

**PERJANJIAN PELAKSANAAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
PERIODE II TAHUN ANGGARAN 2022
NOMOR : 1055-Int-KLPPM/UNTAR/VIII/2022**

Pada hari ini Selasa tanggal 09 bulan Agustus tahun 2022 yang bertanda tangan dibawah ini:

1. Nama : Ir. Jap Tji Beng, Ph.D.
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Alamat : Jl. Letjen S. Parman No. 1 Jakarta Barat 11440
selanjutnya disebut **Pihak Pertama**
2. Nama : Merry Susanti, S.E., M.Si., Ak., CA..
Jabatan : Dosen Tetap
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Tanjung Duren Utara, No. 1 Jakarta Barat 11470
selanjutnya disebut **Pihak Kedua**

Pihak Pertama dan **Pihak Kedua** sepakat mengadakan Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat sebagai berikut:

Pasal 1

- (1). **Pihak Pertama** menugaskan **Pihak Kedua** untuk melaksanakan pengabdian kepada masyarakat atas nama Universitas Tarumanagara dengan judul "**Penerapan Balance Scorecard Sebagai Sarana Untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan Pada PT Felixindo Rubber Berkarya**"
- (2). Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan berdasarkan perjanjian ini dan Perjanjian Luaran Tambahan PKM.
- (3). Perjanjian Luaran Tambahan PKM pembiayaannya diatur tersendiri.

Pasal 2

- (1). Biaya pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud Pasal 1 di atas dibebankan kepada **Pihak Pertama** melalui anggaran Universitas Tarumanagara.
- (2). Besaran biaya pelaksanaan yang diberikan kepada **Pihak Kedua** sebesar Rp 6.000.000,- (Enam juta rupiah), diberikan dalam 2 (dua) tahap masing-masing sebesar 50%.
- (3). Pencairan biaya pelaksanaan Tahap I akan diberikan setelah penandatanganan Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (4). Pencairan biaya pelaksanaan Tahap II akan diberikan setelah **Pihak Kedua** melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, mengumpulkan laporan akhir, *logbook*, laporan pertanggungjawaban keuangan dan luaran wajib.
- (5). Rincian biaya pelaksanaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) terlampir dalam Lampiran Rencana dan Rekapitulasi Penggunaan Biaya yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perjanjian ini.

Pasal 3

- (1). Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat akan dilakukan oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan proposal yang telah disetujui dan mendapatkan pembiayaan dari **Pihak Pertama**.
- (2). Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dalam Periode II, terhitung sejak **Juli – Desember 2022**

Pasal 4

- (1). **Pihak Pertama** mengadakan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh **Pihak Kedua**.
- (2). **Pihak Kedua** diwajibkan mengikuti kegiatan monitoring dan evaluasi sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh **Pihak Pertama**.
- (3). Sebelum pelaksanaan monitoring dan evaluasi, **Pihak Kedua** wajib mengisi lembar monitoring dan evaluasi serta melampirkan laporan kemajuan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dan *logbook*.
- (4). Laporan Kemajuan disusun oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan Panduan Pengabdian Kepada Masyarakat yang telah ditetapkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (5). Lembar monitoring dan evaluasi, laporan kemajuan dan *logbook* diserahkan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan.

Pasal 5

- (1). **Pihak Kedua** wajib mengumpulkan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan luaran wajib.
- (2). Laporan Akhir disusun oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan Panduan Pengabdian Kepada Masyarakat yang telah ditetapkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (3). *Logbook* yang dikumpulkan memuat secara rinci tahapan kegiatan yang telah dilakukan oleh **Pihak Kedua** dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat
- (4). Laporan Pertanggungjawaban yang dikumpulkan **Pihak Kedua** memuat secara rinci penggunaan biaya pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat yang disertai dengan bukti-bukti.
- (5). Luaran Pengabdian Kepada Masyarakat yang dikumpulkan kepada **Pihak Kedua** berupa luaran wajib dan luaran tambahan.
- (6). **Luaran wajib** hasil Pengabdian Kepada Masyarakat berupa artikel ilmiah yang dipublikasikan di **Senapenmas 2022, Serina Untar V 2022, jurnal ber-ISSN atau prosiding nasional/internasional**.
- (7). Selain luaran wajib sebagaimana disebutkan pada ayat (6) di atas, **Pihak Kedua** wajib membuat poster untuk kegiatan *Research Week*.
- (8). Draft luaran wajib dibawa pada saat dilaksanakan Monitoring dan Evaluasi (*Monev*) PKM.
- (9). Batas waktu pengumpulan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan luaran adalah **Desember 2022**

Pasal 6

- (1). Apabila **Pihak Kedua** tidak mengumpulkan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan Luaran sesuai dengan batas akhir yang disepakati, maka **Pihak Pertama** akan memberikan sanksi.
- (2). Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) proposal pengabdian kepada masyarakat pada periode berikutnya tidak akan diproses untuk mendapatkan pendanaan pembiayaan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.

Pasal 7

- (1). Dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini, **Pihak Kedua** dibantu oleh Asisten Pelaksanaan Pengabdian kepada Masyarakat yang identitasnya sebagai berikut:
 - a. Kezia Rebecca/125210131/Fakultas Ekonomi/Akuntansi
- (2). Pelaksanaan asistensi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan lebih lanjut dalam Surat tugas yang diterbitkan oleh **Pihak Pertama**.

Pasal 8

- (1). Apabila terjadi perselisihan menyangkut pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat ini, kedua belah pihak sepakat untuk menyelesaikannya secara musyawarah.
- (2). Dalam hal musyawarah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak tercapai, keputusan diserahkan kepada Pimpinan Universitas Tarumanagara.
- (3). Keputusan sebagaimana dimaksud dalam pasal ini bersifat final dan mengikat.

Demikian Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat ini dibuat dengan sebenar-benarnya pada hari, tanggal dan bulan tersebut diatas dalam rangka 3 (tiga), yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

Pihak Pertama



Ir. Jap Tji Beng, Ph.D.

Pihak Kedua



Merry Susanti, S.E., M.Si., Ak., CA.

**RENCANA PENGGUNAAN BIAYA
(Rp)**

Rencana Penggunaan Biaya	Jumlah
Pelaksanaan Kegiatan	Rp 6.000.000,-

**REKAPITULASI RENCANA PENGGUNAAN BIAYA
(Rp)**

NO	POS ANGGARAN	TAHAP I (50 %)	TAHAP II (50 %)	JUMLAH
1	Pelaksanaan Kegiatan	Rp 3.000.000,-	Rp 3.000.000,-	Rp 6.000.000,-
	Jumlah	Rp 3.000.000,-	Rp 3.000.000,-	Rp 6.000.000,-

Jakarta, 09 - 08 - 2022



Merry Susanti, S.E., M.Si., Ak., CA.

**PERJANJIAN PELAKSANAAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT LUARAN TAMBAHAN
PERIODE II TAHUN ANGGARAN 2022
NOMOR : 1056-Int-KLPPM/UNTAR/VIII/2022**

Pada hari ini Selasa tanggal 09 bulan Agustus tahun 2022 yang bertanda tangan dibawah ini:

1. Nama : Ir. Jap Tji Beng, Ph.D.
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Alamat : Jl. Letjen S. Parman No. 1 Jakarta Barat 11440
selanjutnya disebut **Pihak Pertama**
2. Nama : Merry Susanti, S.E., M.Si., Ak., CA.
Jabatan : Dosen Tetap
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Tanjung Duren Utara, No. 1 Jakarta Barat 11470
selanjutnya disebut **Pihak Kedua**

Pihak Pertama dan **Pihak Kedua** sepakat mengadakan Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat Luaran Tambahan sebagai berikut:

Pasal 1

- (1). Perjanjian Luaran Tambahan Pelaksanaan Pengabdian kepada Masyarakat selanjutnya disebut Perjanjian Luaran Tambahan.
- (2). Perjanjian ini dibuat untuk memastikan luaran tambahan dapat tercapai dan diselesaikan dengan baik.
- (3). Besaran biaya pelaksanaan Luaran Tambahan dalam perjanjian ini adalah sebesar **Rp 3.500.000** (tiga juta lima ratus ribu rupiah).
- (4). Biaya pelaksanaan sesuai ayat (3) akan diberikan, jika luaran tambahan telah dihasilkan dan diserahkan ke LPPM.
- (5). Biaya pelaksanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) terlampir dalam Lampiran Rencana Penggunaan Biaya Luaran Tambahan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perjanjian ini.

Pasal 2

- (1). **Luaran tambahan** hasil Pengabdian Kepada Masyarakat berupa publikasi di media massa, HKI, dan luaran lainnya (Teknologi Tepat Guna, Model, Purwarupa (*prototype*), Karya Desain/Seni/Kriya/Bangunan dan Arsitektur), Produk Terstandarisasi, Produk Tersertifikasi, Buku ISBN.
- (2) Pihak Kedua wajib menyelesaikan luaran tambahan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) di atas.

Pasal 3

- (1). Apabila **Pihak Kedua** tidak mengumpulkan Luaran Tambahan sesuai dengan batas akhir yang disepakati, maka **Pihak Pertama** akan memberikan sanksi.

- (2). Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) proposal pengabdian kepada masyarakat pada periode berikutnya tidak akan diproses untuk mendapatkan pendanaan pembiayaan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.

Pasal 4

- (1). Apabila terjadi perselisihan menyangkut pelaksanaan perjanjian ini, kedua belah pihak sepakat untuk menyelesaikannya secara musyawarah.
- (2). Dalam hal musyawarah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak tercapai, keputusan diserahkan kepada Pimpinan Universitas Tarumanagara.
- (3). Keputusan sebagaimana dimaksud dalam pasal ini bersifat final dan mengikat.

Demikian Perjanjian Luaran Tambahan Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat ini dibuat dengan sebenar-benarnya pada hari, tanggal dan bulan tersebut diatas dalam rangka 3 (tiga), yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

Pihak Pertama



Ir. Jap Tji Beng, Ph.D.

Pihak Kedua



Merry Susanti, S.E., M.Si., Ak., CA.

**RENCANA PENGGUNAAN BIAYA
(Rp)**

Rencana Penggunaan Biaya	Jumlah
Biaya Pelaksanaan Luaran Tambahan dan Poster Research Week	Rp 3.500.000,-

**REKAPITULASI RENCANA PENGGUNAAN BIAYA
(Rp)**

NO	POS ANGGARAN	TAHAP I	TAHAP II	JUMLAH
1	Pelaksanaan Kegiatan Luaran Tambahan	Rp 1.000.000,-	Rp 2.000.000,-	Rp 3.000.000,-
2	Poster Research Week	Rp 0,-	Rp 500.000,-	Rp 500.000,-
	Jumlah	Rp 1.000.000,-	Rp 2.500.000,-	Rp 3.500.000,-

Jakarta, 9 Agustus 2022
Pelaksana PKM



(Merry Susanti, S.E., M.Si., Ak., CA.)

**LAPORAN AKHIR
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT YANG DIAJUKAN
KE LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**



**PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI SARANA UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PADA
PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA**

**Disusun oleh:
Ketua Tim
Merry Susanti, S.E., M.Si., Ak., CA. (0327097505/10199017)**

**Anggota:
Kezia Rebecca (125210131)**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
DESEMBER 2022**

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
Periode II/Tahun 2022

1. Judul : Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Sarana Untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan Pada PT Felixindo Rubber Berkarya
2. Nama Mitra PKM : PT Felixindo Rubber Berkarya
3. Ketua Tim Pelaksana
- a. Nama dan Gelar : Merry Susanti, S.E., M.Si., Ak., CA.
 - b. NIDN/NIK : 0327097505/10199017
 - c. Jabatan/Gol. : Lektor
 - d. Program Studi : S1 Akuntansi
 - e. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
 - f. Bidang Keahlian : Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya
 - g. Alamat kantor : Jl. Tanjung Duren Utara No 1, Jakarta Barat
 - h. Nomor HP/Tlp : 085608263478
4. Anggota Tim PKM (Mahasiswa) : Mahasiswa 1 orang
- a. Nama Mahasiswa & NIM : Kezia Rebecca (125210131)
 - b. Nama Mahasiswa & NIM : -
 - c. Nama Mahasiswa & NIM : -
 - d. Nama Mahasiswa & NIM : -
5. Lokasi Kegiatan Mitra :
- A. Wilayah Mitra : Jl. Raya Bekasi No. 2, Cikarang Barat
 - B. Kabupaten/Kota : Bekasi
 - C. Provinsi : Bekasi
 - D. Jarak PT ke lokasi mitra : 24 km
6. a. Luaran Wajib : Artikel di Senapenmas 2022
- b. Luaran Tambahan : Artikel di PINTAR dan poster Research Week
7. Jangka Waktu Pelaksanaan : Periode II (Juli-Desember)
8. Biaya yang disetujui LPPM : Rp 9.500.000

Jakarta, 7 Desember 2022

Menyetujui
Ketua LPPM



Jap Tji Beng, Ph.D.
NIK:10381047

Ketua

Merry Susanti, S.E., M.Si., Ak., CA.
NIDN/NIK: 0327097505/10199017

RINGKASAN

Permasalahan yang dihadapi oleh PT Felixindo Rubber Berkarya sebagai mitra adalah pendapatan dan *profit* perusahaan yang cenderung turun, mulai timbul keluhan dari pelanggan terhadap pelayanan, terdapat beberapa keluhan terhadap mutu barang mitra yang dianggap menurun, banyak karyawan mitra terutama yang masih baru yang tidak atau kurang memiliki keahlian atau *skill* di produksi karet, dan banyak karyawan perusahaan yang bekerja tanpa memahami apa visi dan misi perusahaan sehingga seringkali sikap dan tindakan karyawan tidak maksimal dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Tim pengabdian kepada masyarakat Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Akuntansi Universitas Tarumanagara menawarkan solusi dengan menyarankan perusahaan untuk menerapkan *Balance Scorecard*, yang memiliki empat perspektif, dimana semua perspektif ini saling terkait dan hasil akhirnya adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan serta target khusus yang hendak dicapai dengan diadakannya pelatihan ini adalah agar masalah yang selama ini dihadapi oleh perusahaan dapat diatasi sehingga perusahaan dapat meningkatkan mutu barang yang diproduksi yang akan mengakibatkan kepuasan pelanggan meningkat dan pada akhirnya kinerja perusahaan juga dapat meningkat. Terdapat beberapa tahap dalam pelaksanaan kegiatan PKM di PT Felixindo Rubber Berkarya. Pertama dilakukan survei untuk mengetahui masalah yang dihadapi oleh mitra. Berdasarkan survei tersebut diketahui bahwa ada masalah dengan kinerja perusahaan. Selanjutnya tim PKM akan mempersiapkan materi berupa penjelasan dan penerapan *Balance Scorecard* di perusahaan, yang akan diberikan saat pelatihan pada tanggal 10, 17, dan 24 September 2022. Pada tahap terakhir, kegiatan ini diakhiri dengan membuat artikel yang sudah dipresentasikan di SENAPENMAS 2022 sebagai luaran wajib dan artikel yang akan dipublikasikan di PINTAR sebagai luaran tambahan. Secara keseluruhan kegiatan PKM ini dilakukan sejak bulan Juli sampai dengan bulan Desember 2022.

Kata kunci: PT Felixindo Rubber Berkarya, *Balance Scorecard*, Kinerja Keuangan

PRAKATA

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena telah terlaksananya kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan di PT Felixindo Rubber Berkarya yang terletak di Jl. Raya Bekasi No. 2, Cikarang Barat. Melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini para dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara memberikan pelatihan mengenai Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Sarana Untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan Pada PT Felixindo Rubber Berkarya.

Untuk tahap awal sebelum diberikan pelatihan, akan dilakukan survei pendahuluan untuk mengetahui apa permasalahan yang dihadapi oleh mitra. Selanjutnya, disiapkan modul mengenai *Balance Scorecard*. Modul ini diharapkan akan mempermudah perusahaan untuk memahami penerapan *Balance Scorecard* sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja keuangan.

Kami menyadari bahwa kegiatan yang telah dilaksanakan ini masih jauh dari sempurna. Untuk ini setiap kritik dan saran yang membangun akan sangat berguna. Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu kami hingga terselenggaranya kegiatan ini, yaitu: Rektor Universitas Tarumanagara, LPPM Universitas Tarumanagara, Dekan serta segenap pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara, PT Felixindo Rubber Berkarya, dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Jakarta, 7 Desember 2022

Tim Pelaksana

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Pengesahan	ii
Ringkasan	iii
Prakata.	iv
Daftar Isi	v
Daftar Lampiran	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Analisis Situasi	1
1.2 Permasalahan Mitra	2
BAB II SOLUSI PERMASALAHAN DAN LUARAN	5
2.1 Solusi Permasalahan	5
2.2 Luaran Kegiatan PKM	7
BAB III METODE PELAKSANAAN	8
3.1 Langkah-Langkah/Tahapan Pelaksanaan.	8
3.2 Partisipasi Mitra dalam Kegiatan PKM	8
3.3 Kepakaran dan Pembagian Tugas TIM	8
BAB IV HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI.	10
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	12
DAFTAR PUSTAKA.	13
LAMPIRAN	14

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Materi Yang Disampaikan Ke Mitra

Lampiran 2. Foto

Lampiran 3. Luaran Wajib: Artikel Senapenmas 2022

Lampiran 4. Luaran tambahan: Artikel Pintar (Opini UNTAR)

Lampiran 5. Poster

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Analisis Situasi

Organisasi mitra yang dijadikan sebagai objek penelitian dalam proyek PKM ini adalah PT Felixindo Rubber Berkarya yang merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang produksi karet untuk keperluan industri. Hasil produksi perusahaan banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar di Indonesia sebagai salah satu bahan pembantu atau terkadang bahan utama yang cukup penting dalam menghasilkan produk mereka. Beberapa contoh hasil produksi perusahaan antara lain karet lining untuk mesin, karet O ring, karet bellows, karet karpet, dan karet expansion joint. Berikut adalah salah satu foto proses produksi yang sedang dilakukan oleh para karyawan pabrik:



Gambar 1. Proses Produksi

Perusahaan ini didirikan oleh seorang pedagang karet yang bernama Bapak Felix Widjaya. Asal mula perusahaan berasal dari sebuah toko kecil yang menjual produk-produk karet di daerah kota atau tepatnya di pasar HWI Lindeteves. Bisnis ini sudah ditekuni oleh keluarga Bapak Felix selama kurang lebih 40 tahun. Dengan semakin baiknya bisnis ini, maka Bapak Felix mulai memformalkan bisnis ini menjadi bentuk hukum Perseroan Terbatas (PT) pada tahun 2000. Lokasi kantor dan *workshop* pertama adalah di daerah Kapuk Raya dengan luas lahan yang tidak besar yaitu sekitar hanya 300 m².

Seiring dengan perkembangan perusahaan dimana semakin hari perusahaan semakin berkembang dan maju maka perusahaan mulai berpikir untuk mengembangkan bisnis ini menjadi lebih besar. Pada akhirnya perusahaan memutuskan untuk memindahkan lokasi kantor dan *workshop* ke daerah Bekasi. Pemilihan lokasi ini dikarenakan di lokasi ini harga lahan masih cukup terjangkau dan juga luas lahan masih sangat besar untuk melakukan ekspansi di kemudian hari. Selain itu juga banyak karyawan perusahaan yang bekerja saat ini juga berdomisili di daerah Timur Jakarta.

Kemajuan yang dinikmati perusahaan tidak lepas dari kerja keras Bapak Felix yang sangat menjaga mutu produk dan juga mutu pelayanan perusahaan kepada para pelanggannya.

Pelayanan yang diberikan oleh Bapak Felix seorang diri ini pastilah tidak akan dapat berhasil jika tidak didukung oleh semua karyawan perusahaan dan juga dukungan sistem kerja yang baik. Seiring dengan berkembangnya perusahaan maka akan timbul juga masalah-masalah yang terjadi pada perusahaan terutama yang berkaitan dengan kemampuan para anggota organisasi lain selain pemilik untuk memiliki kemampuan melayani pelanggan dengan baik dan juga mulai ada dirasakannya beberapa keluhan atau *complain* dari beberapa pelanggan utama perusahaan. Hal ini merupakan hal krusial yang harus segera ditangani oleh perusahaan karena jika dibiarkan saja maka akan berakibat terhadap penghasilan dan juga *profit* perusahaan. Belakangan ini ada beberapa pelanggan yang sudah mulai mengancam akan pindah ke pesaing jika masalah yang terjadi kepada mereka tidak diselesaikan oleh perusahaan.

Bapak Felix merasa bahwa beberapa masalah pokok yang timbul disebabkan karena tidak selarasnya visi dan misi pemilik dengan karyawan. Hal ini mungkin dikarenakan para karyawan tidak memahami secara jelas apa sebenarnya visi dan misi perusahaan yang sebenarnya. Selain itu, juga dirasakan karena masing-masing personel dalam perusahaan sibuk dengan pekerjaannya sendiri-sendiri maka komunikasi dan koordinasi antar bagian menjadi kurang memadai. Hal ini menyebabkan banyak timbul masalah-masalah dalam perusahaan. Perusahaan membutuhkan suatu jembatan yang dapat menjembatani visi dan misi perusahaan dengan implementasi sehari-hari di lapangan. Selain itu, para karyawan juga harus memiliki visi yang sama dan memahami bahwa apa yang mereka lakukan sehari-hari selaras dengan tujuan perusahaan, yang nanti pada ujungnya akan memperbaiki kinerja keuangan perusahaan. Untuk itu dirasakan perusahaan sebaiknya mulai menerapkan konsep *Balanced Scorecard* guna menjembatani antara visi dan misi perusahaan dengan program kerja yang akan dilakukan sehingga akan menjadi sinkron dan pada akhirnya akan memberikan peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

1.2 Permasalahan Mitra

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai sumber dan inti masalah yang dialami oleh mitra, maka tim PKM akan melakukan beberapa kegiatan dengan tujuan agar solusi dan penyelesaian yang dilakukan dapat efektif untuk menyelesaikan masalah yang ada. Untuk itu tim PKM melakukan beberapa kali pertemuan dengan karyawan inti perusahaan baik secara luring maupun secara daring. Beberapa kali tim PKM juga melakukan diskusi yang cukup intensif terkait masalah-masalah yang dihadapi mitra. Tim PKM juga meminta para karyawan kunci perusahaan untuk melakukan sumbang saran atau usulan solusi untuk permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Masalah-masalah yang dihadapi oleh mitra mulai dapat diidentifikasi dari hasil tanya jawab dan diskusi mendalam dengan mitra. Berdasarkan hasil analisa awal yang dilakukan tim PKM berkesimpulan bahwa beberapa masalah pokok yang dihadapi oleh mitra akan dapat diselesaikan dengan penerapan suatu konsep yang ada dalam akuntansi manajemen yaitu konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem implementasi strategi perusahaan yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business School pada tahun 1990. Dengan *Balanced Scorecard* maka mitra akan memfokuskan diri pada empat perspektif yang akan diperbaiki yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan (Niven, 2014). Dengan berfokus kepada empat perspektif ini, maka mitra dapat lebih fokus untuk menerapkan strategi perusahaan mulai dari level atas sampai ke level yang paling bawah secara konsisten sehingga pada akhirnya *profit* perusahaan akan meningkat.

Berdasarkan hasil survei dan wawancara baik secara luring maupun daring, pada perusahaan mitra terdapat beberapa masalah yang berhubungan dengan kinerja mitra. Masalah tersebut adalah:

1. Pendapatan dan *profit* perusahaan yang cenderung turun. Hal ini banyak dikarenakan tingkat produk cacat perusahaan meningkat dan juga penyebab lainnya adalah beberapa pelanggan sudah pindah ke perusahaan lain yang menjual barang lebih murah dan memberikan pelayanan yang lebih baik seperti *delivery time* yang lebih cepat dan jangka waktu kredit yang lebih panjang. Sisi keuangan ini merupakan indikator utama perusahaan mengalami penurunan kinerja. Jika hal ini terus terjadi bukan tidak mungkin suatu hari nanti perusahaan akan mengalami kesulitan arus kas dan tidak dapat beroperasi lagi.
2. Mulai timbul keluhan dari pelanggan terhadap pelayanan dan juga beberapa terdapat keluhan terhadap mutu barang mitra yang dianggap menurun. Hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan pelanggan terhadap mitra dan akhirnya akan ada pelanggan yang pindah ke pesaing.
3. Banyak karyawan mitra terutama yang masih baru yang tidak atau kurang memiliki keahlian atau *skill* di produksi karet. Hal ini dikarenakan perusahaan selama ini tidak pernah memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan baru. Jadi sebagian besar dari karyawan belajar langsung pada saat produksi. Hal ini juga banyak menimbulkan produk cacat pada hasil produksi perusahaan. Hal ini otomatis akan memengaruhi kinerja keuangan perusahaan.
4. Saat ini banyak karyawan perusahaan yang bekerja tanpa memahami apa visi dan misi perusahaan sehingga seringkali sikap dan tindakan karyawan tidak maksimal dalam memberikan pelayanan ke pelanggan. Seringkali karyawan perusahaan bertindak dengan berpikir hanya dari sudut pandang karyawan tanpa pernah memikirkan pihak perusahaan dan pelanggan. Misalkan jika sudah jam pulang maka pekerjaan ditinggalkan tanpa memikirkan apakah barang tersebut sangat dibutuhkan

oleh pelanggan. Untuk mengatasi hal ini terpaksa perusahaan memberikan lembur kepada karyawan.

Dari hasil identifikasi masalah-masalah di atas dan juga dari hasil diskusi dengan pemilik dan karyawan inti mitra, mereka menyadari bahwa hal ini akan sangat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang. Perusahaan berharap banyak bahwa masalah ini dapat segera terselesaikan dengan bantuan dari tim PKM. Tim PKM mengusulkan agar perusahaan mencoba untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* pada perusahaan agar semua proses dapat berjalan dengan sinkron dan harmonis, yang nanti pada ujungnya akan memberikan hasil pada kinerja keuangan perusahaan. Sesuai dengan pendapat Sreelakshmi dan Rao (2017), bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan *Balanced Scorecard* adalah perusahaan yang mengimplementasikan proses untuk manajemen strategi yang mengintegrasikan taktik dan strategi manajemen ke dalam proses yang terus menerus. Berdasarkan hasil observasi, diskusi yang cukup panjang dan intens maka tim PKM mencoba untuk membuat suatu usulan mengenai kerangka kerja pelaksanaan kegiatan PKM agar nantinya implementasi konsep *Balanced Scorecard* dapat dijalankan oleh perusahaan dengan lancar dan memberikan hasil yang maksimal. Tim PKM yakin bahwa konsep ini adalah solusi untuk mengatasi masalah-masalah perusahaan yang ditemukan.

BAB II

SOLUSI PERMASALAHAN DAN LUARAN

2.1 Solusi Permasalahan

Sehubungan dengan permasalahan yang ditemukan di PT Felixindo Rubber Berkarya maka diberikan solusi seperti di bawah ini:

1. Pendapatan dan *profit* perusahaan yang cenderung turun. Hal ini banyak dikarenakan tingkat produk cacat perusahaan meningkat dan juga penyebab lainnya adalah beberapa pelanggan sudah pindah ke perusahaan lain yang menjual barang lebih murah dan memberikan pelayanan yang lebih baik seperti *delivery time* yang lebih cepat dan jangka waktu kredit yang lebih panjang. Sisi keuangan ini merupakan indikator utama perusahaan mengalami penurunan kinerja. Jika hal ini terus terjadi bukan tidak mungkin suatu hari nanti perusahaan akan mengalami kesulitan arus kas dan tidak dapat beroperasi lagi. Untuk mengatasi masalah tersebut, maka tim PKM memberikan solusi yaitu berupa penerapan *Balanced Scorecard*. Menurut Alimudin *et al.* (2019) *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja dan sistem manajemen yang memandang perusahaan dari empat perspektif untuk memperbaiki keputusan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Keempat perspektif ini merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi sebagai indikator pengukuran kinerja dan memiliki hubungan sebab akibat. Lebih lanjut, Indrayati (2017) menjelaskan bahwa apabila perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan maka keahlian karyawan akan bertambah sehingga dapat mengurangi jumlah produk cacat. Irawan (2019) menjelaskan bahwa ini merupakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana dengan pengurangan jumlah produk cacat maka tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat. Dari perspektif proses bisnis internal, dalam tahap operasi, perusahaan dapat berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan layanan paska penjualan. Selanjutnya dari perspektif pelanggan, perusahaan dapat mempertahankan hubungan yang sudah baik dengan pelanggan lama dan juga mencari pelanggan baru dengan menitikberatkan pada kepuasan konsumen. Alimudin *et al.* (2019) menyatakan bahwa hasil akhir dari tiga perspektif sebelumnya adalah perspektif keuangan, dimana dengan perbaikan kualitas produk maka tingkat penjualan akan meningkat dan pada akhirnya kinerja perusahaan juga akan meningkat.
2. Mulai timbul keluhan dari pelanggan terhadap pelayanan dan juga terdapat beberapa keluhan terhadap mutu barang mitra yang dianggap menurun. Hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan pelanggan terhadap mitra dan akhirnya akan ada pelanggan yang pindah ke pesaing. Indrayati

(2017) menjelaskan bahwa masalah ini dapat diatasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawan baik lama dan baru agar kualitas produk tetap dapat dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Selain itu, menurut Kolumber *et al.* (2020) perusahaan perlu memperbaiki komunikasi internal karena bila komunikasi internal tidak baik maka akan memengaruhi komunikasi eksternal (ke pelanggan) dimana perusahaan akan sulit untuk merespon perubahan dan permintaan dari pelanggan.

3. Banyak karyawan mitra terutama yang masih baru yang tidak atau kurang memiliki keahlian atau *skill* di produksi karet. Hal ini dikarenakan perusahaan selama ini tidak pernah memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan baru. Jadi, sebagian besar dari karyawan belajar langsung pada saat produksi. Hal ini juga banyak menimbulkan produk cacat pada hasil produksi perusahaan. Hal ini otomatis akan memengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Menurut Indrayati (2017) apabila para karyawan menerima pelatihan maka karyawan dapat menurunkan jumlah produk yang cacat. Hal ini akan mengurangi beban perusahaan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Saat ini banyak karyawan perusahaan yang bekerja tanpa memahami apa visi dan misi perusahaan sehingga seringkali sikap dan tindakan karyawan tidak maksimal dalam memberikan pelayanan ke pelanggan. Seringkali karyawan perusahaan bertindak dengan berpikir hanya dari sudut pandang karyawan tanpa pernah memikirkan pihak perusahaan dan pelanggan. Misalkan jika sudah jam pulang maka pekerjaan ditinggalkan tanpa memikirkan apakah barang tersebut sangat dibutuhkan oleh pelanggan. Untuk mengatasi hal ini terpaksa perusahaan memberikan lembur kepada karyawan. Menurut Suhaya (2019) *Balance Scorecard* adalah sebuah sistem instrumentasi bagi pelaku usaha untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna mentranlasikan visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter di dalam masing-masing perspektif yang komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja perusahaan guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompetitif dewasa ini. Jadi, dengan penerapan *Balance Scorecard*, perusahaan dapat menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detil dan mengkomunikasikannya kepada seluruh karyawan sehingga karyawan dapat memikirkan pihak perusahaan dan pelanggan sehingga kinerja perusahaan akan meningkat dan akhirnya karyawan juga akan sejahtera. Sreelakshmi dan Rao (2017) menjelaskan bahwa agar *Balance Scorecard* dapat menjadi alat strategi dan komunikasi yang efektif, maka seluruh karyawan perlu mengerti strategi dan melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang akan memberikan kontribusi bagi misi dan tujuan perusahaan. Hal senada juga diungkapkan oleh Utama dan Breliastiti (2016) dimana *Balance Scorecard* akan memelihara keseimbangan antara

ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga akan mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik perusahaan.

2.2 Luaran Kegiatan

No	Jenis Luaran	Keterangan
Luaran Wajib		
1	Publikasi ilmiah pada jurnal ber ISSN atau	-
2	Prosiding dalam Temu ilmiah	Sudah submit
Luaran Tambahan		
1	Publikasi di jurnal Internasional	-
2	Publikasi di media massa	Publish
3	Hak Kekayaan Intelektual (HKI)	-
4	Teknologi Tepat Guna (TTG)	-
5	Model/purwarupa/karya desain atau	-
6	Buku ber ISBN	-

Luaran wajib yang telah dihasilkan dari kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat yang dilakukan di PT Felixindo Rubber Berkarya ini yaitu berupa artikel yang sudah diseminarkan di SENAPENMAS 2022. Di samping itu terdapat luaran tambahan pula yang akan dihasilkan yaitu berupa artikel yang sudah dipublikasikan di media PINTAR serta poster Research Week.

BAB III

METODE PELAKSANAAN

3.1 Langkah-Langkah/Tahapan Pelaksanaan

Terkait dengan permasalahan yang dihadapi oleh mitra, maka tim PKM dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara memberikan solusi berupa pelatihan bagaimana menerapkan *Balance Scorecard*. Pada tahap awal akan dilakukan penyusunan materi. Isi materi ini dimulai dengan pemaparan teori tentang *Balance Scorecard*. Selanjutnya tim PKM akan menjelaskan dan membimbing dalam penerapan *Balance Scorecard*.

3.2 Partisipasi Mitra Dalam Kegiatan PKM

Mitra akan menyediakan tempat pelatihan dan memberikan jadwal pelatihan untuk disesuaikan dengan jadwal tim PKM. Selain itu, mitra juga diminta untuk menentukan jumlah personil yang akan diberikan pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama.

3.3 Kepakaran dan Pembagian Tugas Tim

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara yaitu Merry Susanti adalah dosen yang memiliki pengetahuan dan pengalaman mengajar di bidang Akuntansi selama belasan tahun. Tugas dari masing-masing anggota tim adalah sebagai berikut:

Ketua: Merry Susanti, bertugas:

1. Mencari mitra yang bersedia untuk menerima tim dosen dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat.
2. Melakukan survei kepada mitra untuk mengetahui permasalahan apa yang dihadapi, terkait dengan bidang Akuntansi.
3. Mencari solusi untuk mengatasi permasalahan mitra.
4. Berkomunikasi dengan mitra untuk kelancaran kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
5. Menyusun pembuatan proposal yang ditujukan ke Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
6. Menyerahkan proposal ke Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
7. Mengkoordinir pembuatan materi pembekalan yang akan diberikan kepada mitra.
8. Mengkoordinir persiapan awal pembekalan kepada mitra.
9. Mengkoordinir pembelian perlengkapan yang akan digunakan dalam pelaksanaan dan pelaporan kegiatan PKM ini.

10. Mengkoordinir persiapan akhir pembekalan kepada mitra.
11. Melaksanakan kegiatan pembekalan sesuai dengan jadwal kegiatan.
12. Mengkoordinir pembuatan laporan kemajuan untuk *monitoring* dan evaluasi.
13. Menyerahkan laporan kemajuan ke Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat dan mengikuti kegiatan *monitoring* dan evaluasi secara daring.
14. Mengkoordinir pembuatan modul, laporan akhir, dan laporan pertanggungjawaban keuangan.
15. Menyerahkan laporan akhir, laporan pertanggungjawaban keuangan, modul, *logbook*, serta CD yang berisi laporan kegiatan dan laporan pertanggungjawaban keuangan ke Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
16. Mengkoordinir pembuatan artikel dan poster yang akan diseminarkan/ diterbitkan di Senapenmas/ Serina, Pintar, *Research Week* ataupun di forum atau media lainnya.

Mahasiswa: Kezia Rebecca bertugas:

1. Membantu ketua membuat materi pembekalan.
2. Bersama ketua memberikan pembekalan secara *online* kepada mitra.
3. Membuat daftar perlengkapan yang diperlukan untuk pelaksanaan dan pelaporan kegiatan PKM ini.
4. Mendokumentasikan pelaksanaan pembekalan kepada Mitra.
5. Bersama dengan ketua membuat laporan kemajuan dan mengikuti kegiatan *monitoring* dan evaluasi secara daring.
6. Bersama dengan ketua membuat modul, laporan akhir, laporan pertanggungjawaban keuangan, artikel, dan poster.

BAB IV

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

4.1 Hasil Yang Dicapai

Tim dosen dan mahasiswa dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara melakukan survei terlebih dahulu selama beberapa kali di bulan Juli 2022 ke PT Felixindo Rubber Berkarya untuk mengetahui masalah yang sedang dihadapi perusahaan sekarang ini. Berdasarkan hasil observasi serta diskusi yang cukup panjang dan intens maka tim dosen dan mahasiswa membuat suatu usulan agar perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Pelatihan pertama diadakan pada hari Sabtu, tanggal 10 September 2022. Pelatihan ini ini dimulai dari menjelaskan mengenai akuntansi manajemen, yang dilanjutkan dengan aktivitas perencanaan dan diakhiri dengan definisi dari *Balance Scorecard*. Pelatihan kedua dilakukan pada hari Sabtu pagi pada tanggal 17 September 2022, dengan menjelaskan 4 perspektif yang terdapat di dalam *Balance Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem implementasi strategi perusahaan yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business School pada tahun 1990. Dengan *Balanced Scorecard* maka mitra akan memfokuskan diri pada empat perspektif yang akan diperbaiki yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan (Niven, 2014). Dengan berfokus kepada empat perspektif ini, maka mitra dapat lebih fokus untuk menerapkan strategi perusahaan mulai dari level atas sampai ke level yang paling bawah secara konsisten sehingga pada akhirnya *profit* perusahaan akan meningkat. Perusahaan juga disarankan agar dapat memberikan pelatihan kepada karyawan maka keahlian karyawan akan bertambah sehingga dapat mengurangi jumlah produk cacat. Hal ini sesuai dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana dengan pengurangan jumlah produk cacat maka tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat. Dari perspektif proses bisnis internal, dalam tahap operasi, perusahaan dapat berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan layanan paska penjualan. Selanjutnya dari perspektif pelanggan, perusahaan dapat mempertahankan hubungan yang sudah baik dengan pelanggan lama dan juga mencari pelanggan baru dengan menitikberatkan pada kepuasan konsumen. Bila ketiga perspektif dapat dikelola dengan baik maka perspektif terakhir yaitu keuangan juga akan membaik, di mana dengan penjualan yang meningkat maka kinerja perusahaan juga akan meningkat.

Pelatihan terakhir juga dilakukan pada hari Sabtu pagi, tanggal 24 September 2022. Pada hari tersebut, para karyawan diminta untuk menerapkan teori *Balance Scorecard* yang telah dijelaskan

sebelumnya, dengan demikian masalah yang dihadapi oleh perusahaan dapat teratasi. Perusahaan perlu memperbaiki komunikasi internal sehingga komunikasi eksternal (dengan pelanggan) juga akan lebih baik. Perusahaan juga perlu mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan kepada karyawan sehingga bila kinerja perusahaan meningkat maka kesejahteraan karyawan juga akan meningkat.

Berikut adalah dokumentasi saat pelatihan:



Gambar 2. Pelatihan saat kegiatan PKM

4.2 Luaran Yang Dicapai

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini telah dipresentasikan di Senapenmas tanggal 20 Oktober 2022 sebagai luaran wajib. Selain itu, juga akan dibuatkan luaran tambahan berupa artikel yang sudah dipublikasikan di PINTAR dan poster Research Week.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari kegiatan PKM ini adalah perusahaan dapat meningkatkan mutu barang yang diproduksi yang akan mengakibatkan kepuasan pelanggan meningkat dan pada akhirnya kinerja perusahaan juga dapat meningkat. Survey awal yang dilakukan menunjukkan adanya masalah terkait dengan kinerja perusahaan.

Masalah yang dihadapi perusahaan terkait dengan kinerja perusahaan adalah pendapatan dan *profit* perusahaan yang cenderung turun, mulai timbul keluhan dari pelanggan terhadap pelayanan, terdapat beberapa keluhan terhadap mutu barang mitra yang dianggap menurun, banyak karyawan mitra terutama yang masih baru yang tidak atau kurang memiliki keahlian atau *skill* di produksi karet, dan banyak karyawan perusahaan yang bekerja tanpa memahami apa visi dan misi perusahaan sehingga seringkali sikap dan tindakan karyawan tidak maksimal dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Berdasarkan masalah tersebut, maka tim dosen memberikan pelatihan di perusahaan sebanyak tiga kali di bulan September 2022. Materi yang dijelaskan antara lain: akuntansi manajemen, aktivitas perencanaan, dan 4 perspektif yang terdapat di dalam *Balance Scorecard*. Pelatihan yang diberikan sebanyak tiga kali diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengatasi masalah yang dihadapinya sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat.

5.2 Saran

Saran yang dapat tim dosen berikan kepada perusahaan adalah dapat memberikan pelatihan secara berkelanjutan sehingga mutu produk dapat terjadi. Dengan demikian para pelanggan akan puas dengan kualitas produk dan tetap menjadi pelanggan setia perusahaan. Perusahaan perlu mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan kepada karyawan, sehingga karyawan dapat memikirkan pihak perusahaan dan pelanggan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan akhirnya karyawan juga akan sejahtera.

DAFTAR PUSTAKA

1. Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: John Wiley & Sons.
2. Sreelakshmi, G., & Rao, S. (2017). Implementation and Practicalities of Balance Scorecard: A Case Study. *Asian Journal of Applied Science and Technology (AJAST)*, 1(1), 61-67.
3. Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balance Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Ekonika*, 4(1), 1-17.
4. Indrayati. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Malang: Media Nusa Creative.
5. Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 4(3), 1069-1084.
6. Kolumber, S., Tkacikova, L., & Mensik, M. (2020). Increasing the Competitiveness of Businesses by Using the Balance Scorecard Methodology. *Ekonomika Management Inovace*, 12(3), 49-68.
7. Suhaya. (2019). Penerapan Balance Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management, and Business*, 2(4), 461-470.
8. Utama, M. D., & Breliastiti, R. (2016). Penerapan Balance Scorecard Pada Perusahaan Jasa di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(1), 1-23.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Materi Yang Disampaikan

Ke Mitra

MODUL PKM

BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT IMPLEMENTASI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA

I. Pendahuluan

Sebuah organisasi atau perusahaan akan berjalan dengan efektif dan efisien jika dikelola dengan cara yang tepat. Agar mencapai tujuan tersebut diperlukan fungsi manajemen dan proses manajemen pada masing-masing departemen yang dijalankan oleh manajemen (manajer).

Akuntansi Manajemen berperan di dalamnya, dimana Akuntansi Manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian dan pengarahan serta pengendalian.

Dalam kesehariannya, setiap organisasi baik skala kecil maupun besar pasti melaksanakan aktivitas penyusunan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemberian motivasi bagi karyawan serta pengendalian kegiatan perusahaan.

1. Perencanaan (planning)

Yaitu merupakan proses menentukan apa yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

2. Pengorganisasian (organizing)

Yaitu proses penyusunan dan pengkoordinasian dari struktur organisasi sesuai dengan tujuannya, hal ini meliputi pengaturan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk membagi berbagai tugas, tanggungjawab, dan wewenang pada masing-masing bagian.

3. Pengarahan dan pemberian motivasi (directing/leading)

Yaitu mampu memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk kepada anggota lainnya untuk memiliki rasa tanggungjawab terhadap tugasnya masing-masing. Seorang manajer yang baik akan bisa memberikan pengarahan dan motivasi bagi karyawan sehingga kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan tinggi.

4. Pengendalian (controlling)

Yaitu mampu melakukan pengendalian dari aktivitas perencanaan yang sudah diimplementasikan dengan cara memonitor implementasi suatu rencana dan melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.

Diantara keempat fungsi tersebut, fungsi perencanaan kinerja dianggap memiliki peran vital dalam keberhasilan jalannya organisasi ke depan, apalagi untuk organisasi yang baru ataupun organisasi yang sedang dalam tahap tumbuh kembang.

Untuk melihat apakah perencanaan sudah berjalan sebagaimana mestinya, dibuatlah sebuah system ukuran kinerja. Ukuran kinerja inilah yang digunakan sebagai tolok ukur apakah perencanaan sudah on the track. Ukuran kerja ini sering disebut dengan istilah Balanced Scorecard. Balanced Scorecard adalah suatu alat manajemen modern yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan dari suatu lembaga atau organisasi dalam meningkatkan atau bahkan melipatgandakan kinerja keuangan secara terus menerus dan berkelanjutan. Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata yaitu balanced artinya berimbang dan scorecard artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Digunakan untuk membuat rencana kerja masa depan. Sedangkan Balanced (Seimbang) maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan jangka pendek dan jangka panjang, serta intern dan ekstern (Blocher, 2019).

Pada awalnya konsep ini dikembangkan untuk mencatat score atau nilai dari para eksekutif guna menilai kinerja dari para eksekutif yang dibayar dengan sangat mahal oleh perusahaan. Namun dalam perkembangannya, Balanced Scorecard ini digunakan untuk sebagai alat untuk melakukan perencanaan strategic yaitu dipakai sebagai alat untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan, nilai dan strategi organisasi ke dalam suatu rencana tindakan yang menyeluruh, terukur dan berimbang (Kaplan, 2012)

II. Balanced Scorecard

Konsep Balanced Scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pada suatu entitas, dimana terdapat empat perspektif dalam Balanced Scorecard yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi yaitu: 1) Perspektif keuangan (financial perspective). 2) Perspektif pelanggan (customer perspective), 3) Perspektif proses internal bisnis (intenal business process perspective), 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth perspective) (Kaplan, 2012).

Selanjutnya Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa balanced scorecard sebagai sebuah sistem manajemen, artinya semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi bagi semua pekerja di semua tingkat entitas. Balanced scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran operasional entitas yang inovatif, menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

Entitas menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting seperti:

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi,
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis,
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
4. Meningkatkan pembelajaran strategis.

Dalam Balanced Scorecard terdapat keseimbangan dalam 3 bidang berikut:

1. Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial

Balanced Scorecard (BSC) awalnya dibuat untuk mengatasi kekuranghandalan ukuran performa finansial dengan menyeimbangkannya dengan pemicu lain untuk performa yang mengacu ke masa depan. Ini masih terus menjadi prinsip dari sistem Balanced Scorecard (BSC) ini.

2. Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi

Shareholder dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam Balanced Scorecard (BSC), sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. Balanced Scorecard (BSC) berusaha menyeimbangkan kebutuhan kedua grup yang tak jarang menjadi kontradiktif satu sama lain untuk bisa secara efektif mengimplementasikan strategi.

3. Keseimbangan antara indikator performa lag dan lead

Indikator lag secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Contohnya semisal saja kepuasan pelanggan atau revenue. Meskipun ukuran tersebut pada umumnya cukup obyektif dan bisa diakses dengan mudah, namun mereka semua punya daya prediktif yang lemah. Sementara itu, indikator lead adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator lag. Indikator ini biasanya berbentuk ukuran atas proses dan aktivitas. Pengiriman tepat waktu, semisal, bisa merepresentasikan indikator lead untuk ukuran lag kepuasan pelanggan. Suatu scorecard harus berisi campuran atau paduan antara indikator lag dan lead. Indikator lag yang tanpa disertai oleh ukuran lead tidak akan mengkomunikasikan bagaimana target akan diraih. Sebaliknya, indikator lead tanpa ukuran lag akan menghasilkan perkembangan jangka pendek namun tidak tampak bagaimana perkembangan tersebut berdampak pada peningkatan manfaat bagi pelanggan dan juga shareholder.

III. Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard

1. Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Pengukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi entitas, implementasi, dan pelaksanaan dari strategis memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba entitas. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan entitas atau organisasi. Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja entitas terhadap keberhasilan. Balanced scorecard dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut sebagai berikut:

- A. Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
- B. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).
- C. Strategi yang harus dilakukan perusahaan pada tahap:

- 1. Tahap Pertumbuhan

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Di dalam tahap ini entitas berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Di dalam tahap ini entitas akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi.

- 2. Tahap Bertahan (Susatain)

Pada tahap ini entitas masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini entitas harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Biasanya pada tahap ini lebih berorientasi pada profitabilitas, untuk mendapatkan profitabilitas yang baik tentunya para manajer harus bekerja keras untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

- 3. Tahap Penuaian (Harvest)

Pada tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah entitas karena pada tahap ini entitas tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Pada tahap ini entitas tidak melakukan investasi, tetapi hanya memelihara supaya entitas berjalan dengan baik.

- 2. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh entitas untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang mereka pilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam Perspektif ini, Menurut Kaplan dan Norton dalam bukunya tahun 2012, ada dua kelompok pengukuran, yaitu:

- A. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (Core Measurement Group)

Dalam pengukuran pelanggan utama digunakan ukuran-ukuran yang terdiri dari :

- 1. Pangsa Pasar (Market Share)

Mengukur seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani entitas, dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.

2. Kesetiaan Pelanggan (Customer Retention)

Mengukur kemampuan entitas, mempertahankan, atau memelihara customer yang telah ada, dilihat dari pelanggan tutup pertahunnya.

3. Pemerolehan Pelanggan (Customer Acquisition)

Mengukur kemampuan entitas meningkatkan pelanggan pertahunnya.

4. Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)

Mengukur kemampuan entitas dalam memuaskan kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya: survey melalui surat, interview melalui telepon.

5. Keuntungan Pelanggan (Customer Profitability)

Mengukur kemampuan layanan kepada pelanggan atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba, setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

6. Kelompok Proporsisi Nilai Pelanggan (Customer Value Proposition)

Customer Value Proposition merupakan sebuah konsep yang penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama pangsa pasar, retensi customer, akuisisi customer, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas customer. Menurut Kaplan dan Norton ada beberapa atribut tentang customer value proposition, diantaranya adalah:

a. Produk (Service Attributes)

Meliputi fungsi dari produk dan jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki kecenderungan yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. entitas harus dapat mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

b. Hubungan Pelanggan (Customer Relationship)

Pelanggan berhubungan dengan penyampaian produk atau jasa yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari entitas.

c. Citra dan Reputasi (Image and Reputation)

Menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (intangible) yang menarik konsumen untuk terus berhubungan dengan entitas. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Process Perspective)

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi Value Proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns. Tiap-tiap entitas mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Secara umum, Kaplan dan Norton (2012) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses Inovasi atau penciptaan produk baru

Pada proses ini entitas berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk baru sehingga tercipta produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan customer.

2. Proses Operasi

Pada proses ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan entitas dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Pada proses ini entitas berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh entitas. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, pergantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Entitas dapat mengukur upaya-upaya yang telah dilakukannya, apakah sudah sesuai dengan harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Dalam pengukuran waktu, siklusnya dimulai dari saat keluhan pelanggan diterima entitas dan berakhir ketika keluhan tersebut sudah berhasil diselesaikan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning & Growth Perspective)

Ada tiga kategori utama dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu: kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

1. Kapabilitas Pekerja (Employee Capabilities)

Semua pekerjaan dilakukan secara otomatis yang dikendalikan oleh komputer dan telah menggantikan para pekerja dalam melakukan pekerjaan yang menggunakan mesin, pemrograman dan perakitan yang rutin, serta entitas jasa yang memberi

pelanggannya akses langsung transaksi melalui sistem komunikasi dan informasi yang canggih.

2. Kapabilitas Sistem Informasi (Information System Capabilities)

Walaupun motivasi dan keahlian pegawai telah cukup mendukung proses pencapaian tujuan entitas, namun tetap diperlukan informasi-informasi yang berhubungan mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi keputusan finansial entitas. Oleh karena itu dibutuhkan sistem informasi yang memadai, agar kebutuhan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat terpenuhi dengan baik.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Entitas harus memberikan motivasi bagi para pekerja agar memberikan kontribusi bagi keberhasilan entitas dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan entitas, meskipun pekerja telah dilengkapi akses informasi yang luas.

Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan pada penelitian ini yaitu:

1. Produktivitas Karyawan.

adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas kerja dan salah satu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per kapita.

2. Persentase Pelatihan Karyawan yang Terampil.

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas yang perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

3. Kepuasan Karyawan.

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar entitas dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manager dapat melakukan survey secara rutin.

Four Perspectives of the Balanced Scorecard



Sumber : Howard 2013

IV. Karakteristik Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu "Strategic Based Accounting System" yang menjelaskan misi dan strategi entitas ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja, dimana Balanced Scorecard ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, serta perspektif lainnya seperti: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi entitas yaitu menjanjikan keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu entitas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (causal relationship) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Seimbang

Keseimbangan diantara empat perspektif dalam Balanced Scorecard yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif lainnya.

4. Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja entitas.

V. Langkah-langkah Penerapan Balanced Scorecard

Terdapat 4 langkah yang harus diimplementasikan dalam menerapkan Balanced Scorecard dalam suatu perusahaan yang antara lain adalah (Phil, 2016):

1. Menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan

Dengan tujuan untuk mengukur kinerja perusahaan, visi yang dimiliki oleh perusahaan harus dijabarkan dalam tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan, penjabaran visi, misi, dan strategi perusahaan ini digunakan untuk menimbulkan keharmonisan antara visi, misi, dan strategi yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan melaksanakan kegiatan operasional perusahaan secara efektif dan efisien.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dengan ukuran strategis Balanced Scorecard

Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara memproyeksikan kepada setiap karyawan yang dimiliki oleh perusahaan mengenai apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang akan memberikan dampak positif bagi para pemegang saham maupun konsumen dari produk yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini perlu diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis

Hal ini perlu dilakukan dengan tujuan untuk memungkinkan suatu perusahaan untuk mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan perusahaan. Balanced Scorecard dapat dijadikan sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan dimana Balanced Scorecard akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang yang dimiliki oleh perusahaan secara menyeluruh.

4. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Proses terakhir ini sangat penting untuk dilakukan dengan tujuan untuk memberikan strategis learning kepada perusahaan, dengan adanya umpan balik,

perusahaan dapat mempelajari kesalahan-kesalahan maupun hambatan- hambatan dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya sehingga dapat dijadikan pelajaran sehingga dapat menjalankan kegiatan bisnis secara efektif dan efisien. Perusahaan diwajibkan untuk melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

VI. Hambatan dalam Penerapan Balanced Scorecard

Walaupun memiliki keunggulan dalam penerapannya dalam suatu perusahaan, Balanced Scorecard juga memiliki hambatan-hambatan yang perlu diperhatikan oleh manajemen yang antara lain adalah (Hongren, 2015):

1. Hambatan Visi

Hambatan ini umumnya terjadi karena tidak banyak orang dalam perusahaan yang memahami dan mengerti visi dan strategi yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2. Hambatan Orang

Hambatan yang terjadi akibat banyak orang-orang didalam perusahaan yang tidak memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi perusahaan, hal ini dapat terjadi apabila perusahaan tidak menerapkan sistem reward dan punishment, hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan tidak memiliki motivasi yang memadai untuk meningkatkan kinerja mereka.

3. Hambatan Sumber Daya

Sumber daya yang diperlukan dalam perusahaan harus dikelola secara efektif dan efisien, sumber daya waktu, energi, dan uang yang dimiliki oleh perusahaan harus dialokasikan untuk hal-hal penting dan strategis bagi perusahaan. Anggaran yang dibuat oleh perusahaan harus dikaitkan dengan strategi perusahaan sehingga tidak menghasilkan pemborosan sumber daya.

4. Hambatan Manajemen

Hambatan juga dapat datang dari manajemen itu sendiri, banyak manajemen yang menghabiskan banyak waktu untuk membahas strategi perusahaan dan menghabiskan waktu untuk pembuatan keputusan yang bersifat taktis jangka pendek. Manajemen harus memiliki pengetahuan yang baik terhadap strategi perusahaan untuk mendorong perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan

LAMPIRAN 2

Foto Kegiatan



LAMPIRAN 3

Luaran Wajib:

Artikel SENAPENMAS 2022

PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI SARANA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA

Merry Susanti¹ dan Kezia Rebecca²

¹Jurusan Akuntansi, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: merrys@fe.untar.ac.id

²Jurusan Akuntansi, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: keziarebecca2403@gmail.com

ABSTRACT

The problems faced by PT Felixindo Rubber Berkarya as a partner are the company's revenues and profits tend to fall, complaints from customers are starting to arise regarding service, there are several complaints about the quality of partner goods which are considered to be declining, many partner employees, especially those who are new, who do not or lack expertise or skills in rubber production, and many company employees work without understanding what the company's vision and mission are so that employees' attitudes and actions are often not optimal in providing services to customers. The community service team of the Faculty of Economics and Business majoring in Accounting, Universitas Tarumanagara offers a solution by suggesting companies to implement the Balanced Scorecard, which has four perspectives, where all these perspectives are interrelated, and the end result is to improve company performance. The specific objectives and targets to be achieved by holding this training are so that the problems that have been faced by the company can be overcome so that the company can improve the quality of the goods produced which will result in increased customer satisfaction and ultimately the company's performance can also increase. The training was conducted 3 times at the company's office, namely on September 10, 17, and 24, 2022. With the training and application of the 4 perspectives contained in the Balanced Scorecard, it is hoped that the company can overcome the problems it faces so that the company's financial performance will also improve.

Keywords: Balance Scorecard, Financial performance, PT Felixindo Rubber Berkarya

ABSTRAK

Permasalahan yang dihadapi oleh PT Felixindo Rubber Berkarya sebagai mitra adalah pendapatan dan profit perusahaan yang cenderung turun, mulai timbul keluhan dari pelanggan terhadap pelayanan, terdapat beberapa keluhan terhadap mutu barang mitra yang dianggap menurun, banyak karyawan mitra terutama yang masih baru yang tidak atau kurang memiliki keahlian atau skill di produksi karet, dan banyak karyawan perusahaan yang bekerja tanpa memahami apa visi dan misi perusahaan sehingga seringkali sikap dan tindakan karyawan tidak maksimal dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Tim pengabdian kepada masyarakat Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Akuntansi Universitas Tarumanagara menawarkan solusi dengan menyarankan perusahaan untuk menerapkan Balance Scorecard, yang memiliki empat perspektif, dimana semua perspektif ini saling terkait dan hasil akhirnya adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan serta target khusus yang hendak dicapai dengan diadakannya pelatihan ini adalah agar masalah yang selama ini dihadapi oleh perusahaan dapat diatasi sehingga perusahaan dapat meningkatkan mutu barang yang diproduksi yang akan mengakibatkan kepuasan pelanggan meningkat dan pada akhirnya kinerja perusahaan juga dapat meningkat. Pelatihan dilakukan sebanyak 3 kali di kantor perusahaan, yaitu pada tanggal 10, 17, dan 24 September 2022. Dengan adanya pelatihan dan penerapan 4 perspektif yang terdapat di dalam Balance Scorecard, diharapkan perusahaan dapat mengatasi permasalahan yang dihadapinya sehingga kinerja keuangan perusahaan juga akan meningkat.

Kata kunci: Balance Scorecard, Kinerja keuangan, PT Felixindo Rubber Berkarya

1. PENDAHULUAN

Mitra yang kami jadikan sebagai objek dalam proyek PKM ini adalah PT Felixindo Rubber Berkarya yang merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam sektor produksi karet untuk

keperluan industri. Hasil produksi perusahaan sudah banyak digunakan oleh banyak perusahaan besar di Indonesia sebagai salah satu bahan pembantu atau terkadang bahan utama yang cukup penting dalam menghasilkan produk mereka. Beberapa contoh hasil produksi perusahaan antara lain karet lining untuk mesin, karet *O ring*, karet *bellows*, karet karpet, dan karet *expansion joint*. Berikut adalah salah satu foto proses produksi yang sedang dilakukan oleh para karyawan pabrik:



Gambar 1. Proses produksi

Seiring dengan perkembangan perusahaan di mana semakin hari perusahaan semakin berkembang dan maju maka perusahaan mulai berpikir untuk mengembangkan bisnis ini menjadi lebih besar. Pada akhirnya perusahaan memutuskan untuk memindahkan lokasi kantor dan *workshop* ke daerah Bekasi. Pemilihan lokasi ini dikarenakan di lokasi ini harga lahan masih cukup terjangkau dan juga luas lahan masih sangat besar untuk melakukan ekspansi di kemudian hari.

Berdasarkan hasil survei dan wawancara baik secara luring maupun daring, pada perusahaan mitra terindikasi masalah terkait dengan kinerja mitra. Masalah tersebut adalah pendapatan dan *profit* perusahaan yang cenderung turun. Hal ini banyak dikarenakan tingkat produk cacat perusahaan meningkat dan juga penyebab lainnya adalah beberapa pelanggan sudah pindah ke perusahaan lain yang menjual barang lebih murah dan memberikan pelayanan yang lebih baik seperti *delivery time* yang lebih cepat dan jangka waktu kredit yang lebih panjang. Sisi keuangan ini merupakan indikator utama perusahaan mengalami penurunan kinerja. Jika hal ini terus terjadi bukan tidak mungkin suatu hari nanti perusahaan akan mengalami kesulitan arus kas dan tidak dapat beroperasi lagi.

Permasalahan lainnya berasal dari pelanggan yang mengeluhkan pelayanan dan mutu barang mitra yang dianggap menurun. Hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan pelanggan terhadap mitra dan akhirnya akan ada pelanggan yang pindah ke pesaing.

Menurunnya mutu produk karena banyak karyawan mitra terutama yang masih baru yang tidak atau kurang memiliki keahlian atau *skill* di produksi karet. Hal ini dikarenakan perusahaan selama ini tidak pernah memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan baru. Jadi sebagian besar dari karyawan belajar langsung pada saat produksi. Hal ini juga banyak menimbulkan produk cacat pada hasil produksi perusahaan. Hal ini otomatis akan memengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Dari hasil identifikasi masalah-masalah di atas dan juga setelah diskusi dengan perusahaan, mereka menyadari bahwa hal ini akan sangat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang. Perusahaan berharap banyak bahwa masalah ini dapat segera terselesaikan dengan bantuan dari tim PKM. Tim PKM mengusulkan agar perusahaan mencoba untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* pada

perusahaan agar semua proses dapat berjalan dengan sinkron dan harmonis, yang nanti pada ujungnya akan memberikan hasil pada kinerja keuangan perusahaan. Sesuai dengan pendapat Sreelakshmi dan Rao (2017), bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan *Balanced Scorecard* adalah perusahaan yang mengimplementasikan proses untuk manajemen strategi yang mengintegrasikan taktik dan strategi manajemen ke dalam proses yang terus menerus. Tim PKM yakin bahwa konsep ini adalah solusi untuk mengatasi masalah-masalah perusahaan yang ditemukan.

2. METODE PELAKSANAAN PKM

Untuk menyelesaikan permasalahan perusahaan, maka Tim PKM akan memberikan pelatihan kepada pimpinan dan para karyawan perusahaan mengenai *Balanced Scorecard*. Kegiatan pelatihan dan penerapan *Balanced Scorecard* akan diberikan selama 3 kali di bulan September 2022 dan tahapan pelaksanaannya adalah sebagai berikut:

- a. Pembahasan mengenai teori *Balance Scorecard* yang akan diberikan selama 2 kali pelatihan.
- b. Penerapan *Balance Scorecard* yang akan diberikan selama 1 kali pelatihan.

Kegiatan pelatihan ini akan diadakan di kantor perusahaan di Bekasi dan Mitra akan menyiapkan para peserta yang dapat mengikuti pelatihan secara penuh selama 3 hari. Jadwal pelatihan akan disesuaikan dengan waktu para karyawan yang akan menjadi peserta pelatihan agar tidak mengganggu rutinitas mereka. Dengan demikian pelatihan dapat berjalan dengan lancar dan tujuan pelatihan juga dapat tercapai.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat ini dilakukan pada hari Sabtu sesuai dengan kesepakatan Tim PKM dan PT Felixindo Rubber Berkarya, agar tidak mengganggu rutinitas pekerjaan para karyawan. Kegiatan ini dilakukan di kantor perusahaan yang terletak di Bekasi. Sebelum kegiatan pelatihan dimulai, Tim PKM menyiapkan materi berupa modul yang akan dibagikan kepada para peserta pelatihan.

Pelatihan pertama dilakukan pada hari Sabtu siang pada tanggal 10 September 2022. Pelatihan ini dimulai dari menjelaskan mengenai akuntansi manajemen, yang dilanjutkan dengan aktivitas perencanaan dan diakhiri dengan definisi dari *Balance Scorecard*.

Pelatihan kedua dilakukan pada hari Sabtu pagi pada tanggal 17 September 2022, dengan menjelaskan 4 perspektif yang terdapat di dalam *Balance Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem implementasi strategi perusahaan yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business School pada tahun 1990. Dengan *Balanced Scorecard* maka mitra akan memfokuskan diri pada empat perspektif yang akan diperbaiki yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan (Niven, 2014). Dengan berfokus kepada empat perspektif ini, maka mitra dapat lebih fokus untuk menerapkan strategi perusahaan mulai dari level atas sampai ke level yang paling bawah secara konsisten sehingga pada akhirnya *profit* perusahaan akan meningkat.

Pelatihan terakhir juga dilakukan pada hari Sabtu pagi, tanggal 24 September 2022. Pada hari tersebut, para karyawan diminta untuk menerapkan teori *Balance Scorecard* yang telah dijelaskan sebelumnya, dengan demikian masalah yang dihadapi oleh perusahaan dapat teratasi. Berikut adalah foto saat dilakukannya pelatihan:



Gambar 2. Pelatihan saat kegiatan PKM

Masalah pertama yang dihadapi oleh perusahaan adalah pendapatan dan *profit* perusahaan yang cenderung turun. Hal ini banyak dikarenakan tingkat produk cacat perusahaan meningkat dan juga penyebab lainnya adalah beberapa pelanggan sudah pindah ke perusahaan lain yang menjual barang lebih murah dan memberikan pelayanan yang lebih baik seperti *delivery time* yang lebih cepat dan jangka waktu kredit yang lebih panjang. Sisi keuangan ini merupakan indikator utama perusahaan mengalami penurunan kinerja. Jika hal ini terus terjadi bukan tidak mungkin suatu hari nanti perusahaan akan mengalami kesulitan arus kas dan tidak dapat beroperasi lagi. Untuk mengatasi masalah tersebut, maka tim PKM memberikan solusi yaitu berupa penerapan *Balanced Scorecard*. Menurut Alimudin et al (2019) *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja dan sistem manajemen yang melihat perusahaan dari 4 perspektif guna mengambil keputusan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. Keempat perspektif ini merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dan melengkapi satu sama lainnya sebagai parameter pengukuran kinerja dan terdapat hubungan sebab akibat. Lebih lanjut, Indrayati (2017) menjelaskan bahwa apabila perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan maka keahlian karyawan akan bertambah sehingga dapat mengurangi jumlah produk cacat. Irawan (2019) menjelaskan bahwa ini merupakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dimana dengan pengurangan jumlah produk cacat maka tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat. Dari perspektif proses bisnis internal, dalam tahap operasi, perusahaan dapat berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan layanan paska penjualan. Selanjutnya dari perspektif pelanggan, perusahaan dapat mempertahankan hubungan yang sudah baik dengan pelanggan lama dan juga mencari pelanggan baru dengan menitikberatkan pada kepuasan konsumen. Alimudin et al. (2019) menyatakan bahwa hasil akhir dari tiga perspektif sebelumnya adalah perspektif keuangan, dimana dengan perbaikan kualitas produk maka tingkat penjualan akan meningkat dan pada akhirnya kinerja perusahaan juga akan meningkat.

Masalah selanjutnya adalah keluhan pelanggan mengenai pelayanan dan mutu produk. Indrayati (2017) menjelaskan bahwa masalah ini dapat diatasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawan baik lama dan baru agar kualitas produk tetap dapat dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Selain itu, menurut Kolumber et al (2020) perusahaan perlu memperbaiki komunikasi internal karena bila komunikasi internal tidak baik maka akan memengaruhi komunikasi eksternal (ke pelanggan) dimana perusahaan akan sulit untuk merespon perubahan dan permintaan dari pelanggan.

Banyak karyawan mitra terutama yang masih baru yang tidak atau kurang memiliki keahlian atau *skill* di produksi karet. Hal ini dikarenakan perusahaan selama ini tidak pernah memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan baru. Jadi, sebagian besar dari karyawan belajar langsung pada saat produksi. Hal ini juga banyak menimbulkan produk cacat pada hasil produksi perusahaan. Hal ini otomatis akan memengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Menurut Indrayati (2017) apabila para karyawan menerima pelatihan maka karyawan dapat menurunkan jumlah produk yang cacat. Hal ini akan mengurangi beban perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Saat ini banyak karyawan perusahaan yang bekerja tanpa memahami apa visi dan misi perusahaan sehingga seringkali sikap dan tindakan karyawan tidak maksimal dalam memberikan pelayanan ke pelanggan. Seringkali karyawan perusahaan bertindak dengan berpikir hanya dari sudut pandang karyawan tanpa pernah memikirkan pihak perusahaan dan pelanggan. Misalkan jika sudah jam pulang maka pekerjaan ditinggalkan tanpa memikirkan apakah barang tersebut sangat dibutuhkan oleh pelanggan. Untuk mengatasi hal ini terpaksa perusahaan memberikan lembur kepada karyawan. Menurut Suhaya (2019) *Balance Scorecard* adalah sebuah sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter di dalam masing-masing perspektif yang komprehensif, dengan demikian kemampuan kerja perusahaan dapat ditingkatkan yang pada akhirnya dapat menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) di dalam situasi persaingan yang sangat kompetitif ini. Jadi, dengan penerapan *Balance Scorecard*, perusahaan dapat menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detil dan mengkomunikasikannya kepada seluruh karyawan sehingga karyawan dapat memikirkan pihak perusahaan dan pelanggan sehingga kinerja perusahaan akan meningkat dan akhirnya karyawan juga akan sejahtera. Sreelakshmi dan Rao (2017) menjelaskan bahwa agar *Balance Scorecard* dapat menjadi alat strategi dan komunikasi yang efektif, maka seluruh karyawan perlu mengerti strategi dan melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang akan memberikan kontribusi bagi misi dan tujuan perusahaan. Hal senada juga diungkapkan oleh Utama dan Breliastiti (2016) dimana *Balance Scorecard* akan menjaga keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga para karyawan akan terdorong untuk bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan.

4. KESIMPULAN

Mengawali pelaksanaan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat, tim kami melakukan survey terlebih dahulu kepada Mitra, yaitu PT Felixindo Rubber Berkarya pada tanggal 2 Juli 2022. Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat dilakukan di PT Felixindo Rubber Berkarya berupa pelatihan penerapan *Balance Scorecard* untuk meningkatkan kinerja keuangan. Kegiatan ini diadakan sejumlah 3 kali. Pertama kali kami melakukan pelatihan pada tanggal 10 September 2022 dimana terlebih dahulu kami memberikan teori mengenai akuntansi manajemen dan *Balance Scorecard*. Pelatihan kedua diadakan pada tanggal 17 September 2022 dengan melanjutkan penjelasan mengenai 4 perspektif yang ada di *Balance Scorecard*. Pelatihan ketiga dilakukan pada tanggal 24 September 2022 dengan meminta peserta untuk menerapkan perspektif yang sudah mereka pelajari di lingkungan kerjanya masing-masing. Dengan adanya pelatihan dan penerapan 4 perspektif yang terdapat di dalam *Balance Scorecard*, diharapkan perusahaan dapat mengatasi permasalahan yang dihadapinya sehingga kinerja keuangan perusahaan juga akan meningkat.

Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Terima kasih kami haturkan kepada Bapak Rektor Universitas Tarumanagara, Ketua LPPM Universitas Tarumanagara, Bapak Dekan dan seluruh jajaran pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara, PT Felixindo Rubber Berkarya selaku mitra PKM, serta semua pihak yang sudah membantu pelaksanaan PKM sehingga dapat berjalan dengan lancar.

REFERENSI

- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balance Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Ekonika*, 4(1), 1-17.
- Indrayati. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Malang: Media Nusa Creative.
- Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 4(3), 1069-1084.
- Kolumber, S., Tkacikova, L., & Mensik, M. (2020). Increasing the Competitiveness of Businesses by Using the Balance Scorecard Methodology. *Ekonomika Management Inovace*, 12(3), 49-68.
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sreelakshmi, G., & Rao, S. (2017). Implementation and Practicalities of Balance Scorecard: A Case Study. *Asian Journal of Applied Science and Technology (AJAST)*, 1(1), 61-67.
- Suhaya. (2019). Penerapan Balance Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management, and Business*, 2(4), 461-470.
- Utama, M. D., & Breliastiti, R. (2016). Penerapan Balance Scorecard Pada Perusahaan Jasa di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(1), 1-23.

LAMPIRAN 4

Luaran Tambahan:

Artikel PINTAR

PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI SARANA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA

* Merry Susanti

** Kezia Rebecca

Editor: Frangky Selamat

Balance Scorecard

Setiap organisasi akan melakukan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan memotivasi karyawan serta mengendalikan kegiatan perusahaan. Aktivitas perencanaan sangat berperan penting dalam keberhasilan perusahaan. Untuk dapat mengetahui apakah perencanaan sudah berjalan dengan baik maka perlu suatu sistem pengukuran kinerja yang sering disebut dengan *balance scorecard*. *Balance scorecard* merupakan alat manajemen modern yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan dari suatu organisasi sehingga kinerja keuangan juga dapat meningkat secara terus menerus dan berkelanjutan. *Balance scorecard* mempunyai empat perspektif untuk mengukur kinerja suatu organisasi, yang dikaitkan dengan visi dan misi organisasi, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Masalah yang dihadapi Mitra

PT Felixindo Rubber Berkarya, yang berlokasi di Bekasi, adalah perusahaan industri yang memproduksi berbagai variasi produk karet untuk keperluan industri, otomotif, dan rumah tangga seperti karet *bellows*, karet ebonit, karet *expansion joint*, karet *fender*, karet *lining*, karet *O ring*, karet karpet, karet kaki meja, dan karet komponen audio. Masalah yang dihadapi perusahaan adalah pendapatan dan *profit* perusahaan yang cenderung turun, mulai timbul keluhan dari pelanggan terhadap pelayanan, terdapat beberapa keluhan terhadap mutu barang mitra yang dianggap menurun, banyak karyawan mitra terutama yang masih baru yang tidak atau kurang memiliki keahlian atau *skill* di produksi karet, dan banyak karyawan perusahaan yang bekerja tanpa memahami apa visi dan misi perusahaan sehingga sering kali sikap dan tindakan karyawan tidak maksimal dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Solusi Permasalahan Mitra

Untuk mengatasi masalah tersebut, maka PT Felixindo Rubber Berkarya meminta tim dosen dan mahasiswa dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Tarumanagara untuk membantu perusahaan dalam mencari solusi atas masalah yang dihadapi perusahaan. Atas permintaan perusahaan, maka tim dosen dan mahasiswa yang memberikan pelatihan kepada pemilik dan karyawan.

Kegiatan pelatihan dilakukan sebanyak tiga kali, yaitu pada tanggal 10, 17 dan 24 September 2022 di Bekasi. Untuk mendukung kegiatan pelatihan ini, tim dosen telah menyusun modul mengenai akuntansi manajemen, aktivitas perencanaan, dan definisi *balance scorecard*, yang diberikan penjelasannya pada tanggal 10 September 2022. Akuntansi manajemen digunakan untuk menyajikan laporan bagi kepentingan internal. Aktivitas perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan apa yang ingin dicapai perusahaan di masa datang dan cara untuk mencapainya. *Balance scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, di mana semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi bagi semua pekerja di suatu entitas.

Pelatihan kedua dan ketiga, yang diberikan pada tanggal 17 dan 24 September 2022, dengan menjelaskan empat perspektif yang ada di dalam *balance scorecard* dan cara untuk menerapkan empat perspektif tersebut di dalam perusahaan. Dengan diterapkannya empat perspektif tersebut secara berkelanjutan maka diharapkan perusahaan akan dapat mengatasi masalah yang dihadapinya.



Gambar 1. Pelaksanaan kegiatan PKM

Hasil dari Pelaksanaan PKM

Kegiatan pelatihan ini berjalan dengan baik dan lancar. Hasil dari pelatihan ini menunjukkan bahwa perusahaan akan mencoba untuk menerapkan *Balance Scorecard* secara berkelanjutan sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat. Dengan demikian, pelatihan yang diberikan oleh tim dosen dapat bermanfaat bagi perusahaan.

* Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara

** Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara | 125210131

LAMPIRAN 5

POSTER

PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI SARANA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA

Merry Susanti, 0327097505/10199017, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Tarumanagara
 Kezia Rebecca, 125210131, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Tarumanagara

Pendahuluan

Organisasi mitra yang dijadikan sebagai objek penelitian dalam proyek PKM ini adalah PT Felixindo Rubber Berkarya yang merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang produksi karet untuk keperluan industri. Seiring dengan berkembangnya perusahaan maka akan timbul juga masalah-masalah yang terjadi di perusahaan. Setelah dilakukan survei dan wawancara di bulan Juli 2022, ditemukan masalah yang dihadapi perusahaan, yaitu: pendapatan dan *profit* perusahaan yang cenderung turun, pelanggan mengeluhkan pelayanan dan mutu produk yang menurun, karyawan tidak memiliki keahlian dalam memproduksi produk, serta karyawan tidak memahami visi dan misi perusahaan.

Metode

Untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, maka tim PKM dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara memberikan solusi berupa pelatihan bagaimana menerapkan *Balance Scorecard*. Pada tahap awal akan dilakukan penyusunan materi. Selanjutnya tim PKM akan menjelaskan dan membimbing dalam penerapan *Balance Scorecard*.

Hasil dan Pembahasan

Pelatihan pertama diadakan pada hari Sabtu, tanggal 10 September 2022. Pelatihan ini ini dimulai dari menjelaskan mengenai akuntansi manajemen, yang dilanjutkan dengan aktivitas perencanaan dan diakhiri dengan definisi dari *Balance Scorecard*.

Pelatihan kedua dilakukan pada hari Sabtu pagi pada tanggal 17 September 2022, dengan menjelaskan 4 perspektif, yang terdapat di dalam *Balance Scorecard*. Dengan *Balance Scorecard* maka mitra akan memfokuskan diri pada empat perspektif yang akan diperbaiki yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan (Niven, 2014). Perusahaan disarankan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan sehingga dapat mengurangi jumlah produk cacat. Hal ini sesuai dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan dapat berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selanjutnya dari perspektif pelanggan, perusahaan dapat mempertahankan hubungan yang sudah baik dengan pelanggan lama dan juga mencari pelanggan baru dengan menitikberatkan pada kepuasan konsumen. Bila ketiga perspektif dapat dikelola dengan baik maka perspektif terakhir yaitu keuangan juga akan membaik, di mana dengan penjualan yang meningkat maka kinerja perusahaan juga akan meningkat.

Pelatihan terakhir juga dilakukan pada hari Sabtu pagi, tanggal 24 September 2022. Pada hari tersebut, para karyawan diminta untuk menerapkan teori *Balance Scorecard* yang telah dijelaskan sebelumnya.



Gambar 1. Pelatihan saat Kegiatan PKM

Kesimpulan

Mengawali pelaksanaan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat, dilakukan survei terlebih dahulu kepada PT Felixindo Rubber Berkarya pada tanggal 2 Juli 2022. Kegiatan PKM berupa pelatihan penerapan *Balance Scorecard* untuk meningkatkan kinerja keuangan. Kegiatan ini diadakan sejumlah 3 kali, yaitu: 10, 17 & 24 September 2022. Pelatihan pertama dilakukan dengan memberikan teori mengenai akuntansi manajemen dan *Balance Scorecard*. Pelatihan kedua melanjutkan penjelasan mengenai 4 perspektif yang ada di *Balance Scorecard*. Pelatihan ketiga meminta peserta untuk menerapkan perspektif yang sudah mereka pelajari di lingkungan kerjanya masing-masing. Dengan adanya pelatihan dan penerapan 4 perspektif yang terdapat di dalam *Balance Scorecard*, diharapkan perusahaan dapat mengatasi permasalahannya sehingga kinerja keuangan perusahaan juga akan meningkat.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kami haturkan kepada Bapak Rektor Universitas Tarumanagara, Ketua LPPM Universitas Tarumanagara, seluruh pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara, PT Felixindo Rubber Berkarya selaku mitra PKM, serta semua pihak yang sudah membantu pelaksanaan PKM sehingga dapat berjalan dengan lancar.

Referensi

Niven, P. R. (2014). *Balance Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: John Wiley & Sons.