

**PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KAIN TENUN  
SUTRA DENGAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra)**

**Dewi Aulia<sup>1</sup>, Andri Ikhwana<sup>2</sup>**

Sekolah Tinggi Teknologi Garut  
Jl. Mayor Syamsu No. 1 Jayaraga Garut 44151 Indonesia  
Email : [jurnal@sttgarut.ac.id](mailto:jurnal@sttgarut.ac.id)

<sup>1</sup>[dewi.aulia4@gmail.com](mailto:dewi.aulia4@gmail.com)

<sup>2</sup>[andri\\_ikhwan@yahoo.com](mailto:andri_ikhwan@yahoo.com)

**Abstrak** - Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan serta merumuskan dan merencanakan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra di pabrik sutra Tiga Putra dalam upaya memperoleh banyak relasi bisnis dan menambah nilai profitabilitas bagi perusahaan.

Didalam penelitian ini metodologi yang digunakan dalam perencanaan strategi pengembangan usaha ini yaitu dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard* (BSC), metode *balanced scorecard* pada awalnya diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan, selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perkembangan implementasinya bukan hanya sebagai alat pengukur kinerja namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana stratejik (Mulyadi, 2001).

Sehingga hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa penggunaan model *Balanced Scorecard* (BSC) dapat dilakukan untuk merencanakan dan merumuskan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra dengan tidak melupakan kapasitas dari perusahaan itu sendiri.

**Keyword** - Perencanaan Strategi, *Balanced Scorecard*(BSC)

## 1. PENDAHULUAN

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun bisa terjadi seorang pemimpin perusahaan tidak menyadarinya. Strategi merupakan tindakan yang bersifat kontinyu dan terus menerus,serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Sehingga dibutuhkan kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumsi para konsumen yang didukung oleh kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan tersebut.

Berdasarkan pada sudut pandang diatas bahwa perusahaan membutuhkan kecepatan inovasi yang didukung oleh kompetensi inti, Kaplan dan Norton [1996] menyatakan bahwa mengarahkan perusahaan pada saat ini melintasi lingkungan persaingan yang kompleks dan rumit. Hal ini menggambarkan bahwa setiap perusahaan harus mempunyai pengetahuan serta strategi usaha yang sesuai dengan jenis usaha yang dikelolanya agar perusahaan tersebut dapat dikendalikan

dengan baik sehingga mampu bersaing pada pasar yang dimasukinya.

Begitupun pada Perusahaan Sutra Tiga Putra yang merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan sutra yang ada di Kabupaten Garut Propinsi Jawa Barat yang mempunyai potensi untuk dikembangkan, karena setiap tahunnya perusahaan ini mengalami peningkatan sampai akhirnya perusahaan ini mempunyai beberapa mesin tenun serta beberapa orang tenaga kerja, selain itu kualitas dari kain sutra yang dihasilkanpun sudah diakui oleh para konsumennya. Sehingga Perusahaan Sutra Tiga Putra membutuhkan strategi usaha yang tepat untuk mengembangkan usahanya, secara umum jenis kain sutra yang diproduksi oleh pabrik ini adalah kain sutra putihan yang belum diberi variasi warna serta corak/batik yang biasa disebut kain sutra setengah jadi, dan kain sutra motif sulam yang hanya diproduksi berdasarkan pesanan, biasanya berupa selendang.

Melihat kondisi saat ini bahwa dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat baik karena pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun perkembangan teknologi yang pesat, pabrik tenun sutra tiga putra perlu menerapkan strategi yang lebih tepat untuk mengembangkan usaha agar bisa memenangkan persaingan, berdasarkan keadaan perusahaan saat ini bahwa Perusahaan Sutra Tiga Putra ini belum mempunyai manajemen yang terencana karena masih dikelola oleh pemiliknya sendiri, oleh karena itu *balanced scorecard* digunakan untuk membantu perusahaan dalam merumuskan dan merencanakan strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha tersebut dengan tidak melupakan kapasitas dari perusahaan itu sendiri.

Penelitian ini diarahkan untuk menjawab permasalahan yang terjadi dengan menerapkan model *Balanced Scorecard* (BSC) dalam menyusun perencanaan strategi usaha. BSC pada awalnya diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik (Mulyadi,2001).

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Konsep Manajemen Strategis

Menurut Setiawan [2011], manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Termasuk didalamnya pengamatan lingkungan (eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi, serta pengendalian. Bidang ilmu manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Manajemen strategis pada prinsipnya merupakan pengambilan keputusan yang akan menentukan apakah suatu organisasi itu unggul, dapat bertahan hidup, atau menghadapi kematiannya. Tugas dari manajemen strategis adalah menggunakan sebaik-baiknya sumberdaya organisasi dalam lingkungan yang berubah-ubah.

Glueck dan Jauch dalam setiawan [2011], manajemen strategis merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

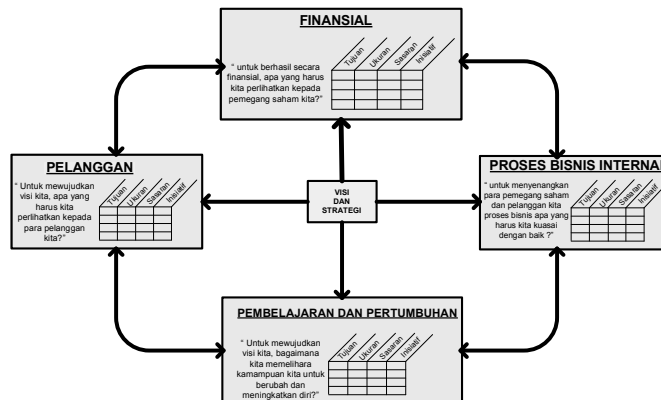
Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana perencanaan strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi.

## 2.2 *Balanced Scorecard*

BSC merupakan salah satu bentuk atau alat yang digunakan untuk mengukur kinerja serta sebagai salah satu cara untuk menyusun strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengertian BSC secara lebih mendalam lebih dari sekedar alat pengukur kinerja dan penyusunan strategi. Beberapa pengertian BSC menurut para ahli diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Mulyadi [2001] mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah sebuah alat manajemen jaman sekarang yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan.
- b. Kaplan dan Norton [1996] mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas dalam penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisi perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial.

BSC harus mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun kedalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Evaluasi dan pengukuran kinerja yang biasa dilakukan dalam pengendalian manajemen harus dilakukan secara berimbang (*balanced*) untuk keempat perspektif tersebut. Kerangka BSC dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1 Kerangka Balanced Scorecard  
Sumber: Kaplan dan Norton [1996]

### 1. **Perspektif Finansial**

Dalam perspektif finansial tolak ukur yang digunakan bergantung pada posisi perusahaan di daur hidup bisnis. Kaplan dan Norton [1996] membagi daur hidup bisnis menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

- a. Growth (tumbuh)
- b. Sustain (bertahan)

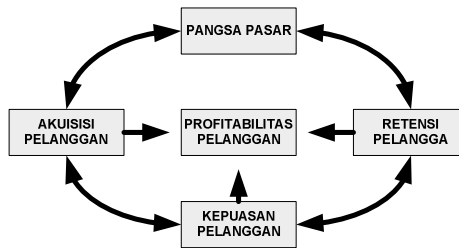
- c. Harvest (memetik hasil)
- 2. **Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan BSC, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran pelanggan penting.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran:

- a) Pangsa pasar
- b) Retensi pelanggan
- c) Akuisisi pelanggan
- d) Kepuasan pelanggan
- e) Profitabilitas pelanggan

Semua ukuran tersebut di atas dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat seperti gambar 2 di bawah ini:



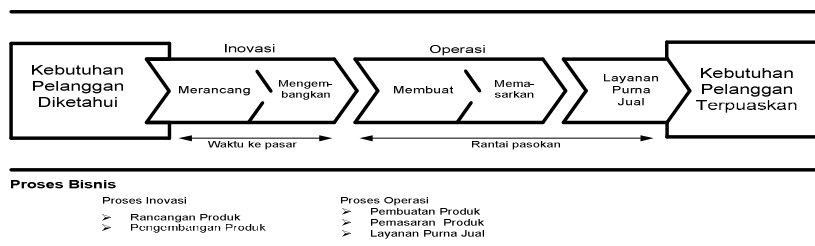
Gambar 2 Perspektif Pelanggan Ukuran Utama  
 Sumber: Kaplan dan Norton [1996]

3. **Perspektif Proses Bisnis internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a. Memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif rantai nilai proses bisnis internal dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini.



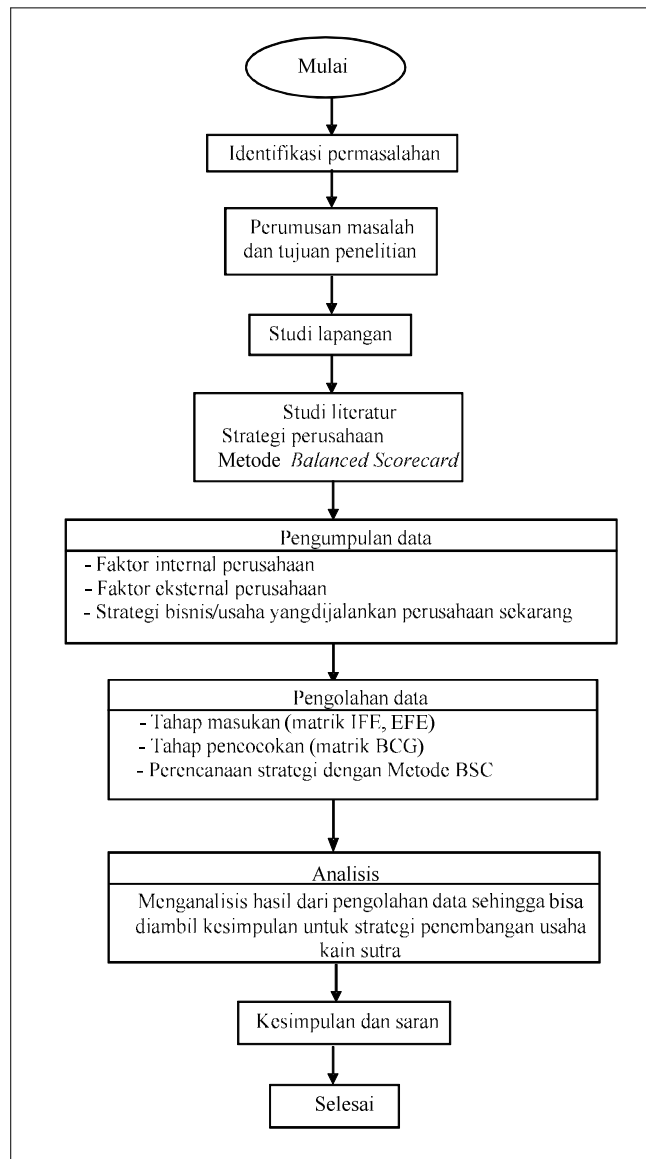
Gambar 3 Perspektif Nilai Proses Bisnis Internal, Sumber : Kaplan dan Norton [1996]

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dari BSC, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Bagaimana mengembangkan organisasi itu menjadi organisasi belajar dan akhirnya menjadi organisasi yang tumbuh dan berkembang. Faktor belajar dan tumbuh sangat penting dalam sebuah organisasi, dengan faktor ini sebuah organisasi dapat terus berjalan dan hidup (*Survive*) atau tidak dimasa yang akan datang yang memasuki era persaingan yang cukup ketat.

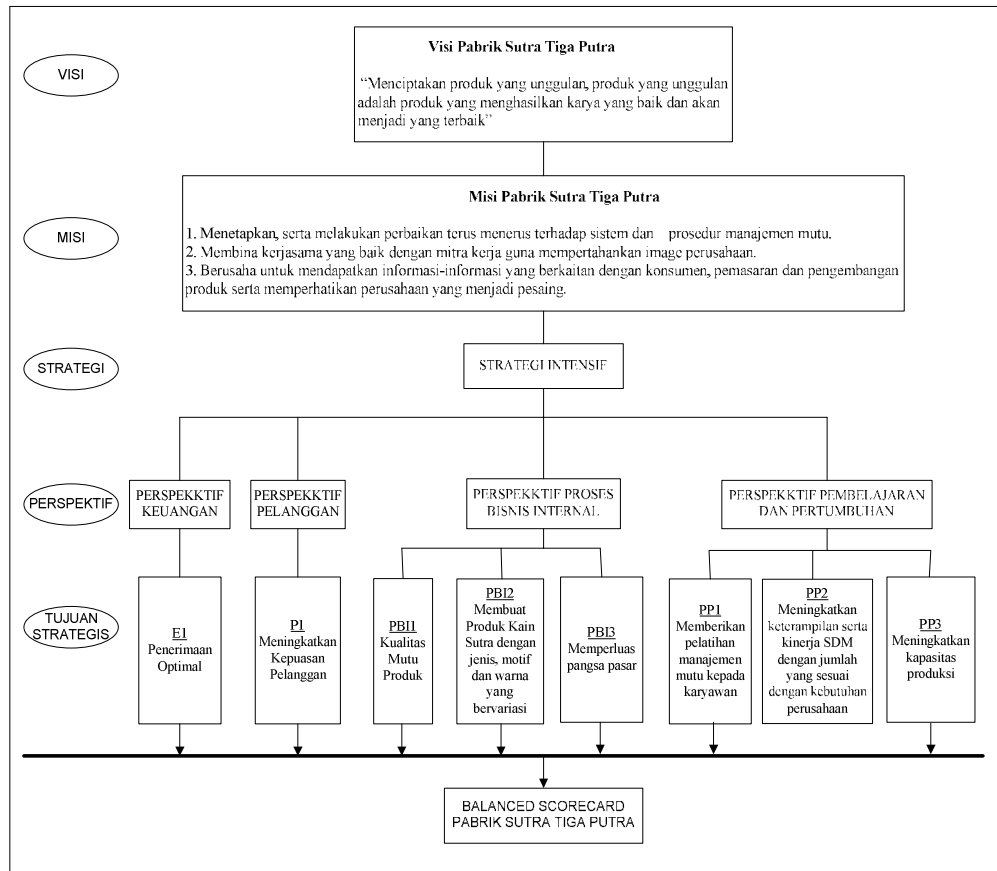
### 3. METODOLOGI



Gambar 4 metodologi penelitian

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

*Balanced scorecard* merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan, Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3)seimbang dan (4) terukur. Perusahaan menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, tujuannya yaitu agar perusahaan mampu bersaing dengan industri lain yang sejenis agar dapat terus bertahan (*survive*). Dalam memilih tolak ukur yang digunakan tentu harus memperhatikan keterkaitan antara visi, misi dan strategi perusahaan Tiga Putra agar dapat difahami oleh seluruh bagian perusahaan paling tidak oleh pegawai yang bertanggung jawab terhadap maju tidaknya perusahaan. Berbagai tolak ukur yang dipilih dalam perancangan BSC Tiga Putra serta tujuan strategisnya dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 5 *Balanced Scorecard* Perusahaan Kain Sutra Tiga Putra Garut

**1. Perspektif Keuangan**

Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam perspektif keuangan yang berdasarkan pada posisi perusahaan saat ini yakni berada pada posisi *Question*

*Mark* yang berarti perusahaan berada pada posisi pangsa pasar yang relatif rendah tetapi harus bersaing dalam industri dengan pertumbuhan yang tinggi. Berikut adalah sasaran yang terdapat pada perspektif keuangan:

**a. Peningkatan Return**

Pada perspektif keuangan akan didapat peningkatan *return* dan hasil akhirnya adalah penerimaan optimal, peningkatan *return* dapat dicapai melalui indikator-indikator keberhasilan perusahaan yang diantaranya adalah pemeliharaan *asset* perusahaan dengan melakukan perawatan secara berkala, efisiensi penggunaan sumber daya dengan cara mengefektifkan proses produksi dan efisiensi penggunaan bahan baku, kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang baik dan kerjasama yang baik, profitabilitas pelanggan dengan selalu memperhatikan kualitas produk.

**b. Peningkatan pendapatan penjualan**

Untuk peningkatan pendapatan penjualan, perusahaan harus menambah jumlah kapasitas produksi sebesar 50%. Produksi kain sutra perbulan harus mencapai 450 meter, yang sebelumnya kapasitas produksi perbulannya adalah 300 meter. Dengan menambahnya jumlah kapasitas produksi perbulan perusahaan harus dapat mengoptimalkan kapasitas produksi dari mesin ATBM atau menambah jumlah mesin dan operator/ karyawan.

**c. Pengeluaran yang efektif**

Untuk menekan agar tidak terjadinya pemborosan dalam pengeluaran keuangan perusahaan, baik itu dibidang produksi, promosi maupun pemasaran maka dilakukan akuisisi pelanggan dan retensi terhadap pelanggan yang berfungsi untuk meningkatkan jumlah pelanggan dengan mempertahankan mutu produk dan mengetahui prosentase jumlah pelanggan yang ada saat ini, yang berguna untuk menghindari pemborosan dalam pengeluaran keuangan perusahaan, pengeluaran yang efektif dapat mendukung untuk peningkatan keuntungan (*return*).

**2. Perspektif Pelanggan**

Salah satu faktor keberhasilan dari sebuah pemasaran produk adalah dengan diterimanya produk dipasaran, pemasaran dapat dilakukan bila adanya pelanggan (konsumen) yang membutuhkan produk kain, dalam perspektif pelanggan ini tentunya ada tujuan yang ingin dicapai perusahaan yaitu memuaskan dan menyenangkan pelanggan, tujuan dari perspektif pelanggan ini terdiri dari beberapa indikator-indikator sebagai penentu yang antara lain sebagai berikut:

**a. Pangsa pasar**

Untuk mengetahui pangsa pasar, perusahaan terlebih dahulu harus menentukan siapa yang menjadi sasaran atau target yang menjadi konsumen dari kain sutra putihan, salah satunya adalah perusahaan yang memproduksi kain sutra batikan dan para pengrajin batikan, setelah itu perusahaan dapat menentukan *market share* dari kain sutra putihan, dengan diketahuinya *market share* perusahaan dapat menghitung dan menentukan kapasitas produksi kain sutra putihan tiap bulannya.

**b. Retensi pelanggan**

Dalam retensi pelanggan ini perusahaan harus mampu mempertahankan jumlah pelanggan yang ada, yang menjadi tolak ukur dari retensi pelanggan ini yaitu untuk memenuhi tujuan yang ingin dicapai pada perspektif keuangan yakni pendapatan optimal maka perusahaan harus mempertahankan jumlah pelanggan yang ada dan menambah pelanggan baru untuk menghindari apabila sewaktu-waktu ada produk yang belum terjual dikarenakan pelanggan yang sudah ada tidak produksi lagi.

**c. Akuisisi pelanggan**

Yang menjadi ukuran dari akuisisi pelanggan ini adalah menambah jumlah produk dengan melakukan promosi untuk mengenalkan produk ke pasar yang lebih luas lagi, tujuannya yaitu menambah jumlah pemasukan sebesar 50% setiap tahunnya.

**d. Kepuasan pelanggan**

Pada indikator ini perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari para pelanggan terhadap produk kain sutra, hal ini dapat dilakukan dengan cara pemberian *sample* produk terlebih dahulu kepada pelanggan, apabila *sample* yang diberikan sudah sesuai dengan keinginan pelanggan maka barang siap diproduksi dan diantar. Indikator kepuasan pelanggan ini dapat mendukung terhadap akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, penerapan sistem manajemen mutu dan peningkatan terhadap *return* perusahaan.

**e. Profitabilitas pelanggan**

Yang menjadi tolak ukur dari indikator profitabilitas pelanggan ini adalah mempertahankan pelanggan yang ada serta terus mencari pelanggan baru, target yang ingin dicapai dari profitabilitas pelanggan ini adalah pemasukan hasil dari pelanggan produk kain sutra naik 50% tiap tahunnya. Hal yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah menjaga kepercayaan pelanggan serta terus mempertahankan kualitas dari kain sutra yang dihasilkan.

**3. Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal**

Untuk analisis perspektif proses bisnis internal ini terbagi kedalam beberapa indikator yang menjadi pendukung diantaranya adalah sebagai berikut:

**a. Inovasi**

Pada indikator inovasi ini tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah mengembangkan produk agar lebih bervariasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan, hal yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah memberikan pelatihan-pelatihan khusus dan seminar-seminar mengenai usaha kain sutra kepada para karyawannya agar wawasannya terus bertambah dan mampu mengembangkan jenis, motif dan variasi baru dari kain sutra.

**b. Operasi**

Pada indikator operasi ini target yang ingin dicapai perusahaan adalah efektifitas dan efisiensi dalam proses produksi, hal yang harus dilakukan



perusahaan untuk efektifitas proses produksi adalah dengan melakukan pengecekan mesin sebelum memulai produksi, menyediakan bahan baku dan peralatan lainnya sebelum memulai aktivitas produksi agar tidak terjadi waktu menunggu (*delay*), dan untuk efisiensi produksi dengan cara menghemat bahan baku, artinya penggunaan bahan baku dan pendukung lainnya harus sesuai dengan kebutuhan.

**c. Layanan purna jual**

Pada indikator layanan purna jual ini tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah kebutuhan pelanggan terpenuhi, hal yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya adalah dengan memelihara hubungan baik dengan mitra atau pelanggan serta menjaga kepercayaan dari para pelanggan, untuk itu perusahaan harus tetap menjaga kualitas mutu produk dengan cara penerapan sistem *quality control* dengan demikian konsumen akan tetap loyal dan setia terhadap produk kain sutera tiga putra.

**4. Analisis Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan**

Pada proses pembelajaran dan pertumbuhan terbagi kedalam tiga indikator yang menjadi pendukung dari perspektif ini, antara lain sebagai berikut:

**a. Kapabilitas pekerja**

Pada indikator kapabilitas pekerja ini yang menjadi ukuran adalah produktivitas karyawan, produktivitas karyawan ini sangat berpengaruh terhadap hasil produksi perusahaan, Tujuan yang ingin dicapai dari kapabilitas pekerja ini adalah menampilkan keterampilan serta kinerja SDM dengan jumlah yang sesuai dengan pelanggan. Indikator ini dapat meningkatkan pendapatan yang optimal dengan cara dapat menghasilkan sebuah inovasi produk baru, indikator ini dapat dicapai oleh perusahaan dengan cara diadakannya seminar, *training*, *work shop*, yang dilakukan secara berkala serta penerapan strategi upah perangsang untuk menarik para karyawan agar terus meningkatkan kinerjanya.

**b. Kapabilitas sistem informasi**

Pada indikator kapabilitas sistem informasi ini berfungsi untuk menjaga informasi agar selalu diterima oleh para karyawan, yang berguna untuk mengambil tindakan apa yang harus dilakukan apabila terjadi permasalahan, maka diharapkan dengan cepat informasi dapat mudah diterima oleh karyawan agar masalah yang terjadi dapat segera diatasi. Hal yang harus dilakukan perusahaan agar informasi dapat mudah diterima oleh karyawan yaitu dengan menerapkan sistem komputerisasi agar informasi dapat langsung diakses dengan cara pembuatan *website*.

**c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan**

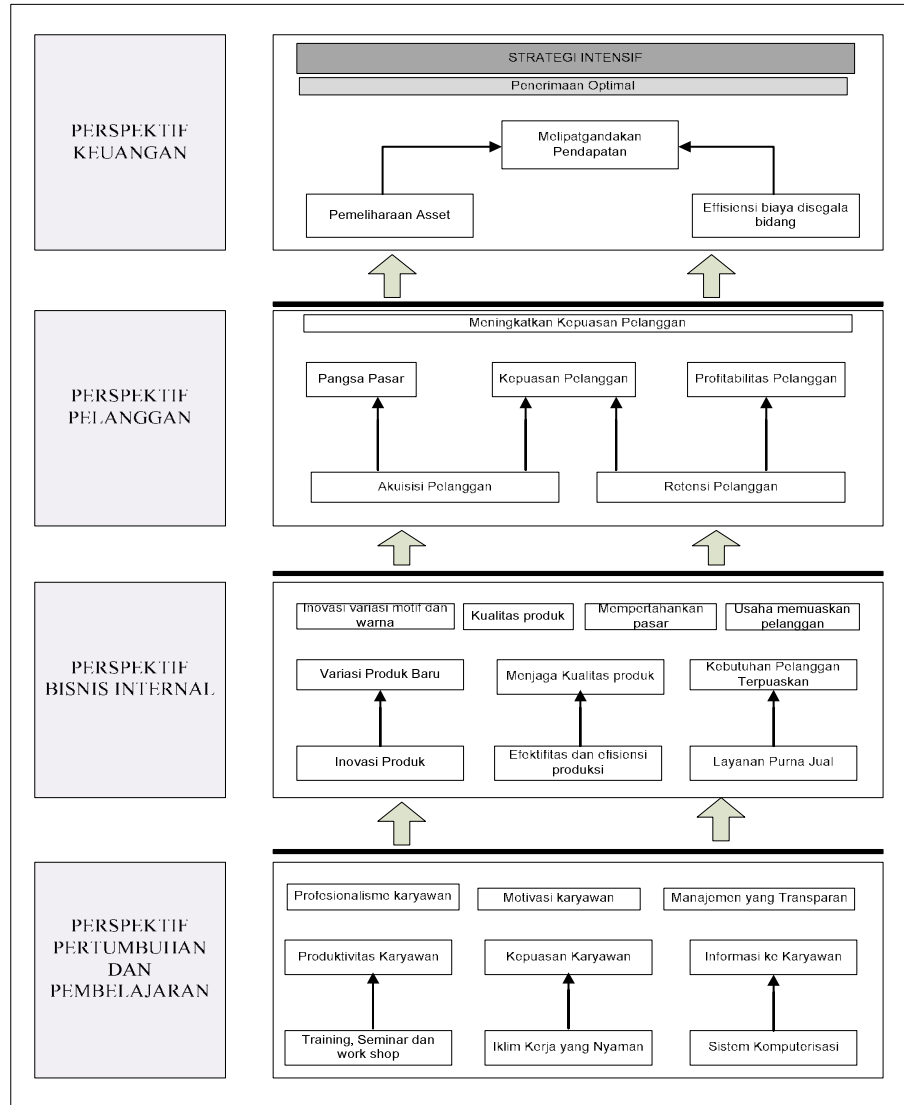
Indikator motivasi, pemberdayaan dan keselarasan ini bertujuan untuk menciptakan iklim bekerja yang memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Hal yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara membuat lingkungan kerja nyaman mungkin dengan memperhatikan siklus udara, pencahayaan, kebersihan dan hal yang lainnya yang mendukung suasana atau iklim kerja yang nyaman. Motivasi dapat

dilakukan dengan cara memberikan penghargaan (*reward*) kepada tiap karyawan yang baik, disiplin dan kinerja yang baik, pemberian *reward* ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, serta memberi kepuasan kepada karyawan.

Dari hasil diatas, maka didapat gambaran mengenai peta strategi (*strategi map*) yang dapat dilihat pada gambar 6 yang secara jelas menunjukkan hubungan antara visi, misi dan strategi perusahaan. Dalam BSC peta strategi sangat berguna bagi perusahaan untuk menjadi suatu organisasi yang mempunyai tujuan dan strategi yang terencana. Untuk menjadi suatu organisasi yang mempunyai tujuan dan strategi yang terencana, maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan hasil rancangan ini menjadi sebuah sistem manajemen strategik yang utuh didalam perusahaan. Hal ini akan lebih baik lagi jika implementasinya didukung oleh perangkat teknologi informasi sehingga evaluasi dari kinerja perusahaan dapat lebih mudah dilakukan setiap saat, dengan melihat indikator-indikator yang telah ditetapkan yang akan muncul dilayar monitor.

Selain itu, perusahaan harus dapat menjalankan prinsip-prinsip organisasi agar mampu mengimplementasikan strategi yang telah direncanakan. Penerapan prinsip-prinsip dalam proses perencanaan, implementasi dan evaluasi sistem manajemen strategi yang berbasis *balanced scorecard* ini akan membuat seluruh aktivis didalam perusahaan benar-benar mengerti dan memahami tugasnya demi tercapainya visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini akan membantu perusahaan agar mampu beradaptasi dengan lingkungan perusahaan lain yang sejenisnya, dan pada akhirnya perusahaan mampu bertahan serta bersaing di era perdagangan bebas seperti sekarang ini yang persaingan bisnisnya semakin ketat.

Untuk lebih jelas mengenai peta strategi (*strategy map*) Perusahaan Kain Sutra Tiga Putra dapat dilihat pada gambar 6 berikut:



Gambar 6 Peta Strategi (*Strategy Map*) Tiga Putra

## 5. KESIMPULAN

- Beberapa faktor internal yang menjadi hambatan perusahaan antara lain: dalam perspektif keuangan yaitu perusahaan belum mampu mengoptimalkan kapasitas dari mesin ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin), untuk hambatan dalam perspektif pelanggan para konsumen belum mengenal kain sutra putihan yang di produksi oleh perusahaan kain sutra tiga putra. Untuk itu, perusahaan masih kesulitan dalam menambah jumlah pelanggan karena setiap produk kain hanya dijual ke perusahaan kain batik di Cirebon, hambatan dalam perspektif proses bisnis internal adalah perusahaan masih kesulitan dalam penerapan sistem manajemen mutu dikarenakan tidak adanya struktur organisasi yang jelas, karena masih dilakukan secara kekeluargaan, dan hambatan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perusahaan

belum dapat memberikan *worksop* dan *training* secara berkala dikarenakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan cukup besar.

-Dan beberapa faktor eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah munculnya pabrik-pabrik baru yang bergerak dibidang yang sama dengan skala yang lebih besar, dan kesulitan dalam merebut pasar dikarenakan kurangnya promosi kepada konsumen yang mengakibatkan produk kain sutra tiga putra belum banyak dikenal dipasaran.

- b. Dilihat pada matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Posisi perusahaan pada saat ini berada pada posisi *Question Mark* (tanda tanya) yang berarti perusahaan berada pada posisi pangsa pasar relatif rendah tetapi harus bersaing dalam industri dengan pertumbuhan yang tinggi. Maka strategi yang cocok untuk *Question Mark* adalah strategi Intensif yaitu: 1) Penetrasi Pasar, hal ini bisa dilakukan dengan cara promosi harga, iklan, publisitas, dan perluasan jaringan distribusi. 2) Pengembangan Pasar, dengan memperkenalkan produk kain sutra ke wilayah baru yang cakupannya lebih luas. 3) Pengembangan Produk, merupakan strategi yang berupaya untuk meningkatkan penjualan dengan mengembangkan produk kain sutra atau memodifikasi produk yang lebih bervariasi. Akan tetapi strategi ini memerlukan biaya yang cukup besar untuk melakukan penelitian dan pengembangan.

## 6. PENGAKUAN

Penelitian ini merupakan hasil penelitian yang dibuat sebagai syarat kelulusan sarjana pada sekolah tinggi teknologi garut (STTG) yang dibimbing oleh Andri Ikhwana ST.,MT.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kaplan, Robert S., Norton, David P., ***Balanced Scorecard, Translating strategy Into Action***, Boston-Massachussets: Harvard Bussiness School Press, 1996.
- [2] Mulyadi, ***Balanced Scorecard***, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- [3] Setiawan, Apep, ***Analisis Kinerja Perusahaan Dodol Olympic Garut Dengan Balanced Scorecard***, Tugas Akhir Jurusan Teknik Dan Manajemen Industri Sekolah Tinggi Teknologi Garut, 2011.