

Implementasi Good Governance Pada Pendidikan Sekolah Dasar Kota Malang

¹Sabrina Aulya, ²Karimah Safinatuzzahiroh, ³Muhammad Hali Shaquille,
⁴Insan Kamil Fathurrizqi, ⁵Septian Ananda Prasetya ⁶Prisca Kiki
Wulandari

¹⁻⁶Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Brawijaya, Indonesia

Email: sabrinaaulya@student.ub.ac.id¹, karimahsafinatuz@student.ub.ac.id²,
halishaquille@student.ub.ac.id³, insankamilf@student.ub.ac.id⁴,
septyananandaprasetya@gmail.com⁵, priscakiki@ub.ac.id⁶

Abstrak

Penelitian ini mengkaji implementasi prinsip-prinsip good governance berdasarkan kerangka United Nations Development Programme (UNDP) pada pendidikan sekolah dasar di Kota Malang. Tujuan penelitian adalah menganalisis penerapan tujuh prinsip good governance transparansi, akuntabilitas, partisipasi, rule of law, efektivitas dan efisiensi, responsivitas, serta visi strategis, sekaligus mengidentifikasi kendala dan merumuskan rekomendasi strategis. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan studi literatur, dengan analisis data secara induktif menggunakan triangulasi metode dan sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SDN Kauman 1 telah menerapkan ketujuh prinsip tersebut pada tataran prosedural dengan komitmen yang nyata, namun tingkat implementasinya masih bervariasi dan belum sepenuhnya optimal. Transparansi telah diwujudkan melalui mekanisme komunikasi multi saluran, akuntabilitas dijalankan melalui sistem pelaporan berjenjang dan manajemen berbasis tim, sementara partisipasi orang tua difasilitasi melalui mitra kelas yang terbukti lebih efektif daripada komite sekolah formal. Disisi lain, terdapat sejumlah hambatan struktural yang signifikan, di antaranya inkonsistensi kebijakan pendidikan nasional, rigiditas sistem penganggaran ARKAS dan SIPD, kesenjangan antara regulasi dan kebutuhan tenaga pendidik, serta ketimpangan akses teknologi di kalangan peserta didik. Penelitian ini merekomendasikan sinergi antara penguatan kapasitas kelembagaan internal sekolah dan reformasi kebijakan pendidikan nasional yang lebih adaptif, kontekstual, dan konsisten demi terwujudnya tata kelola pendidikan dasar yang bermakna dan berkelanjutan.

Kata Kunci: good governance, pendidikan dasar, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, SDN Kauman 1 Kota Malang

Abstract

This study examines the implementation of good governance principles based on the United Nations Development Programme (UNDP) framework in primary education in Malang City. The objective of this research is to analyze the application of the seven principles of good governance transparency, accountability, participation, rule of law, effectiveness and efficiency, responsiveness, and strategic vision while identifying existing challenges and formulating strategic recommendations. This study employed a qualitative approach, utilizing data collection techniques such as in-depth interviews, observations, and literature review. Data were analyzed inductively through method and source triangulation. The findings reveal that SDN Kauman 1 has implemented all seven principles at the procedural level with a clear commitment; however, the degree of implementation varies and has not yet reached its optimal level. Transparency has been realized through multi-channel communication mechanisms, accountability has been maintained through a tiered reporting system and team-based management, while parental participation has been facilitated through classroom partnership programs, which have proven more effective than formal school committees. On the other hand, several significant structural challenges remain, including inconsistencies in national education policies, the rigidity of the ARKAS and SIPD budgeting systems, disparities between regulations and the actual needs of educational personnel, and unequal access to technology among students. This study recommends strengthening internal institutional capacity within schools alongside more adaptive, contextual, and consistent reforms in national education policies to achieve meaningful and sustainable governance in primary education.

Keywords: good governance, primary education, transparency, accountability, participation, SDN Kauman 1 Malang City.

PENDAHULUAN

Pendidikan dasar merupakan fondasi krusial dalam pembangunan sumber daya manusia yang akan menentukan daya saing bangsa di masa depan. Di Kota Malang, sebagai salah satu kota pendidikan terkemuka di Jawa Timur, sekolah dasar tidak hanya berfungsi sebagai lembaga transmisi ilmu, tetapi juga sebagai unit pelayanan publik yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Implementasi prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi menjadi kunci utama untuk memastikan bahwa setiap sumber daya pendidikan dikelola secara efektif demi mencapai standar mutu yang diharapkan. Dalam satu dekade terakhir, literatur mengenai tata kelola pendidikan di Indonesia menunjukkan tren pergeseran dari manajemen yang bersifat sentralistik menuju penguatan otonomi sekolah. Berbagai kajian periode 2016–2026 menegaskan bahwa efektivitas sekolah dasar bergantung pada penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) melalui keterbukaan informasi dan pelibatan orang tua dalam pengambilan keputusan. Implementasi MBS di madrasah, sebagaimana diteliti Miftahul Jannah et al, memberikan otonomi pengelolaan sumber daya (*man, money, material*) yang meningkatkan partisipasi stakeholder dan transparansi RKAS, namun konsistensi lokal masih fluktuatif akibat keterbatasan BOS, kapasitas SDM, dan resistensi budaya organisasi (Jannah et al., 2025).

Gambaran umum masalah yang ditemukan saat ini menunjukkan adanya celah antara kebijakan ideal dengan realitas di lapangan. Di beberapa sekolah dasar di Kota Malang, aspek akuntabilitas seringkali masih terjebak pada pemenuhan administrasi formal semata, bukan pada substansi keterbukaan kepada publik. Selain itu, partisipasi komite sekolah dalam pengawasan mutu pendidikan cenderung masih bersifat pasif, di mana pengambilan keputusan strategis masih didominasi oleh pihak otoritas sekolah tanpa mekanisme kontrol yang kuat. Ketidaksinkronan ini berpotensi menghambat terciptanya iklim pendidikan yang bersih dan responsif terhadap kebutuhan siswa serta wali murid. Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji implementasi *good governance* dalam pendidikan dasar dengan beragam fokus. Pada periode 2016-2020, kajian lebih menitikberatkan pada

penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai upaya meningkatkan otonomi dan kinerja sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) serta akuntabilitas kepala sekolah berperan penting dalam membangun kepercayaan masyarakat. Namun demikian, sebagian besar studi masih bersifat normatif dan berorientasi pada aspek administratif, sehingga belum sepenuhnya merefleksikan kondisi empiris di lapangan.

Pada periode 2020-2026, arah penelitian mulai berkembang ke pendekatan yang lebih kontekstual, seperti hubungan antara partisipasi masyarakat dan peningkatan mutu layanan pendidikan. Temuan menunjukkan bahwa keterlibatan komite sekolah dan orang tua mampu mendorong tata kelola yang lebih transparan dan responsif. Meski begitu, penelitian umumnya masih dilakukan pada skala luas, seperti nasional atau provinsi, sehingga kajian spesifik pada tingkat sekolah dasar di lingkup kota, khususnya Kota Malang, masih terbatas. Selain itu, pengintegrasian prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam satu kerangka analisis yang komprehensif juga belum banyak dilakukan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian. Studi terdahulu cenderung menyoroti aspek kebijakan dan administratif secara umum, sementara penelitian ini berfokus pada implementasi nyata prinsip good governance secara mendalam dan kontekstual di tingkat sekolah dasar di Kota Malang. Penelitian ini juga mengkaji keterkaitan antarprinsip tersebut secara terpadu guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kualitas tata kelola pendidikan. Secara empiris, masih terdapat ketidaksesuaian antara konsep ideal dan praktik di lapangan.

Transparansi pengelolaan anggaran belum sepenuhnya terbuka, akuntabilitas masih terbatas pada pelaporan administratif tanpa evaluasi partisipatif, dan partisipasi masyarakat cenderung bersifat simbolis. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi good governance belum optimal. Sebagaimana ditegaskan, akuntabilitas pembiayaan pendidikan menjadi faktor penting yang memengaruhi kualitas output pendidikan dan harus diterapkan dalam seluruh aspek pengelolaan keuangan sekolah (Mahmudah et al., 2020). Pemilihan Kota Malang didasarkan pada perannya sebagai kota pendidikan dengan keragaman sekolah

dasar, visi pendidikan yang maju, serta tingkat partisipasi masyarakat yang relatif tinggi. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi *good governance*, mengidentifikasi kendala, dan merumuskan rekomendasi strategis guna mewujudkan tata kelola pendidikan yang transparan, akuntabel, dan partisipatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam implementasi prinsip-prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah dasar di Kota Malang. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap fenomena sosial secara komprehensif berdasarkan kondisi yang terjadi secara alami di lapangan. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan responsivitas dalam tata kelola pendidikan. Penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai instrumen utama yang berinteraksi langsung dengan subjek penelitian, sementara proses pengumpulan data dilakukan secara triangulatif dan analisis data bersifat induktif untuk menghasilkan pemaknaan yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2015). Selain itu, penelitian kualitatif berupaya memahami pengalaman, pandangan, dan perilaku subjek penelitian secara holistik dalam konteks alamiah sehingga menghasilkan deskripsi yang kaya dan kontekstual (Sidiq & Choiri, 2019).

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi literatur. Observasi digunakan untuk memperoleh data secara langsung mengenai praktik tata kelola sekolah, termasuk proses pengambilan keputusan, pola komunikasi organisasi, keterbukaan informasi, serta bentuk-bentuk partisipasi yang berkembang di lingkungan sekolah. Melalui observasi, peneliti dapat memahami kondisi faktual yang terjadi tanpa melakukan manipulasi terhadap objek penelitian (Hasanah, 2016). Selanjutnya, wawancara mendalam dilakukan kepada informan yang dianggap memahami pelaksanaan tata kelola pendidikan di sekolah. Teknik ini digunakan untuk

menggali informasi terkait pengalaman, persepsi, dan pandangan para pihak mengenai penerapan prinsip-prinsip *good governance*. Wawancara memungkinkan peneliti memperoleh data yang tidak dapat diamati secara langsung sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap realitas sosial yang diteliti (Rachmawati, 2007). Adapun studi literatur dilakukan dengan menelaah berbagai sumber ilmiah seperti buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan konsep *good governance* dan tata kelola pendidikan. Kajian pustaka ini berfungsi sebagai landasan teoritis sekaligus alat untuk memperkuat interpretasi terhadap temuan lapangan (Auliya et al., 2020).

Data yang diperoleh dari ketiga teknik pengumpulan data tersebut kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian deskriptif sehingga memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola, hubungan, dan makna yang muncul dari data penelitian. Tahap akhir dilakukan dengan menarik kesimpulan secara induktif berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh selama proses penelitian. Untuk menjaga validitas dan reliabilitas data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi metode dan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan studi literatur. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi dan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi prinsip-prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah dasar di Kota Malang (Sugiyono, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Implementasi Good Governance

Tansparansi

Transparansi merupakan salah satu prinsip fundamental dalam kerangka Good Governance UNDP yang mensyaratkan keterbukaan informasi kepada seluruh pemangku kepentingan sebagai fondasi kepercayaan publik terhadap institusi (Ramadhan et al. 2024, 144). Dalam konteks SDN Kauman 1 Kota Malang, implementasi prinsip transparansi telah diwujudkan melalui berbagai mekanisme komunikasi yang bersifat multialiran. Kepala sekolah menyatakan bahwa "program sekolah disampaikan pada awal tahun pelajaran melalui sosialisasi per kelas, media sosial sekolah, dan WhatsApp grup", yang menunjukkan bahwa keterbukaan informasi tidak hanya dilakukan melalui kanal formal, tetapi juga memanfaatkan platform digital yang lebih mudah dijangkau oleh orang tua siswa.

Pemanfaatan media digital sebagai instrumen transparansi semakin diperkuat dengan penggunaan Facebook, Instagram, dan website sekolah sebagai media publikasi informasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Nisa (2020, 4) yang menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi transparansi pada instansi pendidikan sangat bergantung pada ketersediaan media komunikasi yang beragam dan mudah diakses publik, serta komitmen institusi untuk secara aktif mempublikasikan informasi melalui saluran-saluran tersebut. Lebih lanjut, sekolah juga menjalin kerja sama dengan media massa seperti Radar Malang dan Jatim News 1 sebagai bagian dari strategi keterbukaan informasi publik, yang mencerminkan kesadaran institusional bahwa transparansi harus melampaui lingkaran internal dan menjangkau publik yang lebih luas.

Aspek transparansi keuangan juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari praktik tata kelola SDN Kauman 1. Kepala sekolah menegaskan bahwa "laporan penggunaan anggaran disampaikan kepada orang tua/wali siswa", yang mengindikasikan adanya upaya membangun akuntabilitas horizontal melalui keterbukaan pengelolaan Dana BOS kepada wali murid. Praktik ini penting mengingat transparansi pengelolaan Dana BOS pada sekolah dasar kerap menjadi

titik rawan, di mana keterbukaan informasi keuangan yang disampaikan kepada komite sekolah, guru, dan tenaga kependidikan menjadi salah satu indikator utama tata kelola yang baik (Rachmawati 2023, 215). Dalam konteks yang lebih luas, Amin, Indriani, dan Mariadi (2022, 170) menemukan bahwa transparansi pengelolaan Dana BOS di sekolah dasar masih menghadapi tantangan pada tataran partisipasi aktif wali murid dalam pengawasan anggaran, di mana keterbukaan informasi yang tersedia belum selalu diikuti oleh kapasitas masyarakat untuk memahami dan mengevaluasi laporan tersebut secara kritis.

Meskipun demikian, transparansi dalam praktik SDN Kauman 1 sudah berjalan pada tataran prosedural yang cukup baik. Ramdhani (2022, 100) menegaskan bahwa transparansi yang bermakna tidak cukup hanya pada penyampaian laporan secara periodik, tetapi harus disertai dengan mekanisme yang memungkinkan publik untuk benar-benar mengakses, memahami, dan memberikan umpan balik atas informasi yang disampaikan. Lebih jauh, Umdatul Mursiyah, Siti Apipah Zachroh, dan Aprilliantoni (2024, 264) mengingatkan bahwa potensi penyelewengan dalam pengelolaan Dana BOS justru sering terjadi di celah antara transparansi prosedural yang sudah berjalan dan lemahnya pengawasan substantif dari pemangku kepentingan eksternal. Dengan demikian, praktik transparansi di SDN Kauman 1 masih memerlukan penguatan pada dimensi keterlibatan aktif orang tua dan masyarakat dalam pengawasan anggaran agar keterbukaan informasi yang sudah terbangun dapat benar-benar berdampak pada akuntabilitas yang bermakna dan mencegah potensi penyimpangan.

- Akuntabilitas

Dalam konteks pendidikan dasar, akuntabilitas diwujudkan melalui kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan, penggunaan anggaran, dan pelaksanaan program kepada pihak-pihak yang berkepentingan baik secara internal maupun eksternal. Temuan lapangan di SDN 1 Kauman Kota Malang menunjukkan bahwa prinsip akuntabilitas telah dibangun melalui sistem pelaporan berjenjang, mekanisme pengambilan keputusan berbasis tim, serta pengawasan dari pihak eksternal, meskipun keterlibatan komite sekolah sebagai lembaga pengawas internal belum berjalan optimal.

Dalam aspek pelaporan, SDN 1 Kauman melaksanakan dua jalur pertanggungjawaban secara bersamaan. Pertama, laporan keuangan secara rutin diajukan kepada Dinas Pendidikan Kota Malang sebagai bentuk akuntabilitas fiskal atas pemanfaatan dana BOS. Kedua, laporan perkembangan pembelajaran disampaikan kepada pengawas sekolah sebagai wakil dari dinas yang bertugas untuk mengawasi mutu proses pembelajaran. Penelitian mengenai transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana BOS di sekolah menunjukkan bahwa sekolah yang telah menyusun laporan keuangan dengan baik, mengungkapkan informasi kepada masyarakat, dan dianggap telah mengambil langkah nyata dalam meningkatkan akuntabilitas (Surya, 2024). Dalam hal ini, SDN 1 Kauman telah memenuhi komponen dasar dari akuntabilitas pelaporan tersebut melalui dua jalur pertanggungjawaban yang dilakukan secara rutin.

Mengenai cara pengambilan keputusan internal, SDN 1 Kauman menerapkan sistem manajemen yang berbasis tim yang terbagi dalam beberapa sektor. Beberapa tim tersebut antara lain, tim pengembangan sekolah, tim kesiswaan, dan tim humas sekolah. Keputusan yang melibatkan banyak pihak dibahas dalam rapat yang melibatkan semua anggota tim, sedangkan keputusan yang bersifat teknis untuk bidang tertentu diambil oleh bidang itu sendiri, dan informasi tersebut kemudian disampaikan kepada publik melalui tim humas sekolah. Pola ini memperlihatkan pembagian tanggung jawab yang terorganisir sehingga setiap keputusan bisa ditelusuri asal-usulnya dan kewenangan pengambilnya. Dalam hal pengelolaan dana BOS, kepala sekolah memainkan peran utama, tetapi akuntabilitas antar tim harus dibangun melalui koordinasi yang melibatkan bendahara, operator, dan penyedia layanan (Wijaya, et al., 2024). Struktur tim yang diterapkan di SDN 1 Kauman sesuai dengan prinsip ini, di mana setiap sektor memiliki tanggung jawab yang jelas dan tidak bergantung hanya kepada satu individu.

Dalam hal pengawasan eksternal, SDN 1 Kauman menerima monitoring dan evaluasi (monev) dari berbagai pihak dengan cara yang berbeda-beda. Pengawas sekolah melaksanakan supervisi secara rutin terhadap pembelajaran yang berlangsung, sedangkan dinas pendidikan hadir secara tiba-tiba pada acara tertentu

seperti pelaksanaan Tes Kompetensi Akademik (TKA) dan Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB). Menariknya, informasi mengenai monev dari dinas tidak diberitahukan sebelumnya, sehingga sekolah tidak bisa mempersiapkan diri secara tidak alami. Sebagai tanggapan terhadap hal ini, SDN 1 Kauman mengambil langkah proaktif dengan memastikan setiap kegiatan selalu dilengkapi dengan proposal dan dokumentasi yang cukup, sehingga kapan saja monev dilaksanakan, sekolah sudah dalam kondisi siap.

Aspek yang masih menjadi catatan dalam implementasi akuntabilitas di SDN 1 Kauman adalah bahwa peran komite di sekolah belum berfungsi secara maksimal. Kepala sekolah mengakui bahwa anggota komite di SDN 1 kauman seringkali kurang memahami tanggung jawab utama dan fungsi mereka sesuai dengan ketentuan dari Kemendikbud. Sesuai dengan regulasi yang ada, komite sekolah dilarang untuk mencampuri proses pembelajaran dan hanya diizinkan untuk memberi masukan, tidak menegur guru secara langsung. Selanjutnya, karena SDN 1 Kauman sebagai sekolah negeri yang tidak memungut dan dari orang tua di luar ketentuan, peran komite dalam menggali dana dari pihak ketiga yang seharusnya menjadi tugas utama mereka menjadi tidak sesuai di sini. Akibatnya, fungsi pengawasan akuntabilitas lebih banyak dilakukan oleh mitra kelas, yang merupakan perwakilan orang tua dari masing-masing kelas dan benar-benar mengetahui kebutuhan serta situasi mereka di kelas. Keadaan di SDN 1 Kauman ini menunjukkan bahwa ketika komite sekolah tidak aktif, keberadaan mitra kelas dapat menjadi solusi praktis, namun kejelasan mengenai peran dan kapasitas lembaga pengawas tetap harus diperkuat agar akuntabilitas dapat berfungsi dengan lebih sistematis dan tidak hanya bergantung pada inisiatif informal semata.

- Partisipasi

Partisipasi merupakan salah satu prinsip inti dalam kerangka Good Governance UNDP yang menempatkan keterlibatan aktif warga negara dan pemangku kepentingan sebagai fondasi legitimasi dan responsivitas institusi publik (Ramadhan et al, 2024). Dalam konteks pendidikan dasar, partisipasi tidak sekadar dimaknai sebagai kehadiran formal dalam forum, melainkan sebagai proses keterlibatan substantif yang memungkinkan orang tua, guru, tenaga kependidikan,

dan masyarakat sekitar turut membentuk arah kebijakan sekolah secara bermakna (Lim, 2022). Implementasi prinsip ini di SDN Kauman 1 Kota Malang memperlihatkan dinamika yang menarik. Partisipasi telah terbangun melalui berbagai saluran yang fungsional, namun masih menghadapi tantangan struktural yang membatasi kedalaman keterlibatan para pemangku kepentingan.

Mekanisme partisipasi orang tua di SDN Kauman 1 diselenggarakan melalui dua jalur utama, yakni komite sekolah dan mitra kelas (paguyuban orang tua per kelas). Kepala sekolah menyatakan bahwa "secara aturan ada komite, hanya karena efektivitas akan tercapai lebih baik justru kalau ada mitra kelas berjalan". Pernyataan ini mengungkapkan preferensi institusional yang pragmatis. Sekolah memilih memperkuat peran mitra kelas sebagai aktor partisipasi yang lebih kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan nyata di tingkat kelas. Keberhasilan partisipasi dalam tata kelola pendidikan tidak bergantung semata pada keberadaan lembaga formal, melainkan pada kapasitas dan komitmen para aktor yang terlibat untuk benar-benar mempengaruhi keputusan secara substansial (Azizah dan Fauzi, 2023).

Saluran aspirasi yang tersedia bagi orang tua bersifat terbuka dan multiform. Kepala sekolah menjelaskan bahwa masukan dapat disampaikan melalui WhatsApp atau datang langsung ke sekolah, yang mencerminkan aksesibilitas komunikasi dua arah antara wali murid dengan pihak sekolah. Lebih signifikan lagi, partisipasi ini tidak bersifat seremonial, sebagaimana dibuktikan oleh fakta bahwa keputusan sekolah pernah berubah karena adanya masukan dari orang tua dan Masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa mekanisme aspirasi yang ada tidak sekadar menjadi formalitas prosedural, tetapi benar-benar berfungsi sebagai instrumen yang memengaruhi pengambilan kebijakan di tingkat satuan pendidikan.

Dimensi partisipasi di SDN Kauman 1 tidak hanya mencakup keterlibatan orang tua, tetapi juga melibatkan masyarakat sekitar lingkungan sekolah. Temuan lapangan mengindikasikan bahwa "masyarakat terlibat dalam kerja bakti dan menjaga keamanan lingkungan sekolah, yang mencerminkan adanya ikatan sosial antara institusi pendidikan dengan komunitas yang mengelilinginya. Partisipasi masyarakat yang bermakna membutuhkan kesiapan institusional dan mekanisme

akuntabilitas yang jelas agar tidak sekadar menjadi prosedur administratif tanpa dampak substansial bagi peningkatan kualitas pendidikan (Wulandari dan Pratama 2023).

Secara keseluruhan, implementasi prinsip partisipasi di SDN Kauman 1 berada pada tahap yang cukup berkembang namun belum mencapai derajat keterlibatan yang penuh dan setara sebagaimana dikehendaki kerangka Good Governance UNDP. Saluran komunikasi yang terbuka, kesediaan sekolah untuk mengakomodasi masukan, dan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan operasional mencerminkan fondasi partisipasi yang positif. Akan tetapi, keterbatasan pemahaman komite sekolah terhadap tugas pokok dan fungsinya, rendahnya keterlibatan wali murid dalam pengawasan anggaran, serta belum adanya mekanisme partisipasi yang terstruktur untuk pengambilan keputusan strategis menjadi celah yang perlu ditangani. Penguatan partisipasi di SDN Kauman 1 kedepan memerlukan investasi pada kapasitas kelembagaan komite sekolah, pengembangan literasi anggaran bagi orang tua, serta perluasan arena partisipasi dari sekadar urusan teknis kelas menuju keterlibatan yang lebih bermakna dalam tata kelola pendidikan secara menyeluruh.

Rule of Law

Prinsip *rule of law* merupakan salah satu pilar utama dalam penyelenggaraan *good governance* yang menekankan pentingnya kepatuhan terhadap aturan, penegakan hukum yang adil, serta konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SDN Kauman 1 Kota Malang telah mengimplementasikan prinsip ini melalui berbagai kebijakan tertulis yang mengacu pada regulasi pendidikan nasional, seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan. Implementasi tersebut diwujudkan melalui penerapan tata tertib sekolah bagi peserta didik, guru, dan tenaga kependidikan, serta pengawasan yang dilakukan secara berkala oleh pengawas sekolah sebagai representasi Dinas Pendidikan. Selain itu, sekolah juga menerapkan mekanisme sanksi secara berjenjang, mulai dari teguran lisan hingga surat peringatan, sehingga

penegakan aturan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga dijalankan secara konsisten dalam praktik sehari-hari. Kepatuhan terhadap pengelolaan dana BOS melalui sistem ARKAS dan SIPD semakin memperkuat komitmen sekolah dalam mewujudkan tata kelola yang tertib, transparan, dan akuntabel (Mahyudin & Lestari, 2021; Rahmawati, 2022).

Meskipun demikian, implementasi *rule of law* di SDN Kauman 1 masih menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari kebijakan eksternal. Salah satu persoalan yang menonjol adalah adanya kesenjangan antara regulasi yang ditetapkan pemerintah dengan kebutuhan riil sekolah, terutama terkait larangan pengangkatan tenaga honorer di tengah keterbatasan jumlah guru yang tersedia. Selain itu, perubahan kebijakan pendidikan yang relatif sering terjadi pada tingkat nasional menuntut sekolah untuk terus melakukan penyesuaian administratif dan operasional, sehingga berpotensi mengurangi fokus sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Untuk mengatasi hal tersebut, sekolah secara aktif melakukan sosialisasi tata tertib melalui Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Komunitas Belajar (Kombel), serta melibatkan komite sekolah dalam proses perumusan kebijakan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan prinsip *rule of law* tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan sekolah terhadap regulasi yang ada, tetapi juga membutuhkan dukungan kebijakan yang lebih konsisten, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan nyata satuan pendidikan. Dengan demikian, supremasi hukum dalam tata kelola pendidikan akan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang tertib, adil, dan kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan (Sumantri, 2022).

Efektivitas dan Efisiensi

Berdasarkan hasil penelitian, SDN Kauman 1 Kota Malang telah menunjukkan upaya yang cukup baik dalam menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi sebagai bagian dari *good governance*. Efektivitas penyelenggaraan pendidikan tercermin melalui sistem evaluasi pembelajaran yang memberikan ruang bagi guru untuk menentukan indikator capaian

sesuai karakteristik mata pelajaran dan kebutuhan peserta didik. Keberhasilan program pembelajaran diukur melalui hasil Tes Kemampuan Akademik (TKA), sementara pencapaian non-akademik dievaluasi melalui partisipasi dan prestasi siswa dalam berbagai kompetisi, seperti FLS3N dan O2SN. Selain itu, sekolah juga berupaya mengoptimalkan sarana dan prasarana pembelajaran sebagai pendukung tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan berkualitas (Kemendikbudristek, 2022; Ibadi & Ahmad, 2025).

Dari aspek efisiensi, SDN Kauman 1 telah memanfaatkan berbagai teknologi informasi untuk mendukung proses pembelajaran maupun administrasi sekolah. Penggunaan *Interactive Flat Panel* (IFP), laboratorium komputer, layanan administrasi berbasis digital, serta pemanfaatan website dan media sosial sekolah menunjukkan adanya upaya peningkatan efisiensi operasional dan komunikasi dengan para pemangku kepentingan (Nugroho et al., 2024). Namun demikian, efektivitas dan efisiensi sekolah masih menghadapi beberapa kendala, terutama rigiditas sistem pengelolaan keuangan melalui ARKAS dan SIPD yang membatasi fleksibilitas sekolah dalam memenuhi kebutuhan mendesak. Selain itu, keterbatasan akses teknologi yang dimiliki sebagian peserta didik juga berpotensi menimbulkan kesenjangan dalam pemanfaatan pembelajaran berbasis digital (Hartono & Fitriani; Rachman & Setiawan, 2022).

Responsivitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SDN Kauman 1 memiliki tingkat responsivitas yang cukup baik dalam merespons kebutuhan dan aspirasi para pemangku kepentingan, khususnya orang tua dan masyarakat. Sekolah menyediakan berbagai saluran komunikasi yang memungkinkan terjadinya interaksi dua arah, baik melalui media digital maupun pertemuan langsung. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa sejumlah kebijakan sekolah pernah mengalami penyesuaian berdasarkan masukan dari wali murid dan masyarakat, yang menunjukkan bahwa partisipasi publik tidak hanya bersifat

formalitas, tetapi benar-benar menjadi bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini mencerminkan praktik tata kelola yang responsif dan berorientasi pada pelayanan publik (Ramadhan et al., 2024; Matin et al., 2024).

Meskipun demikian, responsivitas sekolah masih menghadapi tantangan yang berasal dari lingkungan eksternal. Kepala sekolah menilai bahwa perubahan regulasi pendidikan yang terlalu sering terjadi menyebabkan sekolah harus terus melakukan penyesuaian administratif, sehingga sebagian energi dan sumber daya yang seharusnya difokuskan pada peningkatan kualitas pembelajaran menjadi teralihkan. Selain itu, beberapa kebijakan pendidikan dinilai belum sepenuhnya sesuai dengan kondisi dan kebutuhan nyata sekolah dasar di lapangan. Temuan ini menunjukkan bahwa responsivitas dalam *good governance* tidak hanya menjadi tanggung jawab sekolah, tetapi juga memerlukan dukungan pemerintah dalam menghadirkan kebijakan yang konsisten, adaptif, dan kontekstual terhadap kebutuhan satuan pendidikan (Nurrochman et al., 2023; Ramadhan et al., 2024).

Visi Strategis

Prinsip visi strategis di SDN Kauman 1 tercermin dari kemampuan kepemimpinan sekolah dalam merumuskan arah pengembangan yang jelas dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah telah melakukan berbagai langkah strategis untuk menghidupkan kembali program-program yang sebelumnya kurang optimal, terutama melalui penguatan kegiatan ekstrakurikuler dan peningkatan kemampuan literasi serta numerasi peserta didik. Program-program tersebut tidak hanya menjadi bagian dari visi sekolah, tetapi juga diterjemahkan ke dalam target dan indikator capaian yang dapat diukur secara berkala. Hal ini menunjukkan bahwa visi yang dimiliki sekolah telah diimplementasikan secara nyata dalam bentuk program kerja yang terencana dan berkelanjutan (Kamaludin, 2023).

Namun demikian, keberhasilan implementasi visi strategis masih dipengaruhi oleh faktor eksternal, terutama stabilitas kebijakan pendidikan

nasional. Perubahan kebijakan yang terjadi secara berulang sering kali mengharuskan sekolah melakukan penyesuaian program dan administrasi, sehingga berpotensi menghambat keberlanjutan rencana jangka panjang yang telah disusun. Oleh karena itu, keberhasilan mewujudkan visi strategis sekolah memerlukan sinergi antara kepemimpinan sekolah yang visioner dengan kebijakan pendidikan yang konsisten dan mendukung kebutuhan satuan pendidikan. Dengan adanya keselarasan tersebut, visi strategis tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi dapat berfungsi sebagai pedoman utama dalam mewujudkan pendidikan dasar yang berkualitas, adaptif, dan berdaya saing (Maulana et al., 2022; Triwiyanto & Kusumaningrum, 2024).

Tantangan dan Hambatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip *good governance* di SDN Kauman 1 Kota Malang masih menghadapi berbagai tantangan yang bersifat struktural maupun operasional. Hambatan utama berasal dari inkonsistensi kebijakan pendidikan nasional yang cenderung berubah mengikuti pergantian kepemimpinan, sehingga sekolah harus terus melakukan penyesuaian administratif dan prosedural yang menyita waktu serta energi tenaga pendidik. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya efektivitas dan responsivitas tata kelola sekolah karena perhatian yang seharusnya difokuskan pada peningkatan mutu pembelajaran justru terserap untuk menyesuaikan regulasi baru (Nurrochman et al., 2023). Selain itu, implementasi beberapa program nasional sering kali belum sepenuhnya mempertimbangkan kondisi riil sekolah sehingga menimbulkan kendala dalam pelaksanaannya. Pada aspek pengelolaan keuangan, rigiditas sistem ARKAS dan SIPD membatasi fleksibilitas sekolah dalam merespons kebutuhan operasional yang bersifat mendesak dan dinamis. Akibatnya, prinsip efektivitas dan efisiensi belum dapat diwujudkan secara optimal karena ruang gerak sekolah dalam mengelola sumber daya masih sangat bergantung pada mekanisme anggaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Tantangan lainnya berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia dan kesenjangan akses teknologi. Regulasi yang membatasi pengangkatan tenaga honorer di tengah kebutuhan guru yang masih tinggi menyebabkan sekolah menghadapi dilema antara kepatuhan terhadap aturan dan kebutuhan layanan pendidikan yang harus tetap berjalan. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kebijakan dan kebutuhan nyata satuan pendidikan di lapangan. Di sisi lain, meskipun sekolah telah berhasil mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran melalui pemanfaatan laboratorium komputer, *Interactive Flat Panel* (IFP), dan berbagai layanan digital, akses peserta didik terhadap perangkat teknologi di luar sekolah masih belum merata. Ketimpangan tersebut berpotensi menimbulkan kesenjangan kualitas pembelajaran sekaligus menghambat pencapaian program prioritas sekolah, khususnya dalam penguatan literasi dan numerasi berbasis teknologi. Oleh karena itu, tantangan implementasi *good governance* di SDN Kauman 1 tidak hanya berkaitan dengan tata kelola internal sekolah, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan regulasi, ketersediaan sumber daya manusia, dan pemerataan akses teknologi yang menjadi faktor penting dalam peningkatan mutu pendidikan (Rachman & Setiawan, 2022).

Rekomendasi

Berdasarkan temuan penelitian, diperlukan langkah strategis dari berbagai pihak untuk memperkuat implementasi *good governance* di SDN Kauman 1 Kota Malang. Pemerintah, khususnya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi serta Dinas Pendidikan, perlu memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengelolaan anggaran melalui penyempurnaan sistem ARKAS dan SIPD tanpa mengurangi prinsip akuntabilitas. Selain itu, pemerintah perlu merumuskan kebijakan yang lebih adaptif dalam pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik agar sekolah tidak mengalami kekurangan guru yang dapat menghambat kualitas layanan pendidikan (Munzir, 2022; Khofifah, Nor, & Chaeruna, 2025). Sementara itu, pihak sekolah perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang

lebih terpadu untuk mengukur efektivitas program secara menyeluruh, serta memperkuat kolaborasi dengan komite sekolah, mitra kelas, dan paguyuban orang tua dalam mendukung pemerataan akses teknologi bagi peserta didik. Dengan sinergi antara pemerintah, sekolah, dan masyarakat, implementasi *good governance* di sekolah dasar diharapkan dapat berjalan lebih efektif, responsif, dan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dan kebutuhan masyarakat (Siregar et al., 2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa SDN Kauman 1 Kota Malang telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam menerapkan prinsip-prinsip *good governance* sebagaimana dirumuskan oleh UNDP, meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, *rule of law*, efektivitas dan efisiensi, responsivitas, serta visi strategis. Implementasi prinsip-prinsip tersebut tercermin dalam berbagai praktik tata kelola sekolah, seperti keterbukaan informasi melalui berbagai media komunikasi, sistem pertanggungjawaban yang terstruktur, penyediaan ruang partisipasi bagi orang tua dan masyarakat, kepatuhan terhadap regulasi pendidikan, pemanfaatan teknologi dalam layanan pendidikan, respons terhadap kebutuhan pemangku kepentingan, serta perencanaan strategis yang berorientasi pada penguatan literasi, numerasi, dan pengembangan potensi peserta didik. Meskipun demikian, tingkat implementasi pada masing-masing prinsip masih beragam dan belum sepenuhnya optimal, terutama dalam aspek pengawasan partisipatif, penguatan fungsi komite sekolah, serta keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang lebih substantif.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tantangan utama dalam mewujudkan tata kelola pendidikan yang ideal tidak hanya berasal dari faktor internal sekolah, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, seperti inkonsistensi kebijakan pendidikan nasional, keterbatasan fleksibilitas sistem penganggaran melalui ARKAS dan SIPD, kesenjangan kebutuhan tenaga

pendidik dengan regulasi yang berlaku, serta ketimpangan akses teknologi di kalangan peserta didik. Oleh karena itu, implementasi *good governance* yang berkelanjutan memerlukan sinergi antara penguatan kapasitas kelembagaan sekolah dengan reformasi kebijakan pendidikan yang lebih adaptif, konsisten, dan responsif terhadap kebutuhan nyata satuan pendidikan. Dengan dukungan tersebut, sekolah tidak hanya mampu menjalankan tata kelola yang baik secara administratif, tetapi juga dapat mewujudkan pendidikan dasar yang lebih berkualitas, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrozak, A., & Hilalludin, H. (2026). Optimalisasi Zakat Dan Wakaf Produktif Sebagai Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat. *Al-Hilali: Jurnal Perbankan dan Ekonomi Islam*, 2(01), 56-70.
- Amin, N. W., Indriani, E., & Mariadi, Y. (2022). Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) pada Sekolah Dasar di Kecamatan Mataram Tahun 2021. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 2(1), 166-174.
- Amos, K. (2010). *Governance and governmentality: relation and relevance of two prominent social scientific concepts for comparative education* Karin Amos University of Tuebingen. 1-21.
- Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *METODE PENELITIAN KUALITATIF & KUANTITATIF*. Pustaka Ilmu.
- Gillies, D. (2008). *Developing governmentality: conduct and education policy*. 0939. <https://doi.org/10.1080/02680930802054388>
- Hasanah, H. (2016). Teknik-teknik observasi. *At-Taqaddum, Volume 8*, 21-46.
- Hilalludin, H. (2026). Peran Bank Syariah Dalam Meningkatkan Inklusi Keuangan Di Indonesia: Pendekatan Berbasis Maqashid Syariah. *Al-Hilali: Jurnal Perbankan dan Ekonomi Islam*, 2(02), 116-135.
- Hilalludin, H. (2026). Strategi Sekolah Dasar Dalam Menerapkan Pendidikan Multikultural Melalui Kegiatan Pembelajaran Dan Ekstrakurikuler. *SciNusa: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(03), 245-259.
- Hilalludin, H. (2026). Transformasi Digital Dalam Perbankan Syariah: Analisis Implementasi Fintech Berbasis Prinsip Syariah Di Era Society 5.0. *Al-Hilali: Jurnal Perbankan dan Ekonomi Islam*, 2(03), 242-256.
- Hilalludin, H., & Sugari, D. (2026). Pengalaman Spiritual Siswa dalam Proses Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah. *SciNusa: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 2(02), 157-168.
- Jannah, M., Sunardi, U. D., Husnah, M., & Syafaat, I. R. (2025). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah*. 3(1), 55-68. <https://doi.org/10.35905/edum>.
- Kamaludin, K. (2023). Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan dalam Pemberdayaan Warga Sekolah. *Jurnal Wahana Pendidikan*, 10(2), 249-258.

- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan pembelajaran dan asesmen Kurikulum Merdeka*. Kemdikbud.
- Lim, S. B. (2022). Participatory Governance of Smart Cities: Insights from e-Participation of Putrajaya and Petaling Jaya, Malaysia. *Smart Cities*, 71–89.
- Mahmudah, S., Yoenanto, N. H., Psikologi, F., & Airlangga, U. (2020). *Strategi pendidikan dasar untuk mencapai akuntabilitas pengelolaan pendidikan*.
- Malida, Khofifah, N., & Chaeruna, T. (2025). Analisis literatur tentang manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah dasar. *Tarbiyah Darussalam: Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Keagamaan*, 9(2), 661–671.
- Matin, H. N. A., Darmawan, C., Bestari, P., & Syaifullah. (2024). Penguatan Etika Publik Berdasarkan Prinsip-Prinsip Civic Governance dalam Kebijakan Pendidikan di Kabupaten Garut. *Jurnal Moral Kemasyarakatan*, 9(2), 409–421.
- Maulana, M. A., Ubaedillah, U., & Rizqi, Z. F. (2022). Hubungan Level Good Governance Kepala Sekolah dengan Keberhasilan Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar. *The Academy of Management and Business*, 1(3), 134–144.
- Mohamad Ibadi Mohamad, Syarwani Ahmad, dan Destiniar (Universitas PGRI Palembang), terbit tahun **2025**, volume 6 nomor 2, halaman 86–93.
- Nisa, L. S. (2020). Pelaksanaan Transparansi dalam Mewujudkan Good Governance pada Dinas Pendidikan di Kalimantan Selatan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 12(1), 1–7.
- Nurrochman, T., Muhammad, F., Harsono, H., & Suyatmini, S. (2023). Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah di Sekolah Dasar Negeri. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 60–70.
- Rachmawati, I. N. (2007). PENGUMPULAN DATA DALAM PENELITIAN KUALITATIF : WAWANCARA. *Jurnal Keperawatan Indonesia, Volume 11*, 35–40.
- Rachmawati, U. (2023). Penerapan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana BOS dalam Program RKAS di SDN Made 1 Surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 3(2), 212–219.
- Ramadhan, K. M., et al. (2024). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Administrasi Publik. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 6(2), 142–150.
- Ramdhani, R. F. (2022). Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). *JTKP: Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 4(2), 95–104.
- Rohmandar, A., & Dewi, W. S. (2025). *Good Education Governance : Teori dan Praktik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Menengah*. 03(04), 931–944.
- Said, G. H. N., & Hilalludin, H. (2026). Green Islamic Finance: Strategi Perbankan Syariah dalam Mendukung Pembangunan Berkelanjutan dan Ekonomi Hijau. *Al-Hilali: Jurnal Perbankan dan Ekonomi Islam*, 2(03), 257-273.
- Sidiq, U., Choiri, M., & Mujahidin, A. (2019). *METODE PENELITIAN KUALITATIF DI BIDANG PENDIDIKAN*. Nata Karya.
- Simanjuntak, M. N., Nafiati, D. A., & Hendaryati, N. (2024). Menuju Pendidikan Berintegritas: Studi Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana BOS. *Journal of Education Research*, 5(4), 6191–6197. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1588>
- Sugari, D., Agustiar, A., Shodikin, E. N., Hilalludin, H., & Wahyuni, A. (2025). Peran Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Konflik dan Pengambilan Keputusan Strategis. *El-Mudarris: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Kepemimpinan Sekolah*, 1(01), 26-37.

- Sugari, D., Hilalludin, H., & Haironi, A. (2026). Konstruksi Religiusitas Siswa dalam Pembelajaran PAI Berbasis Digital di Madrasah. *An-Nuriyah: Journal of Islamic Technology and Informatics Education*, 2(02), 249-262.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- Sukawati, I. K., Putra, L., Najicha, F. U., & Mahasaraswati, U. (2022). *Jurnal Discretie : Tantangan Reformasi Birokrasi dalam Mewujudkan Good Governance berbasis Partisipasi Masyarakat Jurnal Discretie : 3(3)*, 170–181.
- Triwiyanto, T., & Kusumaningrum, D. E. (2024). Pengaruh Desentralisasi Fiskal dan Sistem Manajemen Pendidikan terhadap Mutu Sekolah Dasar di Kota Malang. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 9(1), 35–46.
- Umdatul Mursiyah, Siti Apipah Zachroh, & Aprilliantoni. (2024). Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Dana BOS: Mengidentifikasi Penyebab Penyelewengan. *Attractive: Innovative Education Journal*, 6(3), 260–268.
- Wijaya, G. K. A. W., Suhaedi, W., & Waskito, I. (2024). Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Pelaksanaan Dana Operasional Sekolah (BOS) Pada Dinas Pendidikan Kota Mataram. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 4(2), 218–229. <https://doi.org/10.29303/risma.v4i1.1019>
- Zahroh, V. A. (2025). *Free but Not Fair? Analyzing the Implementation of Free Education Policy in Malang City through a Justice-Oriented Framework*. 8(1), 86–95.