

**ANALISIS KINERJA PROYEK DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS PROYEK MANAGE SERVICE PT. X)**

TESIS

Oleh :

Yonathan Christian

202020151008



**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis : Analisa Kinerja Proyek Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Proyek *Manage Service* PT. X)

Nama Mahasiswa : Yonathan Christian

Nomor Pokok Mahasiswa : 202020151008

Program Studi/Fakultas : Magister Manajemen/ Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Jakarta, 10 Februari 2022

MENYETUJUI,

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Sugeng Suroso, S.E., M.M

NIDN. 0316066201


Dr. Dhian Tyas Untari, S.E., M.M. CRA, M.BA

NNIDN. 0309048102

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : Analisa Kinerja Proyek Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Proyek *Manage Service* PT. X)

Nama Mahasiswa : Yonathan Christian

Nomor Pokok Mahasiswa : 202020151008

Program Studi/Fakultas : Magister Manajemen/ Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ujian Tesis : 28 Januari 1993

Jakarta, 10 Februari 2022

MENGESAHKAN

Ketua Tim Penguji : Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri, MBA

NIDN. 0326126102

Penguji I : Dr. Achmad Fauzi, S.E., MM

NIDN. 0420108003

Penguji II : Dr. Sugeng Suroso, S.E., M.M

NIDN. 0316066201

MENGETAHUI,

Ketua Program Studi

Magister Manajemen

Dr. Faroman Syarief, S.E., M.M

NIDN. 0405095803

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Istianingsih, M.S.A.k., CA., CSRA., CMA., CACP

NIDN. 0318107101

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

Tesis yang berjudul “Analisa Kinerja Proyek Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Proyek *Manage Service* PT. X)” ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung materi yang ditulis oleh orang lain kecuali pengutipan sebagai referensi yang sumbernya telah dituliskan secara jelas sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Saya mengizinkan Tesis ini dipinjam dan digandakan melalui Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Saya memberikan izin kepada Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk menyimpan Tesis ini dalam bentuk digital dan mempublikasikannya melalui Internet selama publikasi tersebut melalui portal Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Jakarta, 10 Februari 2022

Penulis



Yonathan Christian
NPM 202020151008

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	I
LEMBAR PENGESAHAN.....	II
LEMBAR PERNYATAAN.....	III
ABSTRAK.....	IV
ABSTRACT.....	V
KATA PENGANTAR.....	VI
DAFTAR ISI.....	VIII
DAFTAR TABEL.....	XI
DAFTAR GAMBAR.....	XII
DAFTAR SINGKATAN DAN ISTILAH.....	XIII
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus dan Sub-fokus.....	6
1.3 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Batasan Masalah.....	7
1.7 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1. <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.2.1. Langkah-langkah Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.4. Pengukuran Kinerja.....	15
2.2. Penelitian Yang Relevan.....	18
2.3 Kerangka Penelitian.....	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	22
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	22

3.2 Desain Penelitian.....	22
3.3 Sumber Data.....	22
3.4 Operasional Variabel.....	23
3.4.1 Variabel Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	23
3.4.2 Variabel Dasar Penelitian.....	27
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	27
3.7 Keabsahan Data.....	28
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1 Deskriptif Data Penelitian.....	30
4.1.1 Proyek MS PT.X.....	30
Sumber : Manajemen Proyek PT.X, Tahun 2021.....	33
4.1.2 Struktur Organisasi.....	33
4.1.3 Visi dan Misi PT.X.....	34
4.1.3 Data Historis Capaian SLA.....	35
4.1.5 Data Historis Capaian SLA CM Proyek MS PT.X.....	35
4.1.6 Demografi Penelitian.....	39
4.2 Pengukuran Kinerja Proyek dengan Pendekatan Balance Scorecard.....	40
4.2.1 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	40
4.2.2 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	45
4.2.3 Perspektif Pelanggan.....	49
4.2.4 Perspektif Keuangan.....	54
4.3 Analisis dan Pembahasan.....	58
4.3.1 Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal.....	58
4.3.2 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	59
4.3.3 Analisis Perspektif pelanggan.....	61
4.3.4 Analisis Perspektif Keuangan.....	63

4.3.5 Analisi dan Saran Terhadap pengukuran 4 Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	64
4.4 Korelasi antar perspektif <i>Balance Scorecard</i> pada Proyek MS PT.X....	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	69
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	70
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	73
LAMPIRAN.....	74
Lampiran 1 - Pedoman Wawancara Dan Observasi.....	75
Lampiran 2 Foto Kegiatan Wawancara dan Observasi.....	79
Lampiran 3 - Data Hasil Survey Kepuasan Pelanggan PT.X.....	80
Lampiran 4 - Transkrip dan Hasil Wawancara dan Observasi Dengan Management Proyek MS PT.X.....	81
Lampiran 5 - Kegiatan Manajemen Proyek PT.X Dalam Menjaga Hubungan Dengan Pegawai.....	98
Lampiran 6 - Foto kegiatan Observasi dan Pengamatan Kegiatan Proyek <i>Manage Service</i> PT.X.....	100

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu Tentang Balance Scorecard.....	18
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	22
Tabel 3.2 Skala Pengukuran Kinerja Keuangan.....	25
Tabel 4.1 Capaian SLA dan Tagihan Proyek MS PT.X.....	35
Table 4.2 Tabel Capaian SLA Proyek MS PT.X.....	35
Table 4.3 Tabel Capaian SLA CM Proyek sesuai dengan Wilayah Kerja.....	36
Tabel 4.4 Data Sebaran Teknisi, lokasi Unit Kerja dan Jumlah Perangkat Layanan Proyek Manage Service PT.X.....	38
Tabel 4.5 Perhitungan Rata Rata Sebaran Teknisi, lokasi Unit Kerja dan Jumlah Perangkat Layanan Proyek Manage Service PT.X.....	38
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Jabatan.....	40
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Lokasi Penempatan.....	40
Tabel 4.8 Tabel capaian pekerjaan preventive maintenance proyek MS PT.X.....	44
Tabel 4.9 Tabel capaian pekerjaan corrective maintenance proyek MS PT.X.....	44
Tabel 4.10 Tabel capaian customer satisfaction point proyek MS PT.X.....	45
Tabel 4.11 Jawaban Responden Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	46
Tabel 4.12 Tabel Summary Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	49
Tabel 4.13 Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek Tangible.....	50
Tabel 4.14 Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek Reliability.....	51
Tabel 4.15 Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek Responsiveness.....	52
Tabel 4.16 Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek Assurance.....	53
Tabel 4.17 Persentase Jawaban Responden Untuk Aspek Empathy.....	53
Tabel 4.18 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Keuangan tahun 2019 s/d 2021.	55
Tabel 4.19 Tabel Rangkuman Hasil Survey Aspek Proses Bisnis Internal	58
Tabel 4.20 Tabel Rangkuman Hasil Survey Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan	60
Tabel 4.21 Tabel Rangkuman Persentase Kuisioner Perspektif Pelanggan.....	61
Tabel 4.22 Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan proyek MS PT.X.....	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tabel Perhitungan Service Level Agreement dan Faktor Pengali Pembayaran	2
Gambar 1.2 Grafik Capaian SLA dan Pendapatn Proyek	3
Gambar 1.3 Grafik Breakdown Capaian SLA dan Pendapatn Proyek	3
Gambar 2.1 <i>Clasic Balanced Scorecard</i>	12
Gambar 2.2 <i>Nine Steps to Success: Framework for Building andImplementing a Balanced Scorecard</i>	15
Gambar 2.3 Kerangka Penelitian	21
Gambar 4.1 Tabel Perhitungan Service Level Agreement pada Kontrak Kerja Proyek.....	31
Gambar 4.2 Tabel Perhitungan Faktor Pengali capaian Service Level Agreement pada Kontrak Kerja Proyek.....	32
Gambar 4.3 Contoh surat laporan SLA proyek MS.....	33
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Team Proyek MS PT.X.....	34
Gambar 4.5 Sebaran Unit Kerja wilayah Jakarta.....	36
Gambar 4.6 Sebaran Unit Kerja wilayah Banten.....	37
Gambar 4.7 Sebaran Unit Kerja wilayah Bogor dan Karawang-Cikampek.....	37
Gambar 4.8 Sebaran Unit Kerja wilayah Kalimantan Barat.....	37
Gambar 4.9 Tampilan Validasi Pekerjaan menggunakan Aplikasi Pendukung.....	42
Gambar 4.10 Tampilah Dashboard Performance Proyek Manage Service PT.X.....	42
Gambar 4.11 Gambar korelasi antar perspektif balance scorecard.....	66

DAFTAR SINGKATAN DAN ISTILAH

No	Singkatan / Istilah	Kepanjangan / Arti
1	MS	<i>Manage Service</i>
2	PM	<i>Preventive Maintenance</i>
3	CM	<i>Corrective Maintenance</i>
4	DF	<i>Demmand Fullfillment</i>
5	MR	<i>Monthly Report</i>
6	SLA	<i>Service Level Agreement</i>
7	SDM	Sumber Daya Manusia
8	<i>Backup</i>	Perangkat Pengganti Sementara
9	<i>Coverage</i>	Wilayah Cakupan Pelayanan
10	MSP	<i>Manage Service Provider</i>

