

## ABSTRAK

Perkembangan industri garmen di Indonesia dewasa ini cukup pesat seiring dengan semakin banyak badan usaha yang ikut bergerak dalam bidang industri ini sehingga intensitas persaingan cenderung meningkat baik di pasar domestik maupun pasar internasional. Pangsa pasar Indonesia diharapkan masih bisa meningkat setiap tahunnya untuk menyongsong dimulainya era perdagangan bebas ASEAN pada tahun 2003 nanti. Perkembangan industri garmen ini dapat digunakan sebagai solusi mengenai pengangguran yang ada di Indonesia.

Tantangan yang dihadapi oleh badan usaha sangatlah kompleks untuk masa mendatang tidak hanya masalah internal tetapi juga eksternal. Tantangan internal berupa sistem upah, sumber daya manusia, bahan baku, penguasaan teknologi penelitian dan pengembangan. Tantangan eksternal yaitu semakin banyaknya pesaing yang masuk. Tantangan ini memerlukan suatu strategi yang khusus untuk dapat menyiasati kondisi pasar di mana penguasaan pasar lebih banyak ditentukan oleh merek-merek garmen yang terkenal. Badan usaha saat ini memiliki misi "Menjadi badan usaha no. 1 sebagai pemain utama dalam industri pakaian jadi di Indonesia." Misi tersebut didukung oleh suatu visi yang berbunyi: "Badan usaha akan menguasai pangsa pasar dalam industri pakaian jadi di Indonesia dan luar negeri serta akan menciptakan produk paling berkualitas untuk meraih loyalitas pelanggan." Perwujudan misi dan visi badan usaha mendorong ditetapkannya suatu strategi yaitu: "Meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan menciptakan produk dengan model baru, harga bersaing, kualitas terjamin serta *customer satisfaction*".

Badan usaha telah memperhatikan pengukuran atas kinerja keuangannya dan kurang memperhatikan *operational measurement*, padahal faktor-faktor yang ada dalam *operational measurement* itu sangat penting bagi badan usaha. Badan usaha telah menetapkan target pertumbuhan atas penjualan sebesar 10% pertahun sebagai satu-satunya pengukuran untuk menilai baik-jeleknya kinerja badan usaha.

Badan usaha membutuhkan *balance scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja yang menyeimbangkan kinerja finansial dan non finansial. *Balance scorecard* menilai kinerja dari empat perspektif yang berbeda, yaitu : keuangan, konsumen, proses bisnis internal, proses belajar dan pertumbuhan. Dalam setiap perspektif akan ditentukan dan diukur dalam sejumlah *critical success factor* yang sangat menentukan keberhasilan badan usaha.

Pengukuran kinerja *balance scorecard* harus mendukung pelaksanaan strategi melalui tiga prinsip, yaitu : *cause-effect relationships*, *performance drivers* dan *linking to financial*. *Balance scorecard* mengukur kinerja baik keuangan maupun operasional yang membentuk suatu hubungan sebab akibat dalam mencapai tujuan badan usaha. Sasaran keuangan dapat tercapai bila ada layanan konsumen yang memuaskan maupun proses internal yang baik dan didukung oleh proses belajar dan bertumbuh sebagai infrastruktur dalam pencapaian sasaran. Prinsip *cause-effect relationships* memungkinkan badan usaha untuk mengetahui serangkaian aktivitas yang perlu dilakukan secara terpadu. *Balance scorecard* akan menyediakan kejelasan mengenai fokus pada kinerja yang diinginkan dan sebagai sistem manajemen strategis yang mampu menghubungkan tindakan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang badan usaha.

