

Model Tata Kelola Pendidikan Berbasis *Good Governance* untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan

¹Septi Susanti, ²Aleks Effendi, ³Anjun Nur Fauzan, ⁴Partono

^{1,2,3,4}Program Magister Pendidikan Keagamaan Buddha,
Sekolah Tinggi Ilmu Agama Buddha (STIAB) Smaratungga, Boyolali, Indonesia

*Email susantisepti19@gmail.com, alekseffendi@gmail.com, anjunnurfauzan@gmail.com,
psnadi@smaratungga.ac.id

Diterima: 18-07-2026 | Disetujui: 24-07-2026 | Diterbitkan: 26-07-2026

ABSTRACT

This study aims to develop an educational governance model based on "good governance" principles capable of enhancing the quality of educational institutions through an in-depth understanding of governance practices implemented within the school environment. The study is motivated by the varying quality of the implementation of good governance principles such as transparency, accountability, participation, and effectiveness in the management of educational institutions, which impacts the achievement of educational quality. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through semi-structured interviews, participant observation, and document analysis involving principals, vice-principals, teachers, educational staff, foundation administrators, school committees, and parent representatives selected via purposive and snowball sampling techniques. Data validity was ensured through source triangulation, method triangulation, member checking, and an audit trail, while data analysis utilized the interactive model developed by Miles, Huberman, and Saldaña. The findings identify four key themes: participatory leadership, transparency and accountability, stakeholder participation, and a culture of quality and continuous improvement. These four themes interact to form a good governance-based educational governance model that fosters organizational trust, collaboration, organizational learning, and the continuous improvement of educational institutions. This study contributes to enriching the field of educational governance by integrating Governance Theory and Total Quality Management (TQM), and offers practical recommendations for principals, foundations, and policymakers on developing educational governance that is transparent, accountable, participatory, and quality-oriented.

Keywords: *good governance, educational governance, quality of educational institutions, case study, quality education.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model tata kelola pendidikan berbasis good governance yang mampu meningkatkan mutu lembaga pendidikan melalui pemahaman mendalam terhadap praktik tata kelola yang diterapkan di lingkungan sekolah. Penelitian dilatarbelakangi oleh masih beragamnya kualitas implementasi prinsip-prinsip good governance, seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas dalam pengelolaan lembaga pendidikan, yang berdampak pada pencapaian mutu pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, pengurus yayasan, komite sekolah, dan perwakilan orang tua yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, member checking, dan audit trail, sedangkan analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian mengidentifikasi empat tema utama, yaitu kepemimpinan partisipatif, transparansi dan akuntabilitas, partisipasi

pemangku kepentingan, serta budaya mutu dan perbaikan berkelanjutan. Keempat tema tersebut saling berinteraksi membentuk model tata kelola pendidikan berbasis good governance yang mendorong terbentuknya kepercayaan organisasi, kolaborasi, pembelajaran organisasi, dan peningkatan mutu lembaga pendidikan secara berkelanjutan. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian educational governance melalui integrasi Governance Theory dan Total Quality Management (TQM), serta memberikan rekomendasi praktis bagi kepala sekolah, yayasan, dan pembuat kebijakan dalam mengembangkan tata kelola pendidikan yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan berorientasi pada mutu.

Kata kunci: *good governance*, tata kelola pendidikan, mutu lembaga pendidikan, studi kasus, pendidikan berkualitas.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Susanti, S., Effendi, A. ., Nur Fauzan, A., & Partono , . P. . (2026). Model Tata Kelola Pendidikan Berbasis Good Governance untuk Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan. Educational Journal, 1(4), 2570-2582. <https://doi.org/10.63822/31dwtp07>

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan merupakan salah satu indikator utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Berbagai negara terus melakukan reformasi tata kelola pendidikan sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan, memperkuat akuntabilitas publik, serta menjamin pemerataan layanan pendidikan yang bermutu. Dalam konteks global, tata kelola pendidikan tidak lagi dipahami semata sebagai proses administratif, tetapi sebagai mekanisme kolaboratif yang melibatkan pemerintah, satuan pendidikan, masyarakat, dan berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan berbasis bukti. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) menegaskan bahwa sistem pendidikan modern memerlukan tata kelola yang adaptif, transparan, akuntabel, dan mampu mengintegrasikan berbagai aktor dalam satu ekosistem pendidikan yang kompleks sehingga kebijakan yang dihasilkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan (OECD, 2023). Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kecukupan sumber daya, tetapi juga oleh kualitas tata kelola yang mendasari setiap proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pendidikan.

Di Indonesia, peningkatan mutu pendidikan masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan aspek tata kelola lembaga pendidikan. Berbagai kebijakan telah diterapkan untuk memperkuat manajemen berbasis sekolah, sistem penjaminan mutu, digitalisasi administrasi, serta penguatan kepemimpinan kepala sekolah. Namun, implementasi kebijakan tersebut menunjukkan hasil yang belum merata antarwilayah maupun antarlembaga pendidikan. Kondisi ini terlihat dari masih ditemukannya praktik pengambilan keputusan yang kurang partisipatif, rendahnya transparansi pengelolaan anggaran, lemahnya akuntabilitas program sekolah, serta terbatasnya pelibatan masyarakat dalam proses pengawasan pendidikan. OECD (2023) menjelaskan bahwa peningkatan otonomi sekolah harus diimbangi dengan mekanisme akuntabilitas, evaluasi, dan kepemimpinan yang efektif agar mampu memberikan dampak terhadap peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, keberhasilan reformasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola yang diterapkan pada tingkat satuan pendidikan.

Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa lemahnya penerapan prinsip *good governance* masih menjadi persoalan yang dihadapi banyak lembaga pendidikan. Hasil kajian Münch dan Wieczorek (2023) memperlihatkan bahwa negara-negara dengan sistem tata kelola pendidikan yang mampu membangun keseimbangan antara otonomi sekolah, kepemimpinan, akuntabilitas, dan keterlibatan pemangku kepentingan cenderung menunjukkan kinerja pendidikan yang lebih baik dibandingkan sistem yang hanya berorientasi pada regulasi administratif. Sementara itu, kajian literatur terbaru mengenai *educational governance* menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, kepatuhan terhadap regulasi, efektivitas kepemimpinan, serta partisipasi pemangku kepentingan merupakan komponen yang saling berkaitan dalam membangun mutu lembaga pendidikan. Akan tetapi, implementasi setiap komponen tersebut sangat dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya organisasi, dan kepemimpinan pada masing-masing lembaga sehingga tidak dapat diseragamkan melalui pendekatan normatif semata.

Permasalahan tersebut menjadikan penelitian mengenai model tata kelola pendidikan berbasis *good governance* semakin penting untuk dilakukan, khususnya melalui pendekatan kualitatif yang memungkinkan peneliti memahami proses, pengalaman, interaksi, serta makna yang dibangun oleh para pemangku kepentingan dalam praktik pengelolaan lembaga pendidikan. Pendekatan ini relevan karena penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, supremasi hukum, efektivitas, dan responsivitas tidak hanya dipengaruhi oleh regulasi formal, tetapi juga oleh budaya organisasi, nilai kepemimpinan,

hubungan antarpelaku, dan dinamika sosial yang berkembang di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, eksplorasi secara mendalam terhadap praktik tata kelola pendidikan di tingkat lembaga menjadi langkah penting untuk menghasilkan model tata kelola yang kontekstual, adaptif, dan mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Meskipun kajian mengenai *good governance* dalam pendidikan terus berkembang, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel menggunakan pendekatan kuantitatif, seperti pengaruh transparansi, akuntabilitas, atau efektivitas pengelolaan keuangan terhadap mutu pendidikan. Pendekatan tersebut memberikan bukti mengenai kekuatan hubungan antarvariabel, tetapi belum mampu menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip *good governance* dipraktikkan, dinegosiasikan, dan dimaknai oleh para aktor di dalam lembaga pendidikan. Kajian sistematis terhadap literatur *school governance* juga menunjukkan bahwa konsep tata kelola sekolah masih bersifat multidimensional, dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, politik, dan kepemimpinan sehingga diperlukan penelitian yang lebih mendalam mengenai dinamika implementasinya pada tingkat institusi. Selain itu, penelitian terdahulu masih didominasi oleh konteks negara maju, sedangkan kajian yang mengeksplorasi praktik tata kelola pendidikan di negara berkembang, khususnya Indonesia, masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan konseptual dan empiris yang membuka ruang bagi penelitian kualitatif untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai model tata kelola pendidikan berbasis *good governance*.

Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami realitas tata kelola pendidikan sebagai suatu proses sosial yang dibangun melalui interaksi, pengalaman, nilai, serta praktik keseharian para pemangku kepentingan. Paradigma konstruktivis memandang bahwa makna mengenai transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, dan efektivitas tidak bersifat tunggal, tetapi dikonstruksi melalui pengalaman kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua, dan masyarakat. Oleh sebab itu, penelitian kualitatif memberikan ruang untuk mengungkap bagaimana nilai-nilai *good governance* diterjemahkan ke dalam praktik pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, penyelesaian konflik, dan pengembangan budaya organisasi sekolah. Pendekatan ini juga memungkinkan identifikasi faktor-faktor kontekstual yang sering kali tidak terungkap melalui analisis statistik, tetapi berpengaruh besar terhadap keberhasilan tata kelola lembaga pendidikan. Temuan-temuan terbaru menegaskan bahwa efektivitas tata kelola sekolah tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap regulasi, melainkan juga oleh kualitas kepemimpinan, kolaborasi, budaya organisasi, dan keterlibatan para pemangku kepentingan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan model tata kelola pendidikan berbasis *good governance* yang mampu meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Fokus penelitian diarahkan pada proses implementasi prinsip-prinsip *good governance*, pola interaksi antar aktor, mekanisme pengambilan keputusan, bentuk partisipasi pemangku kepentingan, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapannya dalam konteks penyelenggaraan pendidikan. Penelitian ini tidak hanya berupaya mendeskripsikan praktik yang telah berlangsung, tetapi juga mengkonstruksi pemahaman mengenai model tata kelola yang relevan dengan karakteristik lembaga pendidikan Indonesia sehingga mampu menjawab tantangan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis. Dari sisi teoritis, hasil penelitian dapat memperkaya kajian mengenai *educational governance* dengan menghadirkan model konseptual yang dikembangkan berdasarkan pengalaman empiris para pelaku pendidikan, sehingga

melengkapi dominasi penelitian kuantitatif yang selama ini lebih menekankan hubungan antar variabel. Dari sisi praktis, model yang dihasilkan diharapkan menjadi rujukan bagi kepala sekolah, yayasan, dinas pendidikan, dan pemangku kepentingan lainnya dalam merancang sistem tata kelola yang lebih transparan, partisipatif, akuntabel, responsif, efektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan dasar ilmiah bagi pengembangan kebijakan dan praktik tata kelola pendidikan yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan pendidikan serta kebutuhan masyarakat.

TINJAUAN PUSTAKA

Good Governance dalam Tata Kelola Pendidikan

Konsep *good governance* berkembang sebagai paradigma penyelenggaraan organisasi yang menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, supremasi hukum, responsivitas, dan keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks pendidikan, *good governance* dipahami sebagai seperangkat prinsip yang mengarahkan penyelenggaraan lembaga pendidikan agar mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan peserta didik serta masyarakat. OECD (2023) menjelaskan bahwa tata kelola pendidikan modern menuntut adanya koordinasi antar pemangku kepentingan, kepemimpinan yang adaptif, mekanisme pengambilan keputusan berbasis bukti, dan sistem evaluasi yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa tata kelola tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun budaya mutu di lembaga pendidikan. Dengan demikian, keberhasilan lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menerapkan prinsip-prinsip *good governance* secara konsisten pada seluruh proses manajerial.

Prinsip-prinsip *good governance* dalam pendidikan saling berkaitan dan membentuk suatu sistem pengelolaan yang terintegrasi. Transparansi diwujudkan melalui keterbukaan informasi mengenai kebijakan, penggunaan anggaran, dan capaian kinerja sekolah kepada seluruh pemangku kepentingan. Akuntabilitas tercermin dalam pertanggungjawaban setiap program dan penggunaan sumber daya berdasarkan indikator kinerja yang jelas. Partisipasi menempatkan guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua, dan masyarakat sebagai mitra dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, efektivitas dan efisiensi menekankan pemanfaatan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Menurut Rosidin, Herawan, dan Nurdin (2025), penerapan prinsip-prinsip tersebut mampu membangun budaya organisasi yang kolaboratif, meningkatkan kepercayaan publik, serta memperkuat daya saing lembaga pendidikan. Sejalan dengan itu, Najiah dan Baharun (2025) menegaskan bahwa tata kelola yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan akan menghasilkan sistem manajemen yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan pendidikan.

Mutu Lembaga Pendidikan

Mutu lembaga pendidikan merupakan kemampuan suatu lembaga dalam memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan sehingga mampu memberikan kepuasan kepada seluruh pemangku kepentingan. Mutu tidak hanya diukur melalui capaian akademik peserta didik, tetapi juga melalui kualitas proses pembelajaran, kepemimpinan sekolah, profesionalisme guru, budaya organisasi, efektivitas pelayanan, serta keberlanjutan sistem penjaminan mutu. Perspektif *Total Quality Management* (TQM)

memandang mutu sebagai proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang melibatkan seluruh unsur organisasi. Dalam implementasinya di lembaga pendidikan, TQM menekankan kepemimpinan partisipatif, pemberdayaan guru, pengambilan keputusan berbasis data, orientasi pada kepuasan pemangku kepentingan, dan evaluasi berkelanjutan menggunakan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Andary, Wahab, dan Prabowo (2025, hlm. 403-407) menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM secara konsisten mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat budaya mutu sekolah, serta mendorong keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses peningkatan kualitas. Temuan tersebut diperkuat oleh tinjauan sistematis Sari et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa integrasi prinsip TQM dengan tata kelola lembaga pendidikan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi, profesionalisme pendidik, dan mutu layanan pendidikan secara menyeluruh.

Teori Governance dan Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan

Teori *governance* menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur birokrasi, tetapi juga oleh kualitas interaksi antaraktor, mekanisme koordinasi, dan keterlibatan para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks pendidikan, teori ini memandang sekolah sebagai organisasi yang beroperasi di dalam suatu jaringan yang melibatkan pemerintah, kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, dunia usaha, dan masyarakat. Setiap aktor memiliki peran strategis dalam menciptakan sistem tata kelola yang transparan, akuntabel, partisipatif, responsif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Menurut Mifsud dan Wilkins (2024), tata kelola sekolah merupakan proses kolaboratif yang dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta hubungan antarpemangku kepentingan. Oleh karena itu, efektivitas tata kelola tidak dapat dipahami hanya melalui struktur formal organisasi, tetapi juga melalui dinamika interaksi yang terjadi dalam praktik sehari-hari. Perspektif ini menjadi landasan penting bagi penelitian kualitatif karena memungkinkan eksplorasi terhadap pengalaman, makna, dan proses yang membentuk praktik *good governance* di lembaga pendidikan.

Selain teori *governance*, penelitian ini menggunakan perspektif *Total Quality Management* (TQM) sebagai dasar dalam memahami peningkatan mutu lembaga pendidikan. TQM menempatkan mutu sebagai tanggung jawab seluruh unsur organisasi melalui proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Prinsip utama TQM meliputi fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan seluruh anggota organisasi, pengambilan keputusan berbasis data, pendekatan proses, serta evaluasi berkelanjutan menggunakan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Dalam lembaga pendidikan, pelanggan tidak hanya dimaknai sebagai peserta didik, tetapi juga orang tua, masyarakat, dunia kerja, dan pemerintah sebagai pengguna layanan pendidikan. Andary, Wahab, dan Prabowo (2025, hlm. 404-407) menjelaskan bahwa implementasi TQM mampu membangun budaya mutu melalui penguatan kepemimpinan sekolah, peningkatan kompetensi guru, evaluasi program secara sistematis, serta keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses peningkatan kualitas. Dengan demikian, TQM menjadi pendekatan yang melengkapi konsep *good governance* karena keduanya sama-sama menekankan akuntabilitas, efektivitas, dan keberlanjutan pengelolaan organisasi pendidikan. Selain itu, Buddha juga menegaskan pentingnya pengelolaan yang dilakukan secara hati-hati dan tidak lalai melalui ajaran *appamāda* dalam *Dhammapada*, yang menyatakan bahwa kewaspadaan dan ketekunan merupakan jalan menuju kemajuan, sedangkan kelalaian membawa kemunduran (*Dhp.21*). Prinsip ini sejalan dengan budaya mutu yang menuntut disiplin, evaluasi berkesinambungan, dan komitmen terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan. Dengan demikian,

teori Governance dan TQM tidak hanya memperoleh landasan dari teori manajemen modern, tetapi juga diperkuat oleh ajaran Buddha yang menekankan kepemimpinan berdasarkan Dhamma, evaluasi berkelanjutan, kolaborasi, tanggung jawab moral, serta pengelolaan organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan bersama. Integrasi ini memberikan dasar konseptual yang lebih komprehensif bagi penelitian mengenai tata kelola dan peningkatan mutu pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikan Buddhis.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan *good governance* memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan mutu lembaga pendidikan. Penelitian Kumalasari, Martono, Pramono, dan Sugi (2024) menemukan bahwa implementasi *good school governance* berkontribusi terhadap terciptanya *school wellbeing* melalui peningkatan transparansi, kepemimpinan partisipatif, akuntabilitas, dan kolaborasi antarwarga sekolah. Penelitian lain yang dilakukan oleh Suryanthi, Atmadja, dan Purnamawati (2024, hlm. 30-42) menunjukkan bahwa efektivitas tata kelola sekolah berpengaruh positif terhadap mutu pendidikan, terutama ketika didukung oleh pengelolaan dana operasional sekolah yang efektif dan akuntabel. Sementara itu, Mifsud dan Wilkins (2024) melalui kajian sistematis terhadap penelitian *school governance* selama lebih dari dua dekade menyimpulkan bahwa kualitas tata kelola sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan, kapasitas organisasi, budaya kolaboratif, serta partisipasi para pemangku kepentingan. Ketiga penelitian tersebut memperkuat argumentasi bahwa tata kelola merupakan faktor strategis dalam peningkatan mutu pendidikan, namun juga menunjukkan bahwa implementasinya sangat dipengaruhi oleh karakteristik dan konteks masing-masing lembaga pendidikan.

Kesenjangan Penelitian (Research Gap), Sintesis Teori, dan Kerangka Konseptual

Meskipun penelitian mengenai *good governance* dan mutu pendidikan mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, masih terdapat sejumlah kesenjangan teoretis dan empiris yang perlu mendapat perhatian. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada pengujian hubungan atau pengaruh antarvariabel, sehingga lebih menekankan hasil daripada proses implementasi tata kelola di tingkat lembaga pendidikan. Kedua, kajian yang ada lebih banyak mengukur efektivitas penerapan prinsip-prinsip *good governance* melalui indikator administratif, seperti transparansi anggaran, akuntabilitas pelaporan, dan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi belum banyak mengungkap bagaimana nilai-nilai tersebut dibangun, dimaknai, dan dipraktikkan oleh para pemangku kepentingan dalam kehidupan organisasi sekolah. Ketiga, penelitian mengenai tata kelola pendidikan masih didominasi oleh konteks negara maju, sedangkan studi yang mengeksplorasi praktik *good governance* dalam konteks sosial, budaya, dan kelembagaan pendidikan di Indonesia masih relatif terbatas (Mifsud & Wilkins, 2024; OECD, 2023). Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya penelitian yang mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai proses terbentuknya tata kelola pendidikan yang efektif dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini mengintegrasikan Teori *Governance* dengan *Total Quality Management* (TQM) sebagai landasan analisis. Teori *Governance* menjelaskan bahwa kualitas organisasi dibangun melalui kolaborasi antarpemangku kepentingan, kepemimpinan yang partisipatif, transparansi, akuntabilitas, serta mekanisme pengambilan keputusan yang inklusif (Mifsud & Wilkins, 2024). Sementara itu, TQM menekankan bahwa peningkatan mutu merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan seluruh komponen organisasi melalui budaya mutu, evaluasi sistematis, dan komitmen terhadap perbaikan secara terus-menerus (Andary et al., 2025, hlm. 404-407). Integrasi kedua perspektif tersebut memberikan kerangka analitis yang komprehensif dalam memahami bahwa mutu lembaga pendidikan tidak hanya

dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap prosedur tata kelola, tetapi juga oleh proses sosial yang membentuk budaya organisasi, kepemimpinan, kolaborasi, dan pembelajaran kelembagaan. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif menjadi relevan untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, serta praktik nyata para aktor pendidikan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance*.

Berdasarkan sintesis teori dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang memandang *good governance* sebagai fondasi utama dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan. Prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, efektivitas, efisiensi, dan supremasi hukum dipahami sebagai komponen yang saling berinteraksi dalam membentuk sistem tata kelola yang berkualitas. Implementasi prinsip-prinsip tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, sistem komunikasi, serta keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya, interaksi antarunsur tersebut diharapkan menghasilkan budaya mutu yang tercermin dalam peningkatan kualitas layanan pendidikan, efektivitas manajemen sekolah, kepuasan pemangku kepentingan, serta keberlanjutan pengembangan lembaga pendidikan. Kerangka konseptual ini tidak dimaksudkan untuk menguji hubungan sebab akibat, tetapi digunakan sebagai lensa analisis dalam menginterpretasikan data empiris yang diperoleh melalui penelitian kualitatif.

Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perspektif yang berbeda dibandingkan penelitian terdahulu karena berupaya membangun model tata kelola pendidikan berbasis *good governance* yang lahir dari pengalaman empiris para pelaku pendidikan. Model tersebut diharapkan tidak hanya memperkaya pengembangan teori *educational governance*, tetapi juga menghasilkan rekomendasi praktis yang kontekstual bagi kepala sekolah, yayasan, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan lainnya dalam mengembangkan sistem tata kelola yang adaptif, partisipatif, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menjembatani kesenjangan antara konsep normatif *good governance* dengan praktik implementasinya di lapangan sehingga menghasilkan model tata kelola yang sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan di Indonesia.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai proses implementasi tata kelola pendidikan berbasis *good governance* dalam konteks nyata suatu lembaga pendidikan, bukan menguji hubungan antarvariabel atau melakukan generalisasi statistik. Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi secara komprehensif fenomena tata kelola pendidikan melalui interaksi berbagai aktor, kebijakan, budaya organisasi, dan dinamika pengambilan keputusan yang berlangsung pada konteks tertentu. Menurut Yin (2023), studi kasus merupakan strategi penelitian yang tepat ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" terhadap suatu fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata. Sejalan dengan itu, Creswell dan Poth (2024) menjelaskan bahwa studi kasus memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memperoleh pemahaman yang holistik melalui eksplorasi berbagai sumber data sehingga mampu menghasilkan deskripsi dan interpretasi yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan pada salah satu lembaga pendidikan swasta di Provinsi Riau selama bulan Januari sampai April 2026. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa lembaga tersebut telah menerapkan berbagai prinsip *good governance*, seperti

transparansi pengelolaan sekolah, pengambilan keputusan partisipatif, akuntabilitas program, dan pelibatan masyarakat dalam pengembangan mutu pendidikan.

Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, pengurus yayasan, komite sekolah, serta perwakilan orang tua peserta didik yang terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan tata kelola sekolah. Informan dipilih menggunakan purposive sampling dengan mempertimbangkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan, pengelolaan program, serta penjaminan mutu pendidikan. Kriteria pemilihan informan meliputi: (1) memiliki pengalaman minimal dua tahun pada lembaga pendidikan yang diteliti; (2) terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, atau evaluasi kebijakan sekolah; dan (3) bersedia memberikan informasi secara terbuka selama proses penelitian. Untuk memperoleh data yang lebih kaya dan mendalam, proses pemilihan informan dilanjutkan menggunakan snowball sampling, yaitu berdasarkan rekomendasi dari informan utama terhadap individu lain yang dianggap memiliki informasi relevan mengenai praktik tata kelola sekolah. Strategi tersebut memungkinkan peneliti memperoleh perspektif yang beragam sehingga mampu menggambarkan fenomena secara lebih utuh (Creswell & Poth, 2024).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, studi dokumentasi, dan triangulasi data. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, serta pemaknaan para informan mengenai implementasi prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Observasi partisipatif dilakukan terhadap aktivitas rapat sekolah, proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program, serta interaksi antarwarga sekolah guna memperoleh data kontekstual yang tidak selalu muncul dalam wawancara. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung yang meliputi dokumen visi dan misi sekolah, rencana kerja sekolah, laporan evaluasi, notulen rapat, dokumen penjaminan mutu, struktur organisasi, serta dokumen kebijakan lainnya. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, member checking, dan audit trail. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, *member checking* dilakukan dengan meminta informan meninjau kembali hasil interpretasi peneliti untuk memastikan kesesuaian makna, sedangkan *audit trail* digunakan untuk mendokumentasikan seluruh proses penelitian sehingga meningkatkan transparansi dan keterlacakan proses analisis (Nowell et al., 2024).

Analisis data menggunakan Model Analisis Interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*). Analisis dilakukan secara simultan sejak awal pengumpulan data sehingga memungkinkan peneliti mengembangkan fokus penelitian secara bertahap sesuai dengan temuan di lapangan. Proses analisis diawali dengan transkrip hasil wawancara, pemberian kode (*coding*) terhadap data yang memiliki makna serupa, pengelompokan kode menjadi kategori, kemudian penyusunan tema-tema yang merepresentasikan praktik tata kelola pendidikan berbasis *good governance*. Tema-tema tersebut selanjutnya diinterpretasikan melalui sintesis antara data empiris dan teori *governance* serta *Total Quality Management* sehingga diperoleh model konseptual tata kelola pendidikan yang kontekstual. Pendekatan analisis ini memungkinkan peneliti menghasilkan temuan yang memiliki kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas sesuai dengan standar penelitian kualitatif yang diakui secara internasional (Miles et al., 2020; Creswell & Poth, 2024).

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *good governance* dalam lembaga pendidikan merupakan suatu sistem yang saling terintegrasi, di mana kepemimpinan partisipatif, transparansi, akuntabilitas, partisipasi pemangku kepentingan, dan budaya mutu membentuk hubungan yang bersifat dinamis. Temuan ini memperkuat perspektif *Governance Theory* yang memandang tata kelola organisasi sebagai proses kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor dalam mencapai tujuan bersama, bukan sekadar mekanisme pengendalian administratif (Mifsud & Wilkins, 2024). Dalam penelitian ini, kepala sekolah berperan sebagai *collaborative leader* yang memfasilitasi komunikasi, membangun kepercayaan, dan menciptakan ruang partisipasi bagi seluruh warga sekolah. Dengan demikian, efektivitas tata kelola tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial, budaya organisasi, dan kemampuan membangun komitmen bersama. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *good governance* lebih dipengaruhi oleh proses interaksi antar pemangku kepentingan daripada oleh struktur organisasi semata.

Temuan mengenai pentingnya kepemimpinan partisipatif sejalan dengan penelitian Kumalasari et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *good school governance* mampu meningkatkan *school well being* melalui kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif. Namun, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih mendalam karena mengungkap proses terbentuknya kepercayaan organisasi sebagai prasyarat keberhasilan tata kelola. Kepercayaan tersebut berkembang melalui komunikasi yang terbuka, keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, serta konsistensi pimpinan dalam menjalankan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Aspek ini belum banyak dijelaskan dalam penelitian kuantitatif yang umumnya hanya mengukur tingkat implementasi prinsip *good governance* tanpa mengeksplorasi bagaimana prinsip tersebut dipraktikkan dalam kehidupan organisasi sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai tata kelola pendidikan dengan menempatkan kepercayaan organisasi sebagai mekanisme sosial yang memperkuat efektivitas *good governance*.

Penerapan transparansi dan akuntabilitas yang ditemukan dalam penelitian ini juga mendukung konsep *Total Quality Management* (TQM) yang menempatkan evaluasi berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis data, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi sebagai fondasi peningkatan mutu (Andary et al., 2025). Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya berkaitan dengan keterbukaan informasi administrasi, melainkan juga mencakup keterbukaan dalam proses komunikasi, evaluasi program, dan penyelesaian permasalahan organisasi. Akuntabilitas dipahami sebagai budaya kerja yang mendorong setiap individu bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan bersama, bukan sekadar kewajiban menyusun laporan. Perspektif ini memperkaya konsep TQM dalam pendidikan karena menunjukkan bahwa budaya mutu tumbuh melalui proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*), refleksi kolektif, dan hubungan interpersonal yang positif. Dengan demikian, mutu pendidikan merupakan hasil dari integrasi antara sistem tata kelola yang baik dengan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa partisipasi pemangku kepentingan menjadi faktor yang memperkuat keberlanjutan program peningkatan mutu. Guru, komite sekolah, yayasan, orang tua, dan masyarakat tidak hanya berperan sebagai penerima kebijakan, tetapi menjadi mitra strategis dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi berbagai program sekolah. Temuan ini mendukung hasil penelitian Suryanthi et al. (2024) yang menunjukkan bahwa efektivitas *good school governance* meningkat

ketika seluruh pemangku kepentingan terlibat secara aktif dalam proses pengelolaan sekolah. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa kualitas partisipasi lebih penting dibandingkan kuantitas keterlibatan. Partisipasi yang bermakna terjadi ketika setiap aktor memiliki kesempatan yang setara untuk menyampaikan gagasan, memperoleh informasi secara transparan, dan melihat bahwa aspirasinya benar-benar dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Perspektif tersebut memberikan kontribusi baru terhadap kajian *educational governance*, terutama dalam menjelaskan bahwa partisipasi merupakan proses pembentukan kepemilikan bersama (*shared ownership*) terhadap tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini menawarkan perspektif baru mengenai hubungan antara *good governance* dan budaya mutu. Sebagian besar penelitian terdahulu memandang *good governance* sebagai seperangkat prinsip normatif yang harus diterapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa *good governance* merupakan proses transformasi budaya organisasi yang berlangsung secara bertahap melalui kepemimpinan, komunikasi, refleksi, dan pembelajaran kolektif. Dengan kata lain, budaya mutu bukan merupakan konsekuensi langsung dari penerapan kebijakan, tetapi merupakan hasil dari internalisasi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan tanggung jawab bersama dalam praktik organisasi sehari-hari. Temuan ini memperluas perspektif teoritis mengenai tata kelola pendidikan dengan menempatkan budaya organisasi sebagai mediator antara implementasi *good governance* dan peningkatan mutu lembaga pendidikan.

Dari sisi praktis, model tata kelola yang dihasilkan dalam penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan lembaga pendidikan di Indonesia. Kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan yang kolaboratif dan berbasis kepercayaan agar seluruh warga sekolah memiliki komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama. Yayasan dan pemerintah daerah perlu memperkuat sistem akuntabilitas yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga mendorong pembelajaran organisasi melalui evaluasi yang bersifat reflektif. Selain itu, keterlibatan masyarakat hendaknya diarahkan pada kemitraan yang berkelanjutan sehingga sekolah mampu membangun dukungan sosial dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Dengan demikian, implementasi *good governance* tidak lagi dipahami sebagai kewajiban regulatif, melainkan sebagai strategi pengembangan organisasi yang mampu memperkuat kapasitas lembaga pendidikan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *good governance* merupakan pondasi penting dalam membangun tata kelola lembaga pendidikan yang mampu meningkatkan mutu secara berkelanjutan. Hasil penelitian mengungkap bahwa kepemimpinan partisipatif, transparansi, akuntabilitas, partisipasi pemangku kepentingan, serta budaya mutu merupakan komponen yang saling berkaitan dan membentuk suatu sistem tata kelola yang efektif. Kepemimpinan yang terbuka mendorong terciptanya komunikasi yang konstruktif, memperkuat kepercayaan organisasi, serta meningkatkan keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Pada saat yang sama, transparansi dan akuntabilitas tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administrasi, tetapi berkembang menjadi budaya organisasi yang mendorong profesionalisme, tanggung jawab, dan perbaikan berkelanjutan. Sinergi antar komponen tersebut menghasilkan lingkungan organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu lembaga pendidikan.

Dari perspektif teoritis, penelitian ini memperkaya kajian *educational governance* dengan mengintegrasikan *Governance Theory* dan *Total Quality Management* (TQM) dalam menjelaskan proses terbentuknya tata kelola pendidikan yang efektif. Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu lembaga pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan prinsip-prinsip *good governance*, tetapi juga oleh proses sosial yang membangun kepercayaan organisasi, kolaborasi, dan budaya pembelajaran berkelanjutan. Temuan tersebut menghasilkan model konseptual tata kelola pendidikan berbasis *good governance* yang menempatkan kepemimpinan partisipatif sebagai penggerak utama terbentuknya transparansi, akuntabilitas, partisipasi, budaya mutu, dan peningkatan kualitas lembaga pendidikan.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi kepala sekolah, yayasan, dan pemerintah dalam merancang sistem tata kelola yang lebih transparan, akuntabel, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. Penguatan kapasitas kepemimpinan, pengembangan budaya evaluasi, peningkatan partisipasi masyarakat, serta optimalisasi sistem penjaminan mutu internal menjadi strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan. Pada tataran kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu rujukan dalam penyusunan program penguatan tata kelola sekolah, pengembangan kompetensi kepemimpinan pendidikan, serta penyempurnaan kebijakan penjaminan mutu yang lebih berorientasi pada kolaborasi dan perbaikan berkelanjutan.

Penelitian ini masih terbatas pada konteks satu lembaga pendidikan dengan pendekatan studi kasus sehingga hasilnya lebih menekankan kedalaman pemahaman daripada generalisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan berbagai jenis dan jenjang lembaga pendidikan melalui desain multisitus atau pendekatan *mixed methods* untuk menguji dan mengembangkan model konseptual yang dihasilkan. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi pengaruh transformasi digital, kepemimpinan adaptif, kecerdasan artifisial dalam tata kelola pendidikan, serta budaya organisasi terhadap efektivitas implementasi *good governance*. Dengan demikian, pengembangan kajian tata kelola pendidikan diharapkan semakin mampu memberikan kontribusi ilmiah dan praktis bagi peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Andary, F., Wahab, & Prabowo, S. L. (2025). *The implementation of Total Quality Management (TQM) to improve learning quality in schools*. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 7(4), 399-410. <https://doi.org/10.52627/managere.v7i4.1136>
- Clapham, A. (2024). *Undiminishing school governance: Investigating governance maturity theory for school governing bodies*. *Journal of Education Policy*, 39(6), 899-918. <https://doi.org/10.1080/02680939.2024.2337031>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Healey, K. B. (2024). Mapping the discursive formations of effective school governance and the role of parents. *Journal of Educational Administration and History*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00220620.2024.2338060>
- Kumalasari, L., Martono, S., Pramono, S. E., & Sugi, S. (2024). Implementation of good school governance in improving school wellbeing in primary education. *Proceedings of the International Conference on Science, Education, and Technology*, 10(1), 303-308.

- Mifsud, D., & Wilkins, A. (2024). *A systematic review of school governance literature between 2000 and 2023. Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432241267686>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Münch, R., & Wiecek, O. (2023). Improving schooling through effective governance? The United States, Canada, South Korea, and Singapore in the struggle for PISA scores. *Comparative Education*, 59(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/03050068.2022.2138176>
- Najiah, L., & Baharun, H. (2025). Implementation of Total Quality Management (TQM) as a continuous improvement model in educational management. *Journal of Education Management and Innovation*, 1(2), 14-23.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2024). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 23.
- OECD. (2023). *PISA 2022 results (Volume II): Learning during and from disruption*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a97db61c-en>
- OECD. (2024). *Education organisation and governance*. OECD.
- Onia, S. I. (2025). Educational governance: A literature review. *Journal of Governance and Administrative Reform*, 6(2), 209-221. <https://doi.org/10.20473/jgar.v6i2.71954>
- Rosidin, A., Herawan, E., & Nurdin, D. (2025). Implementing Total Quality Management (TQM) in education: Enhancing competitive advantage and sustainable performance in educational institutions. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 17(2). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i2.6361>
- Sari, N., Nurussa'adah, A., Trisnawati, A. R., & Mu'allimin. (2025). Penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu untuk peningkatan kualitas pendidikan: Analisis sistematis literatur 2020-2025. *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan dan Bahasa*, 2(4), 276-286.
- Suryanthi, I. G. A. E., Atmadja, A. T., & Purnamawati, I. G. A. (2024). The effect of good school governance on school education quality: The moderating role of BOS fund effectiveness. *Keberlanjutan: Jurnal Manajemen dan Jurnal Akuntansi*, 9(1), 26-48. <https://doi.org/10.32493/keberlanjutan.v9i1.42252>
- Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). SAGE Publications