

**PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI
BERDASARKAN PENDEKATAN METODE *BALANCE SCORECARD*
(Studi Kasus pada PT. Ganesha Praptama Karya)**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Guna mencapai gelar Magister Manajemen**



MUHAMAD DIAN ARYONO

NIM : 1262000029

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

2021

**PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI
BERDASARKAN PENDEKATAN METODE *BALANCE SCORECARD*
(Studi Kasus pada PT. Ganesha Praptama Karya)**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Guna mencapai gelar Magister Manajemen**



MUHAMAD DIAN ARYONO

NIM : 1262000029

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

2021

**PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI
BERDASARKAN PENDEKATAN METODE *BALANCE SCORECARD*
(Studi Kasus pada PT. Ganesha Praptama Karya)**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Guna mencapai gelar Magister Manajemen**

diajukan oleh:

**MUHAMAD DIAN ARYONO
NIM : 1262000029**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

2021

TESIS

**PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI
BERDASARKAN PENDEKATAN METODE *BALANCE SCORECARD*
(Studi Kasus pada PT. Ganesha Praptama Karya)**

diajukan oleh :

MUHAMAD DIAN ARYONO

NIM : 1262000029

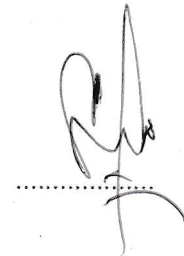
Disetujui untuk diuji :

Surabaya, 20 Desember 2021

Dosen Pembimbing I : Dr. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA



Dosen Pembimbing II : Dr. Sunu Priyawan, M.Ak



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

2021

TESIS

PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI BERDASARKAN PENDEKATAN METODE *BALANCE SCORECARD* (Studi Kasus pada PT. Ganesha Praptama Karya)

diajukan oleh :

MUHAMAD DIAN ARYONO

NIM : 1262000029

Telah dipertahankan didepan tim penguji
dan dinyatakan lulus pada ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
pada tanggal 30 Desember 2021

Tim Penguji

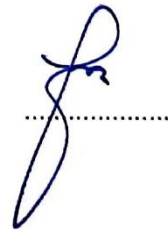
Ketua : Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, Ak., CA., CPA



Anggota : Dr. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA



Anggota : Dr. Ulfi Pristiana, MSi



Dekan



Dr. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA

NPP. 20220.93.0319

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhamad Dian Aryono
NIM : 1262000029
Alamat : Jl.Gubernur Suryo VII blok N no.4, RT 04 RW 06, Kel.
Jombatan, Kec. Jombang, Kab. Jombang, Jawa Timur, 61419
Telp /Hp : 081913124040

Menyatakan bahwa "Tesis" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan Magister Manajemen UNTAG Surabaya dengan judul :

PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI BERDASARKAN PENDEKATAN METODE *BALANCE SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT. GANESHA PRAPTAMA KARYA), Adalah hasil karya saya sendiri bukan "Duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain bukan menjadi tanggung jawab pembimbing dan atau pengelola fakultas, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Atas hal tersebut, saya bersedia menerima sanksi, sesuai hukuman atau aturan yang berlaku di Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dan paksaan dari siapapun.

Surabaya, 20 Desember 2021

Hormat saya,



Muhamad Dian Aryono

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

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhamad Dian Aryono
NBI : 1262000029
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : Tesis

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Noneexclusive Royalti-Free Right)**, atas karya saya yang berjudul: **“PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI BERDASARKAN PENDEKATAN METODE BALANCE SCORECARD (Studi Kasus pada PT. Ganesha Praptama Karya)”**.

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Noneexclusive Royalti-Free Right)**, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengelolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pada Tanggal : 17 JANUARI 2022



Yang Menyatakan,

(Muhamad Dian Aryono)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, tesis ini saya persembahkan untuk:

Almarhum Ayah tercinta, terimakasih telah mendidik saya hingga akhir hayat beliau serta sempat menemani perjalanan Magister Manajemen yang saya tempuh di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Terima kasih pula untuk Ibuku tercinta, terimakasih atas limpahan doa, motivasi, semangat yang tinggi, kasih sayang dan perhatian serta dukungan yang telah diberikan selama ini.

Sahabat-sahabat dan orang tersayang terima kasih atas support dan doanya. Dan untuk almamaterku jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, tempat dimana saya mencari ilmu pengetahuan serta belajar banyak tentang perjalanan hidup.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan karunia dan nikmat sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “**Penilaian Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Berdasarkan Pendekatan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Ganesha Praptama Karya)**”. Penulisan Tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Dalam penelitian ini penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan, dukungan, bimbingan dari berbagai pihak tidak dapat terselesaikan dengan baik. Oleh sebab itu, dalam kesempatan ini penulis secara khusus menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Slamet Riyadi, MSi., Ak., CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan saran dan bimbingan.
2. Bapak Dr. Sunu Priyawan MAk., selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan saran dan bimbingan
3. Ibu Dr. Siti Mujanah, MBA., Ph.D selaku Kaprodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah mendukung dan memberikan bantuan dalam kelancaran program tesis.
4. Seluruh dosen dan staf Sekretariat Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Alm. ayah saya tercinta dan saya sayangi serta ibu yang senantiasa menemani. Terima kasih atas semua pengorbanan, kesabaran, doa dan semangat yang terus mengalir tanpa henti dari awal perkuliahan hingga akhirnya tugas akhir ini terselesaikan.

Penulis menyadari, masih banyak kekurangan dalam tesis ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi banyak pihak.

Surabaya, 10 Januari 2022

Penulis

ABSTRAK

Penilaian Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Berdasarkan Pendekatan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Ganesha Praptama Karya)

Perusahaan kontraktor PT. Ganesha Praptama Karya masih sangat tradisional dengan melihat aspek keuangan saja dalam penilaian kinerjanya. Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah merancang kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Ganesha Praptama Karya yang dinilai berdasarkan metode BSC tentang perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hipotesis atau jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian ini adalah Kinerja perusahaan jasa konstruksi PT. Ganesha Praptama Karya yang dinilai berdasarkan metode BSC tentang perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan baik. Jenis penelitian yang digunakan dalam pendekatan penelitian kualitatif dengan menggunakan jenis penelitian survei dengan pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *metode random sampling*. Total jumlah sampel pada masing-masing kuisioner adalah 32 sampel untuk kuisioner pelanggan dan 58 orang untuk karyawan internal. Berdasarkan kinerja perusahaan perspektif keuangan menunjukkan bahwa PT. Ganesha Praptama Karya mampu menutupi utang jangka pendeknya sebelum jatuh tempo dengan aktiva lancarnya serta mampu menutupi biaya-biaya yang di keluarkan dengan pendapatan yang diperoleh. Kinerja perusahaan perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja PT. Ganesha Praptama Karya mampu bekerja dengan baik dalam hal memberi pelayanan yang baik pada pelanggan sehingga berdampak positif bagi perusahaan. Kinerja perusahaan perspektif bisnis internal PT. Ganesha Praptama Karya dapat dikatakan cukup baik hal ini menunjukkan bahwa PT. Ganesha Praptama Karya menyediakan peralatan serta sarana dan prasarana yang cukup bagi karyawan. Kinerja perusahaan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Ganesha Praptama Karya dapat dikatakan cukup baik hal ini menunjukkan bahwa PT. Ganesha Praptama Karya memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan serta kesempatan pendidikan lanjutan serta lingkungan kerja yang kondusif. Simpulan penelitian ini kinerja perusahaan perspektif keuangan dapat dikatakan baik, perspektif pelanggan dapat dikatakan cukup baik, perspektif bisnis internal dapat dikatakan cukup baik serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat dikatakan cukup baik.

Kata kunci: kinerja perusahaan, balance scorecard, perusahaan konstruksi

ABSTRACT

Performance Assessment of Construction Service Companies Based on the Balanced Scorecard Method Approach (Case Study at PT. Ganesha Praptama Karya)

Contracting company PT. Ganesha Praptama Karya is still very traditional by looking at the financial aspect only in its performance appraisal. The research objective to be achieved is to design the performance of the construction service company PT. Ganesha Praptama Karya assessed based on the BSC method of customer perspective, financial perspective, internal business perspective and growth and learning perspective. The hypothesis or temporary answer to this research question is the performance of the construction service company PT. Ganesha Praptama Karya assessed based on the BSC method of customer perspective, financial perspective, growth and learning perspective as well as perspective can be said to be good. The type of research used in the qualitative research approach by using the type of survey research with the approach used is descriptive qualitative. The sampling method used in this study is a random sampling method. The total number of samples in each questionnaire is 32 samples for customer questionnaires and 58 people for internal employees. Based on the company's performance from a financial perspective, it shows that PT. Ganesha Praptama Karya is able to cover its short-term debt before maturity with its current assets and is able to cover the costs incurred with the income earned. The performance of the company's customer perspective shows that the performance of PT. Ganesha Praptama Karya is able to work well in terms of providing good service to customers so that it has a positive impact on the company. The company's performance from the internal business perspective of PT. Ganesha Praptama Karya can be said to be quite good, this shows that PT. Ganesha Praptama Karya provides adequate equipment and facilities for employees. Company performance learning and growth perspective at PT. Ganesha Praptama Karya can be said to be quite good, this shows that PT. Ganesha Praptama Karya has the ability to improve employee performance through training and further education opportunities as well as a conducive work environment. The conclusion of this research is that the company's performance from a financial perspective can be said to be good, a customer perspective can be said to be quite good, an internal business perspective can be said to be quite good and a learning and growth perspective can be said to be quite good.

Keywords: company performance, balanced scorecard, construction company

DAFTAR ISI

SAMPUL	ii
HALAMAN PRASYARAT GELAR	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
PENETAPAN PANITIA PENGUJI	v
SURAT PERNYATAAN	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
DAFTAR ARTI LAMBANG, SINGKATAN DAN ISTILAH	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TELAAH PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Akuntansi Manajemen.....	7
2.1.2 Manajemen Strategi.....	7
2.1.3 Penilaian Kinerja.....	9
2.1.2 <i>Balance Scorecard</i>	11
2.2 Penelitian Terdahulu.....	18
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	23
3.1 Kerangka Konseptual.....	23
BAB IV METODE PENELITIAN	25
4.1 Rancangan Penelitian.....	25
4.1.1 Pendekatan Penelitian.....	25
4.1.2 Jenis Penelitian.....	25
4.2 Subyek Penelitian.....	25
4.2.1 Populasi.....	26
4.2.2 Sampel.....	26
4.3 Definisi Konsep.....	27

4.3.1 Perspektif Keuangan	27
4.3.2 Perspektif Pelanggan	29
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	30
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	31
4.4. Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner	33
4.5 Sumber Data.....	33
4.6 Teknik Pengumpulan Data	34
4.7 Teknik Analisa Data.....	35
4.7.1 Uji Validitas dan Reabilitas.....	35
4.7.2 Triangulasi.....	37
BAB V ANALISA HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	41
5.1 Data Penelitian	41
5.1.1 Gambaran Umum PT. Ganesha Prapata Karya.....	41
5.1.2 Karakteristik Responden	42
5.2 Analisis dan Hasil Penelitian.....	45
5.2.1 Uji Validitas Konstruk Dan Reliabilitas Instrumen	45
5.2.2 Analisis Data	51
5.3 Pembahasan.....	75
5.4 Implikasi Penelitian.....	86
5.4.1 Implikasi Praktis.....	86
5.4.2 Implikasi Teoritis	86
BAB VI PENUTUP	87
6.1 Simpulan	87
6.2 Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	89
DAFTAR LAMPIRAN	95

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Desain Kuesioner	33
Tabel 4.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan	40
Tabel 4.4 Skala Pengukuran Kuesioner.....	40
Tabel 5.1 Gambaran Distribusi Kuesioner.....	42
Tabel 5.2 Rekapitulasi Karakteristik Responden.....	43
Tabel 5.3. Uji Validity Perspektif Pelanggan	45
Tabel 5.4. Uji Validity Perspektif Proses Bisnis Internal Serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	45
Tabel 5.5. Hasil Pengujian Reliabilitas.....	46
Tabel 5.6 Convergent Validity Perspektif Pelanggan	46
Tabel 5.7. Convergent Validity Perspektif Proses Bisnis Internal Serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	47
Tabel 5.8. Composite Reliability	47
Tabel 5.9. Cross Loadings Perspektif Pelanggan.....	48
Tabel 5.10. Cross Loadings pada Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	49
Tabel 5.11. Hasil Uji AVE dan akar AVE	50
Tabel 5.12. Kinerja Perusahaan Perspektif Pelanggan Dimensi Tangibles ...	53
Tabel 5.13. Kinerja Perusahaan Perspektif Pelanggan Dimensi Reliability ..	55
Tabel 5.14. Kinerja Perusahaan Perspektif Pelanggan Dimensi Responsiveness.....	56
Tabel 5.15. Kinerja Perusahaan Perspektif Pelanggan Dimensi Assurance...	58
Tabel 5.16. Kinerja Perusahaan Perspektif Pelanggan Dimensi Emphaty.....	59
Tabel 5.17. Kinerja Perusahaan Perspektif Proses Bisnis Internal Dimensi Peralatan	60
Tabel 5.18. Kinerja Perusahaan Perspektif Proses Bisnis Internal Dimensi Sarana dan Prasarana.....	62
Tabel 5.19. Kinerja Perusahaan Perspektif Proses Bisnis Internal Dimensi Proses	64
Tabel 5.20. Kinerja Perusahaan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dimensi Kemampuan.....	67
Tabel 5.21. Kinerja Perusahaan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dimensi Motivasi.....	70
Tabel 5.22. Ringkasan Hasil Penilaian	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	24
Gambar 4.1 Komponen dalam Analisis Data	38
Gambar 5.1. Peta Strategi PT. Ganesha Praptama Karya	84

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Mapping Penelitian.....	95
LAMPIRAN 2 Lap. Laba Rugi PT. Ganehsa Praptama Karya	101
LAMPIRAN 3 Laporan Neraca PT. Ganehsa Praptama Karya	102
LAMPIRAN 4 Perhitungan Perspektif Keuangan.....	106
LAMPIRAN 5 Jawaban Responden Eksternal.....	107
LAMPIRAN 6 Jawaban Responden Internal 1	110
LAMPIRAN 7 Jawaban Responden Internal 2	114
LAMPIRAN 8 Instrumen Wawancara	118
LAMPIRAN 9 Output SPSS	121
LAMPIRAN 10 Output SmartPLS.....	134
LAMPIRAN 11 Kuesioner.....	140
LAMPIRAN 12 Surat Ijin Penelitian	148

DAFTAR ARTI LAMBANG, SINGKATAN DAN ISTILAH

n	=	Ukuran sample
N	=	Ukuran populasi
e	=	Kelonggaran ketidak telitian ata underajat toleransi
%	=	Persentase
BSC	=	<i>Balance Scorecard</i>
ACPS	=	<i>Adhi Concrete Pavement System</i>
CCR	=	<i>Cost Recovery Rate</i>
5R	=	Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin
SOP	=	Standar Operasional Prosedur
STP	=	Sangat Tidak Puas
TP	=	Tidak Puas
CP	=	Cukup Puas
P	=	Puas
SP	=	Sangat Puas
PLS-SEM	=	<i>Partial Least Square-Structural Equation Modelling</i>