

**ANALISIS KOMPARASI KINERJA PT. HANJAYA MANDALA
SAMPOERNA TBK DAN PT. GUDANG GARAM TBK YANG
TERDAFTAR DI BEI DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen**



OLEH :

VERENA ANASTASIA PALU
NIM : 32119075

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS KOMPARASI KINERJA PT. HANJAYA MANDALA
SAMPOERNA TBK DAN PT. GUDANG GARAM TBK YANG
TERDAFTAR DI BEI DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Yang diajukan oleh :

Nama : Verena Anastasia Palu
NIM : 32119075
Fakultas : Ekonomika dan Bisnis
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Keuangan

Skripsi ini telah disetujui dan diterima oleh tim pembimbing
Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Program Studi Manajemen
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Pembimbing I

Dr. Henny A. Manafe, SE, MM
NIDN: 08 040764 01

Pembimbing II

Drs. Ec. Gaudensius Djuang, MM
NIDN: 08 080159 01

Kupang 2023

Ketua Program Studi Manajemen

A. Graeny Paridy, SE, M.Si
NIDN : 00 110365 01

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui dan diterima dengan baik oleh Panitia Ujian Skripsi
Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Yang diselenggarakan pada :


Hari/Tanggal : Sabtu, 24 Juni 2023
Jam : 14.30 - Selesai
Tempat : Ruang Biro Umum
Atas Nama : Verena Anastasia Palu
Nomor Registrasi : 32119075
Dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI SKRIPSI

1. Ketua : Dr. Henny A. Manafe, SE, MM (.....)
2. Sekretaris : Drs. Ec. Gaudensius Djuang, MM (.....)
3. Penguji I : Jou Sewa Adrianus, SE, MM (.....)
4. Penguji II : Maria B. M. G. Wutun, SE, MM (.....)
5. Penguji III : Dr. Henny A. Manafe, SE, MM (.....)

MENGETAHUI


Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Dr. M. E. Perseveranda, SE, M.Si
NIDN : 0819066703


Ketua
Program Studi Manajemen
Anggraeny Paridy, SE, M.Si
NIDN : 0011036501

MOTTO

*Dengarkanlah nasihat dan terimalah didikan,
supaya engkau menjadi bijak di masa depan.*

Amsal 19: 20

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Tuhan Yesus dan Bunda Maria, yang selalu menyertai saya dalam perjalanan hidup ini.
2. Kedua orang tua saya, Bapak Herman Palu (Alm) dan Mama Theodora Lue serta kakak Eka Palu, Kakak Queen Mandeta (Alm), Kakak Oby Palu, Adik Noldy Darung, Adik Jansen Caur, dan Adik Vela Unur beserta dengan Keponakan Adhitya Palu, yang senantiasa mendoakan dan selalu memberikan dukungan untuk terus melangkah dan berkarya untuk terus berjuang.
3. Keluarga besar Waembeleng keturunan Darius Darung dan Rejeng keturunan Albertus Anggur, yang terus memberikan semangat dan dukungan dalam doa.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat dan bimbingan-Nya skripsi yang berjudul **Analisis Komparasi Kinerja PT. Hanjaya Mandala sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Yang Terdaftar Di BEI Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC)**, dapat diselesaikan tepat waktu.

Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan akademik dalam penyelesaian Pendidikan di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang. Pada proses penyusunan skripsi ini, berbagai hambatan dan kesulitan telah dihadapi, namun berkat tuntunan Tuhan Yang Maha Esa dan berkat bantuan dari berbagai pihak skripsi ini dapat terselesaikan. Bersama ini perlu disampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Pater Dr. Philipus Tule, SVD selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberi kesempatan dan menyediakan fasilitas untuk mengikuti dan menyelesaikan Pendidikan di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. Ibu Dr. M.E. Perseveranda, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Br. Salomon Leki, SVD., SE, M.Ec. Dev selaku Wakil Dekan I, dan Ibu Rere Paulina Bibiana, SE, M.Si selaku Wakil Dekan II, yang telah membantu dalam segala urusan administrasi umum maupun akademik pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
3. Ibu Anggraeny Paridy, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen dan Ibu Maria B. M. G. Wutun, SE, MM selaku Sekertaris Program Studi

Manajemen, yang telah memberi kesempatan, pelayanan administrasi akademik selama mengikuti kuliah, meluangkan waktu dan tenaga, serta masukan dan perbaikan yang sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

4. Ibu Dr. Henny A. Manafe, SE. MM selaku Pembimbing I, Ketua Panitia Ujian Skripsi, dan Penguji III, yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran yang berharga serta memberi pengarahan dan bimbingan mulai dari persiapan proposal sampai penulisan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Ec. Gaudensius Djuang, MM selaku Pembimbing II dan Sekretaris Panitia Ujian Skripsi, yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran yang berharga serta memberi pengarahan dan bimbingan mulai dari persiapan proposal sampai penulisan skripsi ini.
6. Bapak Jou Sewa Adrianus, SE, MM selaku Penguji I dan Ibu Maria B. M. G. Wutun, SE, MM selaku Penguji II, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberi ujian, saran dan perbaikan skripsi.
7. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, yang telah memberikan banyak ilmu dan masukan dalam perkuliahan, sehingga menjadi sangat berguna dalam proses penulisan dan penyusunan skripsi ini.
8. Ibu Angelina Penun, SH selaku Kepala Tata Usaha dan seluruh Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis, yang sangat membantu dalam menyiapkan segala keperluan perkuliahan maupun dalam penyelesaian skripsi.
9. Kepada Direktur Bursa Efek Indonesia (BEI) yang telah menyediakan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, dan dengan mudah diakses melalui *website* yang telah disediakan

10. Kedua orang tua, Bapak Herman Palu (Alm) dan Mama Teodora Lue yang telah melahirkan, membesarkan, dan membiayai segala kebutuhan dari kecil sampai saat ini, serta kakak Eka, kakak Oby, adik Noldy, Jansen, dan Vela beserta keponakan Aditia yang selalu memberikan dukungan doa dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.

Menyadari akan keterbatasan kemampuan dan waktu yang dimiliki, sehingga skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan karya ilmiah di waktu yang akan datang.

Kupang, 2023

penulis

ABSTRAK

Verena Anastasia Palu (32119075), dengan judul penelitian “Analisis Komparasi Kinerja PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Yang Terdaftar Di BEI Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC)” di bawah bimbingan Ibu Dr. Henny A. Manafe, SE, MM selaku pembimbing I dan Bapak Drs. Ec. Gaudensius Djuang, MM selaku pembimbing II.

PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk adalah dua perusahaan rokok terkemuka di Indonesia, yang produknya telah dikenal luas oleh masyarakat. Kedua perusahaan ini terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), yang mana data keuangannya telah tersedia. Dilihat dari data keuangan laba bersih kedua perusahaan ini selalu mengalami fluktuasi selama lima tahun, yaitu dari tahun 2017-2021. Masalah dalam penelitian ini, yakni: Bagaimana gambaran kinerja PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) periode 2017-2021?, dan faktor-faktor apa yang membedakan kinerja PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk?. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui gambaran kinerja PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) periode 2017-2021, dan untuk mengetahui faktor-faktor yang membedakan kinerja PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif, sumber data yang digunakan adalah data sekunder, dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi, serta Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* (BSC) yang diukur dengan empat perspektif, yakni perspektif Keuangan dengan alat ukur ROE, ROA, dan TATO. Perspektif pelanggan dengan alat ukur retensi dan Profitabilitas pelanggan, perspektif proses bisnis internal dengan alat ukur *operating profit*, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan alat ukur produktivitas karyawan.

Hasil analisis kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* (BSC), menggunakan empat perspektif, yaitu pada perspektif keuangan dapat dilihat bahwa penilaian rata-rata kinerja ROE PT. H.M. Sampoerna Tbk masih lebih baik dari PT. Gudang Garam Tbk, dan dilihat dari penilaian rata-rata ROA dan TATO PT. Gudang Garam Tbk masih lebih baik dibandingkan PT. H.M. Sampoerna Tbk. Pada perspektif pelanggan dilihat bahwa rata-rata penilaian retensi pelanggan PT. Gudang Garam Tbk masih lebih baik dari PT. H.M. Sampoerna Tbk, dan dilihat dari rata-rata penilaian profitabilitas pelanggan PT. H. M. Sampoerna Tbk masih lebih baik dibandingkan PT. Gudang Garam Tbk. Pada perspektif proses bisnis internal dilihat bahwa rata-rata penilaian *operating profit* PT. Gudang Garam Tbk kinerjanya masih lebih baik dari PT. H.M. Sampoerna Tbk. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat bahwa rata-rata penilaian produktivitas karyawan PT. Gudang Garam Tbk kinerjanya masih lebih baik dari PT. H.M. Sampoerna Tbk. Dimana berdasarkan hasil analisis kinerja PT. H.M. Sampoerna dan PT. Gudang Garam Tbk yang diukur menggunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard* (BSC) periode 2017 sampai 2021, menunjukkan bahwa PT. Gudang Garam Tbk kinerjanya lebih baik dibandingkan kinerja PT. H.M. Sampoerna Tbk.

Disarankan bagi PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk mengenai kinerja keuangan, perusahaan harus mengelola aset secara efisien dan efektif, seperti mencegah pembelian yang berlebihan, membuat penyusunan anggaran yang jelas, memonitor penyusunan aset, dan mengetahui status dan kondisi aset. Untuk kinerja non keuangan dalam perspektif pelanggan, kedua perusahaan harus memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, seperti memberikan sapaan yang ramah, responsif dan reaktif, kesediaan melayani pelanggan, tidak rasial, dan melakukan survei dan evaluasi. Pada perspektif proses bisnis internal, kedua perusahaan perlu untuk terus mengidentifikasi masalah, merancang solusi, dan mengukur dampaknya, di mana fokus pada efisiensi, kualitas, dan inovasi. Serta pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kedua perusahaan harus meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan dalam perusahaan, seperti memberikan pelatihan atau training, mentoring karyawan, memberikan pembinaan, memberikan Pendidikan formal dan non formal, serta menyelenggarakan program uji kompetensi.

Kata Kunci : Kinerja, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Manajemen Keuangan.....	9
B. Kinerja.....	12
C. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	17
D. Penelitian Terdahulu	31
E. Kerangka Berpikir	35
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Tempat dan Waktu Penelitian	37

B. Jenis Data	37
C. Teknik Pengumpulan Data	38
D. Definisi Variabel Operasional.....	38
E. Teknik Analisis Data.....	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
A. Gambaran Umum	42
B. Analisis Kinerja Perusahaan PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk	47
C. Analisis Perbandingan Kinerja PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk	70
BAB V PENUTUP.....	75
A. Kesimpulan	75
B. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN.....	82

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Keuangan PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	4
Tabel 1.2 Jumlah Pemegang Saham dan Jumlah Karyawan PT. Gudang Garam Tbk dan PT. H. M. Sampoerna Tbk Tahun 2017-2021	5
Tabel 2.1 Penentuan <i>Score</i> Berdasarkan <i>Range</i> Hasil Pengukuran Kinerja.....	31
Tabel 3.2 Penentuan <i>Score</i> Berdasarkan <i>Range</i> Hasil Pengukuran Kinerja.....	41
Tabel 4.1 Data Keuangan PT H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	47
Tabel 4.2 Perhitungan Return On Equity (ROE) PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	48
Tabel 4.3 Penilaian Scorecard ROE PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2018-2021	49
Tabel 4.4 Perhitungan Return On Asset (ROA) PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	51
Tabel 4.5 Penilaian Scorecard ROA PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2018-2021	52
Tabel 4.6 Perhitungan Total Assets Turn Over (TATO) PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2018.....	54
Tabel 4.7 Penilaian Scorecard TATO PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2018-2021	47
Tabel 4.8 Data Pemegang Saham, Laba Bersih, Pendapatan PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	57
Tabel 4.9 Perhitungan Retensi Pelanggan PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	57
Tabel 4.10 Penilaian Scorecard Retensi Pelanggan PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2019-2021	59
Tabel 4.11 Perhitungan Profitabilitas Pelanggan PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	60

Tabel 4.12 Penilaian Scorecard Profitabilitas Pelanggan PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2018-2021	62
Tabel 4.13 Data Laba Kotor, Pendapatan Lainnya, Beban Usaha, Beban Lainnya PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021.....	63
Tabel 4.14 Perhitungan Operating Profit PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	64
Tabel 4.15 Penilaian Scorecard Operating Profit PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2018-2021	65
Tabel 4.16 Data Laba Bersih dan Jumlah Karyawan PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	67
Tabel 4.17 Perhitungan Produktivitas Karyawan PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	67
Tabel 4.18 Penilaian <i>Scorecard</i> Produktivitas Karyawan PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2018-2021	69
Tabel 4.19 Rangkuman Hasil Analisis Kinerja PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk Tahun 2017-2021	70

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	36
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Hanjaya Mandala sampoerna Tbk.....	44
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Gudang Garam Tbk.....	46