

**IDENTIFIKASI STRATEGI *LOW COST* YANG DITERAPKAN
PERUSAHAAN STUDI KASUS PADA PT.MADUBARU**

Kartika Pradana Suryatimur

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta 55281, Indonesia

INTISARI

Penentuan strategi yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing akan memberikan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Industri gula pasir nasional yang sedang terpuruk menuntut perusahaan produsen harus menerapkan strategi yang tepat untuk dapat bertahan di dalam industri. Karena gula pasir merupakan produk standar maka perusahaan menerapkan strategi biaya rendah.

PT Madubaru merupakan salah satu produsen gula pasir, menerapkan strategi biaya rendah dalam kegiatan bisnisnya. Penelitian ini menganalisis kebijakan manajemen pada investasi yang dilakukan oleh perusahaan dari tahun 2007--2016. Hasil analisis kebijakan manajemen tersebut dapat diketahui bagaimana PT Madubaru menerapkan strategi untuk bersaing di dalam industri gula pasir. PT Madubaru melakukan peningkatan kapasitas produksi dengan investasi pada mesin-mesin baru yang memiliki kapasitas yang lebih besar dari yang sebelumnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan manajemen pada investasi yang dilakukan perusahaan gagal untuk menurunkan biaya produksi. Hal itu karena peningkatan kapasitas produksi tidak diikuti dengan ketersediaan bahan baku tebu sehingga menyebabkan kapasitas menganggur.

Kata kunci: strategi biaya rendah, keunggulan kompetitif

**IDENTIFIKASI STRATEGI *LOW COST* YANG DITERAPKAN
PERUSAHAAN STUDI KASUS PADA PT.MADUBARU**

Kartika Pradana Suryatimur

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta 55281, Indonesia

ABSTRACT

Good strategy determination compared to competitors will provide a competitive advantage and improve the profitability of the company. The national sugar industry is in decline demanding that producer companies must implement the right strategy to survive in the industry. Sugar is a standard product so companies apply low cost strategies.

PT Madubaru is one of the sugar producers, implementing low cost strategy in its business activities. This study analyzes the management policy on investments made by companies from 2007 to 2016. The results of management policy analysis can be known how PT Madubaru implemented a strategy to compete in the sugar industry. PT. Madubaru increased production capacity by investing in new machines that have larger capacity than before.

The result of the research shows that the management policy on the investment made by the company fails to reduce the production cost. This is because the increase in production capacity is not followed by the availability of sugarcane raw materials, causing idle capacity.

Keywords: low cost strategy, competitive advantage

Latar Belakang

Manajemen mempertimbangkan banyak faktor untuk menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan. Penentuan strategi yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing akan memberikan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Porter (1980) menyatakan 3 jenis strategi (*generic strategy*) yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghadapi persaingan didalam industri yakni; (1) Biaya kepemimpinan/biaya rendah (*Cost- leadership/Low cost*), (2) Diferensiasi (*Differentiation*), dan (3) Fokus. Implementasi *generic strategy* yang efektif dibutuhkan komitmen dan dukungan penuh dari perusahaan.

Terjadinya peningkatan turbulen pada lingkungan kompetitif industri (globalisasi, memendeknya siklus hidup produk, meningkatnya ekspektasi konsumen, dan permintaan supplier/partner) menyebabkan tekanan pada banyak perusahaan untuk melanjutkan

menawarkan produk/jasa dan proses bisnis yang berbiaya rendah, berkualitas tinggi, dan inovatif. Salah satu cara utama yang mampu merespon perubahan kondisi lingkungan kompetitif ialah mengimplementasikan strategi bisnis inisiatif dengan mengaplikasikan teknologi informasi (TI) yang efektif ke dalam *platforms* bisnis yang ada dan solusinya (Ross et al,1996).

Produk Low Cost

Strategi kepemimpinan biaya/biaya rendah menekankan pada upaya memproduksi produk dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk biaya rendah merupakan produk standar, bukan produk unik/diferensiasi sehingga, untuk dapat bersaing di dalam industri ini harus mampu memproduksi dengan biaya serendah mungkin. Strategi ini dapat berjalan dengan baik bila diterapkan pada industri yang terdapat banyak konsumen.

Gula pasir merupakan produk standar yang menjadi salah satu kebutuhan pokok yang dibutuhkan masyarakat, se-

hingga memiliki pangsa pasar luas. Konsumen lebih memilih produk dengan harga yang lebih murah karena produk ini memiliki kualitas yang relatif sama antara produk satu dengan yang lain. Dengan demikian selisih harga produk akan mempengaruhi keputusan konsumen. Oleh karena itu perusahaan produsen gula pasir berlomba-lomba untuk meningkatkan efisiensi produksinya untuk menekan biaya produksi.

Kondisi Industri Gula Pasir Nasional

Kondisi industri gula pasir di Indonesia bisa dibilang sedang kurang baik. Ketua Umum Ikatan Ahli Gula Indonesia (IKAGI) Subiyono dalam keterangan tertulisnya, Minggu (20/4/2014) menyatakan bahwa selama ini industri gula nasional belum efisien, terbukti dari biaya produksi gula yang masih mahal dibanding gula impor. Kapasitas total pabrik gula di Thailand sekitar 940.000 ton tebu per hari (*tons of cane per day/TCD*), masih jauh di atas Indonesia yang berkisar 205.000 TCD. Rendemen (kadar gula dalam tebu)

Thailand mencapai 11,82%, sedangkan Indonesia hanya di level 7%, nilai yang sangat rendah karena tak efisien. Ia juga mengatakan, Thailand kini menjadi salah satu eksportir utama gula dunia. Sebagai perbandingan, produksi gula di Thailand berkisar 10,6 juta ton per tahun, sedangkan Indonesia pada 2013 mencatat produksi gula 2,55 juta ton per tahun. Padahal jumlah pabrik gula di Thailand hanya 50 pabrik, Indonesia hingga 62 pabrik (kondisi tua). Masalah optimalisasi juga terkait erat dengan tingkat teknologi. Sebagian pabrik gula masih menggunakan teknologi lama yang tidak efisien. Menurutnya, industri gula nasional harus total dalam memacu optimalisasi (www.detik.com, 2014). Keterbatasan persediaan gula pasir nasional menyebabkan meningkatnya harga gula di tingkat konsumen. Gula impor rafinasi yang seharusnya ditujukan khusus untuk kebutuhan industri makanan dan minuman beredar di masyarakat. Harga yang jauh lebih murah membuat konsumen memilih gula rafinasi ini. Harga gula rafinasi

Tabel. 1.1 HPP per unit Industri GulaPasir

Perusahaan / Tahun	2013	2014
PT. Perkebunan Nusantara XI	Rp 7.175	Rp 7.427
PT. PG Rajawali 2	Rp 8.654	Rp 7.225
PT. Madubaru	Rp 8.973	Rp 7.520

Sumber :[1]Laporan Keuangan PT. Madubaru Th.2014, [2] *Annual Report* PT. PG. Rajawali II Th.2014, [3] *Annual Report* PTPN XI Th.2014, Data diolah.

impor di pasaran pada tahun 2014 ditingkatkan hanya Rp 7.800 per kilogram, hal itu menyebabkan produsen gula pasir kalah bersaing dengan gula rafinasi impor sehingga industri gula pasir nasional mengalami keterpurukan. Tabel 1.1 menunjukkan HPP per unit pada ketiga perusahaan tidak dapat mengungguli harga gula rafinasi impor. Hal itu terjadi karena biaya produksi yang tidak efisien sehingga tidak mampu bersaing dengan gula impor rafinasi yang lebih murah.

Tidak efisiensinya pabrik gula pada dapat berdampak besar bagi perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) berencana menutup 9 pabrik gula miliknya secara bertahap. Pabrik-pabrik yang akan

ditutup memiliki masalah efisiensi terutama pada pemenuhan bahan baku tebu dan kapasitas produksi yang kecil. Kapasitas pabrik yang kecil menyebabkan tingginya biaya produksi. Selain itu, jumlah pabrik yang terlalu banyak di satu wilayah juga menjadi penyebab tingginya biaya produksi. (www.beritasatu.com, 2017).

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, masalah pada penelitian ini adalah kondisi industri gula nasional yang tidak stabil memberikan ancaman serius bagi para produsen gula pasir. Tidak stabilnya industri gula nasional disebabkan oleh biaya produksi yang tidak efisien. Hal itu dapat menyebabkan biaya produksi gula

menjadi tinggi sehingga dapat merugikan perusahaan. Tidak efisiennya biaya produksi gula juga telah menyebabkan beberapa pabrik gula terpaksa tutup karena mengalami kerugian. Oleh karena itu strategi yang diterapkan perusahaan pabrik gula harus tepat agar mampu bertahan didalam persaingan. PT. Madubaru sebagai salah satu perusahaan pabrik gula menerapkan strategi biaya rendah menuntutnya beroperasi secara efisien untuk menekan biaya produksi. Sampai saat ini PT. Madubaru masih mampu bertahan ditengah ketidakstabilan industri gula pasir. Maka dari itu, penelitian ini akan mengidentifikasi penerapan strategi pada PT. Madubaru.

1 Literatur Terdahulu

Porter (1986) menyatakan teknologi berdampak signifikan terhadap keunggulan kompetitif dalam menentukan posisi biaya relatif atau diferensiasi. Ketika teknologi diterapkan pada setiap *value activity* dan terlibat dalam mencapai hubungan antar aktivitas, dapat memberikan efek yang kuat

pada *cost driver* atau *differentiation driver*.

Ketika perusahaan mengumumkan investasi teknologi informasi, investor melihat sinyal yang mengindikasikan investasi yang dilakukan menggerakkan perusahaan kepada segmen industri yang lebih menguntungkan, tindakan ini sangat mungkin untuk menghasilkan nilai jangka panjang untuk berinvestasi pada perusahaan, dengan demikian secara signifikan mempengaruhi keputusan penilaian perusahaan (Dehning, 2003). Dehning et al (2003) menggunakan perspektif konsep peran TI Schein (1992) dan Zuboff (1988) dalam membangun strategi sebagai berikut:

1. *Automate*, contohnya ialah dengan mengganti tenaga kerja manusia pada proses bisnis otomatis.
2. *Informate-up*, contohnya menyediakan informasi tentang aktivitas bisnis kepada manajer senior.
3. *Informate-down*, contohnya menyediakan informasi tentang

aktivitas bisnis kepada karyawan perusahaan.

4. *Transform*, mendefinisikan kembali secara mendasar bisnis, proses industri, dan koneksi.

Porter Generic Strategy

Strategi bersaing ialah tindakan *offensive* atau *deffensive* yang diambil untuk mencapai atau mempertahankan posisi perusahaan di dalam sebuah industri sehingga mampu mengatasi *Five Competitive Force* (Porter, 1980). Porter mengidentifikasi tiga *generic strategies* yang dipelajari lebih luas yakni, *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

Biaya Kepemimpinan (*Cost Leadership / Low Cost*)

Perusahaan berupaya agar mampu menghasilkan produk atau jasa dengan biaya yang rendah. Keunggulan yang akan didapatkan ialah dengan struktur biaya yang sama mampu menjual dengan harga lebih rendah, atau dengan harga yang sama mampu mendapat profit yang lebih besar. Untuk mencapai biaya rendah diperlukan

pangsa pasar dengan skala yang luas, maka produk yang dihasilkan harus mudah untuk diproduksi. Ketika telah dicapai posisi biaya rendah, perusahaan harus meningkatkan proses produksi dan teknologi untuk lebih menekan biaya produksi dan mempertahankan posisinya.

Diferensiasi (*Differentiation*)

Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi berupaya membuat produk yang unik dan mampu membuat pembelinya membayar dengan harga yang tinggi. Keunggulan yang didapatkan ialah perusahaan mendapatkan margin laba yang tinggi dan konsumen bersedia membayar mahal karena loyalitas, konsumen lebih mementingkan kualitas dibanding dengan harga. Agar mampu mencapai keunggulan kompetitif melalui strategi diferensiasi, perusahaan harus mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen.

Fokus (*Focus*)

Strategi fokus berbeda dengan kedua strategi lainnya karena strategi ini lebih konsentrasi pada segmen tertentu dengan

skala yang kecil. Perusahaan dapat memilih untuk fokus pada segmen pasarnya dengan biaya rendah atau diferensiasi.

Value Chain

Value chain perusahaan merupakan bagian dari sebuah *value system* yang memiliki cakupan lebih luas meliputi *value chain* pemasok, *value chain* per-usahaan, *channel value chain*, *value chain* pembeli, dan *value chain* unit bisnis untuk perusahaan yang memiliki diversifikasi bisnis. Pada penelitian ini digunakan *value chain* perusahaan sebagai alat analisis. *Value chain* perusahaan memilah strategi perusahaan yang relevan untuk memahami perilaku biaya yang ada dan potensi sumber daya untuk diferensiasi. (Porter, 1998).

Aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mendesain, membuat strategi, memproduksi, memasarkan, dan mendukung produknya, dapat direpresentasikan dengan menggunakan *value chain* perusahaan. *Value chain* perusahaan dan cara individu melakukan pekerjaan mencerminkan sejarah, strategi, dan pendekatan terhadap

implementasi strategi yang mendasari aktifitas ekonomi mereka (Porter, 1998).

Value added dan Non Value Added

Value Added Activities

Value added activities (Mulyadi, 2007) adalah aktivitas yang dapat mengubah keadaan. Suatu aktivitas disebut aktivitas bernilai tambah bila dapat memenuhi tiga kriteria, yakni; (1) dapat menghasilkan perubahan keadaan, (2) perubahan keadaan tersebut tidak dapat dicapai dengan aktivitas sebelumnya, (3) aktivitas dapat memampukan aktivitas lain untuk dilakukan.

Non Value Added Activities

Menurut Mulyadi (2004), *non value added activities* adalah aktivitas yang tidak dibutuhkan dilihat dari sudut pandang pelanggan dan bisnis. Sedangkan menurut Hansen et al. (2009) aktivitas tidak bernilai tambah merupakan aktivitas yang gagal dalam menghasilkan perubahan keadaan atau mengulang kembali pekerjaan sebelumnya karena kesalahan pekerjaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini akan mengidentifikasi strategi yang diterapkan PT. Madubaru untuk mencapai biaya kepemimpinan/biaya rendah sebagai keunggulan kompetitif dengan menganalisis data yang berupa peristiwa/kejadian masa lalu perusahaan yang terkait dengan penerapan strategi perusahaan. Data tersebut didapatkan dari dokumen perusahaan yakni laporan keuangan dan laporan kinerja *audited*, kemudian dilakukan konfirmasi dengan metode wawancara kepada karyawan yang terkait. Data yang akan digunakan ialah kejadian/peristiwa selama 10 tahun yakni terjadi pada tahun 2007 – 2016. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini ialah; (1) *Generic Strategy Porter*, (2) *Value Chain*, (3) *Value Added* dan *Non Value Added Activities*, (4) Perspektif Peran TI (*automate, informate up, informate-down, dan transform*) seperti pada penelitian Dehning et al (2013).

Profil Perusahaan

PT. Madubaru ialah perusahaan memiliki Pabrik Gula Madukismo ber-

kedudukan di Kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), perusahaan yang memproduksi gula pasir sebagai produk utama dan beberapa produk sampingan seperti alkohol, spiritus, dan tetes tebu. Wilayah kerjanya meliputi 8 kabupaten yakni, Bantul, Gunungkidul, Sleman, Kulonprogo, Pur-worejo, Kebumen, Magelang, dan Temanggung. Struktur kepemilikan saham PT. Madubaru saat ini ialah 65% milik Sri Sultan HB X (Kraton Ngayogyakarta Hadinigrat) dan 35% milik PT. Rajawali Nusantara Indonesia (BUMN).

Hasil Penelitian

Pengambilan data penelitian dilakukan dengan teknik dokumentasi pada laporan keuangan dan laporan kinerja *audited*, dari hasil dokumentasi didapatkan data yang terkait penelitian berupa data investasi, kuantitas produksi, biaya produksi, HPP, kapasitas produksi gula pasir, dan kapasitas giling (input) tebu. Kemudian penulis melakukan konfirmasi dengan teknik wawancara kepada *user*, dalam hal ini ialah

karyawan yang terkait data diatas. Selanjutnya dari data investasi dianalisis penerapannya sesuai dengan; (1) *Generic Strategy* Porter. (2) *Value chain*, (3) *Value*

added dan *non Value Added*, dan Perspektif Peran TI (*automate, informate up, informate down, dan transform*).

Tabel 1.2 *Summary Analisis Kebijakan Investasi PT. Madubaru Tahun 2007-2016*

Kebijakan Manajemen	Generic Stratergy	Value Chain	Value Added & Non Value Added	Peran Perspektif TI (automate, informate up-down, Transform)	Summary
Investasi Peteran <i>High Grade</i> dan <i>Low Grade Centrifugal</i> Th. 2007	<i>Low Cost</i> , dengan peningkatan kapasitas produksi	Berperan pada aktivitas operasi	Memberikan Value Added pada peningkatan kapasitas	<i>Automate</i>	Berperan pada peningkatan kapasitas aktivitas operasi dan alat yang sudah dioperasikan secara otomatis.
Investasi <i>Air Cooled Water Chiler</i> Th. 2008	<i>Low Cost</i> , dngan meminimalkan tingkat kehilangan gula pada proses produksi	Berperan pada aktivitas operasi	Memberikan Value Added pada proses pemisahan untuk menurunkan tingkat kehilangan gula	<i>Automate</i>	Berperan pada proses pemisahan gula dan tetes untuk menurunkan tingkat kehilangan gula.
Investasi <i>Gearbox 700 HP</i> Th. 2009	<i>Low Cost</i> , dengan peningkatan kapasitas produksi	Berperan pada aktivitas operasi	Memberikan Value Added pada peningkatan kapasitas	Tidak ada perubahan penggunaan teknologi	Berperan pada peningkatan kapasitas gilingan, namun penggunaan teknologi masih sama dengan alat sebelumnya.
Investasi Mesin Gula Kemasan	<i>Low Cost</i> , dengan memproduksi	Berperan pada	Memberikan Value Added	<i>Automate</i>	Berperan pada proses peningkatan

Retail Th. 2010	gula retail lebih cepat, akurat, dan biaya operasional lebih murah	aktivitas penjualan	pada peningkatan kapasitas dan menekan biaya operasional		kapasitas pengemasan gula retail.
Investasi 2 unit <i>Juice Heater 250 LP</i> Th. 2012	<i>Low Cost</i> , alat ini berperan mendukung peningkatan kapasitas giling.	Berperan pada aktivitas operasi	Memberikan Value Added pada peningkatan kapasitas	Tidak ada perubahan penggunaan teknologi	Alat ini mendukung peningkatan kapasitas giling pada proses pemanasan nira.
Investasi <i>Automatic Bath Centrifuge</i> Th. 2013	<i>Low Cost</i> , dengan menambah kapasitas produksi	Berperan pada aktivitas operasi	Memberikan Value Added pada peningkatan kapasitas	<i>Automate</i>	Alat ini memiliki kapasitas pengolahan yang lebih besar dari yang sebelumnya.
Investasi Rotary Sulfur & Sulfur Tower Th. 2013	Alat ini untuk mendukung peningkatan kapasitas giling.	Berperan pada aktivitas operasi	Memberikan Value Added pada peningkatan kapasitas	<i>Automate</i>	Alat ini mendukung peningkatan kapasitas giling pada proses pemurnian nira, dan sudah dioperasikan secara otomatis
Investasi <i>Low Grade & High Grade Centrifugal</i> Th.2015	<i>Low Cost</i> , dengan peningkatan kapasitas pengolahan	Berperan pada aktivitas operasi	Memberikan Value Added pada peningkatan kapasitas	<i>Automate</i>	Alat ini memiliki kapasitas pengolahan yang lebih besar dari yang sebelumnya.
Investasi <i>Induction Motor dan Cane Cutter</i> Th. 2016	<i>Low Cost</i> , dengan peningkatan kapasitas gilingan dan meningkatkan efisiensi proses gilingan	Berperan pada aktivitas operasi	Memberikan Value Added pada peningkatan kapasitas	<i>Automate</i>	Alat ini memiliki kapasitas pengolahan yang lebih besar dari yang sebelumnya.

Summary daftar investasi yang dilakukan PT. Madubaru dari tahun 2007 sampai dengan 2016 pada tabel 1.2, menunjukkan semua kebijakan manajemen dalam investasi bertujuan meningkatkan kapasitas produksi, baik pada peningkatan kapasitas input (bahan baku) maupun peningkatan kapasitas pengolahan. Hal itu tampak pada setiap pembelian mesin yang memiliki kapasitas lebih besar dari mesin sebelumnya. Kebijakan investasi yang dilakukan memberikan *value added* pada aktivitas operasi perusahaan berupa peningkatan kapasitas.

Dapat disimpulkan bahwa kebijakan manajemen PT. Madubaru melakukan

investasi berfokus pada peningkatan kapasitas yang diharapkan dapat menekan biaya produksi. Hal tersebut tidak berdampak signifikan pada aktivitas operasi, hanya mengurangi penggunaan tenaga kerja pada operator mesin karena otomatisasi mesin.

Tabel 1.3 Biaya Produksi Gula Pasir per Unit PT. Madubaru Tahun 2007-2016

Tahun	Biaya Produksi Per Unit (Rp)
2007	4.189
2008	4.552
2009	4.671
2010	6.849
2011	6.338
2012	6.335
2013	8.606
2014	8.424
2015	8.030
2016	10.622

Sumber: Data diolah

Tabel 1.4 Kapasitas Giling Tebu per Hari PT. Madubaru Tahun 2007 – 2016.

Tahun	Kapasitas Terpasang (KU)	Anggaran (KU)	Realisasi (KU)
2007	35.000	33.500	32.373
2008	36.000	34.150	32.788
2009	36.000	35.000	30.229
2010	36.000	33.600	26.738
2011	38.000	33.600	32.515
2012	38.000	34.500	31.174
2013	38.000	34.500	29.842
2014	38.000	34.500	30.600
2015	38.000	34.500	32.003
2016	38.000	34.500	28.278

Sumber: Data diolah

Strategi yang dilakukan oleh PT. Madubaru untuk meningkatkan kapasitas belum berhasil untuk menekan biaya produksi gula pasir, seperti ditunjukkan tabel 1.3. Walaupun investasi PT. Madubaru selama 2007 - 2016 dapat memberikan *value added* pada aktivitas primer *value chain* berupa peningkatan kapasitas produksi. Akan tetapi adanya selisih antara input dengan kapasitas produksi, menyebabkan kinerja produksi gula pasir tidak maksimal. Hal tersebut menunjukkan PT. Madubaru mengalami kesulitan untuk dapat memenuhi kebutuhan bahan baku untuk memaksimalkan kapasitas giling, yang menyebabkan kapasitas menganggur (*idle capacity*) pada proses produksi, seperti ditunjukkan pada tabel 1.4

Kesimpulan

Peneliti telah menganalisis data kebijakan investasi PT. Madubaru yang telah dilakukan selama 10 tahun terakhir yakni, dari tahun 2007 sampai dengan 2016. Data Investasi yang dianalisis ialah investasi pengadaan mesin atau alat

produksi yang dapat mempengaruhi proses produksi perusahaan. Melalui analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. Madubaru menginginkan adanya peningkatan kapasitas produksi gula pasir. Untuk mencapai tujuan tersebut PT. Madubaru melakukan *reengineering* dengan investasi pembelian mesin-mesin pendukung proses produksi yang memiliki kapasitas lebih besar dari mesin yang sudah ada. Peningkatan produksi yang dilakukan oleh PT. Madubaru bertujuan untuk menekan biaya produksi gula pasir. Investasi yang dilakukan oleh PT. Madubaru berhasil memberikan manfaat pada aktivitas primer *value chain*, terutama pada aktivitas operasi, yaitu peningkatan kapasitas produksi yang berdampak pada peningkatan hasil produksi. Akan tetapi *value added* yang didapatkan hanya pada peningkatan hasil produksi saja, investasi yang dilakukan PT. Madubaru belum mampu

menekan biaya produksi gula pasir. Meskipun terjadi peningkatan kuantitas hasil produksi gula pasir, namun biaya produksi gula pasir masih tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi investasi yang dilakukan oleh PT. Madubaru tidak berhasil untuk menekan biaya produksi.

2. Kegagalan penerapan strategi pada PT. Madubaru disebabkan oleh adanya selisih yang cukup besar antara kapasitas giling input dengan ketersediaan bahan baku tebu menyebabkan adanya kapasitas menganggur. Hal tersebut mengakibatkan biaya produksi tinggi sehingga daya saing PT. Madubaru di industri gula menurun.
3. *Reengineering* yang dilakukan PT. Madubaru fokus pada proses produksi saja, belum berfokus pada keseluruhan manajemen strategi perusahaan. Pemanfaatan teknologi di PT. Madubaru terbatas pada penerapan *automate, informate up* dan *informate down* pada proses produksi, belum

sampai pada tahap *transform*. Teknologi informasi dapat menjadi solusi untuk bertahan di dalam persaingan industri saat ini. Pemanfaatan teknologi informasi pada strategi perusahaan sangat penting dilakukan, apalagi pada PT. Madubaru yang menerapkan strategi *low cost*. Teknologi informasi dapat memberikan kontribusi besar untuk meningkatkan efisiensi biaya maupun untuk meningkatkan penjualan. Meskipun memerlukan lebih banyak modal untuk investasi pada teknologi informasi, namun dapat memberikan *benefit* di masa yang akan datang.

Daftar Pustaka

- Bakos, J. Y. and M. E. Treacy. 1986. "Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective". *MIS Quarterly*, Vol. 10.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* vol.17.
- Barney, J. 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* Vol. 3rd. New York: McGrawHill.
- Dehning, B., Richardson, V, J., Zmud, R, W,. 2003. The Value Relevance of Announcements of Transformational Information Technology Information Investments. *MIS Quarterly*, Vol.27.

- Chatterjee, D., Pacini, C., and Sambamurthy, V. 2002. "The Shareholder Wealth and Trading Volume Effect of IT Infrastructure Investments," *Journal of Management Information Systems* (19:2).
- Creswell, J.W 2010, *Terjemahan: Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Hamer, M. & Champy, J., 1993. *Reengineering the Corporation*, John Wiley & Sons.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Guan, L. (2009). *Cost Management: Accounting & Control* (6th ed). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Hendra, 2014. *Kapasitas Produksi Gula RI Hanya 20% dari Thailand*. Detik.com., 20 April., Diakses pada 25 September 2016.
<http://finance.detik.com/industri/2559914/kapasitas-produksi-industri-gula-ri-hanya-20-dari-thailand>
- Hindo, B. 2007. "At 3M, a Struggle Between Efficiency and Creativity," *Business Week*, June 11
- Jan Rivkin. 2001. "An Alternative Approach to Making Strategic Choices" Harvard Business School case 9-702-433
- Kohli, R. 2007. "Innovating to Create IT-Based New Business Opportunities at United Parcel Service," *MIS Quarterly Executive*
- L. Applegate, J. Valacich, M Vatz, C. Schneider. 2006. "Boeing's e-Enabled Advantage". *Harvard School Publishing*.
- Milles, M.B., and Huberman, M.A. 1984. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication.
- Mulyadi. (2007). *Activity-Based Cost System (2nd ed)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN Yogyakarta
- Porter M, E. 1986. Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (1990).
- PT. Madubaru. 2014. *Laporan Keuangan PT. Madubaru Tahun 2014*. Yogyakarta:PT. Madubaru
- PT. Perkebunan Nasional. 2014. *Annual Report PTPN XI Tahun 2014*. Surabaya:PTPN XI
- PT. PG Rajawali II. 2014. *Annual Report PT. PG Rajawali II Tahun 2014*. Cirebon:PT. PG Rajawali II
- Ross, J. W., Beath, C. M., and Goodhue, D. L. 1996. "Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets." *Sloan Management Review*
- Schein, E. H. 1992. "The Role of the CEO in the Management of Change: The Case of Information Technology". *Oxford University Press*, Oxford.
- Thompson A.A, Petraf M.A, Gamble J.E, Strickland A.J III. 2016. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases*. Twentieth Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Zuboff, S. 1998. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York. Basic Book