

IDENTIFIKASI INVESTASI TEKNOLOGI PADA PERUSAHAAN YANG MENERAPKAN STRATEGI LOW COST

Kartika Pradana Suryatimur

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tidar

Nibras Anny Khabibah

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tidar

ABSTRAK

Penelitian ini mengidentifikasi strategi *low cost* yang diterapkan PT Madubaru sebagai *competitive advantage* dengan menganalisis data investasi peningkatan teknologi pada mesin produksi. Metode yang digunakan pada penelitian ini ialah metode deskriptif kualitatif studi kasus. PT Madubaru merupakan produsen gula pasir, yang menerapkan strategi *low cost*. Penelitian ini menganalisis kebijakan manajemen pada investasi yang dilakukan oleh perusahaan selama sepuluh tahun dari tahun 2008 – 2017. Hasil analisis ditemukan fakta bahwa investasi yang dilakukan perusahaan ternyata belum mampu menekan biaya produksi. Peningkatan kapasitas produksi tidak diikuti dengan ketersediaan bahan baku, sehingga biaya produksi justru meningkat dan mempengaruhi perolehan laba serta daya saing perusahaan.

Kata kunci: *low cost*; *Generic Strategy*; *Competitive Advantage*;

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis, strategi memiliki peran penting dalam menentukan kesuksesan. Manajemen mempertimbangkan banyak faktor untuk menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan. Menurut A.Thompson (2016), strategi ialah bersaing secara berbeda dengan pesaing, apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Bukan sepenuhnya berbeda, tetapi ada hal spesial yang membedakan dengan pesaing.

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).

Teknologi informasi (TI) memiliki peran yang penting pada penerapan strategi perusahaan, terutama pada strategi biaya rendah. Banyak penelitian yang berfokus pada dampak investasi TI dan penekanan strategi TI secara berkelanjutan. Terdapat tiga peran TI terhadap kinerja perusahaan, yakni: (1) me-ngurangi biaya dengan

meningkatkan produktivitas dan efisiensi; (2) meningkatkan pendapatan dan peluang dengan mengeksploitasi pelanggan, distribusi produk/jasa yang sudah ada dan dengan mencari atau menciptakan pelanggan baru, distribusi, dan produk/jasa; atau (3) mengurangi biaya dan meningkatkan pendapatan secara bersamaan (Mithas dan Rust, 2016).

Strategi *cost leadership/low cost* menekankan pada upaya memproduksi produk dengan biaya per unit yang lebih rendah. Produk biaya rendah merupakan produk standar, bukan produk unik/diferensiasi sehingga untuk dapat bersaing di dalam industri 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, sehingga memiliki pangsa pasar luas. Konsumen cenderung memilih produk dengan harga yang lebih murah karena produk ini memiliki kualitas yang relatif sama antara produk satu dan yang lain. Dengan demikian selisih harga produk akan memengaruhi keputusan konsumen. Oleh karena itu perusahaan produsen gula pasir berlomba-lomba untuk meningkatkan efisiensi produksinya untuk menekan biaya produksi.

Kondisi industri gula pasir di Indonesia bisa dikatakan sedang kurang baik. 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.

Tidak efisiensinya pabrik gula dapat berdampak besar bagi perusahaan. PT Perkebunan Nusantara (PTPN) berencana menutup sembilan 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.

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 ini dapat menyebabkan biaya produksi gula menjadi tinggi sehingga dapat merugikan perusahaan. Tingginya 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 di dalam persaingan.

PT Madubaru sebagai salah satu perusahaan pabrik gula menerapkan strategi *low cost* yang menuntutnya menekan biaya produksi. Sampai saat ini PT Madubaru berjuang bertahan di tengah ketidakstabilan industri gula pasir.

Penelitian ini mengidentifikasi strategi yang diterapkan PT Madubaru dalam menerapkan strategi *low cost* sebagai keunggulan kompetitif dengan menganalisis investasi mesin produksi.

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). *Five Competitive Force* meliputi; (1) ancaman dari pendatang baru, (2) ancaman produk pengganti, (3) kekuatan tawar menawar pemasok, (4) kekuatan tawar menawar pembeli, (5) posisi pesaing yang ada dalam industry.

Porter mengidentifikasi tiga *generic strategies* yang dapat dipelajari lebih luas yakni: (1) *Cost leadership/ low cost*, yaitu membuat produk dengan biaya seminimal mungkin. (2) *Differentiation*, membuat produk yang unik dan memiliki nilai sehingga konsumen mau membeli dengan harga yang tinggi. (3) *Focus*, yaitu konsentrasi pada konsumen berskala lebih kecil.

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, teknologi dapat memberikan efek yang kuat pada *cost driver* atau *differentiation driver*.

LANDASAN TEORI

Ketika sebuah perusahaan mengumumkan akan melakukan investasi pada teknologi, para investor melihat sinyal yang mengindikasikan investasi yang dilakukan menggerakkan perusahaan kepada segmen industri yang lebih menguntungkan. Tindakan ini sangat mungkin untuk meningkatkan nilai jangka panjang untuk berinvestasi pada perusahaan, dengan demikian secara signifikan mempengaruhi keputusan penilaian perusahaan (Dehning, 2003).

Chartterjee et al (2002) melakukan penelitian pada 112 pengumuman investasi antara tahun 1992 – 1995 untuk menilai proporsi yang merupakan kondisi penting yang mendasari investor mengapresiasi investasi TI yang ditargetkan perusahaan ialah, infrastruktur TI daripada aplikasi TI. Investasi infrastruktur TI menyebabkan reaksi pasar abnormal yang positif.

Sinyal utama yang mempengaruhi investor terhadap pengumuman investasi TI ialah ekspektasi dari dampak yang diterima pasar yang ditargetkan pada investasi TI dan peran dominan TI pada seluruh perusahaan yang bersaing dalam industri. Dehning *et al* (2003) menggunakan perspektif konsep peran TI Schein (1992) dan Zuboff (1988) dalam membangun strategi yaitu (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) *Infomate-down*, contohnya menyediakan informasi tentang aktivitas bisnis kepada karyawan perusahaan. (2) *Transform*, mendefinisikan kembali secara mendasar bisnis, proses industri, dan koneksi.

TI dapat memengaruhi aset khusus dengan meningkatkan fleksibilitas dari proses produksi, hal itu dapat mempengaruhi keuntungan biaya produksi pasar dengan mengubah ekonomi produksi, seperti skala ekonomi, dan akhirnya dapat mempengaruhi keuntungan biaya transaksi pasar melalui dampak pada biaya transaksi. TI akan menggeser batas efisien organisasi, memengaruhi keputusan ekonomi “*make or buy*”, dan menciptakan beberapa pasar baru (Bakos dan Treacy, 1986).

Perubahan yang terjadi pada lingkungan industri saat ini (globalisasi, memendeknya siklus hidup produk, meningkatnya ekspektasi konsumen, dan permintaan *supplier/partner*) menyebabkan hambatan pada banyak perusahaan untuk melanjutkan menawarkan produk/jasa dan proses bisnis yang *lower cost*, berkualitas tinggi, dan inovatif. Salah satu cara utama untuk mengimplementasikan strategi bisnis inisiatif yang mampu merespon perubahan

kondisi pasar ialah dengan mengaplikasikan teknologi informasi yang efektif ke dalam *platforms* bisnis yang ada dan solusinya (Ross *et al.* 1996).

Boeing meluncurkan 787 Dreamliner yang menunjukkan kekuatan yang ada pada teknologi informasi (TI) untuk membuat apa yang perusahaan inginkan yang disebut “*e-Enabled Advantage*”. Pesawat Dreamliner dilengkapi koneksi dan perangkat komputer yang memungkinkan tersedianya jaringan internet. Memanfaatkan infrastruktur tersebut dikembangkan aplikasi TI yang mengintegrasikan setiap aspek dari operasional penerbangan yang membentuk fondasi untuk menawarkan pelayanan yang menghasilkan arus pendapatan baru serta menciptakan nilai bagi Boeing sendiri, konsumen, *supplier*, dan *partner*. Untuk memaksimalkan *e-Enabled Advantage*, Boeing membentuk tim *Solution Consulting* yang akan membantu konsumen dan *partner* untuk mengidentifikasi kesempatan mereduksi *cost* dan meningkatkan kinerja yang berdampak pada meningkatnya kinerja keuangan (Applegate *et al.*, 2006).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian ini ialah metode deskriptif kualitatif studi kasus. Metode penelitian kualitatif bertujuan mengeksplorasi dan

memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Studi kasus adalah strategi penelitian yang menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu (Creswell, 2010).

Penelitian ini akan mengidentifikasi strategi *low cost* yang diterapkan PT Madubaru sebagai keunggulan kompetitif dengan menganalisis data investasi peningkatan teknologi pada mesin produksi. 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 sepuluh tahun yakni terjadi pada tahun 2008—2017.

Penelitian ini menggunakan triangulasi data sebagai pengukur validitas data. Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan data dengan teknik pengumpulan data yang berbeda. Data yang didapatkan melalui teknik pengambilan data dokumentasi, selanjutnya dikonfirmasi kepada karyawan terkait dengan teknik wawancara.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif, menurut Miles dan

Huberman (1984) yaitu; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

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, data produksi, HPP, dan kapasitas giling (input) bahan baku tebu. Kemudian, penulis melakukan konfirmasi dengan teknik wawancara kepada pemakai, dalam hal ini ialah karyawan yang paham dengan data-data tersebut diatas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi *low cost* yang diterapkan PT Madubaru menjadikan perusahaan harus mampu menekan biaya serendah mungkin, baik biaya produksi, biaya administrasi, maupun biaya penjualan. PT Madubaru berfokus untuk menekan biaya produksi karena diantara ketiga biaya tersebut yang paling tinggi ialah biaya produksi. Biaya produksi PT Madubaru menjadi yang paling tinggi karena terdapat komponen-komponen biaya pembentuk produk utama yaitu gula pasir. Komponen biaya yang paling besar ialah pada biaya tebu giling dan biaya pabrik.

Biaya tebu giling ialah biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh bahan baku tebu. Selain dengan sistem kemitraan dan bagi hasil, PT Madubaru membeli tebu untuk memaksimalkan kapasitas giling pabrik, hal tersebut dilakukan karena jumlah tebu kemitraan dan tebu petani di wilayah kerja PT Madubaru tidak mencukupi untuk memenuhi kapasitas giling pabrik. Kapasitas giling PT Madubaru setiap tahunnya memerlukan kurang lebih 5,5 juta kuintal tebu, sedangkan jumlah tebu kemitraan dan tebu milik petani yang digiling hanya sekitar 3,5--4 juta kuintal. Dengan demikian, pembelian tebu dilakukan untuk memaksimalkan kapasitas giling.

Biaya pabrik ialah biaya yang dikeluarkan untuk proses menggiling tebu sampai dengan menjadi gula pasir. Komponen yang terdapat di dalam biaya pabrik meliputi; biaya tenaga kerja operator mesin, biaya karyawan pengawas, biaya bahan bakar, biaya bahan pembantu, dan biaya mesin dan pemeliharaannya. Usia pabrik yang sudah tua menjadi faktor yang menyebabkan tingginya biaya pabrik karena mesin-mesin produksi yang masih menggunakan teknologi lama sehingga menyebabkan tingginya biaya overhead pabrik. Untuk dapat mengoperasikan mesin-mesin produksi memerlukan banyak tenaga kerja, ketika musim giling tiba PT

Madubaru menambah jumlah karyawan musiman pada bagian produksi sampai dengan 700 orang.

PT Madubaru melakukan investasi pada mesin-mesin pabrik untuk mendukung kegiatan operasi, terutama untuk dapat menekan biaya produksi. Kondisi mesin-mesin pada pabrik yang berusia tua menyebabkan kinerja operasi pabrik tidak efisien. Hal itu disebabkan mesin tua biasanya boros bahan bakar, belum dapat dioperasikan secara otomatis, dan kapasitasnya kecil. Investasi pada mesin-mesin baru dengan kapasitas lebih besar diharapkan memberikan dampak signifikan untuk menekan biaya produksi terutama untuk menekan biaya pabrik pada PT Madubaru.

Investasi asset berupa mesin dengan teknologi baru yang dilakukan selama 2008 – 2017. Pada tahun 2008 perusahaan melakukan pembelian *Air Cooled Water Chiller* yang berfungsi meminimalkan terlalu banyak kehilangan gula pada proses pemisahan gula dan tetes, sehingga produksi dapat meningkat. Lalu Investasi *Gearbox 700 HP* pada Tahun 2009 bertujuan untuk meningkatkan kapasitas giling hingga 3.000 TCD (*Ton Cane per Day*). Investasi 2 unit *Juice Heater 250 LP* Tahun 2012 bertujuan meningkatkan kapasitas dari 3.200 menjadi 3.500 TCD.

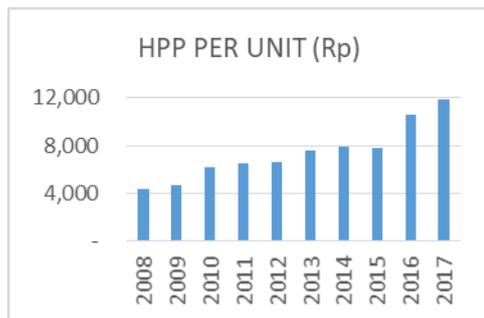
Investasi *Automatic Bath Centrifuge* Tahun 2013, dilakukan untuk menambah kapasitas, fungsinya sama dengan yang investasi tahun 2007. Investasi *Rotary Sulfur & Sulfur Tower* Tahun 2013, dilakukan sebagai pendukung kapasitas produksi yang meningkat. Investasi *Low Grade* dan *High Grade Centrifugal* Tahun 2015, investasi dilakukan untuk mendukung peningkatan kapasitas produksi. Investasi *Induction Motor* dan *Cane Cutter* Tahun 2016, bertujuan agar hasil gilingan lebih lembut dan dapat memaksimalkan hasil produksi. Investasi 2 unit Elektromotor FDF Boiler EKM 55 Kw dan genset 1.000 Kw, berfungsi untuk memaksimalkan kinerja boiler dan efisiensi bahan bakar.

Dari hasil analisis data investasi yang telah dilakukan PT. Madubaru diatas, dapat diketahui bahwa manajemen menginginkan adanya peningkatan kapasitas produksi yang lebih besar. Hal itu terlihat dari kebijakan manajemen melakukan investasi pembelian mesin-mesin produksi yang memiliki teknologi baru dan kapasitas yang lebih besar.



Gambar 1. Perkembangan Kapasitas Produksi Per Tahun

Gambar 1 menunjukkan keberhasilan investasi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksi. Kapasitas produksi dari tahun 2008 – 2017 mengalami peningkatan.



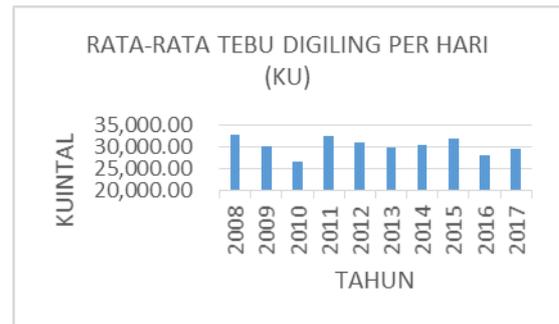
Gambar 2. Perkembangan HPP PT Madubaru

Pada Gambar 2 HPP PT Madubaru menunjukkan peningkatan setiap tahun dari 2008 – 2017. Hal itu berarti investasi yang dilakukan perusahaan tidak mampu menekan HPP.



Gambar 3. Perkembangan laba PT Madubaru

Gambar 3 merupakan grafik laba PT Madubaru selama 2008 – 2017, dapat diketahui bahwa tidak tampak adanya efek positif setelah investasi yang telah dilakukan. Laba perusahaan cenderung menurun setiap tahunnya.



Gambar 4. Perkembangan Jumlah Rata-rata Tebu Digiling Per Hari.

Dari gambar 4 diketahui bahwa tidak ada peningkatan jumlah tebu sebagai bahan baku utama produksi gula. Jumlah bahan baku setiap tahunnya justru cenderung menurun.

SIMPULAN DAN SARAN

Perusahaan melakukan investasi pembelian mesin-mesin pendukung proses produksi yang memiliki teknologi terbaru dan kapasitas lebih besar dari mesin yang sebelumnya, hal itu berhasil dalam meningkatkan kapasitas produksi. Akan tetapi 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.

Kegagalan penerapan strategi pada PT Madubaru disebabkan oleh adanya selisih yang antara kapasitas giling (*input*) dan ketersediaan bahan baku tebu sehingga menimbulkan *idle capacity* (kapasitas menganggur). Peningkatan kapasitas produksi tidak diikuti dengan peningkatan bahan baku yang masuk ke pabrik. Hal tersebut justru mengakibatkan biaya produksi menjadi meningkat sehingga mempengaruhi perolehan laba serta daya saing PT Madubaru di industri gula menurun.

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian yang telah diungkapkan maka saran dapat diberikan untuk perusahaan yaitu perlunya melakukan perluasan lahan tebu untuk memenuhi kebutuhan bahan baku tebu. Dengan adanya ketersediaan bahan baku yang cukup maka kapasitas produksi dapat dimaksimalkan, sehingga menekan biaya produksi yang berdampak pada meningkatnya laba perusahaan.

Keterbatasan yang ditemui ada pada proses konfirmasi data investasi. Konfirmasi data investasi pada penelitian ini dilakukan hanya kepada *user/pemakai*

alat investasi saja. Hasil akan lebih akurat apabila konfirmasi data investasi juga dilakukan kepada *top management* yang memiliki wewenang membuat kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakos, J. Y. and M. E. Treacy. 1986. "Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective". *MIS Quarterly*, Vol. 10.
- 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).
- Dehning, B., Richardson, V, J., Zmud, R, W,. 2003. "The Value Relevance of Announcements of Transformational Information Technology Investments". *MIS Quarterly*, Vol.27.
- Porter M, E. 1986. "Technology and Competitive Advantage". *Journal of Business Strategy*.
- Ross, J. W., Beath, C. M-, and Goodhue, D. L. 1996. "Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets." *Sloan Management Review*.
- Saldanha, T., Mithas, S., and Krishnan, M. S. 2016. "Leveraging Customer Involvement for Fueling Innovation: The Role of Relational and Analytical Information Processing Capabilities," *MIS Quarterly* (Forthcoming).
- 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.