

**EVALUASI KEBERHASILAN STRATEGI  
BERDASARKAN MODEL *BALANCED  
SCORECARD* (STUDI KASUS PADA  
PERUSAHAAN PT. ORELA BAHARI)**

**TESIS**



**OLEH :  
ALBERT BENHARD ARITONANG  
NIM : 8112415031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2018**

**EVALUASI KEBERHASILAN STRATEGI  
BERDASARKAN *MODEL BALANCED  
SCORECARD* (STUDI KASUS PADA  
PERUSAHAAN PT. ORELA BAHARI)**

**TESIS**

**Diajukan kepada  
Universitas Katolik Widya Mandala  
Untuk memenuhi persyaratan  
Gelar Magistar Manajemen**



**OLEH :  
ALBERT BENHARD ARITONANG  
NIM : 8112415031**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2018**

## Persetujuan Dosen Pembimbing

Tesis berjudul “Evaluasi Keberhasilan Strategi Berdasarkan Model *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan PT Orela Bahari)” yang ditulis dan diajukan oleh Albert Benhard Aritonang (8112415031) telah disetujui untuk diuji.

Pembimbing Tesis,



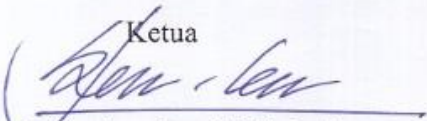
**Dr. Hartono Raharjo, M.Com., MM., Ak, CA**  
NIK. 321.89.0169

## Pengesahan Tim Penguji


Tesis Berjudul “EVALUASI KEBERHASILAN STRATEGI BERDASARKAN MODEL *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PT. ORELA BAHARI)” yang ditulis dan diajukan oleh Albert Benhard Aritonang (8112415031) telah diuji dan dinilai oleh Tim Penguji Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Pada Tanggal 16 April 2018  
Tim Penguji


Ketua

  
Dr. Lodovicus Lasdi, MM, Ak


Sekretaris

  
Dr. Hartono Raharjo, M.Com,  
MM, Ak, CA

Anggota

  
Dr. Hendra Wijaya, S.Kom.,  
S.Akt., M.M

Program Pascasarjana  
Direktur

  
Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi., Apt



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 16 April 2018



Albert Benhard Aritonang  
8112415031

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terimakasih penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat dan hikmat yang diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Evaluasi Keberhasilan Strategi Berdasarkan Model *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan PT. Orela Bahari)” yang diajukan sebagai syarat kelulusan Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Terwujudnya karya ilmiah ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak baik berupa bimbingan, pengarahan, dukungan, bantuan, doa, maupun fasilitas yang diberikan. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa senantiasa memberkati semua kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis.

Pada Kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses pembuatan Tesis ini, yaitu kepada:

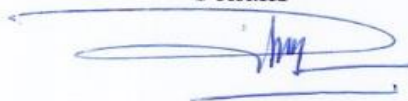
1. Bapak Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi., Apt selaku Direktur Program Pasca Sarjana.
2. Ibu Dr. Christina Esti Susanti, MM., CPM (AP) selaku kepala Program Pascasarjana Magister Manajemen.
3. Bapak Dr. Hartono Raharjo, M.Com, MM, Ak, CA selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan masukan dan dukungan moral dalam penyusunan naskah tesis ini.
4. Orangtua tersayang Ayahanda St. Wismark M.H Aritonang dan Ibunda Linceria Simanjuntak yang telah membesarkan, membimbing penulis, serta kepada Istriku tercinta Nonik Nancy Gloria Sitorus yang dengan setia serta penuh kesabarannya mendukung penulis, Putra-putri tercinta Bryant Benique Agrivai Aritonang, Benita Betriquet Adelline Aritonang, Benicya Bright Adrina Aritonang, dan Adinda Alexander Aritonang yang tak henti-hentinya memberikan dukungan moral untuk menyelesaikan tesis ini.

5. Terimakasih kepada Bapak Sujianto, S.Si, sebagai Komisaris, Bapak Eko Aprianto selaku Direktur, Para Manager, Pimpinan Unit, Kepala Cabang dan seluruh karyawan dan karyawan PT. Orela Bahari yang membantu penulis.
6. Rekan-rekan mahasiswa UKWMS 2015: Ferry Adi Kurniawan, Adi Susanto, Frater Adrian, Agnes Cynthia, Agnes Dilia, Abd Rauf, Andre C.T., Angelia Susilo, Angelina Faustine, Arif Bijaksana, Christian Helvin, Daniel Pradana, Desy Devianty, Edward Prawira, Frisilya Isti, Grace Yuki, Indra Ranjani, Kristalia Indah, Monica Yunia, Nancy Rotua, Putry Fanda, Resty Krisantis, Ruth Christiani, Frater Vinsen dan Yustinus Liongosari.
7. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan demi penelitian dimasa depan yang lebih sempurna.

Surabaya, 16 April 2018

Penulis



**Albert Benhard Aritonang**

**NIM : 8112415031**

## ABSTRAK

Pemberdayaan industri angkutan perairan nasional yang didukung oleh pemerintah dapat memperkuat industri pelayaran nasional. PT. Orela Bahari, salah satu perusahaan pelayaran nasional di Surabaya, Jawa Timur, pada awal berdirinya hanya sebagai pengikut (*follower*) dalam industri pelayaran tetapi menawarkan keunggulan kompetitif dengan menggabungkan industri hulu sampai hilir. Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan masih bersifat tradisional berdasarkan keuangan semata, dan belum pernah dilakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh seperti dengan model *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja dengan model *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman apakah strategi yang dilaksanakan PT. Orela Bahari sudah sesuai dengan pelaksanaan strategi dengan menggunakan model *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. peneliti ikut berpartisipasi di lapangan mencatat apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan dan membuat laporan penelitian secara mendetail. Pengumpulan data dilakukan dengan *in depth interview*, dan dokumentasi. Instrumen yang digunakan adalah peneliti sendiri (*human instrument*), buku catatan, kamera, *tape recorder*, *handycam* dan peralatan lainnya. Sumber data yang digunakan berupa data deskriptif baik berupa catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden serta dokumen lainnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif, terdiri dari *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing*.

Berdasarkan hasil penelitian PT Orela Bahari telah menetapkan visi dan misi sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, namun hanya dipahami pada



level manajerial, dan kurang dipahami di level karyawan sehingga diperlukan proses internalisasi visi dan misi perusahaan ke dalam diri karyawan agar arah kegiatan operasional dapat dengan visi dan misi perusahaan. Hasil analisis lingkungan industri berdasarkan model Porter, terdapat ancaman dari persaingan dalam industri, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, keberadaan jasa komplementer, produk substitusi maupun pendatang baru. Hasil analisis SWOT, menunjukkan bahwa PT Orela Bahari memiliki kekuatan untuk menutupi kelemahannya, juga peluang yang lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi. Evaluasi keberhasilan perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari perspektif keuangan selama periode penelitian mengalami penurunan cukup tajam yang berarti sasaran strategi perusahaan dalam perspektif keuangan tidak tercapai. Namun jika dikaitkan dengan analisis SWOT, meski kinerja perusahaan mengalami penurunan, pelaksanaan strategi perusahaan sebenarnya sudah berjalan baik karena perusahaan tetap mampu mencatatkan profitabilitas positif di tengah krisis perekonomian maupun kenaikan harga minyak dunia yang mempengaruhi industri secara keseluruhan. Adapun hasil evaluasi pada perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis maupun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan bahwa strategi perusahaan berjalan baik, terlihat dari peningkatan jumlah pelanggan, perbaikan bisnis perusahaan, serta kepuasan, peningkatan motivasi kerja dan rendahnya *turnover* karyawan. Berdasarkan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dikaitkan dengan analisis lingkungan industri dan analisis SWOT, dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan telah berjalan cukup baik, dibuktikan dengan kemampuan perusahaan untuk bertahan dan terus meraih keuntungan di saat banyak perusahaan sejenis tidak mampu bertahan di tengah badai krisis dan kenaikan harga minyak dunia. Dengan demikian, secara keseluruhan strategi perusahaan sudah berjalan dengan cukup

baik, namun memerlukan perbaikan khususnya pada kelemahan internal yang ada.

**Kata Kunci** : Evaluasi Strategi, *Balanced Scorecard*, PT Orela Bahari

## ABSTRACT

Empowerment of national maritime transportation industry supported by the government would be to strengthen national shipping industry. PT Orela Bahari, one of the national shipping company in Surabaya, East Java, at the beginning of the establishment only as a follower in the shipping industry but offer competitive advantage by combining upstream and downstream industry. During this time, measurement of company performance was still in traditional based on financial and has never done thoroughly as with the Balanced Scorecard a model. Balance Scorecard performance measurement by the model is expected to reduce weaknesses of performance measurement roomates oriented only on the financial aspect.

This research used a qualitative approach with the case study method. Researcher taken part in the field noted what happened, reflective analysis of various documents found in the field and make a research report in detail. Data collection is done by in-depth interviews, and documentation. Instruments used are researchers themselves (human instrument), notebook, camera, tape recorders, camcorders and other tolls. Data sources used was descriptive of data in the form of field notes, speech, and the respondent act and the other documents. Analysis was a qualitative analysis technique use the data, comprising the data reduction, data display and conclusion drawing.

Based on the research results knows PT Orela Bahari has already set a vision and mission as a guideline in the company operational activities implementation, but only understood by managerial level, and less understood by employees leading to the need for Internalization process vision and mission of company into the employees in order to matching the direction of the company operational activities with the vision and mission of company. The result of industry environment based on Porter's model, shows that there were threat from competition in industry, buyers bargaining power, suppliers

bargaining power, service complementary existence, substitution products and newcomers. The result of SWOT analysis, shows that PT Orela Bahari has strengths to cover the weaknesses, also has bigger opportunities compare to the encountered threats. Evaluation of the success of company use Balanced Scorecard method, shows that company performance in financial perspective within research period drastically decrease which means the company strategy goal in financial perspective was not sufficient. But, if it is associated with SWOT analysis, although the company performance was decreased, implementation of company strategies actually has running well because the company remain capable to registering positive profitability in the economic crisis condition and the increase of price of oil in the world that affects the whole industries. As for the results of evaluation in customers perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective, shows that the company strategies was fine, seen from increasing the number of customers, the company business improvement, also satisfaction, increase of motivation and low turnovers of employees. Based on the performance evaluation by Balanced Scorecard method associated with the industry analysis and SWOT analysis, can concluded that the company strategies have run quite well, evidenced by the company ability to survive and continue to collect profit at the time when many similar companies was not able to survive in the crisis and increasing of oil prices in the world. Thus, overall company strategies has already running quite well, but still need improvement, especially on the particular internal weakness.

**Key Words:** Strategy Evaluation, Balanced Scorecard, PT Orela Bahari

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA IMI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Albert Benhard Aritonang

NRP : 8112415031

Judul Tesis : Evaluasi Keberhasilan Strategi Berdasarkan  
Model Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada  
Perusahaan PT. Orela Bahari)

Menyatakan bahwa tugas akhir ini adalah ASLI karya tulis saya. Jika Terbukti karya ini adalah plagiatisme, saya bersedia menerima Sanksi yang akan diberikan oleh Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saya Juga menyetujui bahwa karya tulis ini dipublikasikan di Internet atau media lain ( digital library akademik sebatas sesuai Undang – Undang Hak Cipta. Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 16 April 2018  
Yang Menyatakan



Albert Benhard Aritonang

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan.....	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
Halaman Pengesahan Tulisan.....	iv
Pernyataan Keaslian Tulisan.....	v
Kata Pengantar .....	vi
Abstrak .....	viii
Abstrack .....	xi
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
<b>BAB 1 .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian.....	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2.....</b>	<b>11</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	11
2.2 Model <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.2.1 Elemen-Elemen <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
2.2.2 Kekuatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	30

2.2.3 Kelemahan <i>Balance Scorecard</i> .....	35
2.2.4 Visi dan Misi .....	37
2.3 Pengertian Strategi .....	39
2.4 Kerangka Konseptual .....	53
<b>BAB 3</b> .....	<b>55</b>
3.1 Metode Penelitian.....	55
3.2 Tujuan.....	56
3.3 Teknik Penelitian.....	57
3.4 Instrumen Penelitian.....	57
3.5 Data .....	57
3.6 Prosedur Pengumpulan Data .....	58
3.7 Analisa Data .....	58
<b>BAB 4</b> .....	<b>60</b>
4.1 Gambaran Umum PT Orela Bahari .....	60
4.1.1 Struktur Pembahasan.....	62
4.1.2 Visi dan Misi PT Orela Bahari .....	65
4.1.3 Struktur Organisasi PT Orela Bahari.....	73
4.2 Hasil Analisa Data.....	85
4.2.1 Formasi Strategi PT Orela Bahari .....	85
4.2.2 Analisis Industri .....	91
4.2.3 Analisis SWOT PT Orela Bahari .....	106
4.2.4 Strategi PT Orela Bahari .....	137
4.2.5 Faktor Kunci Kesuksesan PT Orela Bahari.....	140

4.2.6 <i>Balanced Scorecard</i> PT Orela Bahari .....	143
4.3 Pembahasan .....	191
<b>BAB 5</b> .....	<b>208</b>
5.1 Kesimpulan.....	208
5.2 Saran.....	214
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>216</b>



**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	11
Tabel 2.2 Perbedaan antara Strategi Samudera Merah dengan Samudera Biru .....	49
Tabel 4.1 Pendidikan Anggota Manajemen PT Orela Bahari .....	108
Tabel 4.2 Pendidikan Anggota Manajemen PT Orela Bahari .....	131
Tabel 4.3 Aset PT Orela Bahari Tahun 2014-2016.....	147
Tabel 4.4 Kewajiban dan Ekuitas PT Orela Bahari Tahun 2014-2016.....	149
Tabel 4.5 Laporan Rugi Laba PT Orela Bahari Tahun 2014-2016.....	151
Tabel 4.6 Analisis Laporan Keuangan PT Orela Bahari Tahun 2014-2016 .....	153
Tabel 4.7 Jumlah Pelanggan PT Orela Bahari Tahun 2014-2016.....	175
Tabel 4.8 Kualitas Pelayanan PT Orela Bahari Tahun 2014-2016.....	176

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Penelitian Terdahulu.....	17
Gambar 2.2 Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Visi dan Strategi ke dalam Empat Perspektif .....	20
Gambar 2.3 Pendekatan Pasukan Enam Kompetensi untuk Analisis Struktur Industri .....	47
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual .....	53
Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data ( <i>Interactive Model</i> ) .....	59
Gambar 4.1 PT Orela Bahari <i>Strategic Management Model</i> .....	63
Gambar 4.2 Lembaran Visi dan Misi yang Ditempelkan di Kantor PT Orela Bahari.....	71
Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT Orela Bahari.....	75
Gambar 4.4 Budaya Kerja di PT Orela Bahari.....	115
Gambar 4.5 Sertifikat OHSAS 18001:2007 PT Orela Bahari .....	117
Gambar 4.6 Diagram SWOT.....	133
Gambar 4.7 Matriks SWOT .....	136