

EVALUASI KINERJA INDUSTRI JASA OTOMOTIF MELALUI STRATEGI *BALANCED SCORECARD*

Muhammad Farid

Dosen Program Studi Teknik Otomotif, Jurusan Teknik Otomotif,
Fakultas Teknik, Universitas Negeri Makassar
e-mail: adhe_farid@yahoo.com

ABSTRAK

Sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang dapat menilai kinerja seluruh komponen kunci yang ada di perusahaan. Balance scorecard menjadi salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu perusahaan secara komprehensif. Industri jasa otomotif secara khusus bengkel yang masuk dalam kualifikasi bengkel umum membutuhkan sebuah strategi peningkatan kinerja yang feasible, dengan menggunakan balance scorecard diharapkan dapat memberikan kontribusi melalui empat perspektif yaitu 1) finansial; 2) pelanggan ; 3) proses bisnis internal, 4) pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata Kunci: industri jasa otomotif, evaluasi kinerja, balance scorecard

ABSTRACT

Performance appraisal system is needed is a system that can assess the performance of all key components in the company. Balanced scorecard became one of the methods used to evaluate the performance of an enterprise in a comprehensive manner. Automotive service industry in particular workshop are included in general requires a qualified repair shop performance improvement strategy feasible, using the balance scorecard is expected to contribute through four perspectives: 1) financial, 2) customer, 3) internal business processes, 4) learning and growth..

Keywords: Automotive service industry, performance evaluation, balance scorecard

PENDAHULUAN

Industri pada awalnya masih dilekatkan dengan istilah manufaktur, seiring dengan perkembangan layanan jasa telah menjadi salah satu jenis industri. Secara sekilas terlihat bahwa operasi pada industri jasa mempunyai kesamaan dengan operasi pada industri manufaktur. Baik industri manufaktur maupun jasa mentransformasikan berbagai input berupa bahan baku, energi, tenaga kerja, dan modal menjadi output yang berupa barang dan jasa.

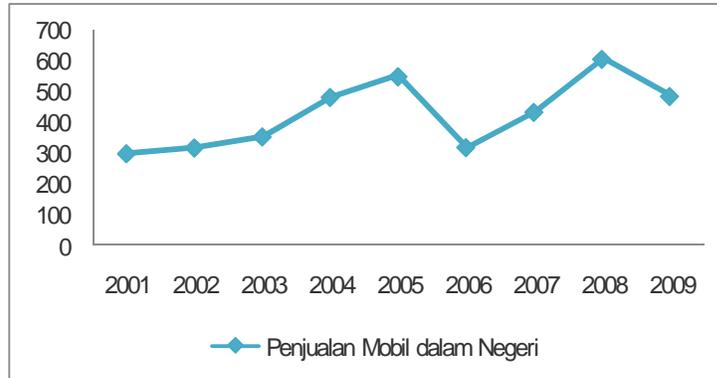
Perkembangan industri jasa telah menunjukkan keunggulannya, di beberapa Negara sebagai contoh Amerika Serikat 70 % dari GNP dan 80 % tenaganya bergerak di bidang Jasa. Industri Jasa merupakan kekuatan ekonomi yang dominan dalam dunia industri saat ini, dengan proyeksi pertumbuhan yang cenderung meningkat sepanjang waktu. (Nasution : 2006).

Jasa merupakan sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Hasil dari jasa dapat dilihat setelah jasa tersebut diselesaikan, sebagai contoh ketika melakukan perawatan kendaraan roda empat maka jasa perawatan dilakukan oleh mekanik dan hasilnya akan nampak setelah kendaraan selesai. Perbedaan jasa dengan manufaktur dari sudut pandang serentak produksi dan konsumsi akan membedakan perilaku jasa dalam operasinya. Jasa bisa dibawa ke konsumen ataupun sebaliknya sehingga konsumen merupakan faktor penting dari variabel yang tidak dapat dikendalikan.

Industri jasa otomotif merupakan salah satu layanan purna jual bagi pemilik kendaraan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk melakukan perawatan/perbaikan kendaraan. menjamurnya bengkel perawatan/perbaikan kendaraan merupakan respon dari meningkatnya produksi kendaraan dan pengguna kendaraan.

Mencermati data penjualan mobil (data GAIKINDO), maka akan tergambar sebuah kecenderungan yang meningkat dari tahun ke tahun. Misalnya pada periode tahun 2001-2005, terlihat jelas kenaikan tersebut. Pada 2001 tingkat penjualan 299 ribu unit, kemudian 318 unit (2002), 354 ribu unit (2003), 483 ribu unit (2004) dan 550 ribu unit (2005). Diprediksikan sampai tahun 2009 tingkat penjualan mencapai 750 ribu unit. (Iqbal : 2006). Kompas online (7 januari 2009) menunjukkan data penjualan tahun 2006

2008, yaitu 319 ribu unit (2006), dan 434 ribu unit (2007), dan 607 ribu unit pada tahun 2008. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Perkembangan penjualan mobil dalam negeri

Sumber: Iqbal (2006), Kompas-online (7 Januari 2009 dan 12 April 2010)

Industri jasa otomotif atau bengkel perawatan/perbaikan kendaraan terdiri dari empat kriteria yaitu: 1) bengkel resmi (*authorized service centers*) atau bengkel ATPM (agen tunggal pemegang merek) melayani kendaraan pada merek tertentu yang telah memiliki lisensi dari merek tersebut; 2) bengkel umum merupakan bengkel yang melayani kendaraan dari berbagai merek; 3) bengkel khusus atau spesialis merupakan bengkel yang melayani perawatan/perbaikan pada kekhususan sistem dari kendaraan, contohnya: bengkel spesialis AC.

Bengkel resmi dalam penilaian kinerja mengacu pada formulasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan pusat, namun bagi bengkel umum dan khusus dalam meningkatkan kinerja perusahaan umumnya masih menggunakan evaluasi yang parsial. Sistem penilaian kinerja yang *feasible* dapat digunakan untuk memberikan solusi bagi industri jasa otomotif terkhusus pada bengkel umum dan bengkel spesialis, sehingga yang menjadi permasalahan apakah dengan menggunakan strategi *balanced scorecard* dapat memberikan evaluasi yang komprehensif dengan hasil yang optimal dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

LANDASAN TEORI

Peningkatan Kinerja

Era *cyberspace* yang tidak mengenal batas Negara memberikan tantangan bagi perusahaan agar senantiasa melakukan peningkatan kinerjanya agar tetap *survive* untuk berkompetisi. Evaluasi secara berkala dibutuhkan untuk mengetahui sejauh mana rencana bisnis yang telah ditetapkan dapat terealisasi. Sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang dapat menilai kinerja seluruh komponen kunci yang ada di perusahaan.

Berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut, pihak manajemen menentukan langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi perkembangan terkini. Sistem penilaian kinerja perusahaan yang sering digunakan masih menggunakan tolok ukur keuangan seperti *return on investment (ROI)*, *Earning per Share (EPS)*, dan *Economic Value Added (EVA)*. (Gaspertsz : 2002)

Tolok ukur kinerja merupakan petunjuk untuk menilai berfungsinya sebuah proses dengan memperhatikan tujuan strategis dan faktor-faktor penentu keberhasilan. Petunjuk ini merupakan sinyal bagi manajemen untuk mengarahkan perusahaan, berdasarkan pengukuran proses dan perbandingan antara hasil yang diukur dan standar (Rampersad : 2006)

Penekanan penilaian kinerja perusahaan pada aspek – aspek lainnya seperti kepuasan karyawan, kepuasan konsumen, dan proses kegiatan operasional perusahaan yang lebih bersifat komprehensif dan holistik menjadi alternatif untuk melakukan penilaian secara terintegrasi. Menurut Lasmahadi (2002), manfaat

penilaian kinerja berguna untuk :

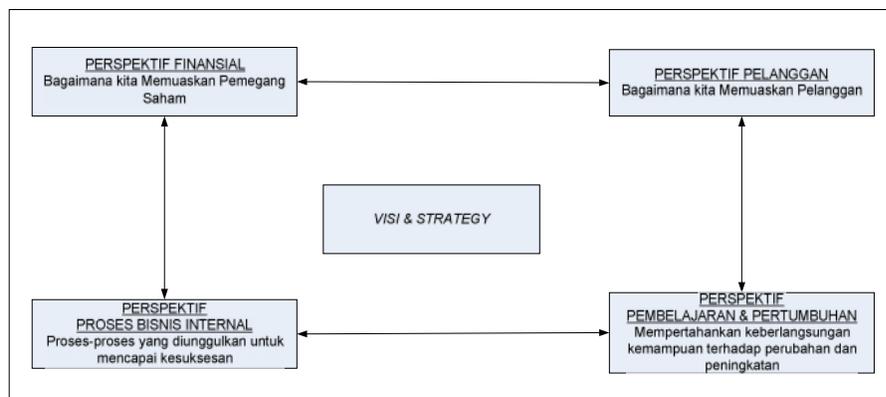
- Memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur

- Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang kondisi sebuah bentuk layanan.

Balanced-Scorecard

Balanced scorecard merupakan sebuah metode penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke depan yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 (Gaspertsz, 2002) *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor digunakan untuk mencatat skor kinerja yang direncanakan suatu organisasi. Kartu skor tersebut akan dibandingkan dengan hasil kinerja yang dicapai. *Balanced* dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi diukur secara berimbang dengan memperhatikan aspek-aspek antara lain: keuangan dan non keuangan, atau aspek internal dan eksternal. (Rukmana, 2010)

Empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2. sebagai berikut :



Empat Perspektif Balanced ScoreCard

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

Keempat perspektif tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya yang bermuara pada strategi perusahaan. Perspektif finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan strategis dan ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Peningkatan kinerja finansial senantiasa memperhatikan setiap ukuran yang berkaitan dengan hubungan sebab akibat perspektif finansial.

Beberapa rasio finansial antara lain : (1) rasio profitabilitas untuk mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan, (2) rasio aktivitas untuk mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang ada, (3) rasio likuiditas merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendek.

Perusahaan harus mampu memilih segmen pasar dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Untuk melakukan analisis pelanggan, beberapa aspek yang harus diperhatikan antara lain : (1) pertimbangan geografi, (2) aktivitas umum konsumen, (3) karakteristik pribadi konsumen, (4) posisi dan tanggungjawab konsumen.

Kemampuan untuk mengidentifikasi proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan peningkatan nilai bagi pemegang saham merupakan perspektif proses bisnis internal. Terdapat tiga komponen untuk nilai proses ini yaitu : (1) proses inovasi , (2) proses operasional, dan (3) proses pelayanan.

Ketiga perspektif sebelumnya memungkinkan dapat tercapai dengan hadirnya infrastruktur yang menjadi esensi tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian perspektif ini menjadi pengendali untuk mencapai *outcome* dari ketiga perspektif lainnya. Terdapat tiga elemen yang terkait di dalamnya yaitu : (1) kompetensi karyawan, (2) infrastruktur teknologi, dan (3) budaya organisasi. Integrasi keempat perspektif tersebut akan dapat teridentifikasi dengan baik bila dilakukan proses evaluasi terhadap visi dan misi perusahaan. Jenis pengukuran dalam *balanced-scorecard* terbagi dua yaitu (1) *outcome* kinerja – *outcome (lagging) measurement*, (2) pengendali kinerja – *performance driver (leading) measurement*

Peta strategi

Peta strategi merupakan *panel instrument* yang memetakan sasaran strategis (SS) organisasi dalam kerangka hubungan kausalitas yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk menyampaikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka realisasi tujuan organisasi.

Penyusunan peta strategi dilakukan melalui proses secara sistematis dari level tertinggi ke level yang lebih rendah. Setiap unit organisasi harus mampu menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam sebuah sasaran strategis dengan mengacu pada level di atasnya.

METODOLOGI PENELITIAN

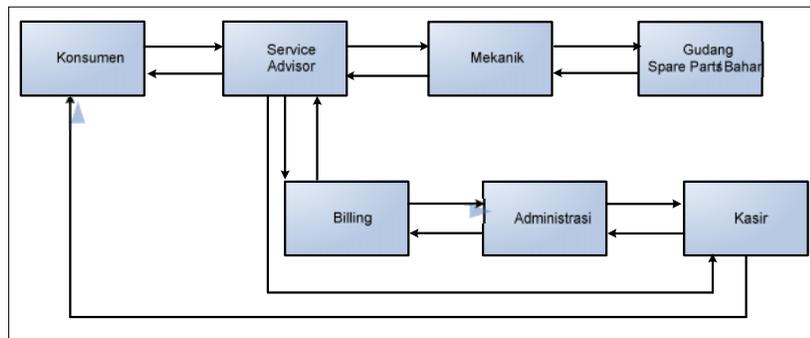
Penelitian diawali dengan suatu studi pendahuluan berdasarkan hasil studi literatur untuk menentukan masalah yang akan dikaji. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan mengkomparasikan informasi-informasi yang relevan dengan evaluasi kinerja, *balance scorecard*, dan industri jasa otomotif. Objek penelitian dilakukan pada industri jasa otomotif secara khusus pada bengkel mobil kualifikasi bengkel umum dan bengkel khusus untuk penerapan *balance scorecard*.

PEMBAHASAN

Berdasarkan sertifikasi yang dikeluarkan oleh Departemen perindustrian, yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan konsumen, optimalisasi fungsi bengkel, dan mengembangkan bisnis perbengkelan. Kualifikasi bengkel kendaraan sesuai dengan kemampuan infrastruktur dan suprastruktur dengan memperhatikan aspek-aspek transparansi kualitas layanan, penghematan biaya pemeliharaan kendaraan bermotor, serta menjaga keselamatan dan kelestarian lingkungan. (Iqbal : 2006)

Sejalan dengan meningkatnya jumlah industri jasa otomotif dengan kriteria bengkel umum dan bengkel spesialis maka dibutuhkan sebuah strategi untuk membantu dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, karena sangat berbeda dengan industri yang telah mapan memiliki sebuah sistem yang berkiblat pada pemegang lisensi yang tentunya telah memiliki sebuah sistem yang digunakan.

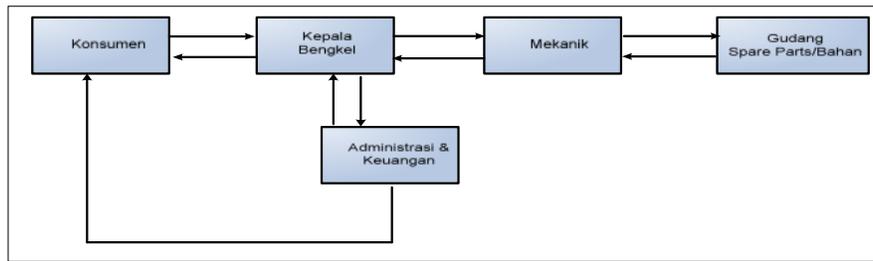
Secara ringkas dijelaskan alur proses layanan perawatan dan perbaikan kendaraan pada sebuah bengkel mobil ditunjukkan pada Gambar 3 sebagai berikut :



Alur Proses Layanan Bengkel Resmi (Sumber: Nasution (2006))

Pada bengkel mobil dengan kualifikasi bengkel umum dan bengkel spesialis, alur proses layanan sangat fleksibel karena sangat tergantung dari kemampuan manajerial. Alur tersebut bisa mengikuti secara utuh

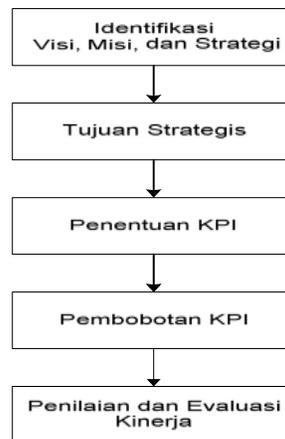
seperti yang ditunjukkan pada gambar 3. ataupun beberapa bagian yang ditiadakan, tanpa mengurangi substansi dari layanan yang diberikan. Sebagai contoh: alur kerja: *billing* – administrasi – kasir, digabungkan menjadi satu bagian layanan menjadi administrasi dan keuangan. Alternatif lain jabatan *service advisor* biasanya digantikan langsung oleh kepala bengkel/kepala mekanik seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.



Alur Proses Layanan Bengkel Umum/Spesialis

Implementasi *Balance Scorecard* Pada Bengkel Mobil

Strategi *balanced-scorecard* merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan untuk membantu mengukur kinerja, karena memiliki keunggulan yang komprehensif dengan memperhatikan empat perspektif. Penerapan *balance scorecard* pada industri-industri tentunya sangat bervariasi yang bergantung pada karakteristik industri tersebut. Proses bisnis setiap perusahaan akan menjadi berbeda dengan perusahaan lainnya, proses bisnis pada bengkel mobil diuraikan melalui alur proses layanan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4. Penyusunan implementasi *balanced-scorecard* untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja bengkel mobil melalui beberapa tahapan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5, yaitu:

Tahapan implementasi *Balance Scorecard*

1. Identifikasi Visi, misi, dan strategi

Identifikasi Visi, misi, dan strategi perusahaan bisa diperoleh melalui dokumen perusahaan, apabila belum tertulis secara eksplisit dapat dieksplorasi melalui proses wawancara dan diskusi. Panduan tentang definisi Visi, misi, dan strategi sebagai berikut (Gaspertz, 2006):

- Visi merupakan suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang.
 - Misi merupakan pernyataan bisnis dari perusahaan.
 - Strategi merupakan suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan organisasi untuk bertindak dari satu titik referensi ke titik referensi lainnya.

Berikut contoh dari visi, misi, strategi bengkel mobil 'X':

- Visi:

“Menjadi bengkel yang dikenal tidak hanya di Makassar melainkan luar kota bahkan di luar pulau Sulawesi dengan mendirikan beberapa cabang baru yang menggunakan konsep “*one stop workshop*” yaitu bengkel yang melayani segala macam kebutuhan konsumen yang terdiri dari: cuci mobil, ganti oli, perawatan dan perbaikan mesin, pengecatan mobil, serta salon mobil.”
- Misi:

“Meningkatkan pelayanan terhadap pelanggannya dengan menjaga mutu dan ketepatan waktu, menjaga hubungan dengan konsumen serta memberikan keuntungan bagi pemilik bengkel

- Strategi:

- 1) Sebagai salah satu bengkel penyedia fasilitas lengkap untuk melayani konsumen
- 2) Membagi kinerja pelayanan melalui tiga divisi salon mobil, perawatan dan perbaikan mesin, dan pengecatan mobil
- 3) Mengadakan *briefing* setiap pagi berupa evaluasi dan *planning* kinerja tim dan perorangan
- 4) Menyediakan layanan *customer service* melalui telepon selama jam kerja.

2. Tujuan Strategis Perusahaan

Penentuan tujuan strategis bengkel dengan kombinasi empat perspektif dapat disusun dengan menentukan bobot masing-masing perspektif dengan menggunakan AHP. Hasil dari pembobotan menentukan skala prioritas dalam merumuskan tujuan-tujuan strategis, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Empat Perspektif implementasi *Balanced-scorecard* Pada Bengkel Mobil

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Kinerja (KPI)
Finansial	F1 – <i>Return on Capital Employed</i> F2 – Profitabilitas F3 – Memenuhi Target Pertumbuhan yang Menguntungkan	ROCE Keuntungan Bersih Setelah Pajak Jumlah kendaraan yang dirawat/ diperbaiki di bengkel Penjualan suku cadang
Pelanggan	C1 – Memuaskan Pelanggan C2 – Pelanggan Tetap C3 – Pertumbuhan Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan (<i>Complain</i> Pelanggan, Pujian dari Pelanggan) Jumlah Pelanggan Tetap Tingkat Pertumbuhan Pelanggan
Proses Internal	I1 – menciptakan Pasar I2 – Pengembangan Layanan I3 – Meningkatkan EH & S (<i>Environment, Health, and Safety</i>)	<i>Quality of share</i> Tingkat Kreatifitas/Inovasi Karyawan Jumlah Kecelakaan Kerja
Pembelajaran & Pertumbuhan	L1 – Keterlibatan Organisasi L2 – Fokus peningkatan Skill Mekanik L3 – Akses ke Informasi Strategis	Survei Suasana Kerja (Tingkat Produktivitas Karyawan dan prestasi kerja) Jumlah Mekanik yang ikut Pelatihan dan sertifikasi mekanik Ketersediaan dari laporan Rugi/laba, <i>balanced scorecard</i> , Arus kas, <i>Fields Marketing Tools</i>

3. Penentuan Key Performance Indicator

Penentuan *key performance indicator* (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem penilaian kinerja (SPK). Dari tujuan strategis yang ada, KPI dapat diperoleh melalui diskusi, wawancara dan penelusuran dokumen internal yang menjelaskan sistem dalam perusahaan. Pemahaman tentang keseluruhan sistem perusahaan berguna sebagai pegangan peneliti untuk melakukan identifikasi KPI yang tepat. Pemahaman tentang sistem perusahaan dapat dituangkan pada diagram pemetaan (*mapping*) proses bisnis yang menggambarkan keterkaitan dari keseluruhan aktifitas bengkel. Selanjutnya masing-masing KPI yang telah teridentifikasi disusun dalam struktur hirarki untuk mengetahui posisi suatu KPI terhadap KPI lainnya. (Rukmana, 2010)

4. Pembobotan KPI

Pembobotan didasarkan atas struktur hirarki sistem pengukuran kinerja dengan menggabungkan KPI

berdasarkan sistem yang diinginkan. Model AHP menggunakan konsep berpasangan yang digunakan dengan membandingkan antar kriteria. Konsep preferensi yang dikonfirmasi ada tiga jenis kemungkinan, yaitu: kriteria yang sama, lebih besar atau lebih kecil dari kriteria yang lain. Pembobotan diperlukan agar preferensi dari pihak manajemen terhadap tingkat kepentingan kriteria dapat diketahui. Desain kuesioner bersifat tertutup dan diberikan kepada pihak manajemen. Data hasil kuesioner akan diolah dengan bantuan *software expert choice*. Bobot yang didapatkan haruslah konsisten dengan syarat *inconsistency ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Jika tidak konsisten, maka dilakukan kepada pihak manajemen sampai mendapatkan tingkat konsistensi yang dipersyaratkan. Pengukuran dan penilaian kinerja dapat menggunakan model BSC dan *objective matrix* (OMAX). Pengisian pengukuran dan hasil kinerja bengkel dapat dilihat pada Tabel 2. dengan panduan sebagai berikut:

Contoh Hasil Rekapitulasi Kinerja Bengkel dengan Metode AHP dan OMAX

KPI		Bobot (B)	Target Realistis	Nilai Tercapai	Skor (S)	Nilai (B x S)
1		2	3	4	5	6
1. Perspektif Finansial (Bobot = 0,27)						
KPI 1	ROCE	0.385	15%	14,5%	8	3,08
KPI 2	Keuntungan Bersih Setelah Pajak	0.120	15%	15,1%	10	1,2
KPI 3	Peningkatan Volume layanan	0.133	10%	9%	9	1,197
KPI 4	Penjualan suku cadang	0,087	5%	7%	10	0,87
2. Perspektif Pelanggan (Bobot = 0,34)						
KPI 5	Jumlah Pelanggan tetap	0,54	5%	6	10	5,4
KPI 6	Tingkat Kepuasan Konsumen	0,35	10%	9	9	1,1
KPI 7	Tingkat Pertumbuhan Pelanggan	0,11	5%	5,5	10	3,33
3. Perspektif Bisnis Internal (Bobot = 0,17)						
KPI 8	Tingkat <i>market share</i>	0.37	2%	1,9	9	1,76
KPI 9	Tingkat Kreativitas/inovasi Karyawan	0,22	5%	4	8	3
KPI 10	Jumlah Kecelakaan Kerja	0,50	0	1	6	3
4. Belajar dan Pertumbuhan (Bobot = 0,22)						
KPI 11	Tingkat Produktivitas Karyawan	0.29	5%	5,1	10	2,9
KPI 12	Tingkat Prestasi Kerja	0.34	5%	4,9	9	3,06
KPI 13	Jumlah Mekanik yang ikut pelatihan dan sertifikasi	0.23	5	5	10	2,3
KPI 14	Indeks Kelancaran arus informasi dan komunikasi	0.14	4%	3,5	8	1,12

- a. Kolom 1 (KPI)
 - KPI merupakan ukuran kinerja hasil penerjemahan dari tujuan strategis pada Tabel 1
 - Urutan KPI 1 – KPI 14 berdasarkan jumlah KPI pada masing-masing perspektif yang diurutkan dari perspektif finansial, pelanggan, bisnis internal, serta Belajar dan pertumbuhan
 - Bobot masing-masing perspektif BSC menggunakan *software expert choice* yang menunjukkan tingkat kepentingan pada bengkel tersebut dengan akumulasi empat perspektif BSC = 1
- b. Kolom 2 (Bobot)

Bobot disini berdasarkan tingkat kepentingan pada masing-masing perspektif BSC dengan jumlah akumulasi pada masing-masing perspektif BSC = 1
- c. Kolom 3 (Target Realistis)

Nilai yang direncanakan akan dicapai dimasa akan datang secara realistis pada satu periode pengukuran dengan penulisan nilai fleksibel berdasarkan kebijakan internal perusahaan. Contoh: jumlah kecelakaan kerja = 0, penjualan suku cadang meningkat 5% dari tahun sebelumnya.
- d. Kolom 4 (Nilai Tercapai)

Nilai yang telah dicapai pada masing-masing KPI
- e. Kolom 5 (Skor)

Skor merupakan nilai yang diperoleh pada masing-masing KPI, contoh: apabila antara nilai target realistis nilai tercapai maka skor KPI tersebut = 10

f. Kolom 6 (Nilai)

Hasil perkalian antara bobot (B) dan skor (S) yang merupakan hasil capaian kinerja bengkel.

5. Penilaian Kinerja

Setelah menyelesaikan rekapitulasi yang dicontohkan pada Tabel 2. didapatkan rangkaian proses pengukuran kinerja dan hasil penilaiannya akan menjadi bahan evaluasi bagi bengkel untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang harus dilakukan pembenahan, mempertahankan serta meningkatkan target yang telah dicapai.

PENUTUP

Pengenalan strategi *Balanced-Scorecard* telah dilaksanakan sejak tahun 1992, namun strategi ini masih *update* untuk digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan terkhusus industri jasa otomotif yang lebih fokus memberikan jasa pemeliharaan/perbaikan kendaraan dan penjualan *spareparts*. Untuk bengkel resmi telah memiliki sebuah strategi dalam mengevaluasi peningkatan kinerja karena telah mendapat *support* dari perusahaan utamanya.

Bagi bengkel dengan jenis layanan untuk semua merek kendaraan atau biasa disebut dengan bengkel umum dan bengkel khusus yang melayani subsistem dari kendaraan biasanya belum memiliki sebuah strategi evaluasi kinerja yang memadai sehingga dengan strategi *Balanced-Scorecard* dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil studi ini diharapkan bisa diaplikasikan pada penelitian lanjutan secara langsung dengan metode studi kasus pada salah satu bengkel umum/spesialis sehingga dapat memberikan kontribusi mengevaluasi kinerja dan upaya peningkatannya.

Namun yang menjadi kendala karena secara umum kesediaan bengkel umum atau bengkel khusus untuk menerapkan sistem evaluasi yang terintegrasi membutuhkan proses yang tidak mudah karena paradigma pemilik perusahaan masih ingin menerapkan suatu sistem secara tradisional atau berorientasi pada perspektif finansial semata. Padahal tantangan yang semakin kompetitif sangat membutuhkan sistem yang dapat mengevaluasi secara utuh.

REFERENSI

- Gaspersz Vincent, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi (Balanced Scorecard dengan Six Sigma) Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Iqbal Mohammad, 2006, *Peluang Bisnis dan Manajemen Bengkel Mobil*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Kaplan S. R dan Norton P.D, 1996, *Using The Balanced Scorecard as a Strategic management Sistem*, , Harvard Business Review Article
- Lasmahadi Arbono, 2002, *Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*. (<http://www.E-Psikologi.com/manajemen/111202.htm>, diakses 19 November 2003)
- Nasution Arman Hakim, 2006, *Manajemen Industri*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Rampersad Hubert K., 2005, *Total Performance Scorecard Konsep Manajemen Baru : mencapai Kinerja dengan Integritas*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Rukmana A.N, 2010, Pengukuran Kinerja Dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas, Efisiensi dan Produktivitas Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (BSC), *Prosiding Seminar Nasional Teknik Industri Universitas Islam Bandung*, 24 November 2010, Bandung.
<http://otomotif.kompas.com/read/xml/2009/01/07/1352014/rekor.tertinggi.penjualan.mobil.di.indonesia.607.151.unit> diakses tanggal 7 Januari 2009
<http://otomotif.kompas.com/read/2010/01/07/09284615/total.penjualan.mobil.2009.turun.tetapi.lampau.target>, diakses tanggal 12 April 2010
http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?page=10&submit.x=15&submit.y=17&submit=next&qual=high&submitval=next&fname=%2Fjunker%2Fs1%2Femas%2F2007%2Fjunker-ns-s1-2007-31402305-5566-bengkel_cx-chapter2.pdf, diakses tanggal 9 Januari 2011
http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?submit.x=21&submit.y=27&submit=prev&page=8&qual=high&submitval=prev&fname=%2Fjunker%2Fs1%2Fmasa%2F2009%2Fjunker-ns-s1-2009-36405143-13120-motivasi_salesman-chapter3.pdf, diakses tanggal 9 Januari 2011.