

## ANALISIS KINERJA STRATEGIS DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD: STUDI KASUS PADA INDUSTRI GARMEN JASA MAKLON

Suriani Laia<sup>1</sup>, Edi Mulyadi<sup>2</sup>

[2407030023@students.unis.ac.id](mailto:2407030023@students.unis.ac.id)<sup>1</sup>, [emulyadi@unis.ac.id](mailto:emulyadi@unis.ac.id)<sup>2</sup>

Universitas Islam Syekh Yusuf

### ABSTRACT

*This study aims to evaluate the strategic performance of PT Leaders World, a garment company operating under the maklon (outsourcing) service model, using the Balanced Scorecard (BSC) approach. The main focus of this research is to examine how the company sustains its competitiveness through a comprehensive performance measurement system that covers financial, customer, internal process, and learning and growth perspectives. A descriptive quantitative method with a case study design was applied, utilizing secondary data from the company's internal reports for the 2021–2023 period, including financial statements, export volume, and non-financial indicators. The research instrument consisted of a BSC assessment sheet that mapped targets and actual achievements, which were then analyzed using descriptive statistics in the form of percentages and averages. The findings reveal that the company's overall strategic performance score reached 93.06%, with the highest achievement in the customer perspective (28.30%) and the lowest in the financial perspective (36.20% out of a 40% weight). These results suggest that the company's strategy is relatively effective in maintaining profitability, customer satisfaction, production quality, and human resource development. However, challenges remain in liquidity management, export market diversification, and employee retention. This study confirms that the Balanced Scorecard is a relevant tool for evaluating strategic performance in Indonesia's garment maklon industry and contributes theoretically to the broader discourse on performance management.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Strategic Performance, Garment Industry, Outsourcing, Performance Management.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja strategis PT Leaders World, sebuah perusahaan garmen berbasis jasa maklon, melalui pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Fokus utama kajian ini adalah bagaimana perusahaan mampu menjaga daya saing dengan pengukuran kinerja yang komprehensif, mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus, di mana data sekunder yang dianalisis berasal dari laporan internal perusahaan periode 2021–2023, termasuk laporan keuangan, volume ekspor, serta indikator non-keuangan. Instrumen penelitian berupa lembar penilaian BSC yang memetakan target dan realisasi indikator, kemudian diolah menggunakan analisis deskriptif berupa persentase dan rata-rata. Hasil penelitian menunjukkan skor kinerja strategis sebesar 93,06%, dengan capaian tertinggi pada perspektif pelanggan (28,30%) dan terendah pada perspektif keuangan (36,20% dari bobot 40%). Temuan ini mengindikasikan efektivitas strategi perusahaan dalam menjaga profitabilitas, kepuasan pelanggan, kualitas proses produksi, serta pengembangan SDM. Namun, kelemahan masih terlihat pada aspek likuiditas, diversifikasi pasar ekspor, dan retensi karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa Balanced Scorecard merupakan alat evaluasi yang relevan bagi industri garmen jasa maklon di Indonesia, sekaligus memberikan kontribusi teoretis pada pengembangan literatur manajemen kinerja.

**Kata Kunci:** Balanced Scorecard, Kinerja Strategis, Industri Garmen, Jasa Maklon, Manajemen Kinerja.

## PENDAHULUAN

Industri garmen merupakan salah satu sektor manufaktur strategis yang memiliki kontribusi besar terhadap perdagangan internasional. Laporan World Trade Organization mencatat bahwa nilai perdagangan tekstil dan garmen pada tahun 2023 melampaui USD 800 miliar, menjadikannya salah satu industri kunci dalam rantai pasok global. Di Indonesia, industri garmen turut menopang ekspor nonmigas dengan nilai mencapai USD 10,9 miliar pada tahun 2022. Meskipun demikian, dominasi Indonesia dalam pasar global menghadapi tantangan serius akibat persaingan biaya produksi dan kapasitas dari negara pesaing utama seperti Vietnam, Bangladesh, dan China. Selain tekanan biaya, tren global seperti otomatisasi, digitalisasi rantai pasok, dan tuntutan keberlanjutan (sustainability) juga menambah kompleksitas persaingan industri garmen modern. Perusahaan yang tidak cepat beradaptasi dengan transformasi digital maupun standar lingkungan internasional berisiko kehilangan daya saing di pasar global (Rosca et al., 2023).

Salah satu model bisnis yang berkembang pesat dalam industri ini adalah jasa maklon, di mana perusahaan berperan sebagai penyedia jasa produksi sesuai dengan pesanan dan spesifikasi klien. Model ini menawarkan peluang yang besar, namun juga menghadirkan tantangan yang tidak kecil. Perusahaan maklon harus mampu menjaga efisiensi operasional, konsistensi mutu produk, serta ketepatan pengiriman agar tetap dipercaya oleh klien. Tanpa itu semua, posisi perusahaan dalam rantai pasok global akan mudah tergeser oleh pesaing yang lebih kompetitif. Karakteristik model maklon yang berbasis pada order klien menyebabkan perusahaan sangat rentan terhadap fluktuasi permintaan dan ketergantungan pasokan. Hal ini menuntut adanya sistem manajemen kinerja yang tidak hanya berorientasi pada output produksi, tetapi juga mencakup aspek kualitas layanan, fleksibilitas rantai pasok, dan inovasi proses.

Bagi PT Leaders World sebagai salah satu perusahaan garmen berbasis jasa maklon, permasalahan utama yang dihadapi adalah ketergantungan penuh pada klien, termasuk dalam hal penyediaan bahan baku. Situasi ini membuat perusahaan tidak memiliki kendali penuh atas ketersediaan dan kualitas bahan baku yang digunakan. Ketika pasokan dari klien mengalami keterlambatan atau tidak sesuai standar, proses produksi perusahaan ikut terhambat. Kondisi ini menimbulkan risiko besar terhadap kepuasan pelanggan dan ketepatan waktu pengiriman, yang pada akhirnya dapat memengaruhi keberlangsungan kontrak kerja sama jangka panjang. Selain itu, keterbatasan dalam diversifikasi pasar ekspor juga menambah risiko, karena perusahaan masih terfokus pada pasar Amerika Utara. Ketergantungan pada satu kawasan menjadikan perusahaan rentan terhadap perubahan kebijakan perdagangan internasional, fluktuasi nilai tukar, dan tren permintaan konsumen.

Selain itu, dalam praktiknya, pengukuran kinerja perusahaan garmen berbasis maklon sering kali masih terbatas pada aspek keuangan atau jumlah produksi. Aspek-aspek strategis lainnya, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, pengembangan sumber daya manusia, dan inovasi, sering kali belum menjadi perhatian utama. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara kebutuhan perusahaan untuk bersaing dalam jangka panjang dengan alat ukur kinerja yang digunakan sehari-hari. Tanpa sistem evaluasi yang komprehensif, perusahaan akan sulit menentukan arah strategis yang tepat dalam menghadapi dinamika pasar global.

Dalam kerangka manajemen modern, manajemen kinerja merupakan konsep fundamental dalam menjaga efektivitas organisasi. Armstrong (2009) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perencanaan, pemantauan, hingga evaluasi pencapaian tujuan strategis. Dalam industri padat karya seperti garmen, konsep ini menjadi penting karena keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada keterhubungan strategi manajerial dengan produktivitas

tenaga kerja di lini produksi. Dengan kata lain, sistem manajemen kinerja yang efektif harus mampu menjembatani visi strategis dengan pelaksanaan operasional sehari-hari, serta memastikan bahwa seluruh komponen organisasi bergerak ke arah tujuan bersama.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah Balanced Scorecard (BSC), yang diperkenalkan Kaplan dan Norton pada awal 1990-an. BSC menyatukan indikator keuangan dan non-keuangan melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2001). Pendekatan ini bukan hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, melainkan juga sebagai instrumen komunikasi strategi, pengendalian manajemen, dan pembelajaran organisasi yang berkesinambungan. Keunggulan utama BSC adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan indikator tradisional (seperti profitabilitas) dengan indikator strategis non-finansial (seperti loyalitas pelanggan, kualitas proses, dan inovasi), sehingga lebih sesuai dengan kebutuhan industri modern yang dinamis (Kamila and Juliána, 2022).

Sejumlah penelitian mendukung efektivitas BSC di sektor tekstil dan garmen. Quesado et al. (2022) menunjukkan bahwa implementasi BSC di Eropa membantu perusahaan meningkatkan keselarasan strategi, memperbaiki komunikasi internal, serta menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Wakjira (2023) menemukan bahwa BSC berkontribusi positif terhadap peningkatan ekspor dan profitabilitas industri tekstil di Ethiopia. Sementara itu, Sandrina (2023) menekankan bahwa keberhasilan BSC sangat bergantung pada budaya organisasi dan komitmen manajemen puncak. Selain itu, studi Setiawan & Fauziah (2020) di industri tekstil Indonesia menekankan pentingnya perumusan indikator kinerja (KPI) yang disesuaikan dengan critical success factors perusahaan agar BSC benar-benar efektif. Hal ini menegaskan bahwa BSC tidak bersifat generik, melainkan harus diadaptasi dengan kondisi unik setiap perusahaan.

Namun, penerapan BSC tidak lepas dari kendala. Beberapa hambatan mencakup keterbatasan pemahaman manajerial, kurangnya sumber daya, serta kesulitan menghubungkan strategi dengan indikator operasional sehari-hari (Setiawan & Fauziah, 2020). Selain itu, dalam industri tekstil dan garmen, kepuasan pelanggan dan ketepatan pengiriman menjadi indikator krusial, berbeda dengan sektor perbankan atau pendidikan yang lebih menekankan aspek pelayanan publik. Bahkan, penelitian terbaru menekankan pentingnya integrasi aspek keberlanjutan ke dalam BSC agar tidak hanya fokus pada kinerja finansial, melainkan juga mencakup dimensi sosial dan lingkungan (Fadara et al., 2024)

Di Indonesia, kajian tentang penerapan BSC dalam industri garmen masih terbatas. Sebagian besar penelitian berfokus pada sektor jasa keuangan, pendidikan, dan layanan publik. Studi di sektor manufaktur relatif sedikit, khususnya pada model bisnis jasa maklon. Rengganis (2021) membahas biaya kualitas di industri garmen, namun tidak memasukkannya dalam kerangka BSC. Sementara itu, penelitian Saputri, Kusuma, dan Prastiwi (2021) menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard di sektor manufaktur mampu memberikan gambaran menyeluruh atas kinerja perusahaan melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, studi ini juga menekankan bahwa efektivitas BSC sangat dipengaruhi oleh konsistensi penerapan dan dukungan manajerial, sehingga tantangan implementasi masih sering ditemui di tingkat operasional. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan akademis, terutama dalam memahami bagaimana BSC dapat diadaptasi secara efektif pada industri garmen berbasis jasa maklon yang sangat bergantung pada pesanan klien dan menghadapi fluktuasi permintaan tinggi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan pada pertanyaan utama: bagaimana kinerja strategis PT Leaders World jika dianalisis menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta

pembelajaran dan pertumbuhan?. Tujuan penelitian adalah memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja perusahaan dari keempat perspektif tersebut, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang masih perlu diperbaiki. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberi kontribusi praktis bagi perusahaan dalam menyusun strategi peningkatan kinerja, tetapi juga memberikan kontribusi akademis berupa perluasan wawasan mengenai penerapan BSC dalam industri garmen jasa maklon di Indonesia.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode studi kasus pada PT Leaders World, sebuah perusahaan garmen yang bergerak di bidang jasa maklon. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menggambarkan implementasi *Balanced Scorecard (BSC)* dalam mengevaluasi kinerja strategis perusahaan berdasarkan data aktual. Desain deskriptif memungkinkan peneliti mengukur ketercapaian indikator dari empat perspektif BSC keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan melalui perbandingan target dan realisasi (Sugiyono, 2023). Selain itu, pendekatan ini memberikan kelebihan karena hasil pengukuran dapat langsung diinterpretasikan secara praktis oleh manajemen, tanpa memerlukan analisis statistik yang terlalu kompleks.

Data yang digunakan sepenuhnya berupa data sekunder yang diperoleh dari laporan internal perusahaan periode 2021–2023. Data tersebut mencakup informasi keuangan (penjualan bersih, laba bersih, aktiva lancar, kewajiban lancar) serta data kuantitas ekspor ke pasar utama, seperti Amerika Serikat, Kanada, dan Meksiko. Pemanfaatan data internal ini dianggap tepat karena mampu mencerminkan kondisi kinerja perusahaan secara objektif dan terukur, serta relevan untuk dianalisis dengan kerangka *Balanced Scorecard* (Quesado et al., 2022; Wakjira, 2023). Penggunaan data sekunder juga memungkinkan peneliti menelusuri tren kinerja dari waktu ke waktu, sehingga hasil penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi sesaat tetapi juga memberikan gambaran perkembangan yang lebih menyeluruh. Penggunaan data sekunder juga memungkinkan peneliti menelusuri tren kinerja dari waktu ke waktu, sehingga hasil penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi sesaat tetapi juga memberikan gambaran perkembangan yang lebih menyeluruh.

Proses penelitian dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama adalah pengumpulan data laporan keuangan dan kuantitas ekspor yang menjadi dasar pengukuran perspektif keuangan dan pelanggan. Tahap kedua berupa simulasi *Balanced Scorecard*, yaitu pemetaan indikator strategis dari setiap perspektif ke dalam target yang telah ditetapkan, kemudian dibandingkan dengan capaian aktual perusahaan. Melalui simulasi ini diperoleh skor capaian masing-masing perspektif yang selanjutnya digabungkan untuk menghasilkan gambaran kinerja strategis secara keseluruhan. Dengan cara ini, perusahaan dapat melihat secara jelas indikator mana yang sudah tercapai sesuai target dan indikator mana yang masih perlu ditingkatkan.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah lembar penilaian *Balanced Scorecard* yang berisi indikator capaian tiap perspektif. Pengukuran dilakukan dengan empat langkah:

1. menetapkan target kinerja;
2. menghitung realisasi capaian dari data keuangan dan ekspor;
3. mengukur persentase capaian dengan membandingkan realisasi terhadap target; dan
4. mengakumulasi skor dari seluruh perspektif untuk memperoleh hasil akhir kinerja perusahaan.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan statistik deskriptif berupa persentase dan rata-rata untuk memberikan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan kinerja strategis PT Leaders World. Pendekatan ini dipandang sesuai karena mampu

menyajikan hasil secara ringkas, mudah dipahami, serta langsung mengarah pada identifikasi faktor pendukung maupun penghambat pencapaian strategi perusahaan.

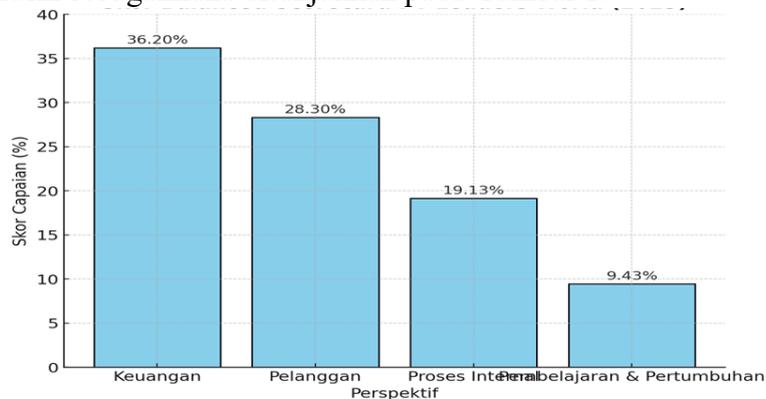
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengukuran Balanced Scorecard, PT Leaders World memperoleh skor total 93,06%. Hasil ini menunjukkan implementasi strategi secara umum sudah baik, meskipun ada beberapa aspek yang masih di bawah target. Rincian skor per perspektif disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengukuran Kinerja PT Leaders World melalui Balanced Scorecard

Aspek	Capaian kinerja / realisasi	Bobot	Skor Capaian
Keuangan	1. Margin laba bersih meningkat menjadi positif 1,3% (2023) dari kondisi rugi pada 2022. (Target $\geq$ 10%)	15%	13,50%
	2. Pertumbuhan penjualan bersih naik 25,7% (2022–2023), melampaui target $\geq$ 8%	15%	14,50%
	3. Rasio lancar (current ratio) 0,75 (2023), masih di bawah standar sehat $\geq$ 1 kali	10%	8,20%
	<b>Subtotal Keuangan</b>	<b>40%</b>	<b>36,20%</b>
Pelanggan	1. Kepuasan pelanggan (simulasi survei) 96% (target $\geq$ 90%)	10%	9,60%
	2. Loyalitas klien (repeat order jangka panjang) 90% (target $\geq$ 75%)	10%	9,00%
	3. Ekspor aktif ke USA & New York (volume utama), serta Kanada & Meksiko ( $\leq$ 500 pcs per tahun). Total volume ekspor naik dari 2,99 juta pcs (2022) $\rightarrow$ 3,73 juta pcs (2023). Capaian 97%.	10%	9,70%
	<b>Subtotal Pelanggan</b>	<b>30%</b>	<b>28,30%</b>
Proses Internal	1. Waktu produksi rata-rata 11 hari/order (target $\leq$ 10 hari). Capaian 95%	7%	6,65%
	2. Tingkat cacat produk 1,2% (target $\leq$ 1%). Capaian 96%	7%	6,72%
	3. Ketepatan pengiriman 96% (target $\geq$ 98%). Capaian 96%	6%	5,76%
	<b>Subtotal Proses Internal</b>	<b>20%</b>	<b>19,13%</b>
Pembelajaran & Pertumbuhan	1. Jam pelatihan 34 jam/karyawan/tahun (target $\geq$ 36 jam). Capaian 94%	4%	3,76%
	2. Turnover karyawan 9% (target $\leq$ 8%). Capaian 92%	3%	2,76%
	3. Inovasi proses 2 per tahun (target $\geq$ 2). Capaian 97%	3%	2,91%
	<b>Subtotal Pembelajaran</b>	<b>10%</b>	<b>9,43%</b>
<b>Balance Scorecard (TOTAL)</b>		<b>100%</b>	<b>93,06%</b>

Berdasarkan data pada Tabel 1, terlihat bahwa masing-masing perspektif Balanced Scorecard memberikan kontribusi yang berbeda terhadap pencapaian strategi perusahaan. Untuk memperjelas distribusi skor tersebut, hasil pengukuran kemudian divisualisasikan dalam bentuk grafik sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Grafik Skor Balanced Scorecard PT Leaders World Tahun 2023

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja strategis PT Leaders World sebagai perusahaan jasa maklon garmen. Skor total sebesar 93,06% menandakan bahwa strategi yang dijalankan relatif efektif dalam menjaga profitabilitas, meningkatkan kepuasan pelanggan, menjaga kualitas proses, serta mendorong pengembangan sumber daya manusia. Temuan ini sejalan dengan Quesado et al. (2022) yang menegaskan bahwa BSC merupakan instrumen manajemen strategis yang efektif karena mampu menyeimbangkan indikator finansial dan non-finansial secara simultan. Kebaruan penelitian ini terlihat dari penerapan BSC pada sektor garmen jasa maklon di Indonesia yang masih jarang diteliti, sehingga memberikan perspektif baru mengenai bagaimana model bisnis berbasis pesanan dapat dievaluasi secara holistik.

Meskipun capaian kinerja tergolong tinggi, penelitian ini juga menemukan beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan. Kelemahan utama terdapat pada likuiditas, konsentrasi pasar ekspor, dan retensi karyawan. Masalah likuiditas yang dialami perusahaan sejalan dengan hasil studi Wakjira (2023) di industri tekstil Ethiopia, di mana pengelolaan kas yang kurang optimal terbukti menjadi hambatan dalam menjaga daya saing global. Pada aspek sumber daya manusia, tingkat turnover karyawan di perusahaan ini relatif tinggi. Kondisi ini berbeda dengan hasil penelitian Sandrina et al. (2023) yang menemukan bahwa program insentif dan pengembangan karier dapat menurunkan tingkat turnover secara signifikan, sehingga menunjukkan perlunya perusahaan memperbaiki kebijakan internal terkait manajemen SDM. Perbedaan temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC sangat bergantung pada perumusan Key Performance Indicator yang tepat, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Lucky Setiawan & Yuliani Fauziah (2020) yang menekankan pentingnya penyusunan KPI berdasarkan visi, misi, serta critical success factors perusahaan agar strategi BSC dapat berjalan efektif dan terukur di industri tekstil Indonesia.

Jika dibandingkan dengan penelitian Rengganis (2021), fokus pada biaya kualitas belum sepenuhnya diintegrasikan dalam pengukuran kinerja PT Leaders World. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal pada perusahaan jasa maklon masih memiliki ruang untuk ditingkatkan, terutama dalam menghubungkan biaya kualitas dengan produktivitas dan efisiensi operasional. Demikian pula, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Saputri, Kusuma, dan Prastiwi (2021) yang menekankan bahwa efektivitas Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja perusahaan manufaktur sangat dipengaruhi oleh

konsistensi penerapan pada setiap perspektif, termasuk keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perbedaan ini memperlihatkan bahwa meskipun BSC mampu memberikan gambaran menyeluruh atas kinerja perusahaan, penerapannya dalam konteks perusahaan garmen berbasis jasa maklon menghadapi tantangan spesifik, terutama terkait pengelolaan likuiditas dan retensi sumber daya manusia.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa perusahaan jasa maklon garmen perlu merancang strategi pengelolaan kas yang lebih baik, misalnya dengan mempercepat siklus penagihan piutang dan memperkuat perencanaan modal kerja. Selain itu, perluasan pasar ekspor di luar Amerika Serikat, Kanada, dan Meksiko menjadi penting untuk mengurangi ketergantungan pada pasar utama. Di sisi lain, peningkatan program retensi karyawan berpengalaman melalui insentif yang kompetitif, jalur karier yang jelas, serta penguatan budaya organisasi diharapkan dapat meningkatkan loyalitas tenaga kerja.

Secara akademis, penelitian ini mempertegas relevansi Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja perusahaan berbasis *pesanan (order-based business)* seperti industri jasa maklon garmen. Lebih jauh, studi ini turut mengisi celah literatur karena penerapan BSC dalam konteks industri garmen maklon di Indonesia masih terbatas. Hal ini menjadi kontribusi teoretis yang membedakan penelitian ini dari studi sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada sektor perbankan, pendidikan, dan layanan publik. Dengan demikian, penelitian ini menambahkan dimensi baru pada literatur BSC, khususnya di sektor manufaktur padat karya dan berorientasi ekspor.

Adapun keterbatasan penelitian terletak pada penggunaan data internal dari satu perusahaan dengan periode analisis terbatas (2021–2023). Hal ini menyebabkan hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas ke seluruh industri garmen maklon di Indonesia. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan sampel perusahaan yang lebih beragam dengan cakupan waktu yang lebih panjang, serta melibatkan metode analisis inferensial seperti regresi atau *Structural Equation Modeling (SEM)* guna menguji hubungan antarvariabel secara lebih mendalam.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menganalisis kinerja strategis perusahaan garmen jasa maklon dengan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa capaian total sebesar 93,06% termasuk kategori sangat baik. Keempat perspektif BSC keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan berkontribusi positif terhadap pencapaian strategi. Namun, masih terdapat aspek yang belum optimal, yaitu rendahnya likuiditas, keterbatasan diversifikasi pasar ekspor, serta tingkat retensi karyawan yang relatif tinggi.

Secara praktis, temuan ini menekankan perlunya perusahaan memperkuat manajemen likuiditas, memperluas pasar ekspor di luar wilayah utama, serta menyusun kebijakan retensi karyawan berpengalaman secara lebih sistematis. Dari sisi teoretis, penelitian ini menegaskan relevansi BSC sebagai instrumen strategis yang efektif dalam industri garmen berbasis maklon di Indonesia, sekaligus memperkaya literatur yang sebelumnya lebih berfokus pada sektor manufaktur besar dan jasa non-produksi. Kebaruan penelitian ini terletak pada penerapan Balanced Scorecard pada model bisnis garmen jasa maklon yang memiliki karakteristik unik berupa ketergantungan pada pesanan klien dan dinamika pasar ekspor yang fluktuatif, sehingga memberikan kontribusi baru bagi literatur manajemen kinerja di sektor padat karya dan berorientasi ekspor.

Keterbatasan penelitian terletak pada penggunaan data internal dari satu perusahaan dengan periode observasi yang terbatas, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak

perusahaan dengan cakupan data yang lebih besar, memperpanjang periode analisis, serta mengombinasikan pendekatan deskriptif dengan analisis inferensial seperti regresi atau SEM untuk menguji hubungan antarvariabel secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian mendatang juga dapat mengintegrasikan Balanced Scorecard dengan kerangka lain, seperti *Sustainability Balanced Scorecard* untuk menilai dimensi keberlanjutan, atau mengombinasikannya dengan metode kuantitatif lanjutan seperti SEM guna memperkaya validitas empiris dan memperluas cakupan kontribusi teoretis.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (4th Editio). Kogan Page.
- Kaplan, Robert S.; Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Vol. 23, Issue 1). Soundview Executive Book Summaries.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo (ed.); Cetakan Ke, Vol. 11, Issue 1). ALFABETA.

### Jurnal :

- Fadara, T. G., Wong, K. Y., & Zarei, H. (2024). A comprehensive framework for the sustainability indicators in the textile industry of developing. *Business Strategy & Development*, 7(1). <https://doi.org/10.1002/bsd2.332>
- Mustika, E., Kusuma, S. I. L., & Prastiwi, I. E. (2021). Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(01), 204–216.
- Patrícia Quesado, Salomé Marques, Rui Silva, A. R. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*.
- Rengganis, E. S. A. (2021). *Analisa Komparatif Cost of Rework dan Cost of Conformance to Quality sebagai Dasar Perbaikan Sistem Proses Produksi (Studi Kasus di Industri Garmen HSN)*.
- Rosca, M., Vatra, A.-D., & Manuela Avadanie. (2023). *The digital transformation of garment product development*. 74(1), 98–106. <https://doi.org/10.35530/IT.074.01.2022148>
- Sandrina, L., Kosasih, W., & Salomon, ithrone L. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja dan Perencanaan Strategi Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard dan Hoshin Kanri: Studi Kasus di Perusahaan Tekstil. *Jurnal Mitra Teknik Industri*, 2(3), 278–286.
- Setiawan, L., & Fauziah, Y. (2020). Usulan rancangan key performance indicator menggunakan pendekatan Balance scorecard pada perusahaan tekstil Usulan rancangan key performance indicator menggunakan pendekatan Balance scorecard pada perusahaan tekstil.
- Sotáková, K., & Bednárová, J. (2022). *Application of BSC to Management of Production Processes in the Analyzed Company*. 380–389.
- Wakjira, G. G. (2023). Descriptive Assessments of Business Score Card (BSC) Implementation Practices on Firm Performance of SMEs, Manufacturing, Textile, and Apparel Industries in Ethiopia. *Partners Universal International Innovation Journal (PUIIJ)*, 1(6), 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10407529>

### Sumber Internet:

- Organization, W. T. (2023). *World Trade Statistical Review 2023*. [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/wtsr\\_2023\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr_2023_e.htm)