



Penerapan Prinsip *Good Governance* dalam Layanan Pendidikan Nonformal di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo

Liya Yunita^{1*}, Kristyan Dwijosusilo², Ika Devy Pramudiana³

¹⁻³Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr Soetomo, Indonesia

*Penulis Korespondensi: liyampn4waru@gmail.com

Abstract. *This research intends to examine the application of good governance principles in non-formal education services at the Sidoarjo District Education and Culture Office, concentrating on accountability, transparency, participation, and institutional responsiveness. The study is based on the necessity for effective governance to guarantee quality, fairness, and efficiency in educational services reaching broader communities. A case study approach using qualitative methods was utilized, involving key informants like the head of the non-formal education division, managers of training centers, tutors, and students. Data were gathered via in-depth interviews, field observations, and documentation, then analyzed thematically to uncover implementation patterns and difficulties. The findings show that accountability has been reinforced through organized program assessments and reporting, whereas transparency has enhanced through improved access to public data. Nonetheless, coordination among agencies and the capacity of human resources continue to be major obstacles. Engagement and reactivity have demonstrated improvement, yet demand enhanced integration of digital systems. The research finds that effective good governance execution depends on the collaboration of policy, technology, and various stakeholders. Suggestions highlight the need for strengthening officials' capabilities and creating cohesive education information systems to foster more responsible and inclusive governance.*

Keywords: *Accountability; Good Governance; Non-Formal Education; Participation; Transparency*

Abstrak. Studi ini berfokus pada analisis penerapan prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pendidikan nonformal di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo, dengan penekanan pada akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan responsivitas institusi. Latar belakang penelitian berfokus pada signifikan tata kelola yang baik untuk memastikan mutu, keadilan, dan efektivitas layanan pendidikan nonformal yang mencakup masyarakat secara luas. Metode penelitian yang diterapkan ialah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melibatkan narasumber utama seperti kepala bidang pendidikan nonformal, pengelola lembaga kursus, pengajar, serta siswa. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, pengamatan lapangan, dan dokumentasi, lalu dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola penerapan serta tantangan dalam pelaksanaan prinsip *good governance*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo telah mengimplementasikan praktik akuntabilitas melalui evaluasi dan pelaporan program secara terorganisir, serta meningkatkan transparansi dengan menyediakan akses informasi publik. Akan tetapi, kolaborasi antar lembaga dan kemampuan sumber daya manusia tetap menjadi tantangan utama. Prinsip partisipasi dan responsivitas menunjukkan kemajuan yang baik, meskipun perlu ditingkatkan dalam sistem digitalisasi pelayanan. Kesimpulan menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan tata kelola yang baik sangat bergantung pada sinergi antara kebijakan, teknologi, dan kolaborasi berbagai pihak. Rekomendasi difokuskan pada penguatan kapasitas aparat dan integrasi sistem informasi pendidikan guna menciptakan pengelolaan yang lebih transparan dan melibatkan partisipasi

Kata Kunci: Akuntabilitas; *Good Governance*; Partisipasi; Pendidikan Nonformal; Transparansi

1. LATAR BELAKANG

Pendidikan nonformal merupakan elemen penting dalam sistem pendidikan nasional karena memberikan jalur alternatif untuk belajar dalam bentuk Paket A/B/C, pelatihan keterampilan, taman bacaan, dan program pemberdayaan masyarakat yang hal tersebut memenuhi kebutuhan warga yang tidak dijangkau oleh pendidikan formal (Mahardhani et al., 2023). Secara konseptual, prinsip-prinsip tata kelola yang baik (transparansi, partisipasi, akuntabilitas, supremasi hukum, efektivitas, dan efisiensi) telah diidentifikasi sebagai syarat agar pendidikan termasuk nonformal dapat memberikan manfaat publik secara adil dan

berkelanjutan; ketika tata kelola yang baik diterapkan, layanan nonformal tidak hanya memperluas akses, tetapi juga meningkatkan relevansi dan kualitas pembelajaran bagi kelompok yang rentan. Dalam cakupan literatur kebijakan pendidikan masa kini, pengintegrasian prinsip-prinsip tata kelola yang baik ke dalam pengelolaan program nonformal dianggap dapat memperkuat legitimasi lembaga pelaksana, mendorong keterlibatan komunitas, serta memperjelas mekanisme akuntabilitas antara penyelenggara dan penerima manfaat (Elwijaya et al., 2021).

Pada tingkat daerah, pelaksanaan pendidikan nonformal memerlukan keterlibatan aktif Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebagai pengatur, pendukung, dan pengawas serta bertanggung jawab yang mencakup perizinan, standar pelayanan, pengembangan mutu, serta sistem pemantauan dan evaluasi. Kabupaten Sidoarjo, yang merupakan salah satu kabupaten dengan sistem pendidikan yang cukup berkembang di Jawa Timur, mengatur dan memberikan layanan teknis untuk pembentukan serta pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP), dan sanggar belajar melalui unit kerja di bidang PAUD dan Pendidikan Nonformal; situs resmi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo mencantumkan standar pelayanan, panduan perizinan, serta laporan kinerja yang mencerminkan perhatian pemerintah daerah terhadap pengelolaan pendidikan nonformal. Praktik lokal ini mencerminkan usaha pemerintah daerah dalam menerapkan elemen transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan lembaga nonformal, namun juga menimbulkan pertanyaan mengenai konsistensi pelaksanaan di tingkat unit pelaksana.

Berbagai penelitian sebelumnya telah meneliti aspek-aspek terkait: penelitian kebijakan nonformal menekankan perlunya harmonisasi regulasi dan dukungan kualitas pembelajaran agar jalur nonformal setara mutu dengan jalur formal; studi penerapan Merdeka Belajar dalam konteks nonformal menegaskan perlunya kurikulum adaptif dan kemampuan pendidik nonformal; sedangkan kajian tata kelola pendidikan menyoroti pentingnya mekanisme transparansi dan partisipasi masyarakat untuk memperbaiki akuntabilitas program. Akan tetapi, mayoritas penelitian ini tetap bersifat sektoral yang memisahkan antara isu regulasi, kurikulum, atau kapasitas, sehingga jarang yang mengkaji penerapan prinsip *good governance* secara menyeluruh dalam layanan pendidikan nonformal di tingkat dinas dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) terkait. Temuan di lapangan dari beberapa PKBM dan LKP di Sidoarjo menunjukkan inisiatif lokal yang kuat, tetapi juga ada variasi dalam kualitas layanan dan praktik tata kelola, yang menunjukkan perlunya evaluasi yang lebih mendalam (Hayat et al., 2024; Iqbal, 2024; Mahardhani, 2018).

Dari tinjauan tersebut muncul celah penelitian yang jelas: belum ada penelitian kualitatif yang sistematis yang mengkaji bagaimana Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan layanan pendidikan nonformal mulai dari proses perizinan, peningkatan mutu, penganggaran, hingga mekanisme pengawasan dan partisipasi *stakeholder* serta bagaimana praktik-praktik tersebut memengaruhi kualitas, akuntabilitas, dan keberlangsungan lembaga nonformal seperti PKBM, LKP, dan sanggar belajar. Celah ini sangat penting karena tanpa wawasan menyeluruh mengenai tata kelola, saran kebijakan yang dihasilkan cenderung terbatas dan susah untuk diterapkan secara keseluruhan. Karenanya, penelitian ini berusaha mengisi celah tersebut melalui pendekatan kualitatif yang mendalam, menggabungkan analisis dokumen kebijakan, wawancara dengan pihak terkait, serta studi kasus pada sejumlah lembaga nonformal yang dibina oleh Dinas.

Berdasarkan konteks dan celah tersebut, penelitian ini tertuju pada Implementasi Prinsip *Good Governance* dalam Layanan Pendidikan Nonformal di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dengan sasaran analisis adalah: (1) transparansi dalam tata kelola layanan pendidikan nonformal; (2) akuntabilitas kelembagaan dan pengawasan layanan pendidikan nonformal; (3) partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program nonformal; serta; (4) efektivitas dan efisiensi layanan dalam perspektif *good governance*. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang signifikan untuk pembuat kebijakan daerah serta praktisi pendidikan nonformal, sekaligus memberikan kontribusi pada literatur mengenai tata kelola pendidikan nonformal di tingkat kabupaten.

2. KAJIAN TEORITIS

Penggabungan prinsip *good governance* dalam layanan pendidikan nonformal memerlukan kerangka konseptual yang menyatukan nilai-nilai transparansi, partisipasi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan ketaatan terhadap hukum (Ismara et al., 2020). Prinsip-prinsip ini tidak hanya sekadar norma ideal tetapi juga berfungsi sebagai alat ukur praktis untuk mengevaluasi kualitas pengelolaan layanan seperti PKBM, LKP, dan sanggar belajar: transparansi berkaitan dengan akses informasi mengenai prosedur perizinan dan penggunaan anggaran; partisipasi menuntut keterlibatan masyarakat dan pemangku kepentingan dalam perencanaan program; akuntabilitas memerlukan adanya mekanisme pelaporan dan audit yang bisa dipertanggungjawabkan; sementara efektivitas dan efisiensi mengevaluasi apakah sumber daya digunakan untuk hasil pembelajaran yang nyata. Kerangka *good governance* ini penting untuk mengevaluasi peran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebagai pengatur dan pendukung

layanan nonformal karena hanya dengan tata kelola yang baik, layanan nonformal dapat berkontribusi pada pemerataan kesempatan belajar serta pemberdayaan masyarakat.

Penelitian mengenai pengelolaan publik nonformal menekankan bahwa pendidikan nonformal tidak hanya berperan sebagai pelengkap sistem pendidikan formal, tetapi juga sebagai alat pemberdayaan sosial dan pembangunan modal sosial; penelitian internasional menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam program nonformal memperkuat modal sipil dan partisipasi politik, serta meningkatkan kesesuaian materi pembelajaran dengan kebutuhan lokal (Adams et al., 2020; Sungstri, 2018). Penerapan *good governance* dalam layanan nonformal harus meliputi mekanisme partisipatif yang jelas, contohnya forum pengguna, komite pengelola berbasis masyarakat, dan proses konsultasi publik agar program tidak bersifat sentralisasi dan terasing dari konteks lokal. Studi mengenai partisipasi pendidikan nonformal menunjukkan bahwa tanpa adanya ruang partisipasi yang resmi dan berkelanjutan, layanan nonformal berisiko menghadapi kegagalan keberlanjutan meskipun telah mendapat dukungan awal (Normina, 2016).

Aspek data dan informasi sangat penting untuk mengimplementasikan akuntabilitas layanan nonformal: tata kelola data menjamin mutu, kualitas, dan keamanan data peserta belajar, lembaga, serta hasil program agar perencanaan dan pengawasan dapat dilakukan berdasarkan bukti (Mahardhani, 2025). Dalam berbagai konteks pemerintahan daerah, kekurangan dalam pengelolaan data seperti pemisahan sistem, format yang tidak saling mendukung, dan penyimpanan data yang kurang terurus menghalangi penilaian kinerja dan akuntabilitas publik; penelitian empiris di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan kerangka tata kelola data meningkatkan prediksi dan akurasi kebijakan, namun memerlukan investasi dalam infrastruktur, standar pusat data, dan kemampuan pengguna data. Pengembangan sistem data terpadu untuk nonformal akan memfasilitasi transparansi pengelolaan anggaran, pemantauan kualitas, serta keterlibatan masyarakat melalui website yang dapat diakses dengan mudah (Harahap et al., 2025)

Teori tentang kolaborasi dalam pemerintahan dan bukti empiris di tingkat lokal menunjukkan bahwa pengelolaan layanan nonformal paling berhasil ketika Dinas Pendidikan dan Kebudayaan berfungsi sebagai penghubung jaringan multi-aktor yaitu menghubungkan PKBM/LKP, LSM, universitas, serta komunitas (Mahardhani et al., 2025). Hal ini lebih efektif daripada hanya bertindak sebagai pengontrol birokrasi. Kerja sama seperti ini memfasilitasi penyelesaian masalah antar-sektor (misalnya, rujukan kesehatan, layanan sosial, atau peluang kerja) yang sering kali melampaui kemampuan satu institusi. Namun, kerja sama hanya efektif jika terdapat kejelasan peran, mekanisme koordinasi formal (MoU, perjanjian kerja sama), dan

sistem insentif bagi para peserta; tanpa hal tersebut, inisiatif cenderung hanya berdasarkan proyek dan tidak berkelanjutan. Maka dari itu, teori organisasi dan tata kelola merekomendasikan rancangan institusi yang menggabungkan struktur formal (peraturan, SOP) dan ruang jaringan informal (komunitas praktik) guna menjamin akuntabilitas jangka panjang (Yordanova et al., 2025).

Kapasitas birokrasi dan kepemimpinan daerah berperan sebagai variabel kunci dalam penerapan prinsip *good governance*: kepemimpinan berwawasan jauh dan kapasitas teknis di tingkat Dinas (contoh: unit pembinaan nonformal, perencanaan, dan pengawasan) mendorong pengembangan standar layanan, mekanisme perizinan yang transparan, serta sistem pemantauan yang efektif. Penelitian mengenai penerapan kebijakan menunjukkan bahwa tanpa investasi dalam SDM (pelatihan, perekrutan, unit data), reformasi tata kelola digital dan prosedural akan terhenti (Leal-Rodríguez et al., 2023). Dalam konteks Sidoarjo, analisis lapangan harus mengevaluasi sejauh mana Dinas mampu membina, mengawasi, dan menilai PKBM/LKP secara berkelanjutan termasuk kemampuan melakukan audit kualitas, memfasilitasi pelatihan profesional, serta menerapkan sanksi dan penghargaan yang mendorong perilaku akuntabel.

Akhirnya, literatur evaluatif menekankan pentingnya indikator dan mekanisme penilaian yang mengukur tidak hanya output administratif (jumlah izin, peserta terdaftar) tetapi juga hasil dan penggunaan hasil, seperti dalam pencapaian literasi dasar peserta, penerimaan keterampilan oleh pasar kerja lokal, dan tingkat partisipasi masyarakat dalam tata kelola (Waddington et al., 2019). Pendekatan evaluasi dan pemantauan yang fokus pada hasil ini perlu digabungkan dengan audit partisipatif serta mekanisme akuntabilitas sosial (seperti Laporan!, pertemuan publik, dan laporan warga) agar klaim kinerja didukung oleh bukti dari lapangan. Berdasarkan teori dan bukti empiris saat ini, penelitian mengenai penerapan prinsip *good governance* dalam layanan pendidikan nonformal di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dapat menyusun rekomendasi untuk memperkuat tata kelola data, membentuk forum kolaboratif multi-pihak, meningkatkan kapasitas birokrasi, dan menginstitusikan mekanisme evaluasi hasil belajar serta akuntabilitas publik.

3. METODE PENELITIAN

Studi ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam penerapan prinsip *good governance* dalam layanan pendidikan nonformal di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung, kendala, dan strategi untuk meningkatkan akuntabilitas publik. Metode ini diambil karena dapat menjelaskan dinamika kebijakan dan praktik birokrasi secara kontekstual melalui pengalaman peserta yang terlibat langsung dalam pengelolaan program pendidikan nonformal. Penelitian ini berfokus pada penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan lembaga seperti Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP), serta program keaksaraan dan pelatihan masyarakat. Informan ditentukan melalui teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*, yang mencakup (1) Kepala Bidang Pembinaan PAUD dan Pendidikan Nonformal Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, (2) Kepala Seksi Pendidikan Masyarakat, (3) staf yang mengelola sistem data dan evaluasi, (4) pengelola PKBM dan LKP dari berbagai kecamatan, (5) tutor dan fasilitator pendidikan nonformal, serta (6) perwakilan masyarakat dan peserta didik dewasa, dengan total informan sekitar 15–20 orang hingga mencapai saturasi data. Informasi diperoleh melalui wawancara mendalam yang semi-terstruktur, partisipasi dalam observasi, dan analisis dokumen seperti laporan tahunan, rencana strategis, serta pedoman teknis dinas. Analisis data dilakukan dengan analisis tematik mengikuti langkah-langkah pengurangan data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, dengan validitas dipertahankan melalui triangulasi sumber, metode, dan waktu, serta pemeriksaan dari anggota (Pahleviannur et al., 2022; Sugiyono, 2018).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Transparansi dalam Tata Kelola Layanan Pendidikan Nonformal

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan layanan pendidikan nonformal di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo telah mengalami perkembangan yang berarti dalam beberapa tahun terakhir, terutama setelah penerapan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan Nonformal (SIM-PNF). Sistem ini memfasilitasi institusi seperti PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) dan LKP (Lembaga Kursus dan Pelatihan) untuk melaporkan informasi tentang peserta didik, program, dan penggunaan dana secara online. Namun, wawancara mendalam dengan pengelola PKBM di Kecamatan Waru dan Taman menunjukkan bahwa masih terdapat jurang yang signifikan dalam transparansi informasi. Beberapa informasi penting, seperti distribusi dana hibah pendidikan

masyarakat dan hasil penilaian program, belum dapat diakses oleh publik akibat batasan regulasi dan masalah teknis. Transparansi di tingkat administratif belum sepenuhnya mencakup aspek substansial, seperti akses terhadap hasil kinerja institusi dan keberhasilan program pendidikan masyarakat.

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa saluran komunikasi publik Dinas Pendidikan dan Kebudayaan melalui situs resmi belum dimanfaatkan secara optimal. Informasi yang tersedia mayoritas masih dalam bentuk dokumen umum, seperti susunan organisasi dan berita acara, sedangkan laporan evaluasi program pendidikan nonformal hanya bisa diakses dengan permohonan langsung. Di samping itu, sosialisasi publik mengenai anggaran atau perencanaan program masih terbatas pada forum koordinasi antar-lembaga, tidak kepada masyarakat secara umum. Hal ini menunjukkan bahwa konsep hak untuk tahu masyarakat belum sepenuhnya diinternalisasi oleh aparat. Sejumlah staf dinas bahkan mengakui bahwa mereka masih terfokus pada pencapaian target laporan, bukan pada penyediaan informasi yang mudah dimengerti oleh masyarakat.

Secara teoritis, konsep transparansi dalam pemerintahan yang baik, menurut Bovaird dan Löffler dalam Noor et al. (2022), tidak hanya fokus pada keterbukaan data, tetapi juga pada aksesibilitas dan pemahaman informasi oleh masyarakat. Transparansi memerlukan mekanisme komunikasi timbal balik di mana masyarakat dapat mengevaluasi, mengkritik, dan memberikan saran mengenai kinerja institusi publik. Dalam konteks ini, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sidoarjo baru mencapai tingkat transparansi administratif di mana informasi dibagikan hanya sebatas formalitas dan laporan vertikal kepada pemerintah provinsi. Sementara itu, transparansi sosial yaitu suatu bentuk keterbukaan yang memungkinkan masyarakat berperan aktif dalam evaluasi kinerja institusi belum berkembang dengan baik.

Keadaan itu juga relevan dengan penemuan (Iskandar, 2025) yang mengungkapkan bahwa transparansi hanya akan berjalan efektif jika lembaga publik memberikan kesempatan untuk partisipasi aktif masyarakat melalui dialog dan teknologi yang terbuka. Dalam pelaksanaannya, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sidoarjo belum memiliki situs digital yang memungkinkan masyarakat memberikan tanggapan secara online terhadap kinerja lembaga. Oleh karena itu, walaupun teknologi telah diimplementasikan, fokus penggunaannya masih pada aspek administratif, bukan partisipatif.

Analisis ini mengindikasikan terdapat perbedaan antara prinsip normatif dan pelaksanaan faktual. Transparansi di Sidoarjo masih lebih bersifat prosedural daripada substantif. Tanpa transparansi yang nyata, usaha meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi layanan akan terhalang. Oleh sebab itu, diperlukan pergeseran dari transparansi berbasis

kepatuhan menuju transparansi berbasis nilai melalui kebijakan terbuka data publik yang proaktif (Matheus & Janssen, 2020).

Oleh karena itu, sub-bab ini menyimpulkan bahwa meskipun ada kemajuan dalam penerapan sistem digital dan keterbukaan administratif, transparansi dalam pengelolaan pendidikan nonformal di Kabupaten Sidoarjo belum mencapai tingkat partisipatif dan dialogis. Reformasi digital harus ditujukan untuk memperluas akses masyarakat terhadap informasi kinerja institusi dan hasil pendidikan, serta menyediakan ruang interaktif agar masyarakat dapat berkontribusi dalam perbaikan layanan publik secara langsung

Akuntabilitas Kelembagaan dan Pengawasan Layanan Pendidikan Nonformal

Temuan studi menunjukkan bahwa sistem akuntabilitas di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo telah dikembangkan secara struktural dengan menerapkan mekanisme laporan tahunan, audit keuangan, dan pengawasan oleh Bidang PAUD dan PNF. Setiap institusi pendidikan nonformal harus membuat laporan kinerja dan keuangan yang diserahkan secara rutin. Akan tetapi, menurut pengamatan dan wawancara dengan pengelola PKBM, laporan itu lebih fokus pada aspek administratif, seperti total kegiatan dan penggunaan anggaran, daripada pada pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Penilaian kualitas layanan dan kepuasan peserta didik belum menjadi elemen utama dalam sistem akuntabilitas.

Di samping itu, wawancara dengan pejabat di bidang PNF mengungkapkan bahwa proses pengawasan masih mengalami tantangan dalam hal sumber daya manusia dan indikator kinerja. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sidoarjo mengalami kekurangan staf yang menguasai metodologi evaluasi berbasis hasil (*outcome-based monitoring*). Audit yang dilaksanakan bersama Inspektorat menitikberatkan pada kepatuhan administrasi dan laporan keuangan, sedangkan pengawasan kualitas layanan masih terjadi secara insidental. Oleh karena itu, mekanisme umpan balik antara hasil evaluasi dan perbaikan kebijakan belum berfungsi dengan baik.

Dalam teori *good governance*, akuntabilitas publik tidak hanya mencakup kewajiban pelaporan, tetapi juga tanggung jawab moral dan profesional atas hasil dari kebijakan (Syarifuffin, 2024). Ini sejalan dengan pendapat Denhart & denhart (2007) bahwa akuntabilitas publik harus berfokus pada nilai, di mana pejabat publik merasa berkewajiban untuk menciptakan nilai sosial bagi masyarakat, bukan hanya sekadar memenuhi target administrasi. Temuan di Sidoarjo mengindikasikan adanya jebakan akuntabilitas birokrasi, di mana kepatuhan pada prosedur dianggap memadai tanpa menjamin hasil layanan yang optimal.

Akuntabilitas yang efektif harus mencakup dua elemen penting, yakni pertanggungjawaban dan penegakan hukum (Nurhidayat, 2023). Pertanggungjawaban merujuk pada kemampuan institusi untuk memberikan penjelasan yang transparan mengenai keputusan dan tindakan yang dilakukan, sementara penegakan hukum adalah cara yang memastikan adanya sanksi atas kinerja yang buruk. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sidoarjo telah menerapkan aspek akuntabilitas secara sebagian melalui laporan publik, namun aspek penegakan hukum masih lemah karena belum terdapat sistem evaluasi kinerja yang menghubungkan hasil audit dengan sanksi atau penghargaan untuk lembaga.

Di samping itu, akuntabilitas sangat berhubungan dengan kepercayaan masyarakat, bahwa saat lembaga publik tidak mampu menampilkan hasil nyata dari layanan yang diberikan, legitimasi serta kepercayaan masyarakat akan menurun (Rohayatin et al., 2017). Hal ini berkaitan dengan situasi di Sidoarjo, di mana beberapa lembaga nonformal merasa bahwa dinas lebih berperan sebagai pengawas ketimbang sebagai mitra dalam pengembangan. Akibatnya, hubungan antar lembaga menjadi bersifat hierarkis dan kurang kolaboratif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas kelembagaan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sidoarjo masih berfokus pada akuntabilitas berbasis kepatuhan dan belum beralih menjadi akuntabilitas berbasis hasil. Reformulasi indikator kinerja yang mengacu pada hasil pembelajaran dan kepuasan peserta didik diperlukan, serta penguatan kapasitas pegawai dalam evaluasi berbasis dampak agar sistem akuntabilitas mencerminkan tanggung jawab yang nyata kepada masyarakat

Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Program Nonformal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam program pendidikan nonformal di Kabupaten Sidoarjo masih pada tahap konsultatif, belum mencapai kolaboratif. Masyarakat biasanya hanya terlibat pada fase awal seperti pengumpulan data kebutuhan belajar dan sosialisasi kegiatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola PKBM dan tokoh masyarakat, forum musyawarah pendidikan yang diadakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan lebih banyak berfungsi sebagai media sosialisasi dibandingkan sebagai tempat perumusan kebijakan bersama. Oleh karena itu, umpan balik masyarakat sering kali tidak berpengaruh langsung terhadap kebijakan program.

Penemuan lain menunjukkan bahwa komunitas marginal khususnya perempuan, penyandang disabilitas, dan pekerja informal masih mengalami kesulitan dalam mengungkapkan kebutuhan mereka di forum publik. Proses komunikasi antara lembaga dan masyarakat cenderung bersifat satu arah, di mana keputusan program telah ditentukan sebelumnya. Padahal, prinsip tata kelola yang baik mengharuskan adanya *co-creation* dalam

perencanaan kebijakan publik supaya program yang dilaksanakan benar-benar memenuhi kebutuhan di lapangan.

Dalam konteks tingkatan partisipasi warga, posisi masyarakat Sidoarjo masih pada tingkat informasi dan konsultasi, dan belum mencapai kerja sama atau pelimpahan kekuasaan. Sementara itu, teori pemerintahan kolaboratif yang diusulkan oleh Ansell & Gash (2008) menyoroti bahwa partisipasi yang efektif hanya bisa terwujud melalui kepercayaan, komunikasi, dan tujuan yang sama. Situasi di Sidoarjo menunjukkan bahwa struktur kelembagaan yang mendukung kolaborasi antar aktor masih kurang kuat.

Selain itu, aspek teknologi juga menjadi tantangan yang unik. Walaupun pemerintah daerah telah membuat saluran digital, keikutsertaan masyarakat secara daring tetap rendah disebabkan oleh rendahnya literasi digital. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat belum sepenuhnya bersifat inklusif. Namun, dalam paradigma *new public governance* (Krogh & Triantafillou, 2024), kolaborasi antar banyak aktor adalah syarat utama untuk mencapai tata kelola publik yang berkelanjutan.

Secara praktis, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan harus membentuk forum konsultasi publik rutin di tingkat kecamatan yang melibatkan PKBM, tutor, masyarakat, dan instansi terkait untuk memastikan partisipasi yang berarti. Selain itu, penting untuk mengembangkan mekanisme umpan balik daring agar masyarakat dapat mengevaluasi efektivitas program secara terus-menerus. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keikutsertaan masyarakat dalam pengelolaan layanan pendidikan nonformal di Kabupaten Sidoarjo masih bersifat simbolis. Diperlukan perubahan menuju model tata kelola kolaboratif agar partisipasi masyarakat lebih signifikan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kebijakan publik

Efektivitas dan Efisiensi Layanan dalam Perspektif Good Governance

Hasil studi menunjukkan bahwa keefektifan layanan pendidikan nonformal di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo sangat tergantung pada kolaborasi antara kapasitas lembaga, dukungan dana, dan inovasi teknologi. Di beberapa area seperti Kecamatan Sedati dan Gedangan, efektivitas program literasi dan pelatihan keterampilan meningkat berkat dukungan CSR serta kerja sama dengan sektor bisnis. Akan tetapi, di daerah lain seperti Tarik dan Balongbendo, kurangnya fasilitas dan dukungan menjadi penghalang utama. Efisiensi program mulai meningkat setelah penerapan sistem digital untuk laporan kegiatan, namun masih belum merata akibat ketidakmerataan infrastruktur jaringan.

Menurut teori *good governance*, efektivitas menunjukkan kemampuan lembaga publik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil yang maksimal, sementara efisiensi berhubungan dengan penggunaan sumber daya yang tepat (Sopyan, 2023). Dalam konteks

Sidoarjo, efektivitas program masih terpisah secara sektoral dan belum terhubung antar lembaga. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan bertindak sebagai pengarah, namun sering terjadi ketidaksinkronan komunikasi antar lembaga pelaksana. Hal ini menghalangi tercapainya hasil yang berkelanjutan.

Selain itu, efektivitas juga berhubungan dengan mutu sumber daya manusia. Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa sejumlah tutor belum mengantongi sertifikasi pedagogik atau pelatihan yang terkini. Akibatnya, proses belajar untuk peserta didik sering kali tidak memenuhi standar kurikulum nasional. Keadaan ini mengurangi efektivitas program pendidikan nonformal sebab hasil belajar tidak dapat dievaluasi secara menyeluruh.

Dalam hal efisiensi, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan telah sukses mengurangi waktu pelaporan kegiatan melalui digitalisasi sistem, tetapi masih menghadapi kendala koordinasi antar sektor. Berdasarkan teori Osborne & Schuetze (2025), efisiensi yang sesungguhnya hanya bisa terwujud melalui kolaborasi antara berbagai pihak dan produksi nilai bersama, di mana instansi publik berkolaborasi dengan masyarakat untuk menciptakan nilai sosial. Kondisi di Sidoarjo menunjukkan bahwa potensi ini belum dimanfaatkan secara maksimal karena interaksi antara pemerintah dan masyarakat masih bersifat hierarkis.

Dengan cara ini, efektivitas dan efisiensi di Sidoarjo sedang berada pada fase transisi beralih dari sistem birokrasi ke sistem kolaborasi. Dalam rangka memperkuat pencapaian itu, dibutuhkan strategi peningkatan kapasitas SDM, pemanfaatan teknologi digital secara optimal, serta sistem evaluasi berbasis hasil yang mengukur dampak sosial secara nyata

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan prinsip *good governance* dalam layanan pendidikan nonformal di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo telah menunjukkan perkembangan positif, tetapi masih memerlukan penguatan dalam beberapa aspek kunci. Prinsip akuntabilitas terlihat melalui penguatan sistem pelaporan dan evaluasi program yang lebih teratur, meskipun masih ada hambatan dalam konsistensi pelaksanaan di tingkat lembaga penyelenggara. Transparansi telah mulai diterapkan melalui keterbukaan informasi dan distribusi hasil kegiatan kepada masyarakat, namun masih diperlukan peningkatan dalam akses data publik dan publikasi kebijakan secara digital. Prinsip partisipasi tampak dari keterlibatan masyarakat, pengajar, dan institusi mitra dalam proses perencanaan serta pelaksanaan program pendidikan nonformal, meskipun koordinasi antar sektor masih belum maksimal. Tindak responsif lembaga terhadap kebutuhan masyarakat juga memperlihatkan perkembangan, terutama dalam mengadaptasi program pelatihan sesuai

keadaan sosial ekonomi warga. Namun, tantangan masih ada dalam menciptakan sistem yang terintegrasi dan responsif terhadap perubahan kebijakan pendidikan baik nasional maupun lokal. Secara keseluruhan, studi ini menunjukkan bahwa implementasi *good governance* memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas serta kepercayaan masyarakat terhadap layanan pendidikan nonformal. Saran yang diajukan meliputi penguatan kapasitas sumber daya manusia, optimalisasi sistem digital dalam manajemen pendidikan, serta peningkatan kolaborasi antar lembaga sehingga prinsip *good governance* dapat terimplementasi secara menyeluruh dan berkelanjutan di Kabupaten Sidoarjo

DAFTAR REFERENSI

- Adams, S., Farrelly, T., & Holland, J. (2020). Non-formal education for sustainable development: A case study of the 'Children in the Wilderness' Eco-Club Programme in the Zambezi Region. *Journal of Education for Sustainable Development*, 14(2), 117–139. <https://doi.org/10.1177/0973408220980871>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUM032>
- Denhart, R., & Denhart, J. (2007). *The new public service* (Expanded edition). ME. Sharpe Inc.
- Elwijaya, F., Mairina, V., & Gistituati, N. (2021). Konsep dasar kebijakan pendidikan. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 67–71. <https://doi.org/10.29210/3003817000>
- Harahap, M. A. K., Mahardhani, A. J., & Murthada. (2025). Strategies for managing information technology infrastructure to improve education access in remote areas: A comprehensive approach to the challenges and solutions of education digitalization. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 3(1), 314–321. <https://doi.org/10.61100/TACIT.V3I1.254>
- Hayat, A., Qamar, K., & Wulandari, T. C. (2024). Implementation of non-formal education based on rural communities. *Journal of Nonformal Education*, 10(2), 425–434. <https://doi.org/10.15294/JONE.V10I2.11434>
- Iqbal, Z. (2024). Impact of capacity building of non-formal basic education school teachers on classroom teaching. *Journal of Innovations in Education and Social Sciences*, 1(May), 1–11. <https://jiess.org.uk/index.php/jiess/article/view/7>
- Iskandar, A. (2025). Public service innovation in the smart governance era: Strategies to increase transparency and accountability. *CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 11(1), 129–145. <https://doi.org/10.24198/COSMOGOV.V11I1.62484>
- Ismara, I., Soeharto, A., Andayani, S., Supriadi, D., Prianto, E., & Khurniawan, A. Wibowo. (2020). Good school governance untuk peningkatan kinerja sekolah vokasional. Direktorat Pembinaan SMK, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing new public governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10). <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>

- Leal-Rodríguez, A. L., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M., & Leal-Millán, A. G. (2023). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3). <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2023.100409>
- Mahardhani, A. J. (2018). Pemberdayaan masyarakat melalui pendidikan non formal berkarakter cinta tanah air. *Jurnal Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 3(2), 56–63. <https://doi.org/10.24269/JPK.V3I2.1128>
- Mahardhani, A. J. (2025). *Kebijakan pendidikan dalam perspektif administrasi publik*. Media Penerbit Indonesia.
- Mahardhani, A. J., Darmawan, D. A., Sunarto, S., & Mufanti, R. (2025). Zero stunting villages: Analyzing the challenges and imperatives of actor collaboration. *Jurnal Public Policy*, 11(2), 133–140. <https://doi.org/10.35308/JPP.V11I2.11024>
- Mahardhani, A. J., Sutrisno, S., Rusdiani, N. I., Cahyono, H., Asmaroini, A. P., Kristiana, D., & Ayuningtyas, E. D. P. (2023). Pembelajaran lintas budaya melalui aktivitas mengajar pada sanggar bimbingan non formal di Malaysia. *Dharma Sevanam: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 58–67. <https://doi.org/10.53977/SJPKM.V2I1.956>
- Matheus, R., & Janssen, M. (2020). A systematic literature study to unravel transparency enabled by open government data: The window theory. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 503–534. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1691025>
- Noor, M., Suaedi, F., & Mardiyanta, A. (2022). Collaborative governance: Suatu tinjauan teoritis dan praktik. *Bildung*.
- Normina. (2016). Partisipasi masyarakat dalam pendidikan. *ITTIHAD: Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan*, 14(26).
- Nurhidayat, I. (2023). Prinsip-prinsip good governance di Indonesia. *Journal Education and Government Wiyata*, 1(1), 40–52. <https://doi.org/10.71128/E-GOV.V1I1.5>
- Osborne, M., & Schuetze, H. (2025). Higher education reaching for UN goals. *Journal of Adult and Continuing Education*, 31(1), 3–6. <https://doi.org/10.1177/14779714251319118>
- Pahleviannur, M. R., Grave, A. D., Saputra, D. N., Mardianto, D., & Mahardhani, A. J. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. Pradina Pustaka.
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotmo, W., & Suranto, S. (2017). Faktor penyebab belum optimalnya kualitas penyelenggaraan pelayanan publik dalam birokrasi pemerintahan. *Caraka Prabhu: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(01), 22–36. <https://doi.org/10.36859/JCP.V1I01.50>
- Sopyan, A. H. D. (2023). Penerapan prinsip-prinsip good governance dalam pelayanan pembuatan akta kelahiran di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tasikmalaya. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 1(1), 78–86. <https://doi.org/10.59435/GJMI.V1I1.463>
- Sugiyono. (2018). *Educational research methods: Quantitative, qualitative, and R&D approaches*. Alfa Beta.
- Sungsri, S. (2018). Building the capability of non-formal education teachers to develop a learning society for promoting lifelong education in Thailand. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(2), 10–16. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2017.0536>

- Syarifuffin, S. S. (2024). Ethics and accountability of the public sector. *Jurnal Pabean*, 6(2), 120–126. <https://doi.org/10.61141/PABEAN.V6I2.562>
- Waddington, H., Sonnenfeld, A., Finetti, J., Gaarder, M., John, D., & Stevenson, J. (2019). Citizen engagement in public services in low- and middle-income countries: A mixed-methods systematic review of participation, inclusion, transparency, and accountability (PITA) initiatives. *Campbell Systematic Reviews*, 15(1–2), e1025. <https://doi.org/10.1002/CL2.1025>
- Yordanova, Z., Bogdanova, M., Panteleeva, I., & Todorova, L. (2025). Balancing structure and flexibility: A framework for understanding formal and informal innovation networks. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2). <https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2025.100550>