

ANALISIS *CONTINUOUS IMPROVEMENT* PADA PT. HANJAYA MANDALA SAMPOERNA TBK

Nadine Diura Setyawan^{1*}, Indira Ayu Fitria², Shafa Tanaya Anindita³, Risky Budianto⁴

¹²³⁴Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya
Jl. Ketintang, Surabaya, Jawa Timur 60231

*Penulis Korespondensi: nadine.23401@mhs.unesa.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the implementation of continuous improvement at PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk during the 2021–2025 period. The analysis focuses on the company's continuous improvement efforts in product quality, workforce management, revenue and sales, product innovation, and customer loyalty. This study employs a descriptive quantitative approach using a case study method. The data consist of secondary sources obtained from the company's annual reports for 2021–2025 and relevant media coverage. The data are analyzed descriptively by organizing and comparing information across periods and interpreting findings related to the implementation of continuous improvement. The findings indicate that the company's continuous improvement efforts can be examined through developments in sales performance, human resource management, product innovation, quality, and customer retention efforts. The use of performance indicators, as well as risk oversight and management, also forms part of the company's efforts to support continuous improvement. However, limitations in publicly available data restrict an in-depth evaluation of certain aspects, including customer satisfaction, repeat purchases, and the factors underlying changes in employee turnover. This study is expected to provide an overview of continuous improvement practices based on publicly available information and offer insights into areas that may require further evaluation and improvement.*

Keywords: *Continuous Improvement; Operational Efficiency; Product Quality; PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk; Tobacco Industry.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *continuous improvement* pada PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk selama periode 2021–2025. Analisis dilakukan untuk memahami upaya perbaikan berkelanjutan perusahaan dalam aspek kualitas produk, pengelolaan tenaga kerja, pendapatan dan penjualan, inovasi produk, serta loyalitas pelanggan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan periode 2021–2025 dan pemberitaan media yang relevan. Data dianalisis secara deskriptif melalui pengelompokan, perbandingan data antarperiode, dan interpretasi informasi yang berkaitan dengan penerapan *continuous improvement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya perbaikan berkelanjutan perusahaan dapat ditinjau melalui perkembangan kinerja penjualan, pengelolaan sumber daya manusia, inovasi produk, kualitas, dan upaya mempertahankan pelanggan. Penerapan indikator kinerja serta pengawasan dan pengelolaan risiko juga menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam mendukung perbaikan berkelanjutan. Namun, keterbatasan data publik menyebabkan evaluasi terhadap beberapa aspek, seperti tingkat kepuasan dan pembelian ulang pelanggan serta penyebab perubahan *employee turnover*, belum dapat dilakukan secara mendalam. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan *continuous improvement* berdasarkan informasi yang tersedia untuk publik sekaligus menjadi bahan pertimbangan dalam mengidentifikasi aspek yang masih memerlukan evaluasi dan perbaikan.

Kata kunci: Efisiensi Operasional; Industri Hasil Tembakau; Kualitas Produk; Perbaikan Berkesinambungan; PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk.

1. LATAR BELAKANG

Persaingan usaha yang semakin dinamis menuntut perusahaan manufaktur untuk menjaga kualitas produk dan efisiensi operasional. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menerapkan *continuous improvement*, yaitu perbaikan proses secara berkelanjutan untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan kinerja operasional. (Johan & Soediantono, 2022) menjelaskan bahwa *lean manufacturing* berfokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan melalui pengurangan pemborosan, sedangkan (Firdaus & Wahyudin, 2023) membahas penerapannya untuk mengidentifikasi dan meminimalkan pemborosan dalam proses produksi. (Ridwan & Apriliani, 2021) membahas penerapannya untuk mengidentifikasi dan meminimalkan pemborosan dalam proses produksi lalu mengaitkan penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan peningkatan kinerja operasional melalui pengelolaan kualitas dan perbaikan proses kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa perbaikan berkelanjutan menjadi salah satu upaya untuk menjaga kualitas dan efisiensi perusahaan.

Kebutuhan tersebut relevan bagi industri hasil tembakau Indonesia yang menghadapi kenaikan tarif Cukai Hasil Tembakau (CHT), fenomena *downtrading*, dan persaingan dengan rokok ilegal. Perubahan tersebut memberikan tekanan terhadap kondisi industri, baik dari sisi biaya maupun persaingan pasar (Harfianto et al., 2022; Perdana et al., 2024). Hingga Juli 2025, Kanwil Bea Cukai Jawa Tengah dan DI Yogyakarta mencatat 1.606 penindakan terhadap sekitar 88,9 juta batang rokok ilegal dengan potensi kerugian negara sebesar Rp127,7 miliar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan rokok legal perlu menyesuaikan proses operasional dan penggunaan sumber daya agar tetap mampu bersaing di tengah perubahan industri.

Salah satu perusahaan yang menghadapi dinamika tersebut adalah PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. Pada 2025, perusahaan mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar dengan pangsa pasar 30,7% dan mencatat laba bersih sebesar Rp6,6 triliun. Sampoerna juga mengoperasikan sembilan fasilitas produksi serta bekerja sama dengan 43 Mitra Produksi Sigaret (MPS). Skala operasional tersebut membuat pengelolaan kapasitas produksi, kualitas, tenaga kerja, dan efisiensi menjadi aspek penting bagi keberlangsungan perusahaan. Respons terhadap perubahan industri terlihat melalui penambahan fasilitas produksi Sigaret Kretek Tangan (SKT) di Blitar dan Tegal pada 2024, serta pengembangan produk tembakau bebas asap melalui fasilitas di

Karawang yang mulai beroperasi pada kuartal IV 2022. Langkah-langkah tersebut menunjukkan adanya penyesuaian kapasitas dan pengembangan produk yang relevan untuk dikaji dalam konteks perbaikan operasional secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu mengenai Sampoerna, seperti (Kuswindana & Jefri, 2026; Lubis & Iksan, 2025; Queljoe et al., 2023) membahas aspek kinerja keuangan dan dampak perubahan cukai. Sementara itu, penelitian (Marietza & Simbolon, 2021) mengkaji inovasi produk dan media sosial dalam kaitannya dengan kinerja keuangan. Penelitian lain membahas kualitas produk, layanan, dan kepuasan pelanggan sebagai faktor yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan (Anggarawati, 2021; Damayanti et al., 2021; Febryanti et al., 2024; Ferre et al., 2023; Kusidy et al., 2024; Riyadi & Erdiansyah, 2022). Penelitian lainnya juga membahas faktor harga, promosi, serta citra dan kepercayaan merek (Gunawan et al., 2024; Irawan & Marliani, 2024; Manihuruk, 2023; A. Rahmawati et al., 2024; N. Rahmawati & Hasan, 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas produk dan kepuasan pelanggan relevan dalam upaya mempertahankan loyalitas. Namun, karena sebagian besar penelitian loyalitas tersebut menggunakan objek di luar industri hasil tembakau, hasilnya menjadi rujukan konseptual dan belum secara langsung menggambarkan kondisi loyalitas pelanggan Sampoerna.

Berdasarkan uraian tersebut, analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi penerapan *continuous improvement* pada PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. serta aspek yang masih dapat ditingkatkan. Analisis menggunakan laporan tahunan periode 2021–2025 dengan mencakup kualitas, pengelolaan tenaga kerja, pendapatan dan penjualan, inovasi produk, serta loyalitas pelanggan. Hasil analisis diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai upaya perusahaan dalam menjaga kualitas, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempertahankan daya saing di tengah perubahan industri hasil tembakau.

2. KAJIAN TEORITIS

A. Continuous Improvement

Continuous improvement atau perbaikan berkelanjutan merupakan pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk menyempurnakan proses kerja, produk, dan sistem operasional secara terus-menerus. (Imai, 1896) melalui konsep *kaizen* menekankan pentingnya perbaikan kecil yang dilakukan secara konsisten dan melibatkan seluruh

bagian organisasi. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan menyelesaikan permasalahan yang terjadi, tetapi juga mempertahankan kualitas dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Penerapan *continuous improvement* dapat didukung oleh siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), yaitu merencanakan perbaikan, melaksanakan rencana, mengevaluasi hasil, dan melakukan tindak lanjut. Dalam kegiatan manufaktur, konsep ini juga berkaitan dengan *lean manufacturing* dan *Total Quality Management* (TQM). (Suroso & Santosa, 2024) menjelaskan bahwa *lean manufacturing* berorientasi pada penciptaan nilai bagi pelanggan melalui pengurangan pemborosan sumber daya. Sementara itu, (Murni et al., 2024) mengaitkan TQM dengan perbaikan alur kerja, standardisasi kualitas, pengelolaan informasi, serta hubungan dengan pemasok dan konsumen. Kedua pendekatan tersebut dapat menjadi landasan untuk mengevaluasi efisiensi dan kualitas operasional perusahaan.

B. Kualitas Produk dan Pengelolaan Tenaga Kerja

Kualitas produk merupakan aspek penting dalam menjaga konsistensi hasil produksi dan memenuhi harapan konsumen. Upaya peningkatan kualitas dapat dilakukan melalui standardisasi proses, pengawasan pada setiap tahap produksi, dan evaluasi berkala terhadap hasil yang dicapai. (Firdaus & Wahyudin, 2023) membahas pendekatan *lean manufacturing* dalam mengidentifikasi dan meminimalkan pemborosan pada proses produksi. Dalam kerangka perbaikan berkelanjutan, evaluasi proses produksi dan pemanfaatan masukan konsumen dapat membantu perusahaan mengidentifikasi peluang penyempurnaan kualitas.

Selain kualitas produk, pengelolaan tenaga kerja turut memengaruhi keberlangsungan kegiatan operasional. Salah satu aspek yang dapat dievaluasi adalah *employee turnover* atau perputaran karyawan, yaitu kondisi ketika karyawan meninggalkan organisasi. Perubahan jumlah karyawan tidak selalu menunjukkan tingginya *turnover* sukarela karena dapat pula disebabkan oleh restrukturisasi dan penyesuaian kapasitas produksi. Oleh karena itu, evaluasi tenaga kerja perlu mempertimbangkan penyebab perubahan tersebut, pengembangan kompetensi, serta penerapan kebijakan ketenagakerjaan yang adil dan transparan.

C. Kinerja Pendapatan, Penjualan, dan Inovasi Produk

Pendapatan dan penjualan merupakan indikator yang dapat digunakan untuk menilai perkembangan aktivitas usaha. Namun, peningkatan penjualan tidak selalu diikuti peningkatan laba karena perusahaan juga menghadapi perubahan biaya produksi, kebijakan harga, dan daya beli konsumen. (Kaplan, 2009) melalui konsep *Balanced Scorecard* menjelaskan pentingnya mengevaluasi kinerja perusahaan dari beberapa perspektif, meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, evaluasi kinerja perlu memperhatikan hasil keuangan dan proses yang mendukung keberlanjutan usaha.

Inovasi produk juga menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam mempertahankan daya saing. Inovasi dapat berupa pengembangan produk baru, penyempurnaan produk yang telah ada, maupun penyesuaian terhadap perubahan preferensi pasar. (Marietza & Simbolon, 2021) mengkaji hubungan inovasi produk dan media sosial dengan kinerja keuangan perusahaan. Dalam konteks *continuous improvement*, inovasi perlu dievaluasi berdasarkan kesesuaiannya dengan kebutuhan pasar, biaya pengembangan, dan manfaat yang dihasilkan bagi perusahaan.

D. Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan merupakan komitmen konsumen untuk terus memilih atau membeli produk tertentu secara konsisten. (Oliver, 1999) menjelaskan loyalitas sebagai komitmen yang kuat untuk melakukan pembelian kembali atau mempertahankan pilihan terhadap suatu produk. Loyalitas dapat berkaitan dengan kualitas produk, kepuasan pelanggan, harga, dan citra merek. Penelitian mengenai kualitas produk, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan juga dapat menjadi landasan untuk memahami faktor-faktor yang mendukung loyalitas.

Dalam analisis perusahaan, loyalitas dapat dievaluasi melalui indikator seperti pembelian ulang, retensi pelanggan, kepuasan, dan umpan balik konsumen apabila datanya tersedia. Sementara itu, pangsa pasar dan volume penjualan dapat digunakan sebagai indikator pendukung untuk melihat posisi perusahaan di pasar. Penurunan volume penjualan tidak secara langsung menunjukkan penurunan loyalitas karena perubahan tersebut juga dapat dipengaruhi oleh kondisi industri dan daya beli konsumen.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. telah membahas kinerja perusahaan dari sisi keuangan, termasuk profitabilitas, likuiditas, dan dampak kenaikan cukai terhadap laporan laba rugi. Penelitian tersebut memberikan gambaran mengenai kondisi perusahaan di tengah perubahan industri, tetapi belum tentu menjelaskan keseluruhan proses perbaikan operasional yang dilakukan secara berkelanjutan.

Di sisi lain, (Marietza & Simbolon, 2021) membahas inovasi produk dan media sosial dalam kaitannya dengan kinerja keuangan. Penelitian mengenai kualitas produk, kepuasan, dan loyalitas pelanggan juga memberikan landasan konseptual untuk memahami pentingnya menjaga kualitas serta hubungan dengan konsumen. Berdasarkan fokus tersebut, artikel ini menganalisis *continuous improvement* pada PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. melalui lima aspek, yaitu kualitas produk, pengelolaan tenaga kerja, pendapatan dan penjualan, inovasi produk, serta loyalitas pelanggan, dengan menggunakan data laporan tahunan periode 2021-2025.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode studi kasus (*case study method*) pada PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. Objek penelitian dipilih karena penelitian berfokus pada analisis penerapan *continuous improvement* dalam satu perusahaan industri hasil tembakau. Periode penelitian mencakup tahun 2021–2025 dengan menggunakan data dan informasi yang tersedia selama periode tersebut. Data penelitian merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. periode 2021–2025 serta pemberitaan media yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu dengan menelaah dan mencatat informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian. Instrumen pengumpulan data berupa lembar dokumentasi yang digunakan untuk mengelompokkan data berdasarkan aspek yang dianalisis.

Analisis data dilakukan secara deskriptif melalui pengumpulan, pengelompokan, perbandingan, dan interpretasi data. Data numerik, seperti jumlah karyawan, penjualan bersih, volume penjualan, dan pangsa pasar, dibandingkan antarperiode untuk mengidentifikasi perkembangan dan perubahan kinerja perusahaan. Informasi dari

laporan tahunan dan pemberitaan media digunakan sebagai data pendukung untuk menjelaskan kondisi perusahaan dan inisiatif perbaikan yang relevan. Hasil analisis disusun berdasarkan lima aspek, yaitu kualitas produk, pengelolaan tenaga kerja, pendapatan dan penjualan, inovasi produk, serta loyalitas pelanggan. Kelima aspek tersebut menjadi kerangka analisis untuk mengevaluasi penerapan *continuous improvement* dan mengidentifikasi peluang perbaikan pada perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perbaikan Kualitas

Hasil analisis tidak menemukan indikasi masalah kualitas produk yang signifikan pada PT HM Sampoerna Tbk. Namun, kompleksitas produksi di berbagai fasilitas menuntut konsistensi kualitas yang terus dijaga. Perbaikan dapat diarahkan pada penerapan standar kualitas yang seragam di seluruh fasilitas produksi dan Mitra Produksi Sigaret (MPS), pengawasan pada setiap tahap produksi, evaluasi berkala hasil pengendalian kualitas, serta pemanfaatan masukan konsumen untuk mengidentifikasi potensi perbaikan. Dengan demikian, perbaikan kualitas bukan respons atas kegagalan yang terbukti, melainkan *continuous improvement* untuk mempertahankan konsistensi kualitas di tengah perkembangan portofolio perusahaan.

B. Perbaikan *Employee Turnover*

Jumlah karyawan tetap Perseroan menurun setiap tahun selama 2021-2025, seperti ditunjukkan pada Tabel 1. Dalam lima tahun, jumlahnya berkurang sekitar 5,2%. Sejalan dengan itu, asumsi aktuarial tingkat perputaran pekerja menyempit dari 0,5%-10,0% per tahun pada 2021 menjadi 0,25%-6,0% per tahun pada 2024 dan 2025.

Tahun	Karyawan tetap (Orang)	Perubahan (%)
2021	20.909	-
2022	20.756	-0,73
2023	20.453	-1,46
2024	20.382	-0,35
2025	19.816	-2,78

Sumber: Annual Report PT HM Sampoerna Tbk. (2021-2025)

Penurunan ini lebih mencerminkan penyesuaian struktural terhadap tekanan industri rokok, yaitu kenaikan tarif cukai, *downtrading* konsumen, dan peredaran rokok ilegal. Tekanan tersebut mendorong penyesuaian kapasitas produksi, terutama pada segmen Sigaret Kretek Tangan (SKT) yang padat karya. Bukti penyesuaian ini adalah Pekan Wirausaha Pasuruan (Agustus 2025) lewat program Sampoerna Karya Bangsa (SKB), yang membekali sekitar 200 pekerja terdampak PHK dengan pelatihan kewirausahaan dan manfaat Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP). Jadi, penurunan jumlah karyawan tidak serta-merta menandakan tingginya *turnover* sukarela akibat ketidakpuasan kerja.

Perusahaan juga telah menjalankan inisiatif untuk menjaga retensi karyawan aktif, antara lain sertifikasi EQUAL-SALARY sejak 2018 (*zero non-conformity* pada 2025), 42,7% perempuan di posisi direktur dan kepala bagian pada 2025, cuti pengasuhan hingga 18 minggu, forum Lembaga Kerja Sama Bipartit (LKSB), dan program HOPE (*Holistic Program for Employability*). Meski begitu, pemberitaan awal 2025 tentang keluhan pekerja MPS di Mojokerto atas proses PHK yang dinilai kurang transparan menunjukkan bahwa penerapan kebijakan ketenagakerjaan di tingkat mitra masih perlu diperkuat.

Perbaikan dapat diarahkan pada empat langkah: (1) mempublikasikan tingkat *turnover* aktual, bukan hanya asumsi aktuarial, setiap tahun; (2) memastikan PHK dan efisiensi karyawan, baik di internal maupun di MPS, berlangsung adil, transparan, dan sesuai standar ketenagakerjaan; (3) memperluas program reskilling dan kewirausahaan seperti HOPE dan SKB bagi karyawan yang berisiko terdampak restrukturisasi dan otomatisasi; dan (4) memperkuat dialog dua arah melalui LKSB agar keluhan terdeteksi sejak dini. Dengan demikian, perbaikan ini merupakan *continuous improvement* untuk mengelola transisi tenaga kerja, bukan respons atas *turnover* sukarela yang terbukti merugikan.

C. Perbaikan Pendapatan dan Penjualan

Penjualan bersih Sampoerna tumbuh pada 2021-2024, lalu turun pada 2025. Secara keseluruhan, penjualan 2025 masih sekitar 13,5% di atas 2021.

Tahun	Penjualan Bersih (Rp Triliun)	Pertumbuhan (%)
2021	98,87	-

2022	111,21	12,48
2023	115,98	4,29
2024	117,88	1,64
2025	112,17	-4,84

Sumber: Annual Report PT HM Sampoerna Tbk. (2021-2025)

Meskipun penjualan bersih menurun pada 2025, laba bruto justru naik 11,2% menjadi Rp20,6 triliun, dengan margin kotor 18,4% (dari 15,7% pada 2024). Kenaikan ini didukung strategi penetapan harga dan penurunan beban pokok penjualan seiring turunnya volume. Namun, kenaikan tarif Cukai Hasil Tembakau (CHT) dan daya beli konsumen yang terbatas tetap membatasi kemampuan perusahaan meneruskan kenaikan biaya ke harga jual (*price pass-through*) secara penuh. Tekanan lain datang dari *downtrading* ke produk berharga lebih murah dan peredaran rokok ilegal yang dipicu perbedaan tarif cukai antargolongan. Keduanya memengaruhi permintaan pada segmen Sigaret Kretek Mesin (SKM), termasuk A Mild. Sebagai respons terhadap perubahan daya beli dan preferensi konsumen, Sampoerna menyesuaikan bauran produk dengan memperkuat SKT, yang struktur cukainya relatif lebih ringan, serta menyesuaikan harga untuk mempertahankan posisi pasar.

Perbaikan dapat difokuskan pada tiga hal. Pertama, mengoptimalkan product mix ke produk dengan kontribusi margin lebih baik yang tetap sesuai daya beli, dengan penetapan harga yang lebih fleksibel. Kedua, memperkuat distribusi hingga tingkat pengecer melalui pengembangan teknologi pada jaringan Sampoerna Retail Community (SRC). Ketiga, bekerja sama dengan pemerintah dan pelaku industri untuk menekan peredaran rokok ilegal. Perbaikan pendapatan tidak cukup bertumpu pada volume penjualan, tetapi juga pada pengelolaan margin dan profitabilitas jangka panjang.

D. Perbaikan Inovasi dan Ide

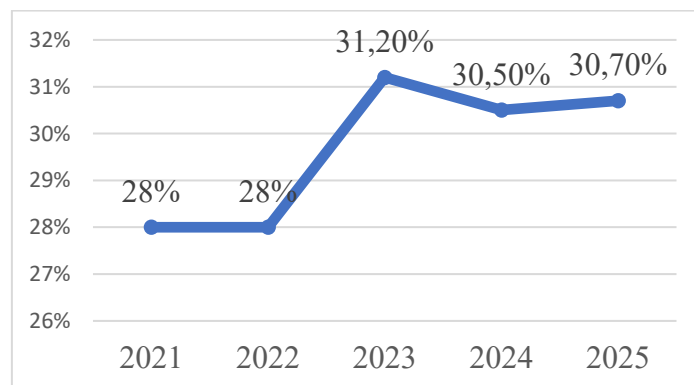
Selama 2021-2025, pengembangan produk Sampoerna semakin berfokus pada produk tembakau bebas asap (smoke-free products). Perusahaan menginvestasikan lebih dari US\$186 juta untuk fasilitas produksi di Karawang yang mulai memproduksi batang tembakau TEREA secara komersial pada awal 2023. Perusahaan juga memasarkan perangkat IQOS beserta isiannya (HEETS dan TEREA) dan memperkenalkan Bonds by IQOS pada 2025. Fasilitas Karawang bahkan telah mengeksport TEREA untuk pertama

kali pada Maret 2025, sehingga berpotensi mendukung pasar ekspor selain pasar domestik. Di sisi lain, produk konvensional tetap dikembangkan melalui penyesuaian formulasi dan kualitas sesuai preferensi konsumen dewasa.

Tantangan di pasar domestik meliputi harga perangkat pemanas yang relatif tinggi, kebutuhan edukasi konsumen dewasa tentang perbedaan produk yang dibakar dan dipanaskan, serta keharusan menyesuaikan inovasi dengan regulasi. Karena itu, perbaikan dapat dilakukan melalui: (1) efisiensi biaya produksi dan pengembangan perangkat berharga lebih terjangkau, termasuk lewat lini Bonds; (2) penguatan R&D untuk varian yang sesuai preferensi domestik dan kebutuhan ekspor; (3) penyampaian informasi produk yang jelas dan berbasis fakta; dan (4) pengelolaan serta daur ulang limbah elektronik dari perangkat bekas dan pengurangan limbah kemasan. Dengan arah tersebut, Sampoerna dapat mempertahankan daya saing sekaligus memperluas peluang pertumbuhan.

E. Perbaikan Loyalitas Pelanggan

Analisis selama 2021-2025 tidak menemukan indikasi masalah loyalitas pelanggan yang signifikan. Hal ini terlihat dari pangsa pasar yang terjaga (Gambar 1): stabil di 28,0% pada 2021-2022, naik menjadi 31,2% pada 2023, turun ke 30,5% pada 2024, lalu naik lagi ke 30,7% pada 2025.

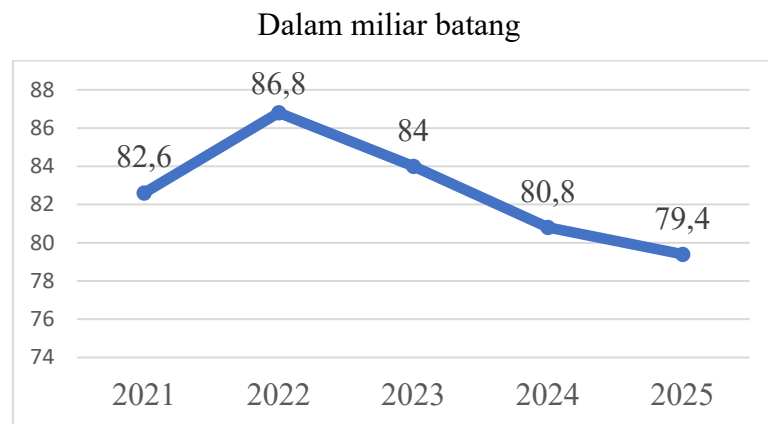


Sumber : *Annual Report* PT. HM Sampoerna (2021-2025)

Gambar 1. Grafik pangsa pasar PT. HM Sampoerna

Sebaliknya, volume penjualan naik dari 82,6 miliar batang (2021) ke 86,8 miliar batang (2022), lalu turun bertahap menjadi 84,0; 80,8; dan 79,4 miliar batang pada 2023-2025 (Gambar 2). Penurunan ini selaras dengan kondisi industri, yaitu tekanan daya beli, *downtrading*, dan rokok ilegal. Karena pangsa pasar Sampoerna justru bertahan tinggi,

penurunan volume belum dapat diartikan sebagai berkurangnya loyalitas atau perpindahan konsumen ke kompetitor.



Sumber : *Annual Report* PT. HM Sampoerna Tahun 2021-2025

Gambar 2. Grafik volume batang penjualan PT. HM Sampoerna

Meski demikian, perusahaan tetap perlu menjaga loyalitas dengan memahami perubahan preferensi, menjaga konsistensi kualitas dan ketersediaan produk, serta mengembangkan portofolio yang sesuai kebutuhan konsumen dewasa. Pemantauan dapat memakai pangsa pasar dan volume penjualan, ditambah data internal seperti tingkat pembelian ulang, kepuasan pelanggan, dan umpan balik konsumen bila tersedia. Perbaikan ini merupakan *continuous improvement*, bukan respons atas kegagalan mempertahankan pelanggan.

F. Penerapan *Continuous Improvement*

Sampoerna menerapkan *continuous improvement* melalui evaluasi dan pengembangan berkelanjutan pada operasional dan kinerja. Direksi menilai kinerja dengan *Balanced Scorecard* yang diterjemahkan ke dalam *Key Performance Indicators* (KPI), dan hasilnya menjadi dasar tindak lanjut. Dari sisi risiko, Komite Audit mengawasi manajemen risiko dan pengendalian internal dengan mempertimbangkan perubahan strategi bisnis, faktor eksternal, dan regulasi, lalu melaporkan rekomendasi secara berkala kepada Dewan Komisaris dan Direksi. Dari sisi rantai pasok, *Responsible Sourcing Principles* disosialisasikan kepada MPS dan diikuti evaluasi kinerja mitra secara berkala. Dari sisi produk, strategi inovasi berfokus pada penguatan portofolio berorientasi konsumen dewasa. Dengan demikian, *continuous improvement* di Sampoerna bukan

program baru, tetapi melekat pada praktik evaluasi kinerja, risiko, pemasok, dan inovasi yang sudah dijalankan dan dilaporkan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis data laporan tahunan periode 2021-2025, penerapan *continuous improvement* pada PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. lebih tampak sebagai bagian dari praktik evaluasi yang sudah berjalan, seperti penilaian kinerja, pengelolaan risiko, evaluasi mitra produksi, dan pengembangan produk, daripada sebagai respons atas kegagalan tertentu. Pada aspek kualitas dan loyalitas pelanggan tidak ditemukan indikasi masalah yang signifikan, sehingga perbaikan bersifat menjaga konsistensi. Pada aspek tenaga kerja, penurunan jumlah karyawan lebih mencerminkan penyesuaian terhadap tekanan industri daripada tingginya *turnover* sukarela. Aspek yang paling membutuhkan perhatian adalah pendapatan dan penjualan, yang berada di bawah tekanan cukai, *downtrading*, dan peredaran rokok ilegal, serta inovasi produk, yang masih terkendala keterjangkauan harga dan edukasi konsumen. Kesimpulan ini terbatas pada Sampoerna dan periode yang diteliti, sehingga tidak dapat digeneralisasi ke seluruh perusahaan dalam industri hasil tembakau.

Berdasarkan temuan tersebut, Sampoerna disarankan mengelola bauran produk dan harga secara lebih fleksibel untuk menjaga margin, mempublikasikan tingkat *turnover* aktual, memastikan proses pemutusan hubungan kerja di perusahaan maupun di Mitra Produksi Sigaret berjalan transparan, serta mengembangkan perangkat produk bebas asap yang lebih terjangkau disertai informasi yang jelas bagi konsumen dewasa. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya memakai data sekunder dari laporan tahunan dan pemberitaan media, tanpa data internal seperti tingkat *turnover* aktual, tingkat pembelian ulang, atau survei kepuasan pelanggan, sehingga pembahasan loyalitas dan tenaga kerja bersifat tidak langsung. Penelitian selanjutnya dapat melengkapinya dengan data primer, membandingkan beberapa perusahaan sejenis, atau menggunakan indikator kinerja operasional yang lebih terukur.

DAFTAR REFERENSI

- Anggarawati, I. R. (2021). *Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Pdam Tirta Marta Yogyakarta*. 2, 1–11. <https://doi.org/10.36418/Jiss.V2i1.146>
- Damayanti, A. E., Manggabarani, A. S., & Pusporini. (2021). *Analisis Loyalitas Pelanggan Terkait Kualitas, Harga Dan Desain Produk Serta Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pengguna Kosmetik Brand Wardah)*. Xx(2), 125–151. <https://doi.org/10.14710/Jspi.V20i2.125-151>
- Febryanti, A. A., Hadi, S. P., & Listyorini, S. (2024). *Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi Pada Konsumen Dak Dak Nalgae Tembalang Kota Semarang)*. 13(1), 30–39.
- Ferre, A. N. L. C., Tumbel, A. L., & Djemly, W. (2023). *Pengaruh Kualitas Produk , Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Produk Indihome Pt . Telkom Akses Kotamobagu*). 11(02), 190–204.
- Firdaus, R. Z., & Wahyudin, W. (2023). *Penerapan Konsep Lean Manufacturing Untuk Meminimasi Waste Pada Pt Anugerah*. 6(1), 21–31. <https://doi.org/10.28932/Jis.V6i1.5632> Penerapan
- Gunawan, D., Nainggolan, R., & Effendi, L. V. (2024). *The Effect Of Product Quality And Price On Customer Loyalty Through Customer Satisfaction*. 13(1), 39–52. <https://doi.org/10.37715/Jee.V13i1.4379>
- Harfianto, A., Mukhlas, R. F., & Wahyukomala, R. A. (2022). *Dampak Krisis Global Terhadap Industri Hasil Tembakau Di Indonesia : Sebuah Analisis Runtun Waktu*. 326–332.
- Imai, M. (1896). *Kaizen : Ključ Japanskog Poslovnog Uspeha*.
- Irawan, A. N., & Marliani, L. E. (2024). *Pengaruh Harga Dan Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Pelanggan Lipstik Revlon Di Kota Bandung*. 13. <https://doi.org/10.19109/Intelektualita.V13i1.22887>
- Johan, A., & Soediantono, D. (2022). *Literature Review Of The Benefits Of Lean Manufacturing On Industrial Performance And Proposed Applications In The Defense Industries*. 3(2), 13–23. <https://doi.org/10.7777/Jiemar.V3i2.272>
- Kaplan, R. S. (2009). *Conceptual Foundations Of The Balanced Scorecard*. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)

- Kusidy, E., Weny, W., & Yuliana, Y. (2024). *Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan Di Cv . Grand Grafika*. 2, 22–30. <https://doi.org/10.59696/Investasi.V2i1.37>
- Kuswindana, A. I., & Jefri, R. (2026). *Pengaruh Kenaikan Cukai Hasil Tembakau Terhadap Laporan Laba Rugi Pt Hm Sampoerna Tbk Tahun 2020 Sampai Dengan 2024*. 9(1), 28–39.
- Lubis, J. B. R., & Iksan, A. (2025). *Analisis Kinerja Keuangan Pada Pt Hm Sampoerna Tbk Dengan Pendekatan Rasio Likuiditas Dan Profitabilitas*. 5(1), 7–14. <https://doi.org/10.54951/Sintama.V5i1.732>
- Manihuruk, B. K. (2023). *Analisis Kualitas Produk Dan Promosi Terhadap Loyalitas Pelanggan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Shopee Indonesia*. 1(1), 11–23. <https://doi.org/10.51622/Jbm.V1i1.614>
- Marietza, F., & Simbolon, N. K. (2021). *Pengaruh Inovasi Produk Dan Sosial Media Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan*.
- Murni, M., Sari, D. A., Jarista, L., Wulandari, & Nugroho, N. C. (2024). *Total Quality Management Dan Kinerja Organisasi*. <https://doi.org/10.55606/Jsr.V2i6.3407>
- Oliver, R. L. (1999). *Whence Consumer Loyalty ?* 33–44.
- Perdana, G., Wany, E., & Prayitno, B. (2024). *Analisis Dampak Kenaikan Tarif Cukai Hasil Tembakau Dan Fenomena Downtrading Rokok Terhadap Penerimaan Negara Dan Produksi Tembakau Domestik 2023*. <https://doi.org/10.38156/Akuntansi.V6i1.505>
- Queljoe, Y. De, Loppies, L. S., & Christianty, R. (2023). *Analisis Kinerja Keuangan Pada Pt Hm Sampoerna Tbk Periode 2019-2021*. 8(1), 16–29.
- Rahmawati, A., Purbawati, D., Listyorini, S., Bisnis, D. A., & Diponegoro, U. (2024). *Pengaruh Kualitas Produk Dan Promosi Penjualan Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Nasabah Pengguna Tabungan Emas Pt Pegadaian Cabang Blora)*. 13(4), 823–834.
- Rahmawati, N., & Hasan, I. (2023). *Pengaruh Brand Trust Dan Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan Produk Azarine Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Konsumen*. 6, 207–220. [https://doi.org/10.25299/Syarikat.2023.Vol6\(1\).12922](https://doi.org/10.25299/Syarikat.2023.Vol6(1).12922)

- Ridwan, T., & Apriliani, I. (2021). *Penerapan Total Quality Manajemen Terhadap Kinerja Operasional Pada Cv. Suho Garmino*. 01(02), 132–141.
<https://doi.org/10.33197/Jim.Vol1.Iss2.2021.845>
- Riyadi, M. E. Y., & Erdiansyah, R. (2022). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Konsumen*.
<https://doi.org/10.24912/Jmbk.V7i2.23357>
- Suroso, E., & Santosa, A. D. (2024). *Effects Of Lean Manufacturing Practices On Operational Performance*. 4, 174–179.
<https://doi.org/10.47679/Jrssh.V4i1.121>