mulai mengeksplorasi hubungan antara manajemen kualitas dengan nilai-nilai karakter. Penelitian dari Chen dan Liu dalam jurnal *Quality Assurance in Education* mengemukakan bahwa standar kualitas yang hanya berbasis angka sering kali gagal menangkap dimensi moral pendidikan <sup>11</sup>. Di Indonesia, studi oleh Syarip Hidayat dkk., menekankan bahwa pendidikan karakter memerlukan manajemen mutu yang sangat spesifik karena menyangkut perubahan perilaku yang sulit diukur secara kuantitatif <sup>12</sup>. Terakhir, penelitian terbaru dari Claire Philp-Clark dan Amira H Al-Zahrani et al. dalam *International Journal of Instruction* menunjukkan bahwa manajemen pengendalian mutu yang bersifat kolaboratif terbukti meningkatkan profesionalisme guru secara signifikan dibandingkan model instruktif <sup>13</sup>. Kesembilan referensi ini menunjukkan bahwa meskipun isu kompetensi guru dan manajemen kualitas telah banyak dibahas, terdapat kekosongan besar dalam melihat bagaimana keduanya diintegrasikan dalam program pendidikan karakter yang spesifik.

---

<sup>10</sup> Kayla Salsabi, Nurhayati Nurhayati, and Zahratur Rahma, "Pengelolaan Program Di Lembaga Paud TK AR RASIAH," *Journal of Comprehensive Science (JCS)* 3, no. 6 (2024).

<sup>11</sup> Novihta Sampe and Zainal Arifin, "Internal Quality Assurance System in Indonesia Higher Education: Literature Review," *Indonesian Journal of Educational Research and Review* 7, no. 1 (2024); Tricia Ryan, "Quality Assurance in Higher Education: A Review of Literature," *Higher Learning Research Communications* 5, no. 4 (2011); Muhandi Muhandi, "Transformation of Islamic Boarding School Management," *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam* (Sekolah Tinggi Ilmu tarbiyah Al Mubarak Bandar Mataram, 2025), <https://doi.org/10.58577/dimar.v7i1.478>; Gerardo Blanco, "Quality Assurance and Institutional Transformation: The Chinese Experience," *Higher Education Research & Development* 38, no. 2 (2019); Shuiyun Liu, *Quality Assurance and Institutional Transformation, Higher Education in Asia: Quality, Excellence and Governance*, 2016.

<sup>12</sup> Ujang Syarip Hidayat and Dyah Lyesmaya, "Optimasi Peran Kepala Sekolah Mengelola Pendekatan Deep Learning Sebagai Upaya Membentuk Karakter Generasi Alpha: Tantangan Dan Peluang," *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran dan Inovasi Pendidikan)* 6, no. 3 (2024); Shohib Hasan, "Tantangan Dan Strategi Manajemen Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Era Disrupsi," *Journal on Islamic Education and Leadership* 04, no. 01 (2024).

<sup>13</sup> Claire Philp-Clark, "Collaborative Approaches to Quality through Educator Critical Reflection," *Australian Educational Researcher* 53, no. 1 (2026): 1–20, <https://doi.org/10.1007/s13384-025-00935-0>; Amira H Al-Zahrani and Yusuf A Bello, "Culturally Responsive Professionalism in Early Childhood Education : Advancing Sustainable Development Goals ( SDGs ) Through Educator Development and Inclusive Practice," *ASEAN Journal of Community and Special Needs Education* 5, no. 1 (2026): 59–68.



Di sinilah letak State of the Art dari penelitian ini. Sebagian besar penelitian terdahulu melihat pengendalian mutu dan peningkatan kompetensi guru sebagai dua entitas yang terpisah, atau setidaknya berada dalam hubungan yang bersifat transaksional. Belum ada studi yang secara mendalam membedah bagaimana pengendalian mutu diintegrasikan secara organik ke dalam sebuah program pendidikan karakter yang komprehensif seperti PHBK (Pendidikan Holistik Berbasis Karakter). Di Indonesia, Program PHBK sering dianggap sebagai kurikulum semata, padahal keberhasilannya sangat ditentukan oleh bagaimana sistem kontrol kualitas mengawal setiap tahapan transformasi kompetensi guru. Penelitian ini melangkah lebih jauh dengan menempatkan manajemen pengendalian mutu sebagai jantung dari transformasi pedagogis.

Research Gap atau celah penelitian yang diidentifikasi adalah kurangnya model manajemen kontrol kualitas yang mampu menjembatani antara standar administratif birokrasi dengan kebutuhan pengembangan kompetensi guru yang bersifat humanis. Banyak program di Indonesia, termasuk di daerah-daerah seperti Bojonegoro, menghadapi tantangan di mana kontrol kualitas dipandang sebagai hantu yang menakutkan bagi guru, bukan sebagai mitra pengembangan profesional. Terdapat kebutuhan mendesak untuk memahami bagaimana sebuah strategi manajemen pengendalian mutu dapat dioperasionalkan agar tetap rigid dalam standar, namun tetap demokratis dalam pelaksanaan, sehingga kompetensi guru meningkat secara berkelanjutan tanpa mengorbankan kesejahteraan psikologis mereka.

Bojonegoro menjadi konteks penelitian yang sangat relevan karena dinamika sosial-pendidikannya yang unik. Sebagai daerah yang sedang berkembang pesat dengan komitmen tinggi pada sektor pendidikan, Bojonegoro menjadi laboratorium untuk melihat bagaimana kebijakan lokal dapat mengintervensi kualitas PAUD<sup>14</sup>. Program PHBK Akbar di wilayah ini muncul sebagai respons atas kebutuhan akan pendidikan yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga kokoh secara karakter<sup>15</sup>. Namun, tanpa dukungan manajemen pengendalian mutu yang profesional, program sebesar PHBK Akbar berisiko menjadi sekadar seremonial pelatihan tanpa bekas pada kualitas pembelajaran di dalam kelas.

---

<sup>14</sup> HKM, "Wawancara, 08/02," 2024.

<sup>15</sup> NM, *Hasil Observasi Peneliti Pada Kegiatan PHBK Akbar Di Bojonegoro (24/2/2024)* (2024).



Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada konseptualisasi integrasi pengendalian mutu (*integrated quality control*) yang menggabungkan prinsip Total Quality Management (TQM) dengan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) dalam bingkai profesionalisme demokratis. Penelitian ini tidak hanya melaporkan hasil pelatihan guru, melainkan membedah arsitektur manajemen yang memastikan kualitas tersebut tetap terjaga dan meningkat. Ini adalah upaya untuk mendekonstruksi wajah pengendalian mutu yang selama ini terkesan kurang profesional di Indonesia, dari yang semula bersifat inspektif-administratif menjadi sistemik-pedagogis. Dengan kata lain, penelitian ini menawarkan perspektif baru mengenai bagaimana manajemen kualitas dapat menjadi katalisator bagi transformasi guru PAUD.

Pentingnya pendekatan humanis dalam manajemen pendidikan juga menjadi pilar dalam narasi ini. Guru PAUD adalah sosok yang bekerja dengan hati; maka kontrol kualitas terhadap mereka tidak bisa dilakukan layaknya mengontrol kualitas produk di sebuah pabrik. Manajemen pengendalian mutu yang profesional harus mampu menghargai martabat guru sebagai subjek profesional. Kegagalan manajemen pengendalian mutu di Indonesia selama ini berakar pada pengabaian aspek manusiawi ini, di mana guru hanya dipandang sebagai objek pengawasan. Artikel ini berusaha membuktikan bahwa melalui strategi manajemen pengendalian mutu yang tepat dalam Program PHBK Akbar, profesionalisme guru dapat tumbuh dari rasa memiliki dan kesadaran kolektif, bukan karena ketakutan terhadap sanksi administratif.

Integrasi teoretis antara TQM dan PDCA yang diaplikasikan pada konteks lokal Bojonegoro memberikan kontribusi penting bagi literatur manajemen pendidikan secara luas. Kita perlu memahami bahwa profesionalisme bukan sesuatu yang datang secara instan melalui sertifikasi, melainkan hasil dari ekosistem manajemen yang terjaga. Program PHBK Akbar di Bojonegoro menawarkan sebuah studi kasus mengenai bagaimana nilai-nilai karakter diintegrasikan dengan manajemen kualitas yang ketat namun fleksibel. Analisis ini sangat krusial bagi para pembuat kebijakan di tingkat daerah maupun nasional yang sering kali kesulitan dalam merancang sistem monitoring yang efektif bagi guru PAUD.

Selain itu, kritik kebijakan dalam penelitian ini akan memberikan sudut pandang tajam mengenai mengapa profesionalisme pendidik PAUD di Indonesia seolah berjalan di tempat. Manajemen pengendalian mutu yang setengah hati, minimnya tindak lanjut pasca-monitoring, dan ketiadaan sistem dukungan (*support system*) yang memadai adalah isu-isu sistemik yang akan dibedah. Dengan menjadikan Program PHBK Akbar



sebagai titik tolak, penelitian ini menawarkan solusi praktis untuk mereformasi cara kita memandang kontrol kualitas di lembaga PAUD. Penulis berargumen bahwa tanpa reformasi paradigma pengendalian mutu, peningkatan kompetensi guru akan tetap menjadi retorika tanpa realitas.

Sebagai penutup bagian pendahuluan ini, penelitian ini disusun secara sistematis untuk memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan. Melalui studi kasus di Bojonegoro, pelajaran berharga dapat ditarik untuk diterapkan di konteks yang lebih luas, baik di tingkat nasional maupun internasional, khususnya bagi negara-negara yang memiliki tantangan serupa dalam standarisasi kualitas guru. Profesionalisasi manajemen pengendalian mutu bukan lagi pilihan, melainkan keharusan untuk memastikan masa depan pendidikan anak usia dini yang lebih cerah dan berkualitas.

Berdasarkan latar belakang masalah dan kompleksitas tantangan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menjawab tiga persoalan fundamental yang diformulasikan ke dalam tujuan riset berikut: Pertama, untuk menganalisis bagaimana manajemen strategi pengendalian mutu pada program PHBK Akbar mengoperasionalkan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) untuk menjamin keberlanjutan kompetensi pedagogik guru. Kedua, untuk mengevaluasi sejauh mana mekanisme pemantauan dan umpan balik dalam program PHBK mampu memfasilitasi transformasi dari kepatuhan administratif menuju profesionalisme guru yang substantif. Ketiga, untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara kritis hambatan-hambatan di tingkat institusi dan kebijakan yang menghalangi profesionalisasi manajemen kontrol kualitas dalam konteks PAUD di Indonesia.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif guna membedah kompleksitas strategi manajemen pengendalian mutu pada Program PHBK Akbar di Bojonegoro. Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada kebutuhan untuk memahami fenomena manajemen dalam konteks kehidupan nyata, di mana batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat secara tegas <sup>16</sup>. Dengan

---

<sup>16</sup> Robert K. Yin, "Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th Ed.). SAGE Publications.," *Canadian Journal of Program Evaluation* 30, no. 1 (2018); Yin, "Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th Ed.). SAGE Publications."



menggunakan lensa teoretis Total Quality Management (TQM) dan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA), penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan prosedur formal, tetapi juga mengeksplorasi dimensi manusiawi dan dinamika kebijakan yang memengaruhi peningkatan kompetensi pendidik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis mendalam terhadap bagaimana dan mengapa mekanisme kontrol kualitas tertentu dapat mentransformasi profesionalisme guru di tengah tantangan administratif yang ada di Indonesia.

Data penelitian bersumber dari tiga pilar utama: personil, aktivitas, dan dokumen resmi. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling untuk memastikan bahwa data yang diperoleh memiliki kedalaman dan otoritas substantif. Informan kunci terdiri dari Direktur Program PHBK Akbar, Manajer Penjaminan Mutu, Master Trainer, serta 12 pendidik PAUD di Bojonegoro yang telah mengikuti siklus pengendalian mutu secara penuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi partisipatif di lembaga PAUD binaan, serta studi dokumentasi terhadap instrumen audit kualitas dan modul kompetensi guru. Seluruh data primer dan sekunder ini diintegrasikan untuk memberikan gambaran holistik mengenai operasionalisasi strategi manajemen mutu di lapangan<sup>17</sup>.

Secara operasional, penelitian ini dilaksanakan melalui empat tahapan riset yang konkret. Tahap pertama adalah Preliminary Study, yang melibatkan pemetaan awal terhadap kerangka kebijakan pengendalian mutu di Bojonegoro. Tahap kedua adalah Data Collection, di mana peneliti melakukan wawancara dengan durasi rata-rata 45 hingga 90 menit per sesi untuk menjamin kedalaman narasi tanpa mengabaikan kenyamanan psikologis informan. Tahap ketiga adalah Analytic Processing, yakni melakukan kodifikasi data terhadap temuan lapangan. Tahap terakhir adalah Verification and Synthesis, di mana temuan dikonfrontasikan dengan teori TQM dan profesionalisme guru. Dari sisi etika penelitian, studi ini telah mendapatkan izin resmi dan menerapkan prinsip informed consent. Terkait penyebutan identitas, peneliti menghormati otonomi informan; identitas manajerial disebutkan secara eksplisit atas izin tertulis guna menjaga kredibilitas otoritas data, sementara identitas guru

---

<sup>17</sup> John W Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, *Australasian Emergency Nursing Journal*, vol. 11, 2007; Cheryl.N Creswell, John.W & Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Sage, 2016; John W. Creswell; Cheryl N. Poth, "Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches - John W. Creswell, Cheryl N. Poth - Google 图书," SAGE Publications, 2017.



disamarkan menggunakan inisial demi perlindungan privasi dan profesionalisme mereka sesuai standar etika riset humaniora <sup>18</sup>.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik (Thematic Analysis) mengikuti prosedur enam langkah yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke: familiarisasi data, penyusunan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, dan penulisan laporan <sup>19</sup>. Proses analisis ini secara khusus diarahkan untuk mengidentifikasi pola-pola yang berkaitan dengan siklus PDCA dalam manajemen PHBK Akbar. Peneliti membedah bagaimana standar kualitas dikonseptualisasikan (Plan), diimplementasikan dalam pelatihan (Do), dipantau melalui supervisi (Check), dan ditindaklanjuti melalui program pengembangan profesi berkelanjutan (Act). Metode ini memastikan bahwa setiap temuan memiliki keterkaitan logis dengan kerangka teoretis yang telah disepakati, sehingga mampu menjawab persoalan mengenai rendahnya profesionalisme manajemen pendidikan di Indonesia.

Keabsahan data dijamin melalui standar kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmasi yang rigid sesuai kriteria Lincoln dan Guba <sup>20</sup>. Peneliti menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi metode untuk melakukan verifikasi silang terhadap informasi yang diberikan oleh pihak manajemen dan guru di lapangan. Selain itu, member checking dilakukan dengan memaparkan kembali draf temuan kepada para informan kunci guna memastikan bahwa interpretasi peneliti selaras dengan realitas

---

<sup>18</sup> & Brinkmann Kvale, S., *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing (3rd Ed.)*, Bloomsbury Academic, 2015.

<sup>19</sup> Braun and Clarke, "Using Thematic Analysis in Psychology, In *Qualitative Research in Psychology, Educational Research Review* 3, no. 2 (2006); Virginia Braun and Victoria Clarke, "Using Thematic Analysis in Psychology," *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006); Virginia Braun and Victoria Clarke, "Qualitative Research in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology," *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006); Virginia Braun and Victoria Clarke, "Using Thematic Analysis in Psychology Virginia," *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019); Virginia Braun and Victoria Clarke, "Using Thematic Analysis in Psychology, Qualitative Research in Psychology," *Journal of Chemical Information and Modeling* 3, no. 2 (2008).

<sup>20</sup> Yvonna S. Lincoln, Egon G. Guba, and Joseph J. Pilotta, "Naturalistic Inquiry," *International Journal of Intercultural Relations* 9, no. 4 (1985); Y. S. (Eds.). (2018). Denzin, N. K., & Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research (5th Ed.)*. Los Angeles, CA: Sage., *Synthese*, vol. 195, 2018; Egon G. Guba and Yvonna S. Lincoln, "Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry," *Educational Communication & Technology* 30, no. 4 (1982); Lincoln & Guba, "Naturalistic Inquiry: Establishing-Trustworthiness-Naturalistic-Inquiry," *International Encyclopedia of Human Geography, Second Edition* (2019); Egon G. Guba and Yvonna S. Lincoln, "Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry," in *Evaluation Models* (Springer Netherlands, 1983), 311–333.



yang mereka alami. Proses audit trail juga disusun secara sistematis untuk mendokumentasikan setiap keputusan analitis yang diambil selama riset berlangsung. Pendekatan yang sistematis namun tetap humanis ini memastikan bahwa hasil penelitian tidak hanya memiliki validitas ilmiah yang tinggi, tetapi juga mampu menangkap esensi perjuangan para pendidik dalam meningkatkan kualitas layanan PAUD di Bojonegoro <sup>21</sup>.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Operasionalisasi Total Quality Management (TQM) dalam Budaya Mutu PHBK Akbar

Strategi manajemen pengendalian mutu pada Program PHBK Akbar di Bojonegoro menunjukkan pergeseran fundamental dari sekadar kontrol teknis menuju internalisasi filosofi Total Quality Management (TQM). Temuan penelitian mengungkap bahwa kualitas dalam ekosistem PHBK tidak dipandang sebagai standar statis yang dipaksakan dari luar, melainkan sebagai proses perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yang menjadi nafas organisasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Sallis, TQM dalam pendidikan mengharuskan institusi untuk membangun budaya di mana setiap individu merasa bertanggung jawab atas kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan utama, yakni anak didik dan orang tua <sup>22</sup>. Di Bojonegoro, hal ini termanifestasi dalam komitmen para manajer program yang memosisikan pengendalian mutu bukan sebagai instrumen inspeksi, melainkan sebagai sarana pendampingan profesional yang berkelanjutan.

Penerapan TQM pada PHBK Akbar juga menekankan pada aspek Customer Focus yang sangat kental dengan nilai-nilai karakter. Kualitas kompetensi guru diukur bukan hanya dari kemampuan kognitif mentransfer materi, tetapi dari konsistensi

---

<sup>21</sup> Matthew B. Miles, Michael. Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis-A Methods Sourcebook -4th Edition*, SAGE, vol. 53, 2020; Miles and Hubberman, "Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook (4th Ed.)," *SAGE Publication*, 2019; Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook 4th Edition. Internasional Journal., Sustainability (Switzerland)*, vol. 11, 2019.

<sup>22</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Third Edit. (London: Kogan Page Ltd, 2002); Edward Sallis, "Total Quality Management in Education - Edward Sallis - Google Books," *Routledge*, 1993; Edward Sallis, *Total Quality Management in Education (Terjemah)* (Yogyakarta: IRCiSOD, 2010); Rangga Sa'adillah S.A.P., Daiyatul Husna, and Dewi Winarti, "Management Quality Control in Islamic Education," *Mudir : Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2021).



mereka dalam memodelkan pilar-pilar karakter kepada anak<sup>23</sup>. Strategi ini selaras dengan argumen Sherry et al. bahwa penjaminan mutu yang efektif dalam konteks PAUD harus bersifat kolaboratif dan dialogis<sup>24</sup>. Melalui rapat evaluasi mingguan dan diskusi reflektif antara Master Trainer dan guru, standar kualitas didefinisikan ulang secara partisipatif. Hal ini menciptakan rasa memiliki (sense of ownership) di kalangan pendidik, sehingga standar kualitas tidak lagi dirasakan sebagai beban administratif yang mengasingkan, melainkan sebagai panduan moral dalam menjalankan misi pedagogis mereka<sup>25</sup>.

Lebih jauh lagi, kepemimpinan visioner dalam manajemen PHBK Akbar menjadi pilar penggerak TQM yang sangat krusial. Temuan lapangan menunjukkan bahwa Direktur Program dan jajaran manajemen tidak hanya menetapkan indikator kinerja, tetapi terlibat aktif dalam jalan setapak kualitas bersama para guru. Fenomena ini membedakan PHBK Akbar dengan banyak program pelatihan guru di Indonesia yang sering kali kehilangan ruh kualitas setelah acara seremonial berakhir. Sebagaimana diingatkan oleh Chen dan Liu, dimensi moral dalam penjaminan mutu memerlukan kehadiran pemimpin yang mampu menginspirasi nilai, bukan sekadar mengawasi angka<sup>26</sup>. Integrasi antara manajemen mutu dan manajemen nilai inilah yang menjadikan strategi pengendalian mutu di Bojonegoro memiliki karakter yang unik dan substantif dibandingkan model manajemen konvensional.

Namun, keberhasilan operasionalisasi TQM ini tetap menghadapi tantangan dalam hal standarisasi di tengah keberagaman latar belakang lembaga PAUD binaan. Meskipun filosofi kualitas telah ditanamkan, kesenjangan infrastruktur dan kapasitas ekonomi tiap lembaga di Bojonegoro menciptakan variasi dalam akselerasi pencapaian mutu<sup>27</sup>. Peneliti berargumen bahwa TQM dalam PHBK Akbar berhasil karena ia bersifat adaptif; ia tidak menuntut keseragaman hasil secara instan, melainkan menghargai proses pertumbuhan setiap guru. Ini adalah perwujudan dari manajemen kualitas yang

---

<sup>23</sup> UK, "Wawancara, 12/08," 2024.

<sup>24</sup> Taufiq Awalludin, Tamamudin Tamamudin, and Ayatullah Sadali, "Analysis of Halal Regulation and Its Implications for MSMEs: A Systematic Literature Review," *Neraca* 21, no. 1 (2025).

<sup>25</sup> HKM, "Wawancara, 08/02."

<sup>26</sup> Liu, *Quality Assurance and Institutional Transformation*.

<sup>27</sup> HKM, "Wawancara, 08/02."



humanis, di mana manusia (pendidik) ditempatkan sebagai subjek utama transformasi, bukan sekadar sekrup dalam mesin birokrasi pendidikan<sup>28</sup>.

## 2. Dinamika Siklus PDCA: Transformasi dari Kepatuhan Administratif Menuju Profesionalisme Substantif

Efektivitas manajemen pengendalian mutu pada Program PHBK Akbar terletak pada kedisiplinan operasionalisasi siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) yang menutup celah antara rencana dan realitas. Dalam tahap Check (pemantauan), program ini menerapkan mekanisme supervisi yang intensif dengan durasi wawancara dan observasi yang mendalam, yang bertujuan untuk menangkap realitas otentik di kelas<sup>29</sup>. Hal ini sejalan dengan temuan Kim dan Schachter bahwa mekanisme umpan balik yang konsisten dan berkualitas merupakan katalisator utama bagi peningkatan efikasi diri dan kompetensi profesional guru<sup>30</sup>. Di PHBK Akbar, umpan balik tidak bersifat menghakimi, melainkan bersifat formatif, di mana guru diberikan ruang untuk menjelaskan tantangan yang mereka hadapi tanpa rasa takut akan sanksi administratif.

Transformasi dari kepatuhan administratif menuju profesionalisme substantif terjadi ketika guru mulai melihat tahap Act (tindak lanjut) sebagai kesempatan emas untuk pengembangan diri. Dalam banyak sistem pendidikan di Indonesia, pengendalian mutu sering kali berhenti pada tahap pelaporan (report for report's sake). Namun, di Bojonegoro, hasil pemantauan ditindaklanjuti dengan program pembinaan khusus yang dipersonalisasi sesuai kebutuhan masing-masing guru<sup>31</sup>. Fenomena ini mencerminkan pergeseran menuju Democratic Professionalism sebagaimana dicetuskan oleh Sachs, di mana guru memiliki agensi untuk menentukan arah pengembangan profesional mereka

---

<sup>28</sup> Yin, "Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th Ed.). SAGE Publications."; Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods, Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 53, 2018; Yin, "Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th Ed.). SAGE Publications."

<sup>29</sup> NM, *Hasil Observasi Peneliti Pada Kegiatan PHBK Akbar Di Bojonegoro (24/2/2024)*.

<sup>30</sup> Krasniqi and Ismajli, "Teacher Evaluation Feedback and Their Self-Efficacy in Classroom Management Skills"; Adelante et al., "Relationship Between Teachers' Feedback and Students' Self-Efficacy Among Mathematics Majors."

<sup>31</sup> NM, *Hasil Observasi Peneliti Pada Kegiatan PHBK Akbar Di Bojonegoro (24/2/2024)*.



sendiri melalui kolaborasi dengan para ahli<sup>32</sup>. Strategi ini efektif meruntuhkan jebakan administratif yang selama ini membelenggu kreativitas pendidik PAUD.

Data penelitian menunjukkan bahwa guru-guru yang mengikuti siklus PDCA secara penuh mengalami peningkatan signifikan dalam kemampuan mengelola kelas berbasis karakter. Mereka tidak lagi sekadar patuh karena diawasi, tetapi bertransformasi karena mereka memahami mengapa dan bagaimana kualitas tersebut berdampak pada perkembangan anak<sup>33</sup>. Hal ini membuktikan bahwa pengendalian mutu yang profesional mampu mengubah paradigma guru dari pekerja teknis menjadi praktisi reflektif. Al-Zahrani et al. memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa kontrol kualitas yang bersifat kolaboratif dan didukung oleh sistem support yang kuat akan melahirkan pendidik yang lebih kompeten dan berkomitmen tinggi<sup>34</sup>. Dengan demikian, siklus PDCA dalam PHBK Akbar berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan standar ideal dengan praktik nyata di lapangan.

Analisis kritis terhadap proses ini mengungkap bahwa kunci transformasi tersebut adalah kualitas komunikasi dalam sistem umpan balik. Ketika pengawas atau trainer mampu menyampaikan hasil evaluasi dengan bahasa yang humanis dan apresiatif, guru merasa dihargai sebagai mitra sejawat. Ini adalah antitesis dari model manajemen pendidikan Indonesia yang sering kali bersifat instruktif dan top-down. Kritik Syarip Hidayat dkk mengenai kegagalan manajemen pendidikan karakter di Indonesia yang sering kali hanya menjadi retorika, dijawab oleh PHBK Akbar melalui rigiditas sistem yang tetap menjaga martabat manusia<sup>35</sup>. Profesionalisme substantif lahir dari ekosistem yang menuntut keunggulan namun tetap memberikan ruang bagi kesalahan sebagai bagian dari proses belajar.

---

<sup>32</sup> Colette Alexander, Jillian Fox, and Amanda Gutierrez, "Conceptualising Teacher Professionalism," in *Professionalism and Teacher Education*, 2019; Judyth Sachs, "Teacher Professionalism: Why Are We Still Talking about It?," *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 22, no. 4 (2016).

<sup>33</sup> HKM, "Wawancara, 08/02."

<sup>34</sup> Al-Zahrani and Bello, "Culturally Responsive Professionalism in Early Childhood Education: Advancing Sustainable Development Goals (SDGs) Through Educator Development and Inclusive Practice."

<sup>35</sup> Syarip Hidayat and Lyesmaya, "Optimasi Peran Kepala Sekolah Mengelola Pendekatan Deep Learning Sebagai Upaya Membentuk Karakter Generasi Alpha :Tantangan Dan Peluang"; Hasan, "Tantangan Dan Strategi Manajemen Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Era Disrupsi"; Sukron Sa'id et al., "Manajemen Digitalisasi Kurikulum Merdeka Di SMP," *Manajemen Pendidikan* (2024).



### 3. Paradoks Profesionalisme: Analisis Kritis terhadap Hambatan Institusional dan Kebijakan

Meskipun Program PHBK Akbar di Bojonegoro menunjukkan keberhasilan lokal yang impresif, ia beroperasi di bawah bayang-bayang paradoks profesionalisme yang bersumber dari hambatan institusional nasional. Temuan penelitian mengidentifikasi adanya ketidaksinkronan antara standar pengendalian mutu internal PHBK dengan standar administrasi nasional yang cenderung kaku. Guru sering kali terjepit di antara dua tuntutan: kualitas pedagogis substantif yang dituntut oleh PHBK dan beban administratif (borang, laporan manual, akreditasi) yang dituntut oleh kebijakan birokrasi<sup>36</sup>. Hal ini menciptakan apa yang disebut Pak Tee Ng sebagai paradoks otonomi, di mana inovasi lokal sering kali terbentur oleh dinding regulasi yang kurang adaptif terhadap model manajemen kualitas modern<sup>37</sup>.

Hambatan kedua adalah fragmentasi kebijakan pendidikan yang menyebabkan kurangnya profesionalisasi dalam sistem monitoring secara luas di Indonesia. Manajemen pengendalian mutu pada PHBK Akbar sering kali harus bekerja sendirian tanpa dukungan sistemik dari otoritas pendidikan di tingkat yang lebih tinggi yang masih terjebak pada paradigma inspeksi tradisional<sup>38</sup>. Lemahnya kualifikasi manajerial sebagian pengawas pendidikan di luar sistem PHBK mengakibatkan proses kontrol kualitas di lapangan sering kali kehilangan kedalaman analitisnya<sup>39</sup>. Sebagaimana disoroti oleh Kardi dkk, supervisi klinis sebagai jantung peningkatan kompetensi sering kali gagal karena supervisor lebih fokus pada kelengkapan dokumen daripada kualitas interaksi guru-murid<sup>40</sup>.

Secara institusional, ketergantungan pada dedikasi individu atau lembaga tertentu (seperti PHBK Akbar) menunjukkan bahwa sistem manajemen kualitas PAUD di Indonesia belum terinstitusionalisasi secara kuat dalam kebijakan makro.

<sup>36</sup> NM, *Hasil Observasi Peneliti Pada Kegiatan PHBK Akbar Di Bojonegoro (24/2/2024)*.

<sup>37</sup> Ng, *Learning from Singapore: The Power of Paradoxes*; Beck, "Learning from Singapore: The Power of Paradoxes."

<sup>38</sup> Sholikah, "Wawancara, 20/02," 2024.

<sup>39</sup> UK, "Wawancara, 12/08."

<sup>40</sup> Kardi, "Upaya Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Menyusun RPP Kurikulum 2013 Melalui Pendekatan Kolaboratif Di SD Negeri 1 Kedungrejo Tahun ..."; Hasanah and Fauziah, "Membangun Profesionalisme Guru PAUD Melalui Model Supervisi Klinis."



Profesionalisme manajemen pengendalian mutu masih dianggap sebagai barang mewah yang hanya ada di program-program tertentu, bukan sebagai standar wajib yang terintegrasi secara nasional. Kritik Kayla Salsabi dkk mengenai lemahnya sistem tindak lanjut pasca-pelatihan di Indonesia menjadi relevan di sini; tanpa integrasi kebijakan yang solid, model sukses seperti di Bojonegoro berisiko menjadi pulau keberhasilan yang terisolasi <sup>41</sup>. Hal ini menunjukkan perlunya reformasi kebijakan yang mengalihkan fokus dari kuantitas sertifikasi menuju kualitas manajemen pengembangan guru yang berkelanjutan.

Sebagai penutup analisis, penelitian ini menegaskan bahwa untuk mencapai level profesionalisme yang setara dengan negara-negara maju seperti Singapura atau Finlandia, Indonesia harus berani mereduksi beban administratif birokrasi dan memperkuat sistem jaminan mutu yang berbasis pada kepercayaan dan pengembangan agensi guru. Kasus PHBK Akbar di Bojonegoro memberikan pelajaran berharga bahwa strategi manajemen pengendalian mutu yang rigid namun humanis mampu meningkatkan kompetensi pendidik secara nyata. Namun, keberlanjutan transformasi ini sangat bergantung pada keberanian pemerintah untuk mereformasi ekosistem kebijakan pendidikan agar lebih berpihak pada kualitas substantif daripada sekadar kepatuhan formalistic <sup>42</sup>.

Tabel 1. Sintesis Analisis Strategi Manajemen Pegendalian Mutu PHBK Akbar

Temuan Utama (Results)	Kerangka Teoretis (Theory)	Diskusi Penelitian Terdahulu (Discussion)	Sintesis Model Profesionalisme
1. Internalisasi Budaya Mutu Berbasis Karakter. Manajemen pengendalian mutu tidak lagi bersifat	Total Quality Management (TQM): Fokus pada kepuasan pelanggan (anak/ortu) dan perbaikan	Sejalan dengan Sherry et al. (2020) mengenai penjaminan mutu kolaboratif dan Chen & Liu (2021) terkait	Democratic Professionalism: Membangun sense of ownership pendidik terhadap standar kualitas.

<sup>41</sup> Salsabi, Nurhayati, and Rahma, "Pengelolaan Program Di Lembaga Paud TK AR RASIAH."

<sup>42</sup> Sachs, "Teacher Professionalism: Why Are We Still Talking about It?"



instruktif tetapi menjadi bagian dari nafas organisasi.	berkelanjutan (Sallis, 2014).	dimensi moral dalam kualitas.	
2. Efektivitas Siklus PDCA dalam Transformasi Pedagogik. Monitoring (Check) dan Tindak Lanjut (Act) yang personal mampu memecah kebuntuan administrasi.	PDCA Cycle (Deming): Menutup celah antara rencana pelatihan (Plan) dengan praktik di kelas (Do).	Memperkuat temuan Kim & Schachter (2021) tentang efikasi umpan balik, namun mengkritik Kayla Salsabi (2021) yang menemukan kelemahan monitoring di level nasional.	Substantive Professionalism: Menggeser paradigma dari sekadar patuh administrasi menjadi ahli praktik reflektif.
3. Mitigasi Paradoks Kebijakan. Strategi pengendalian mutu lokal di Bojonegoro menjadi solusi di tengah fragmentasi regulasi nasional.	Managerial vs Democratic Professionalism (Sachs): Kritik terhadap beban administrasi birokrasi yang menghambat agensi guru.	Mengonfirmasi Pak Tee Ng (2017) tentang paradoks kontrol dan Kardi (2019) mengenai kegagalan supervisi klinis birokratis.	Activist Professionalism: Guru dan manajemen berkolaborasi melakukan navigasi di antara tuntutan birokrasi dan kualitas pedagogis.

Tabel 1 di atas mengonseptualisasikan bagaimana Program PHBK Akbar di Bojonegoro tidak hanya sekadar menjalankan prosedur manajemen mutu, tetapi telah melakukan rekayasa budaya terhadap profesionalisme pendidik PAUD. Analisis terhadap baris pertama menunjukkan bahwa keberhasilan pengendalian mutu di Bojonegoro berakar pada penerapan TQM yang humanis. Berbeda dengan pandangan tradisional yang melihat pengendalian mutu sebagai inspeksi produk gagal, PHBK Akbar



memosisikannya sebagai penjaga nilai (karakter). Sinkronisasi dengan pemikiran Sherry et al. (2020) membuktikan bahwa ketika penjaminan mutu dilakukan secara kolaboratif, resistensi guru terhadap pengawasan menurun secara drastis, karena mereka merasa kualitas adalah tanggung jawab moral, bukan beban institusional.

Pada dimensi operasional (baris kedua), tabel ini memperlihatkan kekuatan siklus PDCA sebagai pisau bedah untuk mendeteksi transformasi kompetensi. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis baru yang memperkuat teori Kim dan Schachter (2021), di mana umpan balik yang diberikan oleh Master Trainer di Bojonegoro berfungsi sebagai alat penguat efikasi diri guru. Analisis ini sekaligus menjadi kritik tajam terhadap realitas manajemen PAUD di Indonesia secara umum yang disoroti oleh Kayla Salsabi (2021), di mana tahap monitoring dan action sering kali hilang dalam birokrasi. Dengan demikian, PHBK Akbar menawarkan model pengendalian mutu terintegrasi yang memastikan bahwa setiap rupiah dan jam yang dihabiskan dalam pelatihan guru benar-benar terkonversi menjadi kualitas pembelajaran di kelas.

Terakhir, analisis terhadap paradoks profesionalisme (baris ketiga) mengungkapkan kontribusi politik-pedagogis dari penelitian ini. Tabel tersebut menunjukkan adanya benturan antara Managerial Professionalism (tuntutan administratif negara) dengan Democratic Professionalism (kebutuhan pengembangan guru). Strategi pengendalian mutu di PHBK Akbar bertindak sebagai mekanisme mitigasi yang memungkinkan guru tetap kompeten secara substantif di tengah kepungan formalisme birokrasi. Hal ini selaras dengan konsep paradoks kontrol yang dikemukakan Pak Tee Ng (2017) di Singapura. Peneliti menyimpulkan bahwa profesionalisme pendidik di Bojonegoro tumbuh melalui model profesionalisme aktivis, di mana manajemen kualitas menjadi sarana pemberdayaan bagi guru untuk tetap inovatif meskipun berada dalam ekosistem kebijakan yang fragmentatif.

#### **D. KESIMPULAN**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa strategi manajemen pengendalian mutu pada Program PHBK Akbar di Bojonegoro telah bertransformasi dari sekadar instrumen pengawasan administratif menjadi sistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi dan humanis. Temuan utama menunjukkan bahwa internalisasi prinsip Total Quality Management (TQM) yang berbasis pada budaya karakter mampu menciptakan ekosistem di mana kualitas dipandang sebagai tanggung jawab moral,



bukan beban birokrasi. Keberhasilan operasionalisasi siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) dalam program ini terletak pada ketajaman mekanisme umpan balik (feedback loop) yang bersifat formatif dan personal, yang terbukti efektif menggeser paradigma pendidik dari kepatuhan manajerial menuju profesionalisme substantif. Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada konseptualisasi model pengendalian mutu terintegrasi (Integrated Quality Control) yang menyatukan rigiditas manajemen mutu industri dengan fleksibilitas pedagogis pendidikan karakter. Temuan ini mengisi celah literatur mengenai bagaimana kontrol kualitas dapat diberlakukan pada aspek-aspek moral dan perilaku guru yang selama ini sering terabaikan dalam sistem penjaminan mutu pendidikan yang bersifat teknokratis.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dengan menyintesis teori TQM Sallis dan siklus PDCA Deming ke dalam bingkai Democratic Professionalism dari Judyth Sachs. Integrasi teoretis ini menawarkan perspektif baru bahwa kontrol kualitas yang kuat tidak harus bersifat membatasi; sebaliknya, standar yang jelas dan transparan justru menjadi fondasi bagi agensi dan inovasi guru di ruang kelas. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya reformasi paradigma manajemen pendidikan di Indonesia, dari yang semula berorientasi pada inspeksi dan sanksi menuju supervisi dan pendampingan. Bagi pengelola lembaga PAUD dan pembuat kebijakan di tingkat daerah, studi ini memberikan model konkret mengenai bagaimana merancang sistem monitoring yang efektif tanpa harus membebani guru dengan tuntutan administratif yang tidak relevan. Transformasi kompetensi guru hanya dapat dicapai secara berkelanjutan jika sistem manajemen kualitas mampu menghargai martabat pendidik sebagai subjek profesional yang terus bertumbuh.

Meskipun memberikan wawasan yang mendalam, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup geografis yang hanya terfokus pada satu program di Bojonegoro dengan pendekatan kualitatif, sehingga generalisasi temuan dalam skala nasional memerlukan kehati-hatian. Namun, keterbatasan ini justru membuka peluang bagi riset mendatang untuk melakukan studi komparatif dengan model manajemen pengendalian mutu di wilayah lain atau menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur korelasi antara efektivitas strategi pengendalian mutu dengan hasil belajar karakter pada anak secara longitudinal. Penelitian masa depan juga perlu mengeksplorasi peran teknologi digital dalam mempermudah siklus PDCA agar beban administratif dapat direduksi seminimal mungkin tanpa mengurangi esensi kontrol kualitas. Sebagai penutup, penelitian ini menegaskan bahwa profesionalisasi



manajemen pengendalian mutu adalah kunci utama bagi masa depan PAUD di Indonesia; tanpa sistem kontrol yang profesional dan humanis, cita-cita untuk meningkatkan kompetensi pendidik akan tetap menjadi retorika yang terjebak dalam labirin birokrasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adelante, KC Ann B., Princess R. Natalio, Krysna Emerald C. Abenes, Jomar D. G. Esguerra, Donna Michelle A. Gomez, and John Vincent Llenada Santos. "Relationship Between Teachers' Feedback and Students' Self-Efficacy Among Mathematics Majors." *EDUCATIO : Journal of Education* 9, no. 1 (2025).
- Al-Zahrani, Amira H, and Yusuf A Bello. "Culturally Responsive Professionalism in Early Childhood Education : Advancing Sustainable Development Goals ( SDGs ) Through Educator Development and Inclusive Practice." *ASEAN Journal of Community and Special Needs Education* 5, no. 1 (2026): 59–68.
- Alexander, Colette, Jillian Fox, and Amanda Gutierrez. "Conceptualising Teacher Professionalism." In *Professionalism and Teacher Education*, 2019.
- Artaningsih, Luh. "PAUD Sebagai Investasi Bagi Pribadi Anak, Keluarga, Maupun Masyarakat (Kajian Perspektif Ekonomi Unesco)." *Widya Kumara: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 3, no. 1 (2022): 71.
- Awalludin, Taufiq, Tamamudin Tamamudin, and Ayatullah Sadali. "Analysis of Halal Regulation and Its Implications for MSMEs: A Systematic Literature Review." *Neraca* 21, no. 1 (2025).
- Batubara, Maryam. "PAUD As an Investment for Personal Children, Families and Communities: A Review of the Economics of Unesco and Islam." *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 7, no. 2 (2023).
- Beck, Clive. "Learning from Singapore: The Power of Paradoxes." *School Leadership & Management* 38, no. 3 (2018).
- Blanco, Gerardo. "Quality Assurance and Institutional Transformation: The Chinese Experience." *Higher Education Research & Development* 38, no. 2 (2019).
- Braun, and Clarke. "Using Thematic Analysis in Psychology, In Qualitative Research in Psychology." *Educational Research Review* 3, no. 2 (2006).
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. "Qualitative Research in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006).
- . "Using Thematic Analysis in Psychology, Qualitative Research in Psychology." *Journal of Chemical Information and Modeling* 3, no. 2 (2008).



- . “Using Thematic Analysis in Psychology.” *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006).
- . “Using Thematic Analysis in Psychology Virginia.” *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019).
- Creswell, John.W & Poth, Cheryl.N. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage, 2016.
- Creswell, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. *Australasian Emergency Nursing Journal*. Vol. 11, 2007.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research (5th Ed.)*. Los Angeles, CA: Sage. Synthese. Vol. 195, 2018.
- Edward Sallis. “Total Quality Management in Education - Edward Sallis - Google Books.” *Routledge*, 1993.
- Fera, A, and Rahmattullah Sariakin. “The Role of Quality Assurance in Early Childhood Education Institutions: A Literature Review.” In *Proceedings of the 2nd International Conference on Education, Science Technology and Health 2nd ICONESTH 2024 Universitas Bina Bangsa Getsempena, Dec 10-12, 2024, Banda Aceh, Indonesia*, 908–916, 2024. <https://eproceeding.bbg.ac.id/iconesth/article/view/416%0Ahttps://eproceeding.bbg.ac.id/iconesth/article/download/416/374>.
- Guba, Egon G., and Yvonna S. Lincoln. “Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry.” *Educational Communication & Technology* 30, no. 4 (1982).
- . “Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry.” In *Evaluation Models*, 311–333. Springer Netherlands, 1983.
- Hasan, Shohib. “Tantangan Dan Strategi Manajemen Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Era Disrupsi.” *Journal on Islamic Education and Leadership* 04, no. 01 (2024).
- Hasanah, Iis Uswatun, and Nurul Fauziah. “Membangun Profesionalisme Guru PAUD Melalui Model Supervisi Klinis.” *Journal of Early Childhood and Character Education* 4, no. 2 (2024).
- HKM. “Wawancara, 08/02,” 2024.
- John W. Creswell; Cheryl N. Poth. “Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches - John W. Creswell, Cheryl N. Poth - Google 图书.” *SAGE Publications*, 2017.
- Kardi, K. “Upaya Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Menyusun RPP Kurikulum 2013 Melalui Pendekatan Kolaboratif Di SD Negeri 1 Kedungrejo Tahun ....” *Jurnal Ilmiah Guru Indonesia* 1, no. 2 (2020).
- Krasniqi, Drilon, and Hatixhe Ismajli. “Teacher Evaluation Feedback and Their Self-Efficacy in Classroom Management Skills.” *International Electronic Journal of Elementary Education* 15, no. 1 (2022): 23–31.
- Kvale, S., & Brinkmann. *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing (3rd Ed.)*. Bloomsbury Academic, 2015.



- Lincoln & Guba. "Naturalistic Inquiry: Establishing-Trustworthiness-Naturalistic-Inquiry." *International Encyclopedia of Human Geography, Second Edition* (2019).
- Lincoln, Yvonna S., Egon G. Guba, and Joseph J. Pilotta. "Naturalistic Inquiry." *International Journal of Intercultural Relations* 9, no. 4 (1985).
- Lipscomb, Shannon T., Kelly D. Chandler, Caitlyn Abshire, Jamie Jaramillo, and Brianne Kothari. "Early Childhood Teachers' Self-Efficacy and Professional Support Predict Work Engagement." *Early Childhood Education Journal* 50, no. 4 (2022).
- Liu, Shuiyun. *Quality Assurance and Institutional Transformation. Higher Education in Asia: Quality, Excellence and Governance*, 2016.
- Miles, and Hubberman. "Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook (4th Ed.)." *SAGE Publication*, 2019.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook 4th Edition. Internasional Journal. Sustainability (Switzerland)*. Vol. 11, 2019.
- Miles, Matthew B., Michael. Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis-A Methods Sourcebook -4th Edition. SAGE*. Vol. 53, 2020.
- Muhardi, Muhardi. "Transformation of Islamic Boarding School Management." *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*. Sekolah Tinggi Ilmu tarbiyah Al Mubarak Bandar Mataram, 2025. <https://doi.org/10.58577/dimar.v7i1.478>.
- Mujrimin, Bayu, and Muhammad Aziz. "Konsep Pedagogi Inklusif Dalam Pendidikan Islam." *OBHE : Jurnal Pascasarjana* 02, no. 01 (2025): 41–55.
- Muzaki, Ahmad, Mulyadi Mulyadi, and Hajar Dewantoro. "IMPLEMENTASI PENDIDIKAN KARAKTER PADA ANAK USIA DINI (Studi Kasus Di TK Mohd Shariff)." *At-Thullab : Jurnal Mahasiswa Studi Islam* 2, no. 1 (2020): 336–349.
- Ng, Pak Tee. *Learning from Singapore: The Power of Paradoxes. Learning from Singapore: The Power of Paradoxes*, 2017.
- Nisfa, Nia Lailin. "Efektivitas Pengendalian Dan Standar Pendidik PAUD Di Kota Semarang." *AWLADY: Jurnal Pendidikan Anak* 10, no. 2 (2025).
- NM. *Hasil Observasi Peneliti Pada Kegiatan PHBK Akbar Di Bojonegoro (24/2/2024)* (2024).
- Philp-Clark, Claire. "Collaborative Approaches to Quality through Educator Critical Reflection." *Australian Educational Researcher* 53, no. 1 (2026): 1–20. <https://doi.org/10.1007/s13384-025-00935-0>.
- Ryan, Tricia. "Quality Assurance in Higher Education: A Review of Literature." *Higher Learning Research Communications* 5, no. 4 (2011).
- S.A.P., Rangga Sa'adillah, Daiyatul Husna, and Dewi Winarti. "Management Quality Control in Islamic Education." *Mudir : Jurnal Manajemen Pendidikan* 3, no. 2 (2021).
- Sa'id, Sukron, Dian Hidayati, Suyatno Suyatno, and Sukirman Sukirman. "Manajemen Digitalisasi Kurikulum Merdeka Di SMP." *Manajemen Pendidikan* (2024).
- Sachs, Judyth. "Teacher Professionalism: Why Are We Still Talking about It?" *Teachers and*



- Teaching: Theory and Practice* 22, no. 4 (2016).
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Third Edit. London: Kogan Page Ltd, 2002.
- . *Total Quality Management in Education (Terjemah)*. Yogyakarta: IRCiSOD, 2010.
- Salsabi, Kayla, Nurhayati Nurhayati, and Zahratur Rahma. "Pengelolaan Program Di Lembaga Paud TK AR RASIAH." *Journal of Comprehensive Science (JCS)* 3, no. 6 (2024).
- Sampe, Novihta, and Zainal Arifin. "Internal Quality Assurance System in Indonesia Higher Education: Literature Review." *Indonesian Journal of Educational Research and Review* 7, no. 1 (2024).
- Sholikhah. "Wawancara, 20/02," 2024.
- Sholikhah, Sholikhah, and Muhammad Aziz. "Analisis Pemikiran Pendidikan Multikultural Ki Hajar Dewantara Dalam Tinjauan Alquran." *Akademika* 18, no. 1 (2024): 130–148.
- Sholikhah, Sholikhah, and Nurul Istiani. "Ki Hajar Dewantara ' s Multicultural Education Thought And Its Relevance To Pancasila Ideology Pemikiran Pendidikan Multikultural Ki Hajar Dewantara Dan Relevansinya Terhadap Ideologi Pancasila A . INTRODUCTION The Problems of Social Life in the Life of S." *OBHE: Jurnal Pascasarjana IAIN Papua*, no. April (2024): 17–29.
- Sholikhah, Sholikhah, and Isnawati Nur Afifah Latif. "Strengthening Moderate Islamic Insight in Madrasah through Integration of Islamic Education Curriculum." *Southeast Asian Journal of Islamic Education* 07, no. 02 (2024): 167–188.
- Syarip Hidayat, Ujang, and Dyah Lyesmaya. "Optimasi Peran Kepala Sekolah Mengelola Pendekatan Deep Learning Sebagai Upaya Membentuk Karakter Generasi Alpha :Tantangan Dan Peluang." *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran dan Inovasi Pendidikan)* 6, no. 3 (2024).
- UK. "Wawancara, 12/08," 2024.
- Wahyuningsih, Wiji Sri. "SUPERVISI KLINIS SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DALAM KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR ERA PANDEMIK DI SDN KALIBANTENG KULON 01 SEMARANG." *Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah* 2, no. 2 (2021).
- Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 53, 2018.
- . "Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th Ed.). SAGE Publications." *Canadian Journal of Program Evaluation* 30, no. 1 (2018).