

**MODEL PERANCANGAN EVALUASI KINERJA DENGAN PERANGKAT
BALANCED SCORECARD PADA UKM PERBENGKELAN XY DI JAKARTA TIMUR**

Dedi Wibowo

Dosen Tetap Manajemen Unsurja
bowo15101971@yahoo.com

Abstrak

Kajian ini membahas tentang model rancangan sistem evaluasi kinerja dengan perangkat *balanced scorecard* pada yang bergerak di bidang jasa UKM perbengkelan XY di Jakarta Timur. Dari pemetaan kondisi UKM, jelas terlihat bahwa terdapat *gap* antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Salah satu *gap* yang adalah tidak adanya sistem evaluasi kinerja sebagai tolok ukur kinerja karyawan bengkel. Oleh sebab itu, pengembangan model ini bertujuan untuk membantu UKM mengembangkan sebuah sistem evaluasi kinerja karyawan dengan *balanced scorecard* sebagai alat ukurnya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif untuk mengumpulkan data. Kesimpulan dari penelitian ini adalah perumusan *balanced scorecard* telah dirancang untuk beberapa jabatan. *Balanced scorecard* mempunyai fungsi lain di samping sebagai alat ukur kinerja, yaitu membantu mendeskripsikan visi dan misi yang dicapai UKM perbengkelan XY secara jelas.

Key words: balanced scorecard, human capital, human resource management, performance evaluation, small medium enterprise

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dewasa ini. Tidak jarang perusahaan maju karena bagian SDM mereka brilian dalam menyaring tenaga kerja. Menurut Baharudin (2016), organisasi yang memiliki kinerja tinggi memerlukan enam unsur pembentuk yang salah satunya adalah *people* atau SDM. Oleh karena itu, SDM harus dikelola secara baik demi meningkatnya kinerja organisasi.

Menurut Dessler (2011), praktik SDM meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, penilaian, dll. Hal ini pun menjadi penting pula dalam bisnis UKM untuk dapat

membantu pemerintah Indonesia dalam mengurangi angka pengangguran, menumbuhkan iklim usaha mandiri, dan memberi kontribusi terhadap pendapatan nasional.

Secara umum, ciri-ciri UKM adalah daerah pemasarannya dalam lingkup lokal, manajemen berdiri sendiri, modalnya mandiri, aset perusahaan kecil, dan jumlah pekerjanya terbatas. UKM mempunyai azas kebersamaan, ekonomi demokratis, kemandirian, keseimbangan kemajuan, berkelanjutan, efisiensi keadilan, dan kesatuan ekonomi nasional. Macam-macam bisnis UKM di antaranya adalah bisnis kuliner, *fashion*, otomotif, dll.

Bisnis UKM akan sulit berkembang jika SDM tidak diperhatikan karena mereka tidak tahu mana orang-orang yang harus dipertahankan demi tercapainya tujuan bisnis dan jika diperhatikan, bisnis UKM diharapkan dapat tumbuh dan lebih berkembang dari kondisi saat ini. Hal ini menjadi dasar kegiatan penelitian ini. Salah satu UKM secara acak dipilih untuk menjadi objek penelitian dan salah satu aspek yang dikaji adalah sumber daya manusia. Ada pun kegiatan SDM yang menjadi perhatian yaitu penilaian atau evaluasi kinerja.

Menurut Ivancevich dan Gilbert (2000), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses penilaian aspek kuantitatif dan kualitatif dari kinerja seorang pekerja. Penilaian dilakukan berdasarkan target yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja akan memotivasi karyawan untuk lebih berkontribusi terhadap pekerjaannya.

Untuk menilai atau mengevaluasi kinerja, kita memerlukan suatu alat ukur untuk membandingkan kinerja karyawan. Setelah semuanya dinilai, kita bisa mengetahui siapa saja yang mempunyai potensi untuk menjadi suksesor bisnis dan siapa saja yang masih harus ditingkatkan kinerjanya. Menurut Dessler (Dessler, 2011), alat ukur kinerja ada beberapa, di antaranya skala peringkat standar perilaku (BARS), skala peringkat grafik, *management by objectives* (MBO), dll. Akan tetapi, penulis cenderung menyarankan *balanced scorecard* (BSC) karena dalam jurnal *Balanced*

Scorecard and Results-based Management, perangkat BSC cukup efektif untuk menilai kinerja individu dan/atau kelompok. Dewasa ini, BSC mempunyai kegunaan tambahan di samping untuk pengukuran kinerja. Selain fungsi aslinya sebagai alat ukur dan manajemen kinerja, BSC modern juga berguna untuk dijadikan sebagai kerangka perencanaan strategis (Lawrie, Kalfi, & Andersen, 2005).

Balanced scorecard berguna untuk memajukan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) ke arah mana mereka tuju dan bagaimana mencapainya. Setidaknya ada lima tahap dalam perumusan BSC. Pertama, kita harus mengidentifikasi visi, misi, dan strategi UKM. Kemudian dari visi dan misi tersebut, kita merumuskan tujuan strategis dari UKM tersebut. BSC akan membantu mengukur kinerja UKM dalam melaksanakan rencana strategis secara komprehensif dengan menentukan *key performance indicators* (KPI) dari setiap tujuan strategis UKM. Lalu, dari masing-masing KPI tersebut, kita menentukan bobotnya. Terakhir, pembuatan *dashboard scorecard* dengan *objective matrix* (Amrillah, 2016).

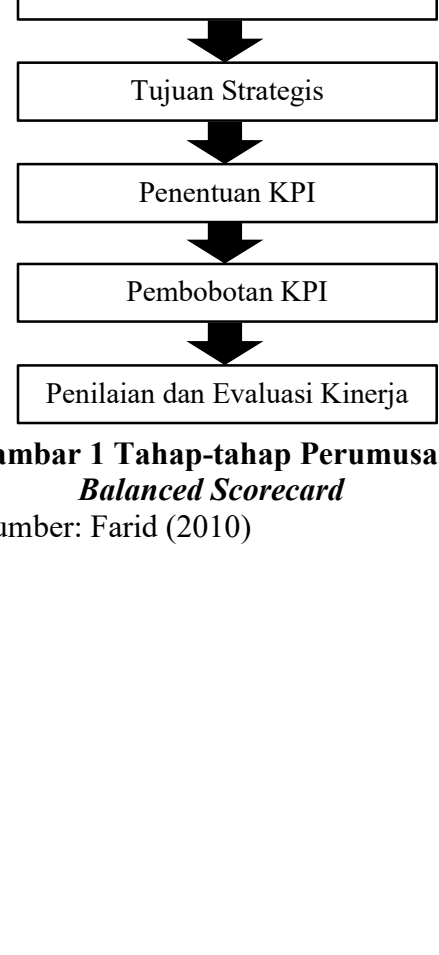
TINJAUAN TEORITIS

Balanced scorecard adalah sistem evaluasi kinerja yang diukur melalui empat perspektif, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Armstrong, 2009). *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Norton dan Kaplan

dengan pendekatan bahwa kinerja bisnis tidak cukup diukur melalui satu dimensi saja. Pendekatan yang ditekankan Norton dan Kaplan memfokuskan tidak pada kontrol, tetapi pada strategi dan visi (Armstrong, 2006). Fokus pada strategi dan visi yang membuat organisasi kompetitif merupakan faktor yang membuat *balanced scorecard* relevan untuk digunakan manajer sebagai metode indikator kinerja organisasi (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2008). Hal ini juga menghasilkan organisasi yang berfokus pada pelanggan, terus meningkatkan kualitas, mengutamakan kerja sama tim, mengefisienkan waktu pengembangan produk baru, mengembangkan jasa, dan pengelolaan jangka panjang.

Keunggulan lain dari *balanced scorecard* adalah perangkat ini melacak finansial yang dihasilkan organisasi, mengawasi kemajuan dalam pembangunan kompetensi, dan meraih aset tak berwujud yang dibutuhkan organisasi untuk terus tumbuh. Pendekatan ini juga dapat menyelaraskan kinerja individu dan strategi perusahaan secara menyeluruh. Empat aktivitas *balanced scorecard* yang dilakukan secara mendalam yaitu menghubungkan aktivitas manajemen SDM dengan strategi bisnis organisasi, komunikasi dan edukasi *scorecard* kepada semua pekerja, menentukan tujuan strategis, dan menghubungkan *reward* sesuai dengan kinerja. Implementasi dari *balanced*

scorecard fleksibel, mengikuti ukuran perusahaan atau badan usaha, situasi pasar, produk, dan kondisi eksternal organisasi (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2008).



Gambar 1 Tahap-tahap Perumusan *Balanced Scorecard*

Sumber: Farid (2010)

Pertama-tama, dalam menyusun evaluasi kinerja *balanced scorecard*, hal yang perlu dilakukan adalah dengan mengidentifikasi visi, misi, dan strategi organisasi. Menurut Fred Davis (2011) visi dan misi adalah motivator utama dalam adalah melaksanakan aktivitas perusahaan.

Visi adalah untuk menjawab pertanyaan arah keinginan perusahaan dan misi untuk menjawab apakah bisnis kita. Visi dan misi kemudian akan diterjemahkan dalam strategi organisasi.

Kemudian, tahap selanjutnya adalah menentukan tujuan strategis yang ingin dicapai. Tujuan strategis diturunkan dari visi, misi, dan strategi organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Manajemen organisasi membuat beberapa tujuan strategis dari empat aspek dalam *scorecard*.

Berikutnya, tahap ketiga yaitu menentukan ukuran kinerja atau KPI (*key performance indicators*) dari setiap tujuan strategis yang telah ditentukan. KPI yang dipilih harus dapat diukur sehingga evaluasi berjalan dengan objektif dan efektif. Tahap keempat yaitu melakukan pembobotan. KPI yang telah ditentukan diberi bobot untuk membedakan tingkat kepentingan setiap tujuan strategis terhadap pencapaian strategi yang dijalankan perusahaan. Setiap

manajemen atau pemilik mempunyai prioritas dalam melihat aspek mana yang lebih dahulu dikedepankan untuk kepentingan perusahaan. Tahap terakhir yaitu tahap penilaian dan evaluasi kinerja.

METODE PENELITIAN

Untuk menggali data dan informasi dari UKM Perbengkelan XY dalam pelaksanaan penelitian, peneliti menggunakan metode eksploratori. Metode penelitian eksploratori bertujuan untuk menemukan masalah dan memberikan pandangan atau pengalaman terkait SDM (Istijanto, 2005). Menurut Malhotra (2010), ada empat teknik yang biasa digunakan dalam metode riset eksploratori yaitu *survey of experts*, *pilot surveys*, analisis data sekunder, dan riset kualitatif. Di antara teknik-teknik tersebut, teknik penelitian yang paling cocok untuk metode riset eksploratori pada penelitian ini adalah metode riset kualitatif. Metode kualitatif dipilih karena kemampuan mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal UKM Perbengkelan XY serta masalah-masalahnya secara komprehensif. Teknik kualitatif dalam proses ini dilakukan dengan cara berinteraksi dengan orang-

orang yang bekerja untuk UKM Perbengkelan XY.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu wawancara dan observasi langsung di bengkel. Objek penelitian yang diwawancarai dan diamati pada kegiatan ini diwakili oleh pihak UKM Perbengkelan XY. Pihak manajemen yang penulis wawancarai tersebut adalah manajer operasional dan manajer sumber daya manusia.

HASIL PENELITIAN

Aktivitas penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem evaluasi kinerja dengan perangkat *balanced scorecard*. Kegiatan ini menghasilkan suatu sistem evaluasi kinerja yang sebelumnya tidak ada. Akan tetapi, tidak semua pekerja UKM Perbengkelan XY yang dievaluasi kinerjanya dalam aktivitas ini. Peneliti dan manajemen sepakat bahwa hanya kepala divisi *sales* dan kepala bengkel saja yang dievaluasi sebagai langkah awal pengembangan sistem evaluasi kinerja yang lebih komprehensif.

Hasil evaluasi kinerja kepala divisi *sales* dan kepala bengkel UKM Perbengkelan XY dipaparkan dalam Tabel 1 dan Tabel 2. Tabel 1 menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepala divisi *sales* di

bengkel utama UKM Perbengkelan XY berkinerja baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai akhir yang diperolehnya yaitu senilai 3,435. Akan tetapi, apabila dibandingkan antara *hardskills* dan *softskills*-nya, kepala divisi *sales* lebih unggul dalam keterampilan kerasnya, sedangkan *softskill*-nya masih harus ditingkatkan lagi. Hal ini dapat dilihat dari angka yang diperolehnya. Nilai *hardskills* menunjukkan angka 3,8 yang didapat dari rata-rata skor pada kolom 5 dari KPI aspek finansial, pelanggan, dan proses internal. Artinya, kepala divisi *sales* telah berkinerja baik jika diukur dari keterampilan kerasnya. Sementara itu, nilai *softskills* menunjukkan angka 2 yang didapat dari rata-rata skor pada kolom 5 dari KPI aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Artinya, kepala divisi *sales* masih perlu meningkatkan *softskill*-nya.

Tabel 1
Hasil Evaluasi Kinerja Kepala Divisi Sales

KPI		Bobot (B)	Target	Keterangan	Skor (s)	Nilai evaluasi (B*s)
1	2	3	4	5	6	
a. Aspek Finansial (0.34)						
KPI 1	Jumlah ban terjual	0.60	1200 unit/bulan	Tercapai lebih dari 1200 unit ban	4	2.4
KPI 2	Jumlah kendaraan yang memakai jasa <i>spooring</i>	0.40	450 mobil/bulan	Pencapaian > 80%	3	1.2
b. Aspek Pelanggan (0.27)						
KPI 3	Tingkat pertumbuhan pelanggan	0.50	0.2%/bulan	Tercapai	4	2
KPI 4	Mengisi apa saja keluhan pelanggan dalam SPK	0.50	80% <i>sales person</i> mengisinya sesuai keluhan pelanggan	Tercapai	4	2
c. Aspek Proses Internal (0.17)						
KPI 5	Melakukan kontrol kesesuaian harga yang diberikan dengan nota yang diberikan ke pelanggan	1.00	Setiap servis sesuai dengan apa yang dituliskan oleh sales (termasuk harga dan persetujuan pelanggan)	Tidak ada komplain ketidaksesuaian	4	4

KPI	Bobot (B)	Target	Keterangan	Skor (s)	Nilai evaluasi (B*s)	
d. Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan (0.22)						
KPI 6	Membantu kepala bengkel untuk koordinasi dan penyelenggaraan pekerjaan (<i>Teamwork</i>)	0.35	Kesesuaian dengan SPK	Sudah sesuai	4	1.4
KPI 7	Mengkoordinasi tim <i>sales</i> dalam penyelenggaraan (<i>Leadership</i>)	0.50	<i>Briefing</i> rutin dengan tim sales tiap pekan	Tidak dilakukan	1	0.5
KPI 8	Berkoordinasi dengan <i>service advisor</i> dan kasir (<i>Knowledge sharing</i>)	0.15	Edukasi tim untuk <i>product knowledge</i> dan <i>skill upgrading</i>	Jarang dilakukan, masih ditangani oleh manajer operasional	1	0.15
Nilai akhir					3.435	
Nilai <i>hardskills</i>					3.8	
Nilai <i>softskills</i>					2	

Sumber: Hasil Olahan Penulis dan Manajemen UKM Perbengkelan XY (2017)

Secara keseluruhan, kepala bengkel telah berkinerja baik jika dilihat dari nilai akhir yang menunjukkan angka 3,2945. Akan tetapi, apabila dibandingkan antara nilai *hardskills* dan *softskills*-nya, kepala bengkel lebih unggul dari keterampilan halusnya. Hal tersebut dilihat dari angka yang diperolehnya untuk nilai *softskills* yaitu senilai 4 yang didapat dari skor pada KPI dari aspek pembelajaran dan

pertumbuhan. Sementara itu, nilai *hardskills* kepala bengkel menunjukkan angka 2,85 yang didapat dari rata-rata skor pada kolom 5 dari KPI aspek finansial, pelanggan, dan proses internal. Artinya, kepala bengkel masih perlu meningkatkan *hardskill*-nya.

Pembahasan

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis telah memaparkan hasil evaluasi kinerja yang telah dilakukan oleh pihak manajemen UKM Perbengkelan XY. Penilaian kinerja tersebut diterapkan kepada dua orang yang mempunyai jabatan kepala divisi *sales* dan kepala mekanik di bengkel utama sebagai percobaan terlebih dahulu. Kedua orang tersebut dinilai oleh Bapak Ihsan Maulana, sebagai atasan langsung dari mereka.

Kepala Divisi *Sales* UKM Perbengkelan XY menunjukkan kinerja baik secara keseluruhan. Kinerja yang baik tersebut dapat dilihat dari nilai akhir evaluasinya yang memperoleh nilai di atas 3, tepatnya 3,435. Secara deskriptif, skor 3 diberikan jika kinerja orang tersebut memenuhi target atau sesuai dengan ekspektasi.

Tabel 2
Hasil Evaluasi Kinerja Kepala Bengkel Utama

KPI	Bobot (B)	Target	Keterangan	Skor (s)	Nilai evaluasi (B*s)	
1	2	3	4	5	6	
a. Aspek Finansial (0.34)						
KPI 1	Jumlah <i>Unit entry</i> dibanding unit kerja per bulan	0.35	1 unit kerja per mobil	Tercapai 70%	2.5	0.875
KPI 2	Jumlah kendaraan yang memakai jasa <i>tune-up</i>	0.30	75 mobil/bulan	Tercapai >80% di bulan April	3	0.9
KPI 3	Jumlah oli yang terjual	0.35	1.200 liter/bulan	Tercapai >80% di bulan April	3	1.05
b. Aspek Pelanggan (0.27)						
KPI 4	Tingkat pertumbuhan pelanggan	0.30	0.1%/bulan	Mendapat pelanggan baru	4	1.2
KPI 5	Menjadi <i>service advisor</i> untuk pelanggan	0.70	Memberi saran serta solusi yang tepat untuk masalah <i>engine</i>	Bulan lalu diagnosis selalu tepat	4	2.8
c. Aspek Proses Internal (0.17)						
KPI 6	Tercapainya kelancaran penyelenggaraan bengkel	0.35	Koordinasi dengan semua kepala divisi untuk kelancaran penyelenggaraan bengkel	Jarang dilakukan, masih ditangani oleh manajer operasional	1	0.35
KPI 7	Tercapainya efisiensi di segala bidang	0.15	Selalu ada percepatan waktu pengerjaan servis, berkurangnya biaya operasional	Sistem <i>1 stop service</i> berjalan	3	0.45
KPI 8	Ketepatan diagnosis	0.20	< 2 kesalahan/bulan	Tidak ada kesalahan diagnosa	4	0.8

KPI		Bobot (B)	Target	Keterangan	Skor (s)	Nilai evaluasi (B*s)
1		2	3	4	5	6
KPI 9	Memastikan pekerjaan yang dilakukan mekanik sudah benar, sesuai, dan baik	0.15	Pengecekan rutin hasil kerja untuk keluhan yang tidak bisa diatasi kepala divisi	Masih ada yang tidak teratasi karena komunikasi yang kurang	2	0.3
		0.15	Tidak ada komplain dari hasil kerja servis dan waktu pengerjaan setiap 1 pekerjaan stabil	Ada 2 komplain di <i>engine</i> tapi bukan salah diagnosa, lebih kepada hasil akhir pengerjaan yang kurang baik	2	0.3
d. Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan (0.22)						
KPI 10	Melatih para mekanik untuk meningkatkan <i>skill</i> mereka	1.00	<i>Skill</i> mekanik +1	Ada, melatih skill 1 mekanik untuk ganti oli <i>matic</i>	4	4
					Nilai akhir	3.2945
					Nilai <i>hardskills</i>	2.85
					Nilai <i>softskills</i>	4

Sumber: Hasil Olahan Penulis dan UKM Perbengkelan XY(2017)

Namun, kepala divisi *sales* masih harus meningkatkan *softskills* yang dimilikinya. Hal tersebut dibuktikan dari nilai *softskills*-nya yang masih di bawah 3, tepatnya 2. Secara deskriptif, skor 2 diberikan jika kinerja orang tersebut memenuhi 60-90% dari target yang telah ditentukan. Nilai *softskill* kepala divisi *sales* terbilang kurang memuaskan karena dari KPI aspek pembelajaran dan pertumbuhan, tepatnya KPI 7 dan KPI 8. Kepala divisi *sales* dinilai berkinerja kurang dalam kepemimpinan dan *knowledge sharing*. Untuk itu, kepala divisi *sales* harus dapat mengkoordinasi *sales team* agar penyelenggaraan kegiatan bisnis UKM Perbengkelan XY berjalan lebih baik lagi serta harus lebih sering berkoordinasi dengan kasir untuk berbagi pengetahuan.

Sementara itu, kepala mekanik atau kepala bengkel pusat UKM Perbengkelan XY menunjukkan kinerja yang baik pula secara keseluruhan. Kinerja yang baik tersebut dapat dilihat dari nilai akhir evaluasinya yang memperoleh nilai di atas 3, tepatnya 3,2945. Secara deskriptif, skor 3 diberikan jika kinerja orang tersebut memenuhi target atau sesuai dengan ekspektasi.

Namun, kepala bengkel masih perlu meningkatkan *hardskills* yang dimilikinya.

Hal tersebut dibuktikan dari nilai *hardskills*-nya yang masih di bawah 3, tepatnya 2,85. Secara deskriptif, skor 2 diberikan jika kinerja orang tersebut memenuhi 60-90% dari target yang telah ditentukan. Nilai *hardskill* kepala bengkel terbilang masih kurang karena dari KPI-KPI yang ada, kepala bengkel kurang dalam memenuhi KPI 1, KPI 6, dan KPI 9. Kepala bengkel dinilai berkinerja kurang dalam perbandingan antara *unit entry* dan unit kerja, kelancaran penyelenggaraan bengkel, serta memastikan pekerjaan yang dilakukan oleh para mekanik sudah benar, sesuai, dan baik. Untuk itu, kepala bengkel harus bisa mengefisienkan para mekaniknya untuk menangani mobil-mobil yang datang ke bengkel agar jumlah *unit entry* dan unit kerja seimbang. Kepala bengkel juga harus berkoordinasi dengan semua kepala divisi yang ada di bengkel utama UKM Perbengkelan XY, baik kativ *sales*, kativ *engine*, kativ gudang, kativ bongkar pasang (*assembling*), maupun kativ *spooring*, supaya seluruh kegiatan di bengkel berjalan lebih lancar. Selain itu, kepala bengkel harus dapat memastikan pekerjaan mekanik-mekaniknya sudah benar, sesuai dengan permintaan pelanggan, dan hasilnya baik. Untuk tugas ini, komunikasi berperan penting karena selama ini keluhan yang tidak dapat ditangani oleh kepala divisi masih ada yang tidak teratasi dan

masih adanya komplain terhadap pekerjaan mekanik sebab kurangnya komunikasi.

KESIMPULAN

Kegiatan penelitian di UKM Perbengkelan XY ini mempunyai pencapaian berupa rancangan sistem evaluasi kinerja dengan perangkat *balanced scorecard* sebagai tolak ukur kinerja dari tujuan strategis perusahaan yang ingin membuat sebuah bengkel dengan konsep bengkel satu atap (*one-stop service*). Perangkat ini juga membantu manajemen UKM Perbengkelan XY dalam mendeskripsikan visi dan misi yang ingin dicapai UKM Perbengkelan XY secara jelas karena identifikasi visi dan misi adalah langkah awal dalam merumuskan *scorecard* yang relevan dengan rencana strategis perusahaan.

Dengan adanya sistem evaluasi kinerja *balanced scorecard* di bengkel utama, UKM Perbengkelan XY telah membuat suatu ukuran kinerja yang selama ini belum ada. Hasil yang ingin UKM Perbengkelan XY raih dari sistem evaluasi kinerja ini adalah *balanced scorecard* menjadi sebuah instrumen untuk membentuk budaya kinerja tinggi di bengkel dan pihak manajemen dapat menghubungkan kinerja dalam *scorecard* dengan insentif sehingga

terasa adil bagi manajemen maupun para pekerja sendiri.

Namun demikian, pada penerapan sistem evaluasi kinerja ini, sistem insentif belum diberlakukan karena evaluasi kinerja ini pertama kali diterapkan hanya sebagai *pilot project* dan masih diterapkan di lingkup bengkel utama saja. Selain itu, evaluasi baru dijadikan percontohan pada dua jabatan saja, yaitu kepala divisi *sales* dan kepala bengkel. Jadi, hal ini dirasa tidak adil dan akan menimbulkan kecemburuan terhadap pekerja lainnya apabila insentif tersebut diberikan kepada dua orang yang menjadi objek evaluasi itu saja.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak terkait, antara lain:

1. Manajemen UKM Perbengkelan XY
 - a. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan evaluasi mengenai proses bisnis, motivasi karyawan, dan kinerja UKM selama ini.
 - b. Identifikasi mengenai permasalahan yang dihadapi UKM selama ini dapat digunakan sebagai acuan untuk

- meningkatkan kinerja UKM di masa mendatang.
- c. Untuk dapat mengatasi masalah motivasi karyawan yang rendah dengan efektif, manajemen dapat menerapkan sistem evaluasi yang dihubungkan dengan *rewards*. Hal ini guna meningkatkan motivasi para karyawan supaya lebih baik lagi dalam bekerja.
2. UKM lain, terutama yang bergerak di bidang jasa bengkel mobil
Bagi UKM-UKM lainnya, terutama yang sejenis, pengalaman aktivitas penelitian UKM Perbengkelan XY dapat dijadikan sebagai pembandingan sehingga dapat diketahui berbagai kelebihan dan kekurangan supaya dapat melakukan perbaikan dan pengembangan bisnisnya.
 3. Pihak-pihak yang ingin berwirausaha, khususnya usaha bengkel
 - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur untuk memahami seluk beluk usaha bengkel mobil dari pengalaman UKM Perbengkelan XY.
 - b. Berbagai permasalahan UKM Perbengkelan XY dalam

penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun strategi untuk memulai usaha bengkel mobil karena meski bengkel mobil memberikan prospek bisnis yang cukup baik, bukan berarti praktiknya tidak menemui masalah.

4. Kalangan akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan karya ilmiah dan melengkapi literatur mengenai sistem evaluasi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahimsa, D. (2016). *Rencana Peningkatan Kualitas Layanan Jasa pada UMKM Bengkel Trijaya Ban 83*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Amrillah, F. (2016). *Evaluasi Kinerja Balance Scorecard pada Usaha Kecil Menengah di Trijaya Ban 83*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management (3rd Ed.)*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management (4th ed.)*. London, UK: Kogan Page.
- Azis, Reza. (2017). *Evaluasi Kinerja Balance Scorecard pada Usaha Kecil Menengah di Trijaya Ban 83*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Badan Pusat Statistik RI. (2014). *Perkembangan UMKM pada periode 1997-2012*.

- <https://www.bps.go.id/linkTabelStatistik/view/id/1322> Diakses pada 31 Maret 2017
- Baharudin, D. (2016, May 28). Pentingnya "organization diagnostic" untuk menjadi "High Performance Organization (HPO)". *Kompas*, p. 33.
- Darmadji, S. (2015). *Form Isian Assessment Kemandirian UKM Mitra YDBA*. Jakarta: Yayasan Dharma Bhakti Astra.
- David, F. A. (2010). *Manajemen Strategis* (Edisi 12 ed., Vol. 1). (P. Wuriarti, Ed., & D. Sunardi, Trans.) Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi ke-10 ed., Vol. 1). (F. H. Hardiansyah, Ed., & P. Rahayu, Trans.) Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Indeks.
- Farid, M. (2010). Evaluasi Kinerja Industri Otomotif Melalui Strategi Balanced Scorecard. *Jurnal ARIKA, Vol.4, No.2*.
- Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Thompson Jr., A. A. (2015). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Istijanto. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, J., & Gilbert, J. (2000). Diversity Management: time for a new approach. In R. Rofaidah, *Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)*. Bandung, West Java, Indonesia: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management (14th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Edisi 9 ed., Vol. 1). (D. A. Halim, Rosidah, Eds., & B. B. Alkemis, Trans.) Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Lawrie, G., Kalf, D., & Andersen, H. (2005). *Balance Scorecard and Results-Based Management: Convergent Performance Management Systems*. 2GC.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation 6th Edition*. New Jersey: Pearson.
- Marr, B. (2014). *25 Need-to-know Key Performance Indicators*. Edinburg Gate: Pearson.
- Mills, J. H., Dye, K., & Mills, A. J. (2009). *Understanding Organizational Change*. London & New York: Routledge.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (6th edition)*. Boston: McGraw-Hill.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Penetapan UMP DKI Jakarta <http://www.rappler.com/indonesia/11183-dean-pengupahan-dki-jakarta-ump-2016-tiga-juta> Diakses pada 21 Maret 2017
- Plachy, R. J., & Plachy, S. J. (1988). *Getting Results From Your Performance Management and Appraisal System*. New York, USA: AMACOM.