

## PERJANJIAN

**PELAKSANAAN KEGIATAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
PROGRAM PKM100 PLUS 2022 – Periode 2  
Nomor: PKM100Plus-2022-2-194-SPK-KLPPM/UNTAR/XI/2022**

1. Pada hari Senin tanggal 14 bulan November Tahun 2022, yang bertanda tangan di bawah ini:

I Nama : Ir. Jap Tji Beng, MMSI., M.Psi., Ph.D.  
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat  
Universitas Tarumanagara

Selanjutnya disebut sebagai **Pihak Pertama**.

II Nama : Margarita Ekadjaja, S.E., M.M.  
NIDN/NIDK : 0311037801  
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Bertindak untuk diri sendiri dan Anggota Tim Pengusul:

1. Nama : Michael Angelo Iskandar  
NIM : 125180220  
2. Nama : -  
NIM : -  
3. Nama : -  
NIM : -

Selanjutnya disebut sebagai **Pihak Kedua**.

2. Pihak Pertama menugaskan Pihak Kedua untuk melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat atas nama Universitas Tarumanagara dengan:

Judul kegiatan : Pelatihan Perhitungan Pulang Pokok Bagi UMKM Makanan Khas Daerah Palembang

Nama mitra : Pempek Apple

Tanggal kegiatan : 18 November 2022

dengan biaya Rp3,000,000 (Tiga Juta Rupiah) dibebankan kepada anggaran Universitas Tarumanagara.

3. Lingkup pekerjaan dalam tugas ini adalah kegiatan sesuai dengan yang tertera dalam usulan Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat yang diajukan oleh Pihak Kedua, dan telah disetujui oleh Pihak Pertama yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam surat tugas ini.

4. Pihak Kedua wajib menyerahkan laporan kegiatan dan luaran kegiatan selambat-lambatnya tanggal 31 Desember 2022, sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku dengan format sesuai ketentuan.

Pihak Pertama



Ir. Jap Tji Beng, MMSI., M.Psi., Ph.D.

Pihak Kedua



Margarita Ekadjaja, S.E., M.M.

### Lembaga

- Pembelajaran
- Kemahasiswaan dan Alumni
- Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat
- Penjaminan Mutu dan Sumber Daya
- Sistem Informasi dan Database

### Fakultas

- Ekonomi dan Bisnis
- Hukum
- Teknik
- Kedokteran
- Psikologi
- Teknologi Informasi
- Seni Rupa dan Desain
- Ilmu Komunikasi
- Program Pascasarjana

## PELATIHAN PERHITUNGAN PULANG POKOK BAGI UMKM MAKANAN KHAS DAERAH PALEMBANG

Margarita Ekadjaja<sup>1</sup> & Michael Angelo Iskandar<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: margaritae@fe.untar.ac.id

### ABSTRACT

Information regarding the break even is very important for business people as a guide for determining the prices related to determination of marketing strategies. Partners in PKM activities is a family business in the culinary field of Palembang specialties, namely pempek. Along with customer demand and the desire of the owner of Pempek X to develop its business, they plan to add their product with crackers made from fish. Pempek X must determine how many units of product to be sold to cover all expenses due to additional investment in these new products. As a solution, the PKM implementation team provided training for calculating the return on principal from multi-products to be marketed using the BEP-M method. PKM implementation activities are packaged in the form of training which begins with the implementation of a webinar to provide an understanding of the calculation of the break even, followed by mapping the amount of variable costs, fixed costs, estimates of revenue for various products marketed, and calculating the break even. The results of the PKM implementation activities can be seen from the partner's ability to calculate the return on principal both for products that have been marketed, namely pempek and the planned new product, namely fish crackers. Participation of partners can be seen from the openness of partners to provide information related to the implementation of family businesses, the activeness of partners in discussions during the implementation of webinars, and the ability of partners to calculate the return on principal for various products that will be marketed so that partners can determine minimum sales targets to gain profit as a basis for determining policies ready-to-sell product marketing.

**Keywords:** family businesses, break even point, variable cost, fixed cost

### ABSTRAK

Informasi berkenaan dengan pulang pokok sangat penting bagi pebisnis sebagai panduan penentuan harga terkait dengan penentuan strategi pemasaran. Mitra pada kegiatan PKM merupakan bisnis keluarga di bidang kuliner makanan khas daerah Palembang yaitu pempek. Seiring dengan permintaan pelanggan dan keinginan pemilik Pempek X untuk mengembangkan bisnisnya yaitu membuat kerupuk yang berbahan baku ikan. Pempek X harus menentukan berapa unit produk yang dijual untuk menutup semua pengeluaran akibat adanya tambahan investasi atas produk baru tersebut. Sebagai solusi, tim pelaksana PKM memberikan pelatihan perhitungan pulang pokok dari multi produk yang akan dipasarkan dengan menggunakan metode BEP-M. Kegiatan pelaksanaan PKM dikemas dalam bentuk pelatihan yang diawali dengan pelaksanaan webinar untuk memberikan pemahaman perhitungan pulang pokok, dilanjutkan dengan pemetaan besaran biaya variabel, biaya tetap, perkiraan penerimaan atas berbagai produk yang dipasarkan, dan perhitungan pulang pokok. Hasil kegiatan pelaksanaan PKM terlihat dari kemampuan mitra dalam melakukan perhitungan pulang pokok baik atas produk yang sudah dipasarkan yaitu pempek maupun produk baru yang direncanakan yaitu kerupuk ikan. Partisipasi mitra terlihat dari keterbukaan mitra memberikan informasi terkait dengan pelaksanaan bisnis keluarga, keaktifan mitra dalam berdiskusi pada saat pelaksanaan webinar, dan kemampuan mitra melakukan perhitungan pulang pokok atas berbagai produk yang akan dipasarkan sehingga mitra dapat menentukan target minimal penjualan untuk memperoleh keuntungan sebagai dasar penentuan kebijakan pemasaran produk yang siap dijual.

**Kata kunci:** bisnis keluarga, pulang pokok, biaya variabel, biaya tetap

### 1. PENDAHULUAN

Analisis situasi, Perkembangan bisnis keluarga sangat berpengaruh kepada perekonomian Indonesia. Ada tiga area yang berperan penting bagi sustainability pada bisnis keluarga, yaitu: (1) *business management* untuk menjalankan strategi dan mengimplementasikan visi, misi, serta membangun desain organisasi; (2) *family management*, merupakan kegiatan yang dilakukan oleh

anggota keluarga yang terlibat pada manajemen bisnis dalam mengendalikan kemungkinan terjadinya konflik dalam pengelolaan suatu bisnis; (3) *Ownership management* merupakan pembagian kepemilikan antar anggota yang terlibat dalam bisnis atas modal yang diinvestasikannya dan mekanisme pengawasan manajemen dalam suatu bisnis. Bisnis keluarga merupakan kegiatan usaha yang melibatkan dua orang atau lebih anggota keluarga. Misalnya seorang istri atau suami dapat bekerja sebagai seorang pemilik dan yang membuat resep untuk hidangan yang akan dijual, sedangkan anak-anak dapat bekerja sebagai pemasar dan pengelola keuangan dari bisnis tersebut.

Mengembangkan suatu bisnis tidak dapat instan, perlu pengetahuan dan ketrampilan baik di bidang pemasaran maupun di bidang keuangan. Dalam suatu bisnis diperlukan kesinambungan antara pemasaran atas suatu produk atau jasa dengan kegiatan pencatatan semua aktivitas keuangan bisnis. Analisis laba-volume dan biaya (*cost volume profit*) merupakan alat yang populer untuk mengetahui situasi bisnis yang terjadi.

Menurut Surya et al. (2021), analisis *cost volume profit* merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui besaran minimal penjualan yang harus dipertahankan pada suatu periode tertentu sehingga pebisnis tidak mengalami kerugian. Melalui analisis *cost volume profit*, pebisnis dapat menentukan besaran penjualan untuk mencapai keuntungan tertentu dengan melakukan analisis efek perubahan harga jual, biaya, dan volume penjualan terhadap keuntungan.

Menurut Guerreiro & Amaral (2018), secara garis besar biaya terbagi menjadi dua yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Besaran biaya pada variabel nilainya sangat tergantung dari kuantitas yang dijual dan sebaliknya besaran biaya tetap, tidak mengikuti jumlah produksi. Jika setiap penjualan ada harga per unit dan setiap produksi ada biaya variabel per unit, maka besaran laba per unit merupakan pengurangan dari harga jual ( $P$ ) dengan biaya variabel ( $VC$ ) per unit. Besaran ini yang disebut dengan margin kontribusi (Rosyalia et al., 2019).

Besaran margin kontribusi dapat dinyatakan sebagai kelebihan, namun belum dapat dinyatakan sebagai untung karena masih adanya biaya tetap yang harus ditanggung perusahaan. Agar perusahaan mendapatkan pulang pokok (breakeven point), maka biaya tetap tersebut harus ditutupi dan besaran penjualan dalam unit untuk kondisi BEP dapat dicari dengan membandingkan biaya tetap dan margin kontribusi (Wiyono & Kusuma, 2017).

Informasi berkenaan dengan pulang pokok sangat penting bagi pebisnis yang dapat digunakan sebagai panduan untuk strategi penentuan harga (Kusumawardani & Alamsyah, 2020). Berkenaan dengan informasi tersebut diperlukan informasi struktur biaya. Informasi struktur biaya yang melingkupi biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung terhadap produksi inilah yang dapat menjadi pertimbangan utama untuk menentukan strategi harga.

Analisis BEP atau analisis pulang pokok membantu pebisnis dalam membuat suatu perencanaan besaran keuntungan yang ingin diperoleh dengan memperkirakan total penjualan, total biaya tetap, dan total biaya variabel (Supriadi & Nurulita, 2018). Berdasarkan pendekatan *variable costing* yaitu pendekatan dengan melihat perilaku biaya yang terkategori menjadi dua yaitu biaya variabel dan biaya tetap, maka besaran dari masing-masing biaya tersebut berpengaruh dalam penentuan harga jual (Santioso et al., 2020)

Mitra kegiatan PKM adalah Pempek X yang menjual makanan khas Palembang, yaitu pempek. Pempek berbahan baku ikan dan merupakan salah satu kudapan yang diminati oleh masyarakat

Indonesia. Dengan cita rasa yang unik, makanan ini cocok untuk semua generasi. Pempek X merupakan bisnis keluarga yang baru didirikan pada saat terjadi pandemi Covid yaitu tahun 2020. Lokasi usahanya berada di daerah Pademangan, Jakarta Utara dengan wilayah pemasaran Jabodetabek. Dalam menjalankan bisnisnya, pengelola bisnis Pempek X merupakan anggota keluarga sendiri. Bagian keuangan dikelola oleh dua orang anak kandung dari pemilik Pempek X.

### **Gambar 1**

*Produk yang dihasilkan mitra*



Gambar 1 menunjukkan aneka jenis pempek yang diproduksi oleh mitra seperti lenjer, kapal selam, pastel dan adaan. Mitra akan memproduksi pempek sesuai pesanan pelanggan.

Permasalahan. Seiring dengan permintaan pelanggan mitra dan keinginan pemilik Pempek X untuk mengembangkan usahanya, yaitu membuat kerupuk yang berbahan baku ikan, maka pempek X harus melakukan perhitungan berapa unit produk baru tersebut harus dijual untuk menutup semua pengeluaran yang diakibatkan adanya tambahan investasi pada produk baru seperti tambahan investasi mesin pembuat kerupuk dan penambahan bahan baku pembuatan produk baru. Tim pelaksana PKM Untar berdiskusi dengan mitra untuk membantu dalam mengatasi permasalahan mitra dengan cara melakukan perhitungan pulang pokok dari multi produk yang akan dipasarkan oleh mitra, yaitu pempek dan kerupuk ikan.

Adapun metode yang akan digunakan untuk menghitung pulang pokok dari multi produk yang akan dipasarkan oleh mitra yaitu metode BEP-M. Hal yang mendasari pemilihan metode BEP-M karena hampir semua bisnis memiliki beragam penawaran, dimana setiap penawaran dapat memiliki harga jual dan biaya variabel yang berbeda.

Tim pelaksana PKM membantu mitra untuk memberikan solusi bagi permasalahan, dengan rumusan permasalahan sebagai berikut : (1) Berapa nilai pulang pokok dari seluruh produk yang dipasarkan oleh mitra ? (2) Berapa nilai pulang pokok masing-masing produk pempek dan kerupuk ikan yang dipasarkan oleh mitra ?

Solusi dan Luaran, Berdasarkan permasalahan yang dihadapi mitra, tim pelaksana PKM membantu mitra dalam melakukan penilaian pulang pokok dari produk-produk yang dipasarkan dengan tujuan mitra dapat mengetahui berapa unit produk yang harus dipasarkan supaya tidak mengalami kerugian. Hal ini didasarkan pada pernyataan Huikku et al. (2017) yaitu dalam perencanaan keuangan, pebisnis harus memperhitungkan seluruh biaya yang dikeluarkan terkait dengan pemasaran suatu produk dan memperkirakan penerimaan dari pemasaran produk dalam suatu periode.

Dalam kegiatan ini, tim pelaksana PKM membantu mitra sebagai berikut : (1) memetakan biaya dan tetap dan biaya variabel yang dibebankan dari kegiatan produksi mitra; (2) memetakan perkiraan penjualan; (3) menganalisa pada tingkat penjualan berapa mitra akan mendapatkan titik impas dan pada saat penjualan berapa, mitra dapat memperoleh keuntungan.

Sebagai luaran, hasil dari kegiatan PKM ini dipublikasikan pada Seminar Nasional Serina V tahun 2022 yang diselenggarakan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Tarumanagara.

## 2. METODE PELAKSANAAN PKM

Kegiatan pelaksanaan PKM dikemas dalam bentuk pelatihan, yang terbagi menjadi tiga tahapan. Tahapan pertama, tim pelaksana PKM memberikan pemahaman kepada mitra mengenai teknik perhitungan titik pulang pokok dalam bentuk webinar. Dalam tahapan ini, tim pelaksana PKM berdiskusi dengan mitra untuk menentukan jadwal dan media yang akan digunakan dalam webinar, selanjutnya tim pelaksana PKM mempersiapkan modul pelatihan yang interaktif. Evaluasi keberhasilan pelaksanaan webinar diukur dari kemampuan mitra untuk menghitung pulang pokok dari bisnis yang dijalankannya.

Tahapan kedua, tim pelaksana PKM membantu mitra untuk memetakan biaya-biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi produk dan memperkirakan penerimaan atas penjualan produk yang akan diperoleh mitra pada periode tertentu. Evaluasi keberhasilan pelatihan pada tahap kedua diukur dari kemampuan mitra dalam menghitung penerimaan dan pengeluaran dari kegiatan bisnisnya selama periode tertentu.

Metode peramalan untuk memperkirakan besaran penjualan selama periode tertentu adalah menggunakan metode kuadrat terkecil (*least square*), dengan perumusan sebagai berikut : (Rahmad et al., 2019)

$$Y = a + b x \quad (1)$$

$$a = \frac{\sum Y}{n} \quad (2)$$

$$b = \frac{\sum xY}{\sum x^2} \quad (3)$$

dengan  $Y$  = jumlah permintaan,  $n$  = jumlah data, dan  $x$  = tahun

Tahap ketiga, tim pelaksana PKM melakukan simulasi hasil perhitungan pulang pokok multi produk yang dipasarkan oleh mitra dengan menggunakan metode BEP-M. Evaluasi keberhasilan diukur dari kemampuan mitra menganalisa hasil perhitungan pulang pokok atas multi produk yang dipasarkannya. Metode yang digunakan untuk menghitung pulang pokok multi produk yang dipasarkan mitra adalah metode BEP-M.

Titik pulang pokok multi produk atau seringkali disingkat BEP-M merupakan suatu analisa perhitungan dalam menentukan titik impas (keadaan dimana perusahaan tidak untung dan tidak rugi) dari berbagai macam atau variasi produk yang diproduksi oleh suatu perusahaan. Cara untuk menghitung BEP-M dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{BEP-M} = F : \sum \left[ 1 - \left( \frac{V_i}{P_i} \right) \right] x w_i \quad (4)$$

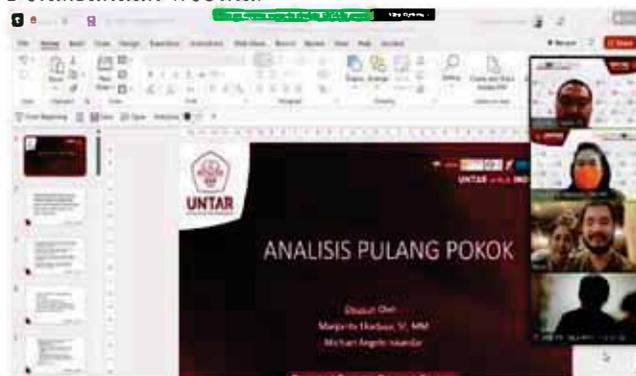
dengan  $F$  = Biaya tetap,  $V_i$  = Biaya variabel dari masing-masing produk,  $P_i$  = Harga per unit dari masing-masing produk, dan  $W_i$  = bobot dari masing-masing produk terhadap total penjualan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan pelatihan dalam kegiatan PKM diawali dengan webinar melalui aplikasi zoom pada hari Jumat, 18 November 2022 pukul 15.00 sampai selesai dengan topik “Analisis Pulang Pokok”. Peserta webinar dihadiri oleh pemilik Pempek X. Materi webinar diadopsi dari Haizer, et al. (2016) meliputi : perencanaan dan pengendalian keuangan bisnis, jenis-jenis biaya dalam suatu bisnis, analisa pulang pokok kegiatan suatu bisnis, dan metode perhitungan pulang pokok multi produk.

**Gambar 2**

*Pelaksanaan webinar*



Gambar 2 menunjukkan tim pelaksana PKM memberikan pemahaman kepada mitra mengenai teknik-teknik perhitungan pulang pokok yang bertujuan mitra dapat menghitung berapa jumlah produk yang harus dipasarkan untuk menentukan kapan mitra mulai memperoleh keuntungan. Pelaksanaan webinar memberikan hasil yang memuaskan, terlihat dari kemampuan mitra dalam melakukan perhitungan pulang pokok menggunakan metode BEP-M.

Setelah pelaksanaan webinar, tim PKM membantu mitra dalam memetakan besaran biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi produk yang dipasarkan oleh Pempek X dan memperkirakan penerimaan atas penjualan produk tersebut (terlihat pada tabel 1)

**Tabel 1**

*Besaran biaya variabel*

<i>Jenis produk</i>	<i>Biaya bahan baku per unit (dalam Rp)</i>
1. Pempek lenjer	4.000
2. Pempek kapal selam	7.000
3. Pempek pastel	3.000
4. Pempek adaan	3.000
5. Kerupuk keriting goreng	2.500
6. Kerupuk keriting panggang	2.000

Tabel 1 menunjukkan besaran biaya variabel diukur dari biaya bahan baku per unit, dimana bahan baku untuk produk pempek dan kerupuk adalah tepung sagu, ikan tenggiri, penyedap, gula, telur ayam, garam, gula merah, cuka, cabai rawit, bawang merah, ebi, bawang putih, pembungkus, gas lpg, air dan listrik. Besaran biaya bahan baku pempek kapal selam tinggi dikarenakan bentuknya yang cukup besar dan memerlukan tambahan telur ayam sebanyak satu butir per unit. Sedangkan jumlah biaya tetap per bulan diperkirakan sebesar Rp 3.000.000 yang meliputi biaya penyusutan peralatan yang digunakan dan satu orang gaji karyawan.

**Tabel 2**

*Besaran harga jual, biaya variabel, dan perkiraan penjualan*

<i>Jenis produk</i>	<i>Harga Jual per unit (dalam Rp)</i>	<i>Biaya Variabel per unit (dalam Rp)</i>	<i>Perkiraan penjualan per bulan</i>
1. Pempek lenjer	10.000	4.000	1.000
2. Pempek kapal selam	23.000	7.000	1.000
3. Pempek pastel	8.000	3.000	900
4. Pempek adaan	8.000	3.000	1.200
5. Kerupuk keriting goreng	7.000	2.500	600
6. Kerupuk keriting panggang	6.000	2.000	600

Tabel 2 menunjukkan harga jual per unit untuk produk pempek kapal selam paling besar nilainya dikarenakan selain bentuk pempek yang lebih besar daripada jenis pempek-pempek, juga dibutuhkan tambahan bahan baku yaitu kuning telur sebagai isi dalam satu unit pempek kapal selam. Perkiraan penjualan dihitung menggunakan metode *least square* berdasarkan data historis penjualan bulan sebelumnya.

**Tabel 3**

*Perhitungan pulang pokok metode BEP-M*

<i>Jenis produk</i>	<i>P per unit (dalam Rp)</i>	<i>VC per unit (dalam Rp)</i>	<i>Perkiraan n penjualan per bulan (4)</i>	<i>Penjualan per bulan (dalam Rp)</i>	<i>% Penjualan</i>
<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>	<i>(5)</i>	<i>(6)</i>
1. Pempek lenjer	10.000	4.000	1.000	10.000.000	0,174
2. Pempek kapal selam	23.000	7.000	1.000	23.000.000	0,399
3. Pempek pastel	8.000	3.000	900	7.200.000	0,125
4. Pempek adaan	8.000	3.000	1.200	9.600.000	0,167
5. Kerupuk keriting goreng	7.000	2.500	600	4.200.000	0,073
6. Kerupuk keriting panggang	6.000	2.000	600	3.600.000	0,063
Total				57.600.000	

<i>VC/P</i>	<i>1-(VC/P)</i>	<i>Weighted contribution</i>
<i>(7)</i>	<i>(8)</i>	<i>(9) = (6 x 8)</i>
0,4	0,6	0,104
0,304	0,696	0,278
0,375	0,625	0,078
0,375	0,625	0,104
0,357	0,643	0,047
0,333	0,667	0,042
Total		0,653

Berdasarkan Tabel 3, maka dapat dilakukan perhitungan pulang pokok multi produk dengan menggunakan metode BEP-M dengan cara membagi total biaya tetap dengan total *weighted contribution* dan diperoleh hasil sebesar Rp 4.594.180,7 (dibulatkan menjadi Rp 4.594.200), yang artinya pada saat Pempek X memiliki uang sebesar Rp 4.594.200 dari hasil memasarkan multi produk (pempek dan kerupuk ikan) maka pada kondisi tersebut Pempek X berada pada pulang pokok.

Setelah diketahui pulang pokok multi produk mitra, maka dapat dilakukan perhitungan BEP masing-masing produk sebagai berikut :

1. Pempek Lenjer  
 $BEP (Rp) = Rp\ 4.594.200 \times 0,174 = Rp\ 799.390,8 = Rp\ 799.400$   
 $BEP (Q) = Rp\ 799.400 : Rp\ 10.000 = 79,94 = 80\ unit$
2. Pempek Kapal Selam  
 $BEP (Rp) = Rp\ 4.594.200 \times 0,399 = Rp\ 1.833.085,8 = Rp\ 1.833.100$   
 $BEP (Q) = Rp\ 1.833.100 : Rp\ 23.000 = 79,70 = 80\ unit$
3. Pempek Pastel  
 $BEP (Rp) = Rp\ 4.594.200 \times 0,125 = Rp\ 574.275$   
 $BEP (Q) = Rp\ 574.275 : Rp\ 8.000 = 71,78 = 72\ unit$
4. Pempek Adaan  
 $BEP (Rp) = Rp\ 4.594.200 \times 0,167 = Rp\ 767.231,4 = Rp\ 767.300$   
 $BEP (Q) = Rp\ 767.300 : Rp\ 8.000 = 95,91 = 96\ unit$
5. Kerupuk keriting goreng  
 $BEP (Rp) = Rp\ 4.594.200 \times 0,073 = Rp\ 335.376,6 = Rp\ 335.400$   
 $BEP (Q) = Rp\ 335.400 : Rp\ 7.000 = 47,91 = 48\ unit$
6. Kerupuk keriting panggang  
 $BEP (Rp) = Rp\ 4.594.200 \times 0,063 = Rp\ 289.434,6 = Rp\ 289.500$   
 $BEP (Q) = Rp\ 289.500 : Rp\ 6.000 = 48,25 = 49\ unit$

**Tabel 4**

*Hasil perhitungan pulang pokok*

<i>Jenis produk</i>	<i>BEP (dalam Rp)</i>	<i>BEP Q (dalam unit)</i>
1. Pempek lenjer	799.400	80
2. Pempek kapal selam	1.833.100	80
3. Pempek pastel	574.275	72
4. Pempek adaan	767.300	96
5. Kerupuk keriting goreng	335.400	48
6. Kerupuk keriting panggang	289.500	49

Berdasarkan Tabel 4, maka diketahui pada saat penjualan produk Pempek X sebesar BEP Q unit, artinya Pempek X tidak mengalami keuntungan maupun kerugian (balik modal). Dengan diketahui BEP Q masing-masing unit produk yang akan dipasarkan, sangat membantu mitra dalam menentukan berapa unit masing-masing produk Pempek X harus dijual sehingga memperoleh keuntungan, selain itu membantu Pempek X dalam menentukan strategi pemasaran dari bisnisnya tersebut.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan kegiatan pelaksanaan PKM dalam memberikan pelatihan perhitungan pulang pokok bagi Pempek X sebagai mitra PKM berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari kemampuan mitra dalam melakukan perhitungan pulang pokok atas produk yang sudah ada yaitu pempek dan atas produk baru yang direncanakan dipasarkan yaitu kerupuk ikan. Partisipasi mitra dalam kegiatan pelaksanaan PKM terlihat dari keterbukaan mitra terhadap informasi bisnis keluarga, keaktifan mitra dalam berdiskusi pada saat pelaksanaan webinar, dan kemampuan mitra melakukan perhitungan pulang pokok atas berbagai produk yang akan dipasarkan sehingga mitra dapat menentukan target minimal penjualan untuk memperoleh keuntungan sebagai dasar penentuan kebijakan pemasaran produk yang siap dijual.

#### 4. KESIMPULAN

Analisis titik pulang pokok merupakan alat penentu untuk menetapkan kapasitas yang harus dimiliki oleh sebuah bisnis dalam memperkirakan besar keuntungan yang ingin dicapai. Tujuan menentukan nilai titik pulang pokok adalah untuk menemukan sebuah titik, dalam satuan mata uang dan unit yang didasari fungsi biaya sama dengan fungsi pendapatan.

Mitra kegiatan PKM adalah Pempek X yang menjual makanan khas Palembang, yaitu pempek. Lokasi usahanya berada di daerah Pademangan, Jakarta Utara dengan wilayah pemasaran Jabodetabek. Permasalahan yang terjadi adalah Pempek X ingin memasarkan produk baru yaitu kerupuk ikan, namun berapa unit produk baru yang harus dijual? Tujuannya adalah untuk menutup semua pengeluaran yang diakibatkan adanya tambahan investasi pada produk baru seperti tambahan investasi mesin pembuat kerupuk dan penambahan bahan baku pembuatan produk baru.

Solusi yang diberikan tim pelaksana PKM adalah memberikan pelatihan perhitungan pulang pokok pada Pempek X. Pelatihan dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu tahap pertama mengadakan webinar untuk memberikan pemahaman perhitungan pulang pokok; tahap kedua memetakan besaran biaya-biaya dan memperkirakan besaran penerimaan dari berbagai produk yang dipasarkan mitra; dan tahap ketiga melakukan perhitungan pulang pokok dari berbagai produk yang dipasarkan mitra.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, BEP Q masing-masing unit produk yang akan dipasarkan, sangat membantu mitra dalam menentukan berapa unit masing-masing produk Pempek X harus dijual sehingga memperoleh keuntungan, selain itu membantu Pempek X dalam menentukan strategi pemasaran dari bisnisnya tersebut.

Hasil kegiatan pelaksanaan PKM terlihat dari kemampuan mitra dalam melakukan perhitungan pulang pokok atas produk yang sudah ada yaitu pempek dan atas produk baru yang direncanakan yaitu kerupuk ikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelaksanaan PKM memberikan hasil yang memuaskan, hal tersebut tercapai dikarenakan adanya partisipasi mitra dalam kegiatan pelaksanaan PKM yang terlihat dari keterbukaan mitra terhadap informasi bisnis keluarga, keaktifan mitra dalam berdiskusi pada saat pelaksanaan webinar, dan kemampuan mitra melakukan perhitungan pulang pokok atas berbagai produk yang akan dipasarkan sehingga mitra dapat menentukan target minimal penjualan untuk memperoleh keuntungan sebagai dasar penentuan kebijakan pemasaran produk yang siap dijual.

#### Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Tarumanagara yang telah mendanai kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dengan nomor PKM100Plus-2022-2-194-SPK-KLPPM/UNTAR/XI/2022. Terima kasih kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu dalam administrasi kegiatan PKM ini.

#### REFERENSI

- Guerreiro, R., & Amaral, J. V. (2018). Cost-based price and value-based price: are they conflicting approaches? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(3),1-17. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2016-0085>.
- Haizer Jay, Barry Render, Paul Griffin. (2016). *Operations Management*. Second Canadian Edition. New Jersey:Pearson.

- Huikku, J., Hyvönen, T., & Järvinen, J. (2017). The role of a predictive analytics project initiator in the integration of financial and operational forecasts. *Baltic Journal of Management*, 12(4), 427-446. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2017-0164>.
- Kusumawardani, A., & Alamsyah, M. I. (2020). Analisis perhitungan BEP (break even point) dan margin of safety dalam penentuan harga jual pada usaha kecil menengah. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (JIKA)*, 9(2), 118-130. <https://doi.org/10.34010/jika.v9i2.2911>.
- Rahmad, C., Wibowo, R. S., & Puspitasari, D. (2019). Peramalan Penjualan Daging Sapi Menggunakan Metode Trend Least Square. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Terapan*, 6(1), 7-11. <https://doi.org/10.25047/jtit.v6i1.104>.
- Rosyalia, S., Korawijayanti, L., & -, H. (2019). Pemanfaatan analisis biaya volume laba sebagai alat dalam perencanaan laba pada PT Inko Java Semarang. *Jurnal Aktual Akuntansi Keuangan Bisnis Terapan (AKUNBISNIS)*, 2(1), 20-32. <https://doi.org/10.32497/akunbisnis.v2i1.1522>.
- Santioso, L., Salim, S., Daryatno, A. B., & Bangun, N. (2020). Variable costing sebagai alternatif costing untuk meningkatkan kualitas keputusan penentuan harga produk. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 2(2). <https://doi.org/10.24912/jbmi.v2i2.7265>.
- Supriadi, A., & Nurulita, S. (2018). Analisis break even point sebagai dasar perencanaan laba pada gedung serba guna politeknik caltex Riau. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Bisnis*, 11(1), 31-41.
- Surya, Fadwiwati, A. Y., & Rosdiana. (2021). Break-even point analysis and feasibility of livestock business Kampung Unggul Balitnak-Sentul Selected (KUB-SenSe) chicken farm in Talango Village, Kabila District, Bone Bolango Regency. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 788(1), 1-5. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/788/1/012198>.
- Wiyono, G. dan Kusuma, H. (2017). *Manajemen Keuangan Lanjutan: Berbasis Corporate Value Creation*, edisi pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

### SURAT TUGAS

Nomor: 180-R/UNTAR/Pengabdian/VIII/2022

Rektor Universitas Tarumanagara, dengan ini menugaskan kepada saudara:

MARGARITA EKADAJA, S.E., M.M.

Untuk melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan data sebagai berikut:

Judul : PELATIHAN SWOT BALANCED SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI BRIKET ARANG  
Mitra : Trinity Charcoal Indonesia  
Periode : 2 Tahun 2022/1 Mei 2022  
URL Repository : <https://journal.untar.ac.id/index.php/baktimas/issue/view/516>

Demikian Surat Tugas ini dibuat, untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan melaporkan hasil penugasan tersebut kepada Rektor Universitas Tarumanagara

22 Agustus 2022

Rektor



**Prof. Dr. Ir. AGUSTINUS PURNA IRAWAN**

Print Security : 8620dcc4966f94ed780ec5934bd5ef2c

Disclaimer: Surat ini dicetak dari Sistem Layanan Informasi Terpadu Universitas Tarumanagara dan dinyatakan sah secara hukum.

#### Lembaga

- Pembelajaran
- Kemahasiswaan dan Alumni
- Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat
- Perjaminan Mutu dan Sumber Daya
- Sistem Informasi dan Database

#### Fakultas

- Ekonomi dan Bisnis
- Hukum
- Teknik
- Kedokteran
- Psikologi
- Teknologi Informasi
- Seni Rupa dan Desain
- Ilmu Komunikasi
- Program Pascasarjana

## PELATIHAN *SWOT BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI BRIKET ARANG

Margarita Ekadjaja<sup>1\*</sup>, Tara Clarissa Djaja<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> Jurusan Manajemen, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: margaritae@fe.untar.ac.id\*

<sup>2</sup> Jurusan Manajemen, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: tara.115210034@stu.untar.ac.id

### ABSTRACT

*The PKM team collaborated with Trinity Charcoal Indonesia which is a producer of charcoal briquettes in measuring performance using the SWOT balanced scorecard method. The background of implementation of PKM activities is the partner's expectation to increase profits to grow the company, because the increase in sales achieved by partner is not followed by the expected increase in profits. PKM activities help partners take advantage of their strengths, weaknesses, opportunities, and threats in determining business strategies so as to create a balance between various perspectives and thus partners can focus more on the target market to be served. The initial stage of implementing PKM was the team conducted a webinar using the Zoom application with the topic of using the balanced scorecard for performance measurement. The success of the webinar implementation is evaluated through the partner's ability to create a balanced scorecard related to its business activities. The next step is the PKM team helps partners create a SWOT matrix. Information and data collection such as financial plans, marketing plans, operation plans, quality improvement programs, and customer analysis related to partners is carried out by interviewing techniques through the WhatsApp application. Meanwhile, data collection of information related to partner industries is carried out through a questionnaire technique distributed online through the google form. Based on the results of the measurement of the total score of the SWOT matrix, partners are in quadrant 1 position, which means partners can take advantage of the strengths and opportunities of the products they produce. The results of the SWOT analysis prioritize partners' work plans in order to improve their performance. The mandatory outputs for the implementation of PKM are published through the SERINA and Tarumanagara University online mass media.*

**Keywords:** SWOT, *balanced scorecard*, performance

### ABSTRAK

Tim PKM bekerjasama dengan Trinity Charcoal Indonesia yang merupakan produsen briket arang dalam mengukur kinerja menggunakan metode *SWOT balanced scorecard*. Hal yang mendasari pelaksanaan kegiatan PKM adalah mitra berkeinginan meningkatkan keuntungan sehingga perusahaannya dapat berkembang, namun peningkatan penjualan produk mitra tidak diikuti dengan peningkatan keuntungan yang diharapkan. Kegiatan PKM membantu mitra memanfaatkan *strengths, weaknesses, opportunities*, dan *threats* yang dimiliki dalam penentuan strategi bisnis sehingga tercipta keseimbangan antar berbagai perspektif dan mitra dapat lebih memfokuskan target market yang akan dilayani. Tahap awal pelaksanaan PKM adalah tim melaksanakan webinar menggunakan aplikasi *Zoom* dengan topik pemanfaatan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja. Keberhasilan pelaksanaan webinar dievaluasi melalui kemampuan mitra dalam membuat *balanced scorecard* terkait dengan kegiatan usahanya. Tahap selanjutnya, tim PKM membantu mitra membuat matriks SWOT. Pengumpulan data informasi seperti mengenai rencana keuangan, rencana pemasaran, rencana pengoperasian, program peningkatan kualitas, dan analisa pelanggan terkait dengan mitra dilakukan dengan teknik wawancara melalui aplikasi *WhatsApp*. Sedangkan pengumpulan data informasi terkait dengan industri mitra dilakukan melalui teknik kuesioner yang disebar secara *online* melalui *google form*. Berdasarkan hasil pengukuran total skor matriks SWOT, mitra berada pada posisi kuadran 1 yang berarti mitra dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang dari produk yang dihasilkannya. Hasil analisa SWOT tersebut memprioritaskan rencana kerja mitra agar dapat meningkatkan kinerjanya. Luaran wajib pelaksanaan PKM dipublikasikan melalui SERINA sebagai luaran wajib dan media massa online Universitas Tarumanagara sebagai luaran tambahan.

**Kata kunci:** SWOT, *balanced scorecard*, kinerja

## 1. PENDAHULUAN

### Analisa situasi

Keberhasilan usaha suatu perusahaan tercermin dalam kinerja yang dihasilkan tiap tahun. Menurut Javeed & Lefen (2019) untuk meningkatkan kinerja perusahaan, penting untuk memantau dan

merespons dengan benar tren yang mempengaruhi bisnisnya. Kinerja merupakan besaran pencapaian dari misi, visi, tujuan perusahaan sehingga diperlukan suatu sistem manajemen kinerja dalam suatu perusahaan (Maddinsyah et al., 2020).

Menurut Wibowo (2016) Manajemen kinerja merupakan ilmu pengetahuan yang dipadukan dengan seni di dalamnya untuk menjalankan konsep manajemen dengan fleksibilitas yang aspiratif dan representatif untuk menciptakan visi dan misi perusahaan melalui memaksimalkan pendayagunaan orang yang sudah ada dalam organisasi tersebut. Setiap permasalahan yang dihadapi suatu organisasi adalah tanggung jawab bagi semua bagian yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Hal ini berarti peningkatan atas manajemen kinerja bukan hanya memberikan pengaruh terhadap peningkatan hasil bagi perusahaan saja, namun juga dapat memberikan tambahan nilai bagi para karyawannya.

Kegiatan PKM ini memperluas cakupan dari kegiatan PKM sebelumnya yang dilakukan oleh Saputra et al. (2021) yang membahas mengenai hasil kegiatan pendampingannya terhadap usaha kerajinan pinang di Tangerang mengenai penilaian kinerja secara internal dan eksternal.

Pengukuran hasil kinerja sangat diperlukan untuk mendapatkan besarnya deviasi pada pelaksanaannya. Salah satu cara mengevaluasi kinerja dapat dilakukan melalui pemanfaatan metode *balanced scorecard* dikarenakan metode tersebut terintegrasi dengan berbagai metode strategi bisnis. Fitriyani et al. (2017) melakukan penelitian memanfaatkan metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja PDAM terkait dengan tata kelola perusahaan. Nurcahyo et al. (2018) melakukan studi evaluasi struktural yang menghubungkan indikator kinerja dalam pembuatan strategi berdasarkan kerangka *balanced scorecard* pada industri di Indonesia.

### Gambar 1.

*Proses pengolahan briket arang*

*Sumber: Trinity Charcoal Indonesia (2022)*



Mitra yang diajak bekerjasama dalam kegiatan PKM ini adalah Trinity Charcoal Indonesia yang bergerak dalam bidang produksi briket arang dengan bahan baku batok kelapa dan lokasi produksinya berada di daerah Cirebon. Trinity Charcoal Indonesia adalah perusahaan perorangan dan kegiatan usaha mitra sudah berjalan selama lima tahun dengan menggunakan tenaga kerja dari penduduk di sekitar lokasi pabrik baik pria maupun wanita.

Gambar 1. menunjukkan proses pengolahan dari serat batok kelapa menjadi sekam arang dan melalui proses blending sebanyak dua kali dan dilakukan pengendapan selama satu malam kemudian baru siap untuk dicetak. Proses selanjutnya yaitu mendinginkan briket arang yang telah dicetak selama empat jam kemudian baru dibentuk sesuai permintaan pelanggan (terlihat pada Gambar 2).

### Permasalahan

Mitra berkeinginan untuk meningkatkan keuntungan sehingga perusahaannya dapat berkembang. Namun peningkatan penjualan produk mitra tidak diikuti dengan peningkatan keuntungan yang diharapkan. Oleh karena itu mitra hendak melakukan evaluasi kinerja perusahaannya, namun selama

ini hanya menggunakan cara-cara konvensional dalam pengukuran kinerja yaitu mengukur kinerja hanya dari sisi keuangan. Dalam mengatasi permasalahan tersebut, tim PKM berdiskusi dengan mitra mengenai pengukuran kinerja yang dilihat dari berbagai aspek melalui metode *balanced scorecard*.

### Gambar 2.

Produk yang dihasilkan

Sumber : Trinity Charcoal Indonesia (2022)



Pada metode *balanced scorecard*, pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan evaluasi dari dilihat dari aspek keuangan, aspek non keuangan, aspek internal, dan aspek eksternal. Menurut Tuan (2020), pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Kaplan & Norton pada tahun 1992 dan konsep *balanced scorecard* adalah bahwa kinerja keuangan sebenarnya adalah akibat dan hasil daripada kinerja non keuangan dari organisasi (konsumen, proses pengelolaan bisnis, dan juga pembelajaran).

Kusuma (2017) melakukan penelitian integrasi bisnis model canva menggunakan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja, diperoleh 13 strategi dari berbagai aspek pengukuran kinerja metode *balanced scorecard* yang harus dilakukan perusahaan sebagai upaya peningkatan kinerja. William (2019) melakukan penelitian pada pengukuran kinerja industri tekstil menggunakan *SWOT balanced scorecard* dan dari hasil penelitian sangat membantu perusahaan dalam membuat strategi dan mengetahui aspek-aspek yang perlu perbaikan.

Berdasarkan hal tersebut maka tim PKM memilih metode *SWOT (Strength Weakness Opportunity Threat) balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja mitra. Hal yang mendasari pemilihan metode tersebut adalah dengan menggunakan analisa *SWOT balanced scorecard* maka *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* yang dimiliki perusahaan dapat dimanfaatkan dalam penentuan strategi bisnis perusahaan guna mencapai keseimbangan secara strategis antara target kinerja keuangan dan target kinerja non keuangan, dimana masing-masing target tersebut dianalisa lebih dalam sehingga akan tercipta keseimbangan yang jelas antara berbagai perspektif (target, inisiatif, strategis serta ukurannya) sehingga mitra dapat lebih memfokuskan target market yang akan dilayani.

Tim PKM akan membantu mitra dalam mengevaluasi kinerja perusahaan pendekatan *SWOT balanced scorecard*, dengan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi mitra terhadap *strengths* dan *opportunities* dalam peningkatan kinerja ?
2. Bagaimana strategi mitra terhadap *opportunities* dan *weaknesses* dalam peningkatan kinerja ?
3. Bagaimana strategi mitra terhadap *threats* dan *strengths* dalam peningkatan kinerja ?
4. Bagaimana strategi mitra terhadap *threats* dan *weaknesses* dalam peningkatan kinerja ?

### Solusi permasalahan

Kegiatan yang dilakukan tim PKM dalam memberikan solusi permasalahan mitra adalah dengan cara menganalisa *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* (*SWOT*) yang dihadapi mitra dalam pengukuran kinerja dilihat dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Dalam melakukan analisa



SWOT *balanced scorecard* pengukuran kinerja usaha mitra, tim PKM memetakan *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* kegiatan usaha mitra berdasarkan keempat unsur *balanced scorecard*.

Tim PKM akan membantu mitra memetakan *Critical Success Factor (CSF)* dan *Key Performance Indicator (KPI)* perusahaan berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard*, seperti pada perspektif keuangan akan dilakukan penilaian efektivitas rupiah per orang yang dilayani, pertumbuhan jumlah dana, dan penghematan biaya. Pada perspektif pelanggan akan dilakukan penilaian kepercayaan pelanggan, kepercayaan pemodal, layanan yang cepat, tanggung jawab sosial, dan pengembangan masyarakat. Pada perspektif internal proses layanan akan dilakukan penilaian mengenai integrasi proses layanan, administrasi yang andal, produktifitas yang meningkat dan peningkatan kualitas manajemen. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan dilakukan penilaian mengenai kapabilitas SDM, komitmen SDM, dan motivasi SDM.

Suwarno & Pramono (2020) menggunakan analisis SWOT *balanced scorecard* kepada UMKM batik Suminar dalam penentuan strategi bisnis terkait dengan rencana pengembangan usahanya. Target dari kegiatan PKM ini adalah membantu mitra sehingga dapat menggunakan SWOT *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan dan menentukan rencana perbaikan.

Hasil kegiatan PKM dipublikasikan melalui Seri Seminar Nasional Universitas Tarumangara (SERINA UNTAR) ke-IV tahun 2022 sebagai luaran wajib dan media massa online UNTAR sebagai luaran tambahan.

## 2. METODE PELAKSANAAN PKM

Pelaksanaan kegiatan PKM ini dilakukan secara daring, dengan tahapan-tahapan pelaksanaan kegiatan PKM seperti yang tertera pada Gambar 3.

### Gambar 3.

Tahapan pelaksanaan kegiatan PKM

Sumber : Penulis (2022)



### Tahapan pelaksanaan pelatihan

Pada tahapan pelaksanaan pelatihan dilakukan webinar dengan tujuan memberikan pemahaman secara umum kepada mitra mengenai pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Pemaparan materi dalam webinar dibagi menjadi dua sesi. Pada sesi pertama, tim PKM memaparkan materi mengenai *balanced scorecard* dan pada sesi kedua, tim PKM memaparkan materi mengenai *key performance indicator*.

### Tahapan pengukuran kinerja dengan metode SWOT *balanced scorecard*

Pada tahapan ini, langkah-langkah yang dilakukan tim PKM dalam melakukan pengukuran kinerja :

1. Tim PKM membantu mitra dalam mengidentifikasi *strengths, weaknesses, opportunities*, dan *threats* (SWOT) terkait dengan pengukuran kinerja usaha mitra.
2. Tim PKM menentukan ukuran yang dipakai dalam *SWOT balanced scorecard*.
3. Tim PKM menganalisa kinerja melalui pemberian bobot dan skor

Keberhasilan kegiatan PKM ini tidak terlepas dari partisipasi mitra dalam memberikan informasi dan waktu yang diberikan oleh pimpinan mitra untuk berdiskusi, mengikuti pelatihan, dan menerapkan analisa tim PKM dalam kegiatan usahanya.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan webinar dilakukan melalui media aplikasi *Zoom* yang dilaksanakan pada hari Jumat, 18 Maret 2022 dengan topik “Pemanfaatan *Balanced scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja” dengan jumlah peserta sebanyak 2 orang yang merupakan perwakilan dari perusahaan Trinity Charcoal Indonesia (terlihat pada Gambar 4). Pemaparan Materi mengenai *balanced scorecard* dilakukan oleh Margarita Ekadjaja,SE,MM sebagai ketua tim PKM dan pemaparan materi mengenai *Key Performance Indicator* dilakukan oleh Tara Clarissa Djaja sebagai anggota tim PKM.

#### Gambar 4.

*Pelaksanaan webinar*

Sumber : Penulis (2022)



Pengukuran keberhasilan pelaksanaan webinar dievaluasi berdasarkan kemampuan mitra dalam menyusun *balanced scorecard* terkait dengan bidang usahanya. Tahap selanjutnya, tim PKM berdiskusi dengan mitra secara daring untuk menganalisa data-data dari *balanced scorecard* untuk melakukan analisa SWOT *balanced scorecard* (terlihat pada Gambar 5). Analisa SWOT *balanced scorecard* merupakan gabungan antara analisa SWOT dan *balanced scorecard*. Dalam menyusun SWOT *balanced scorecard*, tim PKM mengumpulkan informasi yang terkait dengan mitra dan informasi yang berhubungan dengan industri terkait. Menurut Ramadhani, *et al.* (2019), analisis SWOT merupakan alat yang dapat digunakan sebagai acuan perusahaan merencanakan strategi dalam manajemen lingkungan, mengidentifikasi situasi dan merancang prosedur yang diperlukan dalam pelaksanaan strategi



**Gambar 5.**

Diskusi tim PKM dengan mitra

Sumber : Penulis (2022)



**Tabel 1.**

Analisa SWOT

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Eksternal/Internal	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	S1:Kualitas produk baik S2:Sumber daya manusia memiliki pengalaman dan ketrampilan S3:Sumber bahan bahan baku banyak dan ramah lingkungan	W1:Pelanggan terbatas W2:Kegiatan usaha berfokus pada 1 produk W3:Belum memiliki sistem dan prosedur
Opportunities (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
O1:Produk dapat diekspor O2:Pelanggan loyal O3:Jumlah pesaing yang relatif terbatas	1. Mempertahankan dengan melakukan tindak lanjut pelanggan dari luar negeri. [S1,S3,O1,O2,O3] 2. Dikarenakan sumber bahan baku yang banyak dan potensi order yang bertambah dilakukan negosiasi dengan supplier untuk menurunkan harga. [S3,O2] 2. Menyesuaikan jumlah tenaga kerja yang dipakai dengan jumlah order. [S2,O2]	1.Menjaga pelayanan dan kualitas hasil produksi agar pelanggan tidak berpindah ke produsen lain. [W2, W3, O2] 2. Mencoba menjual produk yang dipaketkan dengan kompor.[W2, O3]
Threats (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
T1:Adanya ancaman dari penggunaan teknologi lain seperti listrik T2:Adanya ancaman dari pesaing baru dengan harga yang kompetitif di daerah Jawa. T3:Adanya pandemi Covid 19 sehingga terbatasnya aktivitas usaha	1.Mempertahankan mutu produksi agar pelanggan tetap loyal sehingga adanya pesaing baru tidak terlalu berdampak signifikan. [S1,S2,T2] 2.Melakukan negosiasi dengan supplier untuk mendapatkan bahan baku yang murah sehingga harga kompetitif. [S3,T2,T3] 3.Mengkampanyekan diferensiasi penggunaan produk secara tradisional dibandingkan dengan penggunaan teknologi lain seperti listrik. [S1,S3,T1]	1.Hasil kualitas produksi harus tetap dijaga dan ditingkatkan agar tidak mengecewakan pelanggan. [W1,W2,T2] 2. Menyempurnakan proses bisnis sehingga dapat mempercepat sistem kerja. [W2, W3,T3]

Tabel 1 menunjukkan hasil analisa tim PKM terhadap informasi yang diperoleh dari mitra terhadap *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* produk briket arang yang dijual mitra. Berdasarkan data *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* (SWOT) tersebut maka dapat ditentukan strategi yang tepat sesuai dengan masing-masing skenario yaitu strategi pada saat memanfaatkan *strengths* dan *opportunities*, strategi pada saat memanfaatkan *strengths* dan *threats*, strategi pada saat mengatasi *weaknesses* dan *opportunities*, dan strategi pada saat mengatasi *weaknesses* dan *threats*. Pengumpulan data informasi yang terkait dengan mitra dilakukan melalui teknik wawancara menggunakan aplikasi *WhatsApp* terkait dengan rencana keuangan, rencana pemasaran, rencana pengoperasian, program peningkatan kualitas, dan analisa pelanggan. Sedangkan pengumpulan data informasi yang terkait dengan industri mitra dilakukan melalui teknik kuesioner yang disebar secara *online* melalui *google form*. Setiap pertanyaan dijawab oleh responden dalam bentuk skala dan dianalisa secara kuantitatif oleh tim PKM. Dengan metode rata-rata dapat dibuat rincian faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal. Dimana faktor-faktor internal untuk mengetahui *strengths* dan *weaknesses* sementara faktor-faktor eksternal untuk mengetahui *opportunities*, dan *threats*.

Hasil pengolahan data skor dari masing-masing faktor internal dan eksternal produk mitra dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**

*Hasil skor SWOT balanced scorecard*

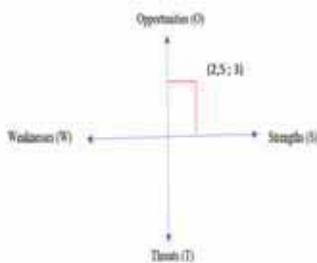
Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Indikator	Skor
S1	8,5
S2	7,5
S3	8
<b>Total</b>	<b>24</b>
W1	7
W2	8,5
W3	6
<b>Total</b>	<b>21,5</b>
O1	8,5
O2	7
O3	7,5
<b>Total</b>	<b>23</b>
T1	6
T2	7,5
T3	6,5
<b>Total</b>	<b>20</b>

**Gambar 6.**

*Kuadran SWOT balanced scorecard*

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)





Setelah menghitung total skor dari masing-masing indikator ( *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* ) dapat diketahui posisi kuadran SWOT mitra. Kuadran inilah yang berfungsi sebagai peta strategis (dapat dilihat pada Gambar 6).

Berdasarkan Gambar 6, titik koordinat  $X = \sum S - \sum W = 24 - 21,5 = 2,5$  dan titik koordinat  $Y = \sum O - \sum T = 23 - 20 = 3$ . Dengan titik koordinat (2,5; 3) maka posisi mitra berada pada kuadran I yang berarti mitra dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang dari produk yang dihasilkannya sehingga untuk meningkatkan kinerja usahanya, mitra dapat menerapkan strategi S dan O (seperti yang tertera pada Tabel 1) diantaranya yaitu melakukan *follow up* pelanggan dari luar negeri, melakukan negosiasi dengan supplier untuk menurunkan harga, dan menyesuaikan jumlah tenaga kerja yang dipakai dengan jumlah order.

Tabel 3. menunjukkan *balanced scorecard* sebagai alat perumusan strategi meningkatkan kinerja dilihat dari berbagai perspektif seperti keuangan, pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan, proses bisnis internal, karyawan dan kapasitas bisnis.

Masing-masing perspektif tersebut memiliki tujuan, pengukuran, target yang harus dicapai, dan cara pencapaiannya. Berdasarkan masing-masing dari perspektif tersebut, maka perusahaan dapat membuat strategi bisnis objektif dari manajemen dan objektif dari karyawan.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Program kegiatan PKM ini ditujukan untuk membantu mitra, Trinity Charcoal Indonesia dalam mencari solusi permasalahannya terkait dengan pengukuran kinerja. Mitra berkeinginan untuk meningkatkan keuntungan sehingga perusahaannya dapat berkembang. Namun peningkatan penjualan produk mitra tidak diikuti dengan peningkatan keuntungan yang diharapkan.

Solusi yang ditawarkan kepada mitra adalah pengukuran kinerja menggunakan *SWOT balanced scorecard*. Alasan tim PKM memilih metode *SWOT balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja adalah melalui metode tersebut pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan evaluasi dari berbagai aspek seperti : aspek keuangan, aspek non keuangan, aspek internal, dan aspek eksternal.

Sebagai tahap awal pelaksanaan PKM, tim PKM memberikan pengetahuan secara umum mengenai pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* melalui webinar menggunakan aplikasi *Zoom*. Kegiatan webinar berjalan dengan baik dan diukur keberhasilannya melalui kemampuan mitra dalam membuat *balanced scorecard* terkait dengan kegiatan usahanya.

Tahap selanjutnya, tim PKM membantu mitra menganalisa *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* produk briket arang yang dijual mitra. Berdasarkan data *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* (SWOT) tersebut maka dapat ditentukan strategi yang tepat sesuai dengan masing-masing skenario yaitu strategi pada saat memanfaatkan *strengths* dan *opportunities*, strategi pada saat memanfaatkan *strengths* dan *threats*, strategi pada saat mengatasi *weaknesses* dan *opportunities*, dan strategi pada saat mengatasi *weaknesses* dan *threats*.

Pengumpulan data informasi yang terkait dengan mitra dilakukan melalui teknik wawancara melalui aplikasi *WhatsApp* mengenai rencana keuangan, rencana pemasaran, rencana pengoperasian, program peningkatan kualitas, dan analisa pelanggan. Sedangkan pengumpulan data informasi yang terkait dengan industri mitra dilakukan melalui teknik kuesioner yang disebar secara *online* melalui *google form*.

Berdasarkan hasil pengukuran total skor matriks SWOT, mitra berada pada posisi kuadran 1 yang berarti mitra dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang dari produk yang dihasilkannya sehingga untuk meningkatkan kinerja usahanya, mitra dapat menerapkan strategi *strengths* dan *opportunities* diantaranya yaitu melakukan *follow up* pelanggan dari luar negeri, melakukan negosiasi dengan supplier untuk menurunkan harga, dan menyesuaikan jumlah tenaga kerja yang dipakai dengan jumlah order.

**Tabel 3.**

*Hubungan antar komponen-komponen dalam Balanced Scorecard*

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Perspektif	Tujuan	Strategi Map	Ukuran	Target	Inisiatif
Kuangan	Meningkatkan margin		ROE= <i>Return On Equity</i> )	35% pada Tahun 2023	Efisiensi biaya
Pelanggan dan Pihak-pihak berkepentingan ( <i>Stakeholders</i> )	Meningkatkan kepuasan konsumen		Tingkat kepuasan konsumen	100% pada Tahun 2023	<i>Re-engineering</i> proses produksi
Proses Bisnis Internal	Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk produksi		Waktu penyerahan produk	Turun 30% pada Tahun 2023	<i>Re-engineering</i> proses produksi
Karyawan dan Kapasitas Bisnis	Meningkatkan kemampuan karyawan		Jumlah pelatihan yang diikuti oleh karyawan	Naik 20% dari Tahun 2022	Mengadakan <i>in-house training</i>



Implikasi dari kegiatan pelaksanaan PKM ini adalah hasil analisa SWOT tersebut memprioritaskan rencana kerja mitra agar dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil kegiatan pelaksanaan PKM dipublikasikan melalui Seri Seminar Nasional Universitas Tarumangara (SERINA UNTAR) ke-IV tahun 2022 sebagai luaran wajib dan media massa online UNTAR sebagai luaran tambahan. Sebagai saran, mitra secara berkala harus melakukan pengukuran dan analisa SWOT *balanced scorecard* untuk menentukan dan mengevaluasi rencana kerja yang telah dibuat dan yang akan datang.

### Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada LPPM UNTAR yang telah memfasilitasi seluruh kegiatan PKM dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat Nomor : 0100-Int-KLPPM/UNTAR/III/2022 dan kepada FEB UNTAR yang telah membantu dalam administrasi kegiatan abdimas. Terima kasih kepada Ibu Luella Vidya selaku pimpinan Trinity Charcoal Indonesia yang telah memberikan izin untuk pelaksanaan kegiatan PKM.

### REFERENSI

- Fitriyani, D., Tiswiyanti, W., & Prasetyo, E. (2017). Good corporate governance dan dampaknya terhadap kinerja berdasarkan balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi*, 20(3).420-447. <https://doi.org/10.24912/ja.v20i3.7>
- Javeed, S. A., & Lefen, L. (2019). An analysis of corporate social responsibility and firm performance with moderating effects of CEO power and ownership structure: A case study of the manufacturing sector of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1).1-25 <https://doi.org/10.3390/su11010248>
- Kusuma, D. (2017). Integrasi business model canvas dengan balanced scorecard (studi kasus pada PT. Boma Bisma Indra). Thesis *Institut Teknologi Sepuluh Nopember*, Jakarta.
- Maddinsyah, A., Hidayat, D., Juhaeri, J., Susanto, D., & Sunarsi, D. (2020). Desain formulasi dan implementasi bisnis strategik dengan pendekatan Business Model Canvas (BMC) terintegrasi kerangka Integrated Performance Management System (IPMS) Pada Koperasi Asperindo. *Inovasi*, 7(2).67-76. <https://doi.org/10.32493/inovasi.v7i2.p67-76.8141>
- Nurchahyo, R., Pustiwari, S., & Gabriel, D. S. (2018). Developing a strategy map based on sustainability balanced scorecard framework for manufacturing industry in Indonesia. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(2).48-51. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.34.13910>
- Ramadhani, S. P., Qurtubi, M., Suryoputro, M. R., & Wahyudhi Sutrisno, W. S. (2019). Performance measurement analysis using SWOT and balanced scorecard methods. *Journal of Modern Manufacturing Systems and Technology*, 3.69-73 <https://doi.org/10.15282/jmmst.v2i2.3026>
- Saputra, A. D., Ardiansyah, A., & Abdi, M. A. (2021). Pendampingan penilaian kinerja usaha kerajinan di Pinang kota Tangerang. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 3(2).580-587. <https://doi.org/10.24912/jbmi.v3i2.9513>
- Suwarno, S., & Pramono, T. (2020). Analisis SWOT balanced scorecard (BSC) dalam kebijakan pengembangan UMKM batik di kabupaten Kediri. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 653-670. <https://doi.org/10.24843/eeb.2020.v09.i07.p04>
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1).71-79. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no.1> <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71>
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja – Wibowo. *Buku, edisi 5*.
- William, W. (2019). Analisis balanced scorecard pada pabrik garmen (Kasus:Pt. Handsumtex). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(4).41-47. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i4.4991>.