

**ANALISIS PENGARUH PERSPEKTIF *BALANCE SCORE*
CARD TERHADAP PERILAKU KERJA MANAJER DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi pada PDAM di Jawa Tengah)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Megister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :
EDY SHOFYAN
NIM : 12010113410026**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018**



SERTIFIKASI

Saya, *Edy Shofyan*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 7 Februari 2018

Edy Shofyan

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul

**ANALISIS PENGARUH PERSPEKTIF *BALANCE SCORE*
CARD TERHADAP PERILAKU KERJA MANAJER DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi pada PDAM di Jawa Tengah)**

Yang disusun oleh Edy Shofyan, NIM. 12010113410026
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 7 Februari 2018
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Soegiono, MSIE

Dra. Hj. Amie Kusumawardhani, M.Sc, P.hd

Semarang, 7 Februari 2018
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Dr. H. Susilo Toto Raharjo, SE, MT

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

- Pendidikan merupakan perlengkapan terbaik untuk hari tua.
- Jika kau merasa lelah di tengah perjalanan cobalah ingat mengapa kau memutuskan untuk memulainya.
- Tugas kita bukanlah untuk berhasil. Tugas kita adalah untuk mencoba karena di dalam mencoba itulah kita menemukan dan belajar membangun kesempatan untuk sukses.
- Jika kamu berpikir tentang kegagalan maka kamu telah gagal untuk berpikir.
- Kesabaran merupakan obat terbaik dari segala kesulitan.

Persembahan:

Untuk keluarga terkasih dan almamater

ABSTRACT

Financial performance is still the focus of performance measurement of PDAM conducted by public accountant or by BPKP which always produce good performance appraisal. This phenomenon leads this research to know the impact of BSC perspective on work behavior of PDAM managers of Central Java Province in improving company performance.

This research developed a research model involving six research variables, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective, manager's work behavior and company performance. Measurements of these variables were conducted using indicators that respondents answered PDAM managers' research in Central Java.

The results of these measurements become the data base in the data analysis performed with Structural Equation Modeling (SEM) approach. The result of data analysis with SEM shows that the perspective of finance, customer, internal business process and growth and learning proved to be statistically have a significant positive effect on managers behavior. While the company's performance can be statistically explained by manager's work behavior, financial perspective and internal business processes.

Keywords: financial perspective, customer, internal business process, proven growth and learning, manager's work behavior, corporate performance

ABSTRAK

Kinerja keuangan masih menjadi fokus pengukuran kinerja PDAM yang dilakukan oleh akuntan publik maupun oleh BPKP yang selalu menghasilkan penilaian kinerja yang cukup baik. Fenomena tersebut mengarahkan penelitian ini untuk mengetahui dampak perspektif BSC terhadap perilaku kerja manajer PDAM Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini mengembangkan sebuah model penelitian dengan melibatkan enam variabel penelitian, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perilaku kerja manajer dan kinerja perusahaan. Pengukuran variabel tersebut dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang dijawab oleh responden penelitian manajer PDAM di Jawa Tengah. Hasil pengukuran tersebut menjadi basis data dalam analisis data yang dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM).

Hasil analisis data dengan SEM menunjukkan bahwa perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran terbukti secara statistik berpengaruh signifikan positif terhadap perilaku kerja manajer. Sedangkan kinerja perusahaan secara statistik dapat dijelaskan oleh perilaku kerja manajer, perspektif keuangan dan proses bisnis internal.

Kata Kunci: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran terbukti, perilaku kerja manajer, kinerja perusahaan

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan kesempatan kepada penulis sehingga Tesis yang berjudul “**Analisis Pengaruh Perspektif Balance Score Card terhadap Perilaku Kerja Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi pada PDAM di Jawa Tengah)**” dapat terselesaikan dengan baik.

Terselesainya Tesis ini, tidak terlepas dari peran berbagai pihak, itulah sebabnya, dalam dan melalui kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, SE, MT selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Soegiono, MSIE, selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu membimbing dan mengajarkan banyak hal kepada penulis.
3. Dra. Hj. Amie Kusumawardhani, M.Sc, P.hd, selaku Pembimbing Anggota, atas inspirasi dan jalan keluar yang selalu diberikan.
4. Seluruh dosen dan karyawan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan dukungan ilmu dan fasilitas belajar.
5. Kedua orang tuaku tercinta atas doanya yang tiada pernah putus.
6. Kepada istri tercinta dan putra putriku terkasih atas semangat dan dorongan yang tiada henti.
7. Seluruh manajer PDAM di Jawa Tengah selaku responden penelitian yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini.
8. Dan semua orang yang ikut membantu kelancaran penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran bagi peningkatan kualitas penulisan ilmiah serta penelitian lanjutan sangat diharapkan.

Akhir kata, penulis berharap karya sederhana ini memberikan banyak manfaat bagi pembaca.

Semarang, Januari 2018

Edy Shofyan

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Pengesahan Tesis	iii
Halaman Motto dan Persembahan	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah Penelitian.....	4
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1 Telaah Pustaka.....	10
2.1.1 <i>Balance Score Card</i> (BSC)	10
2.1.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.3 Kinerja Perusahaan	27
2.1.4 Perilaku Kerja	29
2.2 Pengaruh antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	31
2.3 Review Hasil Penelitian Terdahulu	41

BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Jenis Penelitian	46
3.2	Populasi dan Sampel	46
3.3	Pengembangan Indikator Variabel Penelitian	49
3.4	Metode Pengumpulan Data	51
3.5	Teknik Analisis	51
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Analisis Karakteristik Responden	65
4.2	Pengujian <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	66
4.2.1	Analisis Konfirmatori	66
4.2.2	Pengujian Asumsi SEM	74
4.2.3	Pengujian Model Penelitian	78
4.2.4	Pengujian Hipotesis	81
4.3	Analisis Pengaruh	86
4.4	Pembahasan	88
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1	Kesimpulan	96
5.2	Implikasi Teoritis	97
5.3	Implikasi Manajerial	100
5.4	Keterbatasan Penelitian	101
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	101

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Review Hasil Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3.1	Populasi Manajer PDAM di Jawa Tengah	46
Tabel 3.2	Persamaan Pengukuran (<i>Measurement Model</i>)	59
Tabel 3.3	Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness-of-fit Index</i>)	63
Tabel 4.1	Deskripsi Karakteristik Responden	65
Tabel 4.2	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen	68
Tabel 4.3	<i>Regression Weight</i> Variabel Eksogen.....	69
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen	72
Tabel 4.5	<i>Regression Weight</i> Variabel Endogen	73
Tabel 4.6	Hasil Uji Normalitas Data	75
Tabel 4.7	Pengujian <i>Multivariate Outliers</i>	77
Tabel 4.8	Penilaian <i>Goodness of Fit</i> Model Penelitian	80
Tabel 4.9	Regression Weight	82
Tabel 4.10	<i>Standardized Direct Effects</i>	86
Tabel 4.11	<i>Standardized Indirect Effect</i>	87
Tabel 4.12	<i>Standardized Total Effect</i>	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Balance Scorecard</i> sebagai sistem Manajemen Kinerja	11
Gambar 2.2	<i>Balance Scorecard</i> dalam Sistem Manajemen Strategik	12
Gambar 2.3	Kerangka kerja <i>Balance Scorecard</i>	16
Gambar 2.4	Perspektif Pelanggan Ukuran Utama	21
Gambar 2.5	Perspektif Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai Generik	22
Gambar 2.6	Kerangka Kerja Ukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran ...	25
Gambar 2.7	Pengembangan Model Penelitian	45
Gambar 3.1	Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>) Penelitian.....	56
Gambar 4.1	Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen	67
Gambar 4.2	Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Endogen	71
Gambar 4.3	Hasil Pengujian SEM pada Model Penelitian	79