

**GOOD GOVERNANCE BERBASIS BALANCED SCORECARD  
DI DINAS PENDIDIKAN PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**



Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Mendapatkan  
Gelar Doktor

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2022**

## **GOOD GOVERNANCE BERBASIS *BALANCED SCORECARD* di DINAS PENDIDIKAN PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**

Khusnul Khotimah<sup>1</sup>  
Manajemen Pendidikan

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah membuat rancangan model *good governance* berbasis *balanced scorecard* di bidang pendidikan. Menggunakan metode kualitatif evaluatif dengan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu, perspektif *stakeholder*, perspektif proses internal, perspektif inovasi dan pembelajaran, dan perspektif keuangan.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi, dokumentasi dan angket. *Focus Group Discussion* (FGD) juga dilakukan untuk membuat kelayakan model KPI dengan melibatkan pakar, legislatif dan eksekutif. Hasil analisis dan interpretasi menunjukkan bahwa tiga dari empat perspektif *balanced scorecard* telah berjalan sangat baik pada penerapan *good governance* di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur yaitu; (1) Perspektif Proses Internal; (2) Perspektif Inovasi dan Pembelajaran; dan (3) Perspektif Keuangan. Perspektif *stakeholder* menjadi satu-satunya aspek yang perlu diperhatikan lebih jauh karena berada pada kriteria cukup baik.

Hasil temuan ini mengarahkan peneliti untuk merekomendasikan rancangan model *good governance* berbasis *balanced scorecard* sebagai alternatif pemecahan masalah bagi lembaga publik untuk memperbaiki kinerja organisasi. Disarankan untuk selalu melakukan perbaikan dengan menggunakan hasil evaluasi yang terukur untuk perbaikan rencana strategis pencapaian visi misi.

*Kata Kunci: Tata Kelola Pemerintah, Balanced Scorecard, Pendidikan, Pelayanan Publik, Pemerintah Daerah.*

---

<sup>1</sup> Universitas Mulawarman, [khusnulhotimah\\_7617140205@mhs.unj.ac.id](mailto:khusnulhotimah_7617140205@mhs.unj.ac.id)

**GOOD GOVERNANCE BASED ON BALANCED SCORECARD  
FRAMEWORK AT EDUCATION DEPARTMENT PROVINCE EAST  
KALIMANTAN**

Khusnul Khotimah  
*Education Management*

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to create a framework of the good governance model's based on the balanced scorecard. This research has used evaluative qualitative methods in four balanced scorecard perspectives; stakeholder perspective, internal process perspective, innovation and learning perspective, and financial perspective.

Data collection was done by interview, observation, documentation and questionnaire methods. A Focus Group Discussion (FGD) was also conducted to make the feasibility of the KPI model by involving experts, the legislature and the executive. The results of the analysis and interpretation show that three of the four perspectives of the balanced scorecard have worked very well in the implementation of good governance in the Education Office of the Province of East Kalimantan, namely; (1) Internal Process Perspective; (2) Innovation and Learning Perspective; and (3) Financial Perspective. The stakeholder perspective is the only aspect that needs further attention because it is in a fairly good criterion.

These findings lead researchers to recommend the framework of good governance based on the balanced scorecard as an alternative problem solving for public institutions to improve organizational performance. It is recommended to always make improvements by using measurable evaluation results to improve the strategic plan for achieving the vision and mission.

**Keywords:** *Good governance, Balanced Scorecard, Education, Public Service, Local Governance.*

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI DIPERSYARATKAN UNTUK  
UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Neti Karnati, M.Pd.

Prof. Dr. Sutjipto

Tanggal: ... 11 - 08 - 2022

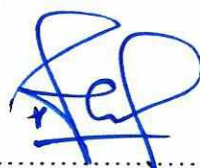
Tanggal: ... 11 - 08 - 2022

**NAMA**

**TANDA TANGAN**

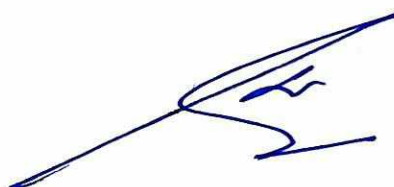
**TANGGAL**

4/ Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus.  
(Ketua)<sup>1</sup>



16-08-2022

Dr. Suryadi  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



11-08-2022

Nama : Khusnul Khotimah

No. Registrasi : 76171402015


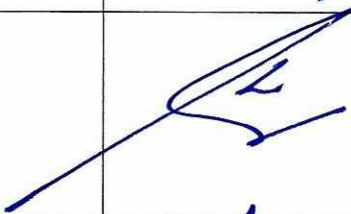


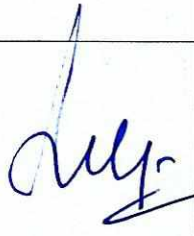


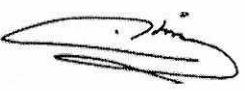
Program Studi : Manajemen Pendidikan

Tgl. Lulus :

<sup>1)</sup> Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

<sup>2)</sup> Koordinator Prodi S3 Manajemen Pendidikan

**PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN  
UJIAN TERTUTUP**

No.	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		16-08-2022
2.	Dr. Suryadi (Koordinator Prodi)		11-08-2022
3.	Prof. Dr. Neti Karnati, M.Pd. (Promotor)		11-08-2022
4.	Prof. Dr. Sutjipto (Co-Promotor)	11-08-2022 	
5.	Prof. Dr. Endry Boeriswati, M.Pd. (Penguji)		9-08-2022
6.	Dr. Masduki Ahmad, SH., MH. (Penguji)		9-08-2022
7.	Prof. Dr. Ali Imron, M.Pd., M.Si. (Penguji Luar)		29-08-2022

Nama : Khusnul Khotimah

Nomor Registrasi : 7617140205



## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Khusnul Khotimah  
NIM : 7617140205  
Tempat/Tanggal Lahir : Bantul, 5 Juni 1985  
Program : Doktor  
Program Studi : Manajemen Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul “*Good Governance* Berbasis *Balanced Scorecard* di Dinas Pendidikan Kalimantan Timur” merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian har terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 11 Juni 2022

Yang menyatakan,



Khusnul Khotimah



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Khusnul Khotimah  
NIM : 7617140205  
Fakultas/Prodi : Pascasarjana/Manajemen Pendidikan  
Alamat email : [khusnul.usnulita@gmail.com](mailto:khusnul.usnulita@gmail.com)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

**Good Governance Berbasis Balanced Scorecard di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur.**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 31 Agustus 2022

Penulis  
  
5D92BAJX969533009

(Khusnul Khotimah)

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim. Alhamdulillahirabbil 'alamin. Wassalatu wassalamu 'ala muhammad wa 'ala alihi wa sahbihi ajma'in.*

Puji syukur kami haturkan kehadiran Allah SWT-Dzat yang Maha Menolong dan Maha Kaya yang selalu membimbing dan menuntun hamba-Nya ke arah yang benar. Berkat rahmat dan hidayah-Nya akhirnya disertasi yang berjudul “*Good Governance Berbasis Balanced Scorecard* di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur” dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini adalah berkat adanya bimbingan dan dorongan serta bantuan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak berikut:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si. selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus., Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
3. Dr. Suryadi, selaku Koordinator Program Doktor Manajemen Pendidikan, yang telah banyak membantu, memberikan arahan dan dorongan dan memfasilitasi penulis dari awal hingga selesainya disertasi ini.
4. Prof. Dr. Neti Karnati, M.Pd., selaku Promotor yang telah banyak membantu penulis dengan penuh kesabaran dan mengoreksi draft demi draft dalam penyusunan disertasi ini.
5. Prof. Dr. Sutjipto, selaku Co-Promotor yang telah memberikan nasihat dan spirit untuk proses penyelesaian disertasi ini.
6. Prof. Dr. Endry Boeriswati, M.Pd., Dr. Masduki Ahmad, SH., MH., dan Prof. Dr. Ali Imron, M.Pd., M.Si. sebagai dewan penguji.
7. Para dosen Manajemen Pendidikan yang telah memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama masa perkuliahan.
8. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur, serta seluruh staff yang telah memberikan kemudahan dalam proses penelitian disertasi ini.

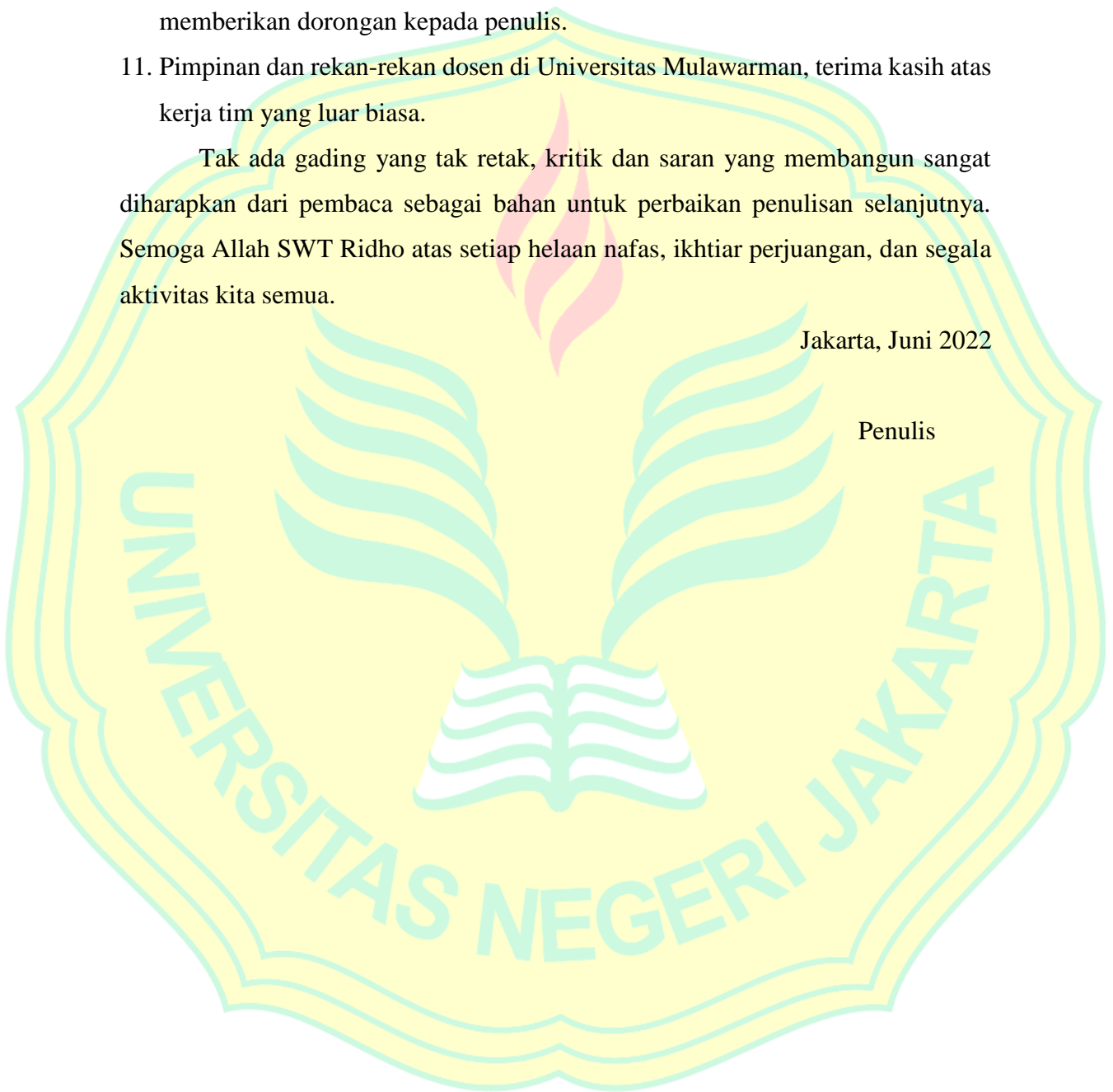


9. Kedua orangtua, saudara-saudara, dan keluarga besar penulis atas dukungan baik doa, moril maupun materil selama penyelesaian program S3 dan disertasi ini.
10. Rekan-rekan S3 Manajemen Pendidikan angkatan 2014 yang telah banyak memberikan dorongan kepada penulis.
11. Pimpinan dan rekan-rekan dosen di Universitas Mulawarman, terima kasih atas kerja tim yang luar biasa.

Tak ada gading yang tak retak, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan dari pembaca sebagai bahan untuk perbaikan penulisan selanjutnya. Semoga Allah SWT Ridho atas setiap helaan nafas, ikhtiar perjuangan, dan segala aktivitas kita semua.

Jakarta, Juni 2022

Penulis



## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR.....	iii
BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN UJIAN TERTUTUP.....	iv
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus dan Sub fokus Penelitian.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 <i>State of The Art</i> .....	7
1.5 <i>Road Map</i> Penelitian.....	8
BAB II.....	10
KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Konsep Kebijakan dan Administrasi Publik.....	10
2.2. <i>Good governance</i> di Bidang Pendidikan.....	17
2.3 Konsep Evaluasi.....	22
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Metode Evaluasi.....	29
2.5 <i>Good Governance</i> dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
2.6 Hasil Penelitian Yang Relevan.....	49
BAB III.....	58
METODE PENELITIAN.....	58
3.1 Pendekatan dan Metode Penelitian.....	58
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian.....	58
3.3 Desain Penelitian.....	58

3.4 Subyek Penelitian.....	60
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian .....	65
3.7 Teknik Analisis Data.....	68
BAB IV .....	71
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	71
4.1 Hasil Penelitian .....	71
A. <i>Good Governance</i> dari Perspektif <i>Stakeholder</i> .....	71
B. <i>Good Governance</i> dari Perspektif Proses Internal .....	79
C. <i>Good Governance</i> dari Perspektif Inovasi dan Pembelajaran .....	90
D. <i>Good Governance</i> dari Perspektif Keuangan .....	98
E. Model <i>Good Governance</i> Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	102
4.2 Pembahasan.....	108
A. <i>Good Governance</i> dari Perspektif <i>Stakeholder</i> .....	108
B. <i>Good Governance</i> dari Perspektif Proses Internal .....	114
C. <i>Good Governance</i> dari Perspektif Inovasi dan Pembelajaran .....	122
D. <i>Good Governance</i> dari Perspektif Keuangan .....	127
E. Model <i>Good Governance</i> Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	129
4.3 Keterbatasan Penelitian.....	134
BAB V .....	135
SIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	135
5.1 Simpulan .....	135
5.2 Rekomendasi.....	137
DAFTAR PUSTAKA .....	139
LAMPIRAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>