
ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN PT HANJAYA MANDALA SAMPOERNA TBK. UNTUK MENJADI *MARKET LEADER* DALAM INDUSTRI ROKOK

Sri Septia

Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara
tia.ruya@yahoo.com

Riris Loisa

Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara

Masuk : 30-11-2019 , revisi : 20-12-2019 diterima untuk diterbitkan : 21-12-2019

Abstract : The purpose of research at PT HM Sampoerna, Tbk is to assess the company's business in the period 2013-2017. The results of the business assessment of each company can be information for investors and creditors to make a decision whether it is good for them to rotate the assets they have in the company. Business performance assessment conducted by the author at PT HM Sampoerna, Tbk is analyzing the SWOT, PORTER, PEST (Political, Economic, Social, and Technology) strategies, analyzing financial statements, and analyzing bankruptcy. The author uses a mixture of qualitative and quantitative methods in the research approach by using the income statement and balance sheet obtained from secondary data where all data is publicly available and can be accessed by anyone. Data analysis uses library research and analysis procedures. The results showed the level of leverage ratios and the level of liquidity ratios at PT HM Sampoerna, Tbk experienced fluctuations in each year but remained above the average industry company. While the level of profitability ratios has increased and is also well above the average industry company. The results of the analysis of the z score of PT HM Sampoerna, Tbk are far from the level of bankruptcy. Researchers can give advice to PT HM Sampoerna, Tbk to improve their income by changing credit sales to cash sales and also by looking at the strengths, weaknesses, opportunities and obstacles owned by PT HM Sampoerna, Tbk.

Abstrak : Tujuan penelitian pada PT HM Sampoerna, Tbk adalah untuk menilai bisnis perusahaan pada periode 2013 – 2017. Hasil dari penilaian bisnis pada setiap perusahaan dapat menjadi informasi bagi para investor dan kreditor untuk mengambil keputusan apakah bagus bagi mereka untuk memutar asset yang dimilikinya pada perusahaan tersebut. Penilaian kinerja bisnis yang dilakukan oleh penulis pada PT HM Sampoerna, Tbk adalah menganalisis strategi *SWOT*, *PORTER*, *PEST (Politic, Economi, Social, and Technology)*, menganalisis laporan keuangan, dan menganalisis kebangkrutan. Penulis menggunakan metode campuran antara kualitatif dan kuantitatif dalam pendekatan penelitian dengan menggunakan laporan laba rugi dan neraca yang didapat dari data sekunder dimana semua data telah tersedia secara umum dan dapat diakses oleh siapapun. Analisis data menggunakan studi kepustakaan dan prosedur analisis. Hasil penelitian menunjukkan tingkat rasio *leverage* dan tingkat rasio *likuiditas* pada PT HM Sampoerna, Tbk mengalami *fluktuatif* atau naik turun pada setiap tahunnya namun tetap berada diatas rata-rata industri perusahaan. Sedangkan tingkat rasio *profitabilitas* mengalami peningkatan dan juga berada jauh diatas rata – rata industri perusahaan. Hasil analisis *z score* PT HM Sampoerna, Tbk berada jauh dari tingkat kebangkrutan. Peneliti dapat memberikan saran pada PT HM Sampoerna, Tbk untuk meningkatkan pendapatannya dengan cara merubah penjualan kredit menjadi penjualan cash dan juga dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang dimiliki oleh PT HM Sampoerna, Tbk.

Keywords : Analisis Strategi SWOT, PORTER, PEST, Laporan Keuangan, Analisis Kebangkrutan.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri rokok memicu perkembangan sektor industri jasa dan perdagangan. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menjelaskan bahwa cukai hasil rokok merupakan salah satu sumber pendapatan terbesar negara dari dalam negeri, terbukti pada tahun 2018, penerimaan cukai menjadi 155,4 triliun dari sebelumnya 153,1 triliun pada tahun 2017, hal ini menunjukkan perkembangan perusahaan rokok di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup bagus. Perkembangan industri rokok yang pesat membawa implikasi pada persaingan antar perusahaan dalam industri. Perusahaan juga dituntut untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya agar tetap bertahan dalam masa krisis maupun persaingan yang ketat. Ibarat dua sisi mata uang, industri rokok dibutuhkan tetapi di sisi lain ruang geraknya dibatasi.

Analisis bisnis dapat dilakukan oleh investor atau kreditor dengan pendekatan analisis strategi, analisis modal, merger, dan lainnya (Porter, 1980, 1985). Hal ini dilakukan agar investor atau kreditor teliti dalam mengambil keputusan tentang dimana dan seberapa besar dana mereka ditanam. Pada PT HM Sampoerna Tbk dapat dilakukan pendekatan seperti analisis strategi, analisis *SWOT*, *Porter*, *PESTEL analysis (Political, Economic, Social, and Technology)*, analisis laporan keuangan dan analisis kebangkrutan (Pearce & Robinson, 2013 ; Michael E Porter, 1985 ; Afriyeni, 2008 ; Edward Altman, 1968). Investor dan kreditor juga harus membandingkan hasil penilaian bisnis suatu perusahaan dengan perusahaan sejenis, agar dapat menilai kinerja bisnis suatu perusahaan jika dibandingkan dengan kinerja bisnis perusahaan sejenis.

Oleh sebab itu, melihat pentingnya penilaian bisnis bagi para investor dan kreditor, penulis tertarik untuk membuat “Analisis Strategi Manajemen PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. Untuk Menjadi *Market Leader* Dalam Industri Rokok”

LANDASAN TEORI

Laporan Keuangan

SAK (2002) Menyatakan Laporan keuangan adalah catatan informasi keuangan suatu perusahaan pada suatu periode akuntansi yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja perusahaan tersebut. Laporan keuangan adalah bagian dari proses pelaporan keuangan.

Penilaian Bisnis

Mengacu pada pendapat Palepu, Healy dan Peek (2004) penilaian bisnis adalah titik awal penting dalam menganalisis laporan keuangan. Penilaian bisnis mengidentifikasi keuntungan dan resiko – resiko utama perusahaan serta memungkinkan penganalisa untuk menilai keberlanjutan kinerja perusahaan saat ini dan membuat ramalan yang realistis terhadap kinerja masa depan.

Analisis Kebangkrutan

Analisis kebangkrutan adalah suatu alat yang digunakan untuk meramalkan tingkat kebangkrutan suatu perusahaan dengan menghitung nilai dari beberapa rasio lalu kemudian dimasukkan dalam suatu persamaan diskriminan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dalam melakukan penelitiannya. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam pengolahan data guna mencari kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan. Sumber data yang digunakan penulis adalah data sekunder dimana semua data yang didapatkan dalam proses penelitian telah tersedia secara umum dan dapat diakses oleh siapapun.

Penentuan Jumlah Sampel

Sampel yang akan digunakan sebanyak dua perusahaan pembanding dengan jangkauan laporan keuangan selama lima tahun yaitu tahun 2013 – 2017. Sampel pembanding ini untuk melihat rata – rata rasio industri sejenis sebagai acuan untuk menilai rasio keuangan PT. HM Sampoerna, Tbk dibandingkan dengan industri sejenis.

Metode Pengumpulan Sampel

Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan tahunan PT. HM Sampoerna, Tbk. Pengumpulan data dilakukan dengan mendokumentasikan data – data laporan keuangan tahunan PT. HM Sampoerna, Tbk dari tahun 2013 hingga tahun 2017 yang diperoleh dari laporan keuangan yang dipublikasikan secara *online* melalui *website* PT. HM Sampoerna, Tbk dan www.idx.co.id.

Metode Analisis Data

Dengan melakukan beberapa pendekatan penilaian bisnis terkait dengan strategi dan laporan keuangan yang dimiliki oleh PT. HM Sampoerna, Tbk. Pendekat tersebut adalah : analisis strategi (*SWOT, PEST, PORTER*), analisis laporan keuangan dan analisis kebangkrutan (Pearce & Robinson, 2005 ; Michael E Porter, 1985 ; Afriyeni , 2008 ; Edward Altman, 1968).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Internal Perusahaan

1. Kekuatan
Menguasai pangsa pasar : Produk – produk rokok sampoerna secara keseluruhan menguasai pangsa pasar rokok Indonesia dengan pangsa pasar 35%, posisi kedua Gudang Garam 21,5%, dan ketiga Djarum 19,3%.
2. Kelemahan
Harga yang cukup mahal

Eksternal Perusahaan

1. Peluang
Trend pasar positif untuk rokok *Low Tar Low Nicotine* (LTLN) di Indonesia
2. Ancaman
Regulasi pergub mengenai anti – rokok

Analisis Porter

1. Persaingan dengan perusahaan sejenis
Ada beberapa perusahaan yang memiliki bidang perusahaan yang sama dengan PT. HM Sampoerna, Tbk dan masuk ditingkat rokok perusahaan rokok besar di Indonesia.
 - a. PT. Gudang Garam, Tbk
 - b. PT. Bentoel Internasional Investama
2. Ancaman dari pesaing baru
Pesaing baru yang datang bagi PT HM Sampoerna, Tbk hanyalah perusahaan lama yang mengeluarkan produk – produk barunya. Seperti PT Gudang Garam, Tbk yang membuat rokok mild yaitu Surya Signature dan juga PT Bentoel yang mempunyai produk Star Mild, produk – produk tersebut bersaing dengan produk – produk Sampoerna Mild milik PT. HM Sampoerna, Tbk.
3. Ancaman dari produk substitusi
Produk substitusi yang kini cukup diminati konsumen antara lain rokok elektrik, rokok cair dan permen karet nikotin, dan jika kualitas dari sampoerna menurun konsumen dapat mengganti ke produk rokok perusahaan pesaing.

Analisis PEST

1. POLITIK

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan dan Kesehatan yang wajib diberikan kepada para pekerja, selain sebagai kewajiban perusahaan untuk menjaga keselamatan pekerja, juga untuk menaati peraturan pemerintah yang berlaku.

2. EKONOMI

Inflasi yang semakin tinggi dapat berdampak pada kegiatan operasional maupun non operasional perusahaan yang membuat biaya penyediaan menjadi tinggi yang diakibatkan oleh nilai tukar rupiah ke dollar yang turun.

3. SOSIAL

PT HM Sampoerna Tbk, mengoperasikan Sampoerna Entrepreneurship Training Center (SETC), yang telah memfasilitasi berbagai pelatihan untuk lebih dari 22.000 peserta, telah menciptakan sekitar 3.300 usaha kecil dan menengah di Indonesia sejak pertama kali didirikan dan mendapatkan kehormatan dalam *Social Empowerment* dan *Responsible Business Leader* dalam ajang *Asia Responsible Entrepreneurship Awards* (AREA) tahun 2015.

4. TEKNOLOGI

Sampoerna memiliki Laboratorium Scientific Technical Services (STS) yang terletak di Pasuruan, Jawa Timur.

Analisis Rasio Laporan Keuangan

Analisis Rasio Likuiditas

Hasil perhitungan dari analisis rasio likuiditas PT HM Sampoerna Tbk tahun 2013 – 2017 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Perhitungan Rasio Likuiditas

Rasio Rasio Likuiditas	PT. HM Sampoerna Tbk.				
	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Current Ratio</i>	1.75	1.53	6.57	5.23	5.27
<i>Acid Test Ratio</i>	0.32	0.25	2.37	2.21	2.49
<i>Receivable</i>					
<i>Turnover</i>	53.85	79.92	36.23	28.73	27.54
<i>Inventory Turnover</i>	3.05	3.45	3.53	3.68	4.15

1. Current Ratio

Pada tahun 2014 menunjukkan penurunan aktiva lancar sebesar -2,2% sedangkan hutang lancarnya meningkat hingga 12,3%, pada tahun 2015 terjadi peningkatan asset lancar sebesar 33,9% hal ini juga diikuti dengan penurunan hutang lancar yang mencapai -59,7%, ini baik bagi perusahaan. Pada tahun 2016 kembali peningkatan terjadi pada asset lancar di angka 11,8% akan tetapi hutang lancar naik sebesar 39%, sehingga ini terus membuat current ratio perusahaan menjadi menurun setelah tahun 2015.

2. Acid Test Ratio

Angka ini terus meningkat setiap tahunnya dan paling tinggi pada tahun 2017 mencapai 2,49X yang berarti PT HM Sampoerna, Tbk mampu menutupi hutang jangka pendeknya lebih dari 2 setengah dari seluruh hutangnya.

Analisis Kebangkrutan

Analisis kebangkrutan adalah alat yang digunakan untuk meramalkan kebangkrutan perusahaan. perhitungan analisis kebangkrutan dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 1.2
Perhitungan Analisis Kebangkrutan

	Analisis Kebangkrutan PT. HM Sampoerna Tbk.				
	2017	2016	2015	2014	2013
X1	0.48	0.49	0.55	0.02	0.02
X2	0.29	0.30	0.27	0.43	0.47
X3	0.39	0.40	0.37	0.48	0.53
X4	2.32	2.51	3.49	0.04	0.04
X5	2.30	2.25	2.34	2.84	2.74

Tahun 2013	5.20
Tahun 2014	5.09
Tahun 2015	6.69
Tahun 2016	6.08
Tahun 2017	5.97

Pada tahun 2016 – 2017 nilai *z score* menurun di angka 6,08 hal ini juga disebabkan oleh kenaikan pada total hutang pada tahun tersebut dan pada tahun 2017 berdasarkan analisis kebangkrutan PT HM Sampoerna, Tbk mengalami penurunan lagi mencapai 5,97 hal ini disebabkan oleh menurunnya harga per lembar saham PT HM Sampoerna, Tbk yang mencapai angka Rp. 3.000,- pada 30 Desember 2017 dan juga menurunnya total asset terutama pada asset tetap yang menurun pada tahun tersebut. Hal ini sangatlah tidak baik bagi perusahaan karena terus mengalami penurunan nilai *z score* dari tahun 2016 dan 2017, meskipun nilai *z score* perusahaan masih jauh dari angka kebangkrutan, ini menunjukkan ada penurunan kinerja pada PT HM Sampoerna, Tbk.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan analisis strategi
Dilihat dari strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar dapat mampu menaikkan tingkat penjualan setiap tahunnya selama periode 2013 – 2017.
2. Berdasarkan analisis rasio laporan keuangan
Melihat dari keempat rasio likuiditas PT HM Sampoerna, Tbk menunjukkan hasil yang baik. Ini menunjukkan PT HM Sampoerna, Tbk mampu untuk menyediakan dana cepat, hal ini juga terlihat baik bagi para investor dan kreditor.
3. Berdasarkan analisis kebangkrutan
Berdasarkan analisis kebangkrutan Edward I. Altman, PT HM Sampoerna berada jauh dari tingkat kebangkrutan hal ini dapat dilihat dari jauhnya hasil *z score* dengan *z score* tingkat kebangkrutan. Meskipun PT HM Sampoerna, Tbk berada jauh dari kebangkrutan tetapi ada penurunan hasil *z score* yang terjadi mulai tahun 2014, 2016 dan 2017 yaitu sebesar 5,09, 6,08 dan 5,97. hal ini yang harus menjadi perhatian PT HM Sampoerna, Tbk karena dalam tiga tahun terakhir mengalami penurunan.

Saran

Berdasarkan simpulan diatas penulis dapat memberikan saran kepada PT HM Sampoerna, Tbk untuk melakukan hal sebagai berikut :

1. Meningkatkan jumlah asset lancarnya untuk likuiditasnya.
2. Mengurangi jumlah hutang agar tidak terjadi *leverage* fluktuatif dan meningkatkan likuiditas.
3. Memperbaiki masalah penurunan kinerja pada metode kebangkrutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriyeni, E. (2008). Penilaian Kinerja Keuangan Dengan Menggunakan Analisis Rasio. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3 (2), 109-118.
- Altman, Edward I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23 (4), 589-609.

- Bernard, Healy, Palepu. (2004). *Business analysis and valuation using financial statements, edisi 9*. USA : Thomson South Western.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2002). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*, 13th edition. New York: McGraw Hill
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1st edition. New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, 1st edition. New York: The Free Press.
- <https://www.bps.go.id/statictable/2009/02/24/1286/realisasi-penerimaan-negara-milyar-rupiah-2007-2018.html>/ Retrieved Oktober 11, 2019
- <http://bentoel.co.id/id/> Retrieved November 25, 2018
- <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/08/23/sampoerna-kuasai-35-persen-pangsa-rokok-nasional/> Retrieved Oktober 11, 2019
- <https://www.bps.go.id/statictable/2009/02/24/1286/realisasi-penerimaan-negara-milyar-rupiah-2007-2018.html>/ Retrieved Oktober 11, 2019
- <http://www.gudanggaramtbk.com/> Retrieved November 25, 2018
- <http://www.idx.co.id/> Retrieved November 25, 2018
- http://www.sampoerna.com/id_id/pages/homepage.aspx Retrieved November 25, 2018