

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan terkait analisis perbandingan kinerja PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk dengan pendekatan *balanced scorecard*, sebagai berikut:

##### 1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan yang diukur menggunakan ROA, ROE, dan TATO, dilihat bahwa untuk penilaian ROE PT. H. M. Sampoerna Tbk pada tahun 2018-2019 PT. H.M. Sampoerna Tbk dalam kondisi cukup baik dan pada tahun 2020-2021 dalam kondisi tidak baik. Untuk penilaian ROA dan TATO pada tahun 2018-2021 dalam kondisi tidak baik. Sedangkan penilaian ROE PT. Gudang Garam Tbk pada tahun 2018 dan 2020-2021 dalam kondisi tidak baik dan pada tahun 2019 dalam kondisi cukup baik. Untuk penilaian ROA pada tahun 2019 dalam kondisi cukup baik dan pada tahun 2018, 2020-2021 dalam kondisi tidak baik. Sementara untuk penilaian TATO pada tahun 2018-2020 dalam kondisi cukup baik dan pada tahun 2021 dalam kondisi tidak baik. Namun dilihat dari 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.

## 2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan yang diukur menggunakan retensi pelanggan dan profitabilitas pelanggan, dilihat bahwa penilaian retensi pelanggan PT. H. M. Sampoerna Tbk pada tahun 2019 dalam kondisi baik, dan pada tahun 2020-2021 dalam kondisi tidak baik. Untuk penilaian profitabilitas pelanggan pada tahun 2018 dan tahun 2020 dalam kondisi tidak baik dan pada tahun 2019 dan tahun 2021 dalam kondisi cukup baik. Sedangkan penilaian retensi pelanggan PT. Gudang Garam Tbk pada tahun 2019 dalam kondisi sangat baik dan pada tahun 2020-2021 dalam kondisi tidak baik. Untuk penilaian Profitabilitas pelanggan pada tahun 2018, dan 2020-2021 dalam kondisi tidak baik dan pada tahun 2019 dalam kondisi cukup baik. Namun dilihat dari 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.

## 3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal yang diukur menggunakan *operating profit*, dilihat bahwa penilaian *operating profit* PT. H.M. Sampoerna Tbk pada tahun 2018-2019 dalam kondisi cukup baik, dan pada tahun 2020-2021 dalam kondisi tidak baik. Sedangkan penilaian *operating profit* PT. Gudang Garam Tbk pada tahun 2018 dan 2020-2021 dalam kondisi tidak baik dan pada tahun 2019 dalam kondisi cukup baik. Namun dilihat dari rata-rata penilaian *operating profit* PT. Gudang Garam Tbk kinerjanya masih lebih baik dari PT. H.M. Sampoerna Tbk.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur menggunakan produktivitas karyawan, dilihat bahwa penilaian produktivitas karyawan PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk pada tahun 2018-2019 dalam kondisi cukup baik, dan pada tahun 2020 sampai tahun 2021 dalam kondisi tidak baik. Namun dilihat dari rata-rata penilaian produktivitas karyawan PT. Gudang Garam Tbk kinerjanya masih lebih baik dari PT. H.M. Sampoerna Tbk.

5. Berdasarkan hasil analisis kinerja PT. H.M. Sampoerna Tbk dan PT. Gudang Garam Tbk yang diukur menggunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard* tahun 2017 sampai 2021, menunjukkan bahwa kinerja PT. Gudang Garam Tbk lebih baik dibandingkan kinerja PT. H.M. Sampoerna Tbk.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka saran dari peneliti sebagai berikut:

1. Bagi PT. H.M. Sampoerna Tbk

Kinerja keuangan pada perusahaan bisa diperhatikan lagi terutama pada pengembalian laba atas aset dan modal, di mana perusahaan harus menggunakan aset secara efisien dan efektif agar perusahaan dapat melakukan penjualan yang menghasilkan pendapatan sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Untuk kinerja non keuangan dalam perspektif pelanggan, perusahaan harus memberikan pelayanan

yang baik kepada pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan pelanggannya dan harus mampu meningkatkan serta mempertahankan keuntungan yang didapat dari pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus menggunakan aset secara efektif dan efisien agar mendapatkan laba sehingga mampu membiayai kegiatan operasional bisnis perusahaan. Serta pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan harus memberikan pelatihan kepada karyawan, untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan dalam perusahaan untuk produktivitas perusahaan.

2. PT. Gudang Garam Tbk.

Kinerja keuangan pada kedua perusahaan bisa diperhatikan lagi, di mana 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.

### 3. Bagi Peneliti Lain

Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan yang sama, disarankan agar menambah lebih banyak lagi indikator pengukuran kinerja dalam empat perspektif, seperti pada perspektif keuangan di tambah lagi dari rasio keuangan selain yang ada dalam penelitian ini, begitu juga pada perspektif non keuangan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Anwar Mokhammad. 2019. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*, Edisi Pertama, Cetakan Kesatu, Jakarta.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Dasar\\_Dasar\\_Manajemen\\_Keuangan\\_Perusahaa/IDe2DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=manajemen+keuangan&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Dasar_Dasar_Manajemen_Keuangan_Perusahaa/IDe2DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=manajemen+keuangan&printsec=frontcover)
- Astawinetu Erwin Dyah, dan Handini Sri. 2020. *Manajemen Keuangan Teori Dan Praktek*. Penerbit Scopindo Media Pustaka.
- Azizah Siti Nur. 2021. Cetakan Kesatu *Manajemen Kinerja*. Penerbit PT. Nasya Expanding Management.  
[https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN\\_KINERJA/kaJGEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kinerja&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_KINERJA/kaJGEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kinerja&printsec=frontcover)
- Fauzi Akhmad, dan Nugroho Rusdi. 2020. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Airlangga University Press.  
[https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN\\_KINERJA/hMjjDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kinerja&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_KINERJA/hMjjDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kinerja&printsec=frontcover)
- Gaspersz Vincent. 2013. *All-in-one 150 Key Performance Indicators And Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Penerbit Tri-AI-Bros publishing
- Hendrayanti Silvia, Fauziyanti Wachidah, dan Estuti Eni. 2022. Cetakan kesatu *Konsep Dasar Manajemen Keuangan*. Penerbit PT. Nasya Expanding Management.  
[https://www.google.co.id/books/edition/Konsep\\_Dasar\\_Manajemen\\_Keuangan/OYp0EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=manajemen+keuangan&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Konsep_Dasar_Manajemen_Keuangan/OYp0EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=manajemen+keuangan&printsec=frontcover)
- Hery Alexander. 2023. *Memahami Laporan Keuangan dan analisisnya*. Penerbit Papas Sinar Sinanti, Jakarta.
- Irfani Agus S. 2020. *Manajemen Keuangan Dan Bisnis Teori dan Aplikasi*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasmir. 2019. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Revisi. Cetakan ke-12. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada. Depok
- Moehariono. 2014. *Pengukuran Kinerja*. Edisi Revisi, Cetakan Kedua. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Sugeng Bambang. 2017. Cetakan Pertama *Manajemen Keuangan Fundamental*. Penerbit CV Budi Utama.

[https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_Keuangan\\_Fundamental/TJvFDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=manajemen+keuangan](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Keuangan_Fundamental/TJvFDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=manajemen+keuangan)

### **Jurnal dan Skripsi :**

Citra Maharani. 2018. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Perusahaan Sektor Telekomunikasi Di Bursa Efek Indonesia*. Program Studi Akuntansi, Skripsi: Teknologi Dan Pendidikan Tinggi Politeknik Palcomtech Palembang.

Indriyawati Meliya. 2020. *Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Simpan Pinjam Titian Umat Sejahtera*. Fakultas Ekonomi, Skripsi: Universitas Negeri Semarang.

Nasution Nurul. 2021. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel – Medan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Skripsi: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan.

Nugrahayu Erika Ributari, dan Retnani Endang Dwi. 2015. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESA)*, 4(10).

Nurhatifa. 2022. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Tonasa*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Skripsi: Universitas Muhammadiyah Makassar.

Permatasari Dewi. 2022. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balance Scorecard (Studi Pada PT. Telkom Indonesia Witel Lampung)*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Skripsi: Universitas Lampung.

Priatna Husaeri. 2016. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Rasio Profitabilitas. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. Vol. 7, No. 2. Halaman 44-45

Retnawan Wendy Areza Dwi, Kindaeng Paulus, dan Sepang Jantje L. 2016. Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT United Tractor, Tbk). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol. 16, No. 03. Halaman 220

Riyana Diana. 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sekuritas*. Vol. 1, No. 2. Halaman 42-53.

Saraswati P.S. , Darmawan D.P. , Suamba K. 2017. Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Manajemen Agribisnis*. Vol. 5, No. 1. Hal 45-63.

Sasminto Cristin Novita. 2022. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Skripsi: Universitas Mulawarman Samarinda.

Sundari Sri. 2012. *Hubungan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Critical Succses Factors Perusahaan*.

Widodo Iman. 2011. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)*. Fakultas Ekonomi, Skripsi: Universitas Diponegoro Semarang.

Wiguna Kusnadi Yudha, Riswati, dan Marliza Yayuk. 2019. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 4, No. 2. Hal. 571-584.

Zikrilla Mutia. 2019. *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. TBK Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Skripsi: Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

**Internet :**

Kemenku. 2022, November 04. Wamenku: Penetapan Kebijakan Cukai Rokok Pertimbangkan Empat Aspek Penting.  
<https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/Wamenku-Penetapan-Kebijakan-Cukai>.

[www.gudanggaram.com](http://www.gudanggaram.com)

[www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)

[www.sampoerna.com](http://www.sampoerna.com)