

**Analisis Hubungan Penetapan Strategi Perusahaan Dalam Proses Investasi
Modal Pada PT. Madubaru**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Enggar Handayani

12 08 0602



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2012**

**Analisis Hubungan Penetapan Strategi Perusahaan Dalam Proses Investasi
Modal Pada PT. Madubaru**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Akuntansi
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi**

Disusun Oleh:

Enggar Handayani

12 08 0602



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2012**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Hubungan Penetapan Strategi Perusahaan Dalam
Proses Investasi Modal Pada PT. Madubaru

Nama : EnggarHandayani

NIM : 12080602

Mata Kuliah : Skripsi

Semester : Genap

Tahun Ajaran : 2011/2012



Telah diperiksa dan disetujui

Untuk diuji pendadaran

Di Yogyakarta

Pada tanggal: 18 Mei 2012

Dosen Pembimbing

Dra. Putriana Kristanti, MM., Ak

HALAMAN PENGESAHAN

Dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Bisnis
Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana
dan Diterima untuk Memenuhi Sebagian
Syarat-syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi
pada tanggal
Mei 2012

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Bisnis,



(Dra. Insiwijati Prasetyaningsih, MM)

Dewan Penguji :

1. Dra. Putriana Kristanti, MM, Akt

2. Drs. Marbudo Tyas Widodo, MM, Akt

3. Dra. Agustini Dyah Respati, MBA

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengajuan	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Abstrak.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kontribusi Penelitian.....	10
1.5 Keterbatasan.....	10
BAB II LANDASAN TEORI DAN STUDI PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Proses Pengambilan Keputusan.....	11
2.1.2 Investasi.....	16
2.1.3 Jenis-jenis Investasi Modal Dari Beberapa Sudut Pandang	17

2.1.4	Proses Investasi Modal.....	19
2.1.5	Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan investasi.....	21
2.1.6	Klasifikasi Proyek.....	21
2.1.7	Prosedur Penilaian Dalam Keputusan Investasi.....	24
2.1.8	Kriteria Penilaian Investasi.....	24
2.1.9	Matriks EFI dan EFE.....	28
2.1.10	Matriks SWOT.....	28
2.1.11	Strategi Perusahaan.....	32
2.1.12	Gula.....	32
2.2	Penelitian Terdahulu.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....		37
3.1	Deskripsi Perusahaan.....	37
3.1.1	Sejarah Singkat.....	37
3.1.2	Susunan Pengurus dan Struktur Organisasi.....	24
3.1.3	Visi dan Misi Perusahaan.....	39
3.1.4	Produksi.....	40
3.1.5	Hasil Samping.....	41
3.2	Data-data yang diperlukan.....	42
3.2.1	Data Primer.....	42
3.2.2	Data Sekunder.....	43
3.3	Desain Penelitian.....	44

3.4 Prosedur Analisis Data.....	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Hasil Penelitian.....	49
4.1.1 Kinerja Perusahaan.....	49
4.1.2 Penentuan Strategi Perusahaan	59
4.2 Pembahasan.....	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	79
5.1 Kesimpulan.....	79
5.2 Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



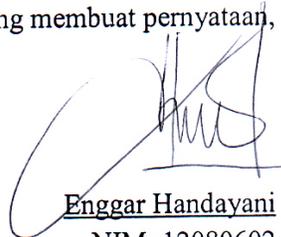
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini Saya, Enggar Handayani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Hubungan Penetapan Strategi Perusahaan Dalam Proses Investasi Modal Pada PT. Madubaru**, adalah hasil tulisan Saya sendiri. Dengan ini Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang Saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang Saya akui seolah-olah sebagai tulisan Saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang Saya salin, tiru, atau yang Saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila Saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini Saya menyatakan menarik skripsi yang Saya ajukan sebagai hasil tulisan Saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa Saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran Saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal Saya terima.

Yogyakarta, 4 Juni 2012

Yang membuat pernyataan,



Enggar Handayani
NIM: 12080602

KATA PENGANTAR

Puji syukur Saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan anugerahNya, sehingga Saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Analisis Hubungan Penetapan Strategi Perusahaan Dalam Proses Investasi Modal Pada PT. Madubaru

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk melengkapi dan memenuhi salah satu syarat yang telah ditetapkan oleh Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta untuk meraih gelar S1 dibidang akuntansi.

Saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan ini dengan baik. Ucapan terima kasih ini ditujukan kepada:

1. Tuhan Yesus, terima kasih buat berkat dan penyertaannya selama ini
2. Bu Putri, selaku pembimbing skripsi. Terima kasih telah menyediakan banyak waktunya untuk membimbing Saya khususnya, dan teman-teman lain
3. Keluarga, khususnya Bapak, Ibu, adik semuanya. Terima kasih untuk doa dan dukungan materi maupun non materi
4. Teman-temanku, Siwi, Dextra, Yossi, Amy, Nina, Ci Leny, Ci Lisbeth, Maria. Terima kasih atas segala keusilan, sharing, bantuan, serta dukungan yang diberikan satu dengan yang lain.
5. Mas Beby dalam mendukung dan memotivasi saya.

6. Pak Ngadiyo dan staff yang lain yang selalu sibuk saat kami minta jadwal ujian.
7. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga laporan ini dapat selesai dengan baik.

Saya menyadari masih banyak kekurangan dalam laporan ini yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, Saya menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak demi penyempurnaan laporan ini.

Akhir kata, Saya berharap semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pengguna pada umumnya.



UKDWM

Yogyakarta, Mei 2012

Enggar Handayani

ABSTRAK

Analisis Hubungan Penetapan Strategi Perusahaan Dalam Proses Investasi Modal Pada PT. Madubaru

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana praktek Proses Investasi Modal yang sesungguhnya di sebuah perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, dengan teknik wawancara dan mencatat data-data baik kualitatif maupun kuantitatif di dalam pengumpulan data. Objek dalam penelitian ini adalah PT. Madubaru yang berlokasi di Bantul, Yogyakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Madubaru melakukan evaluasi kinerja keuangan dan produksi, kemudian melakukan pemetaan perusahaan dengan menggunakan metode analisis SWOT dalam menetapkan strateginya. Analisis SWOT PT. Madubaru menunjukkan bahwa posisi PT. Madubaru pada posisi Stabilitas dengan nilai Strategic Advantage Profile (SAP) = -1.09 dan Environment Threat and Opportunity (ETOP)= 0,034. Pemetaan Perusahaan menunjukkan daya saing produk gula perlu ditingkatkan dan daya tarik industry pada posisi sedang. Sedangkan alcohol dan spiritus daya saing dan daya tarik industry pada posisi sedang. Kemudian dalam proses investasi modal yang dilakukan oleh PT. Madubaru melalui 7 (Tujuh) tahap yaitu Penentuan Tujuan, Pengembangan Strategi, Pencarian dan Penentuan Berbagai Kesempatan Investasi, Evaluasi atas Kesempatan Investasi Yang Ada, Pemilihan Investasi, Pelaksanaan dan Pengendalian, dan Postaudit.

Kata Kunci : Strategi Perusahaan, Investasi Modal, SWOT Analysis



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Tingkat Kesehatan Perusahaan.....	50
Tabel 4.2 Angka Komparatif Target Keuangan RJPP Terhadap Realisasi	51
Tabel 4.3 Tren Pertumbuhan Dan Pencapaian Realisasi	52
Tabel 4.4 Angka Komparatif Target Keuangan RJPP Terhadap Realisasi	53
Tabel 4.5 Trend Pertumbuhan Dan Pencapaian Realisasi	53
Tabel 4.6 Angka Realisasi Hablur Produksi Dibanding Target Pabrik Gula ...	55
Tabel 4.7 Pertumbuhan Realisasi Areal	60
Tabel 4.8 Rata-rata Realisasi Produktifitas Tebu/Ha (Ton)	61
Tabel 4.9 Pertumbuhan Realisasi Tebu Digiling	62
Tabel 4.10 Rata-rata Realisasi Rendemen	63
Tabel 4.11 Rata-rata Realisasi Produktifitas Hablur	64
Tabel 4.12 Pertumbuhan Realisasi Hablur Dihasilkan	64
Tabel 4.13 Target Pertumbuhan Produksi PG. Madukismo Tahun	74
Tabel 4.14 Target Pertumbuhan Produksi PS. Madukismo Tahun	74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Struktur Organisasi.....	39
Gambar 3.2 Desain Penelitian	45
Gambar 4.1 Grafik ETOP dan SAP	66

© UKDW

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan. Tujuan ini dibedakan menjadi tujuan jangka pendek (satu tahun) dan tujuan jangka panjang (lima tahun lebih). Tujuan antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya bisa berbeda. Namun secara umum tujuan untuk organisasi profit adalah untuk memaksimalkan kekayaan (nilai perusahaan) bagi para *stakeholder* (Adi dkk, 2007). Tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil tertentu yang perlu dicapai organisasi dalam memenuhi misi utamanya. Tujuan juga penting untuk keberhasilan organisasi karena tujuan menentukan arah, membantu dalam melakukan evaluasi, menciptakan sinergi, menunjukkan prioritas, memusatkan koordinasi, dan menjadi dasar perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengendalian kegiatan yang efektif (David, 2004).

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan cara atau strategi. Strategi adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Disamping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan (David, 2004). Oleh karena itu perusahaan biasanya melakukan analisis untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Walaupun pada

umumnya perusahaan memiliki tujuan yang sama, namun dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, tiap-tiap perusahaan memiliki strateginya sendiri dalam mencapai tujuan.

Berawal dari strategi, kemudian strategi ini di *breakdown* menjadi sasaran tahunan. Sasaran tahunan adalah tolok ukur jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjangnya. Jika tujuan jangka panjangnya itu dibuat untuk jangka waktu lima tahun, maka sasaran tahunan juga dibuat tahunan selama lima tahun pula. Seperti halnya tujuan jangka panjang, sasaran tahunan haruslah menantang, dapat diukur, kuantitatif, konsisten, realistis, dan berprioritas. Pada organisasi yang besar, tujuan tahunan harus ditetapkan pada tingkat korporat, divisi, dan fungsional. Sasaran tahunan ini sangat penting dalam pelaksanaan strategi, sedangkan tujuan jangka panjang sangat penting dalam perumusan strategi.

Dalam pencapaian sebuah sasaran tahunan diperlukan adanya kebijakan. Kebijakan adalah cara mencapai sasaran tahunan. Kebijakan sering dinyatakan terkait dengan kegiatan-kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi computer. Kebijakan dapat ditetapkan di tingkat korporat yang berlaku untuk keseluruhan organisasi, pada tingkat divisi yang berlaku untuk satu divisi, atau pada tingkat fungsional yang berlaku untuk kegiatan-kegiatan operasi tertentu atau departemen tertentu. Salah satu bentuk kebijakan tersebut adalah kebijakan untuk berinvestasi, baik itu investasi dalam bentuk aktiva atau proyek yang mencerminkan jangka panjang. Kebijakan untuk melakukan investasi ini dirasa perlu dikarenakan untuk mendukung kegiatan-kegiatan

yang dilakukan oleh tiap-tiap bagian / unit dalam perusahaan. Dimana kegiatan-kegiatan tersebut merupakan cara untuk mencapai tujuan. Tujuan tidak akan terlaksana jika perusahaan tidak bekerja secara efisien, sehingga memungkinkan perusahaan untuk berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain. Kebijakan untuk melakukan investasi di atas merupakan pengambilan keputusan untuk komitmen jangka panjang yang bisa disebut keputusan investasi modal.

Keputusan investasi modal (*capital investment decisions*) berkaitan dengan proses perencanaan, penetapan tujuan dan prioritas, pengaturan pendanaan, dan penggunaan kriteria tertentu untuk memilih aktiva jangka panjang. Proses pengambilan keputusan investasi modal sering kali disebut sebagai penganggaran modal (*capital budgeting*) (Hansen dan Mowen, 2005). Alasan mengapa perlu melakukan pengeluaran modal adalah (1). Terbukanya peluang bisnis yang baru atau lebih besar yang perlu dimanfaatkan, (2). Adanya perubahan teknologi yang memunculkan pesaing-pesaing baru dengan kualitas produk yang lebih baik dan/atau lebih murah, (3). Berlakunya *Product Life Cycle* yang menggeser produk yang ada dari pasaran (Adi ,dkk, 2007). Untuk menghadapi peluang dan kebutuhan tersebut membutuhkan dana yang tidak sedikit, sedangkan dana yang dimiliki perusahaan terbatas. Disisi lain perusahaan harus mengambil peluang dan memenuhi kebutuhannya dengan sumber daya yang ada, disamping itu perusahaan juga harus menjaga posisi kesehatan keuangannya agar tetap sehat.

Oleh karena keputusan investasi modal menempatkan sejumlah besar sumber daya pada risiko jangka panjang dan secara simultan mempengaruhi

perkembangan perusahaan di masa depan, maka hal itu merupakan salah satu keputusan terpenting yang dibuat manajer. Manajer seringkali kesulitan dalam pemilihan alternative investasi yang tepat bagi perusahaannya. Hal ini memerlukan evaluasi atas beberapa banyak usulan investasi. Tahap evaluasi ini bisa dikatakan tahap yang sulit. Permasalahan dalam tahap ini adalah pada pengukuran mengenai manfaat dan biaya investasi, apakah manfaat investasi tersebut melebihi biayanya. Teknik dalam penilaian investasi pun digunakan untuk menilai baik tidaknya sesuatu usulan investasi itu dilakukan. Teknik tersebut diantaranya adalah dengan menghitung *Payback*, *Return on Investment*, *Net Present Value*, *Profitability Index*, *Internal Rate of Return*, *Average Rate of Return* (Adi, dkk, 2007). Penggunaan teknik tersebut adalah cara menilai investasi dari aspek keuangan.

Permasalahannya adalah jika usulan investasi tersebut jumlahnya relative banyak, lalu tiap-tiap usulan dilakukan penilaian seperti yang telah dijelaskan di atas, keadaan tersebut dirasa kurang efektif. Mengingat untuk menganalisis usulan investasi bukanlah hal yang mudah dan dapat diselesaikan dengan waktu yang relative cepat. Oleh karena itu perusahaan dapat mengklasifikasikan proyek-proyek ke dalam beberapa kategori dimana setiap kategori dilakukan analisis dengan cara yang agak berbeda. Untuk jenis proyek tertentu memang harus dilakukan analisis yang cukup terinci, sementara bagi proyek lainnya prosedur yang lebih sederhana harus dilakukan mengingat pertimbangan biaya dan manfaat (Weston dan Brigham, 1997). Untuk itu penetapan criteria investasi sebaiknya tidak sepenuhnya berasal dari aspek keuangan. Perlu adanya aspek non keuangan yang bisa dijadikan dasar

penetapan kriteria investasi. Hal ini senada dengan hasil penelitian berbasis pustaka yang dilakukan oleh (Kaplan 1986; Myers 1984; Shank dan Govindarajan 1992) dan studi kasus/lapangan (Carr dan Tomkins 1996 ; Miller dan O'Leary 1997) dalam Ahmad (2009) yang memandang pentingnya pertimbangan non keuangan dalam penganggaran modal.

Ukuran keuangan memiliki persyaratan yang harus dipenuhi terlebih dahulu agar efektif diterapkan. Ukuran ini mengharuskan manajer untuk dapat mengestimasi dengan tepat parameter-parameter sebagai berikut (Myers 1984) : (1). Aliran kas masa depan, (2). Tingkat diskonto yang sudah disesuaikan dengan resiko, (3). Dampak usulan proyek terhadap arus kas yang dihasilkan dari asset lain, (4). Dampak usulan proyek terhadap kesempatan investasi di masa depan. Kemampuan manajer dalam mengestimasi parameter-parameter tersebut akan bergantung kepada lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Dengan demikian, keefektifan dari penerapan suatu ukuran bergantung kepada faktor-faktor kontinjensi yang akan berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Salah satu penelitian yang menggabungkan ukuran keuangan dan non keuangan adalah penelitian yang dilakukan oleh Chen (2008) . Chen membandingkan tingkat penggunaan ukuran keuangan dan non keuangan dan menguji apakah (1). Terdapat hubungan substitusi diantara kedua ukuran tersebut, (2). Penggunaan kedua ukuran dipengaruhi oleh variable kontinjensi standarisasi produk dan strategi perusahaan.

Standarisasi produk mengukur dimensi produk dari teknologi perusahaan (Brownell dan Merchant 1990) dalam Ahmad (2009). Perusahaan-perusahaan

bervariasi standarisasi produknya, mulai dari rendah ke tinggi. Standarisasi tinggi berimplikasi kepada hubungan optimal antara input/output yang dapat diketahui atau dipelajari melalui pengalaman (Brownell dan Merchant 1990) dalam Ahmad (2009). Dalam lingkungan semacam ini, manajer akan mampu menghitung dengan akurat parameter-parameter DCF dari proyek investasi. Sedangkan standarisasi rendah mengesankan kenunikan produk, proses pembuatan produk yang kompleks, dan kebergantungan terhadap riset dan pengembangan. Dalam tipe lingkungan penganggaran modal semacam ini, manajemen akan cenderung menemukan kesulitan dalam mengestimasi parameter DCF.

Dalam penelitian Miles dan Snow (1978) mengatakan bahwa strategi perusahaan seringkali didefinisikan berdasarkan tipologi defender vs prospektornya. Perusahaan tipe defender beroperasi dalam pasar yang relative stabil, memiliki jajaran produk yang sempit, mengadakan sedikit riset dan pengembangan pasar, dan bersaing terutama melalui kepemimpinan biaya (*Overall Cost Leadership*), kualitas dan pelayanan. Sedangkan perusahaan tipe prospector adalah kebalikannya.

Penelitian ini berusaha melaporkan bagaimana proses Investasi Modal yang sebenarnya dilakukan oleh sebuah perusahaan. Mengingat penganggaran modal merupakan suatu proses perencanaan yang mencakup penganalisaan dan pemilihan berbagai investasi. Didalamnya dipelajari mengenai perencanaan dan pengendalian pengeluaran modal. Namun persoalan utama di dalam perencanaan pengeluaran modal adalah persoalan untuk meyakinkan bahwa perusahaan memiliki kapasitas untuk memproduksi

barang dan jasa yang diperlukan untuk memenuhi rencana penjualan produk atau jasa tersebut. Sedangkan persoalan utama didalam pengendalian pengeluaran modal adalah persoalan untuk meyakinkan bahwa pengeluaran modal aktual telah sesuai dengan rencana-rencana perusahaan.

Melihat masalah-masalah yang dihadapi oleh industri-industri gula di Indonesia adalah terkait dengan produksi dan konsumsi. Dari sisi produksi, masalah yang dihadapi antara lain menurunnya produktifitas karena penerapan teknologi *on-farm* dan efisiensi industri yang rendah. Sedangkan dari sisi konsumsi, terjadi peningkatan konsumsi gula yang disebabkan oleh pertumbuhan penduduk, pendapatan masyarakat dan pertumbuhan industri makanan dan minuman (Utari,2008).

Susila (2005) juga mengatakan bahwa penurunan produksi gula dalam negeri tersebut antara lain disebabkan oleh : 1) penurunan areal dan peningkatan proporsi areal tebu tegalan ; 2) penurunan produktifitas lahan; 3) penurunan efisiensi di tingkat pabrik. Rendahnya rendemen gula juga turut mempengaruhi penurunan produksi gula. Kondisi pabrik gula yang telah tua dan kesulitan tebang/angkut telah mempengaruhi tingkat rendemen dan kualitas tebu sehingga biaya produksi lebih mahal.

Selain beberapa faktor kendala yang dihadapi oleh industri-industri gula, industri-industri gula sebenarnya memiliki peluang untuk melakukan peningkatan penjualan gula. Hal ini bisa diketahui dengan adanya program pemerintah, yaitu Swasembada Gula. Swasembada Gula adalah suatu keadaan tercukupinya kebutuhan konsumsi gula dalam negeri oleh produksi

gula nasional (Dirjen Perkebunan 2006). Pemerintah berupaya untuk mewujudkan swasembada gula di Indonesia yang akan ditempuh melalui tiga tahap, yaitu: 1) Tahap Jangka Pendek (sampai dengan 2009), pencapaian swasembada ditujukan untuk memenuhi konsumsi langsung rumah tangga (swasembada gula konsumsi), sedangkan kebutuhan gula industri sepenuhnya dipasok dari gula impor. 2) Tahap Jangka Menengah (2010-2014), pada tahap ini produksi gula dalam negeri sudah dapat memenuhi konsumsi gula dalam negeri, baik untuk konsumsi langsung rumah tangga, industri, dan sekaligus dapat menutup neraca perdagangan gula nasional (swasembada gula nasional). 3) Tahap Jangka Panjang (swasembada gula berdayasaing) mulai tahun 2015 sampai dengan 2025, difokuskan pada modernisasi industri berbasis tebu melalui pengembangan industri produk pendamping tebu (PPGT) yang memiliki nilai tambah. Pada akhir periode ini, bioethanol sebagai energi pengganti bahan bakar minyak diharapkan sudah diproduksi sesuai kebutuhan energi transportasi, karena diperkirakan pada tahun 2025 cadangan minyak sudah sangat tipis.

Sejak 1997 - 2001, meskipun tercatat ada 70 PG, tetapi hanya 59 PG yang masih aktif giling pada tahun 2001. Kekurangan bahan baku (tebu) menjadi faktor utama tutupnya 10 PG di Jawa. Dari 60 yang masih aktif, setengahnya beroperasi di bawah kapasitas gilingannya (*under capacity*) sehingga tidak efisien. Pada saat ini jumlah pabrik gula di Indonesia sebanyak 70 buah, 59 PG aktif dan 11 lainnya tidak aktif (Jurnal Perencanaan Iptek BPPT, 2008)

PT. Madubaru merupakan salah satu perusahaan industry gula dari 70 perusahaan industri gula yang masih aktif beroperasi ditengah-tengah perubahan lingkungan bisnis yang dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaannya. Dari uraian yang telah dijelaskan di atas, PT. Madubaru dapat diprediksi sempat mengalami ancaman yang dapat mengakibatkan perusahaan ini tidak dapat beroperasi lagi. Berbagai upaya yang telah diusahakan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan dengan segala keterbatasan yang menjadikan hal tersebut sebuah kelemahan perusahaan namun dengan kekuatan yang dimilikinya serta kemampuan perusahaan mengambil ataupun melihat peluang-peluang yang ada dapat menghadapi ancaman tersebut. Berdasarkan uraian dari paragraf-paragraf di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul **Analisis Hubungan Penetapan Strategi Perusahaan Dalam Proses Investasi Modal Pada PT. Madubaru.**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

Bagaimana hubungan penetapan strategi perusahaan dalam proses investasi modal pada PT. Madubaru?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan penetapan strategi perusahaan dalam proses investasi modal pada PT. Madubaru.

1.4 Kontribusi Penelitian

Secara umum penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap literatur dalam bidang proses investasi modal (*capital budgeting*). Selain itu dapat memberikan wacana atau pengetahuan bagi pembaca mengenai praktek *capital budgeting* yang sesungguhnya terjadi di perusahaan.

1.5 Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah

1. Objek dalam penelitian ini hanya satu perusahaan saja yaitu PT. Madubaru
2. Data historis yang digunakan adalah data keuangan maupun data realisasi produktifitas perusahaan yang diambil dari tahun 2005-2008
3. Proyeksi keuangan dan perencanaan yang dibuat adalah untuk jangka waktu lima tahun yaitu tahun 2010-2014.



BAB V

Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam Bab IV, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa penetapan strategi yang dilakukan oleh PT. Madubaru adalah sangat terkait dengan proses investasi modalnya. Penetapan strategi tersebut melalui tahap evaluasi kinerja perusahaan yang didasarkan pada rencana jangka panjang perusahaan lima tahun sebelumnya, kemudian dengan menggunakan analisis metode SWOT untuk mengetahui kondisi lingkungan perusahaan baik dari faktor internal maupun eksternal dan *General Elctric Matrix* untuk mengetahui mengetahui posisi perusahaan dan posisi produknya pada saat ini serta memperkirakan posisi PT. Madubaru pada masa yang akan datang. Dari hasil analisis, PT. Madubaru menggunakan strategi bisnis *Overall Cost Leadership*. Strategi bisnis tersebut kemudian diterapkan di level fungsional. Dari level fungsional, muncul usulan-usulan investasi. Usulan-usulan investasi dari tiap-tiap bagian fungsional yang dianggap tim penganggaran tidak mengarah atau tidak sesuai dengan strategi perusahaan, maka kemungkinan besar investasi tersebut ditolak. Jadi bisa dikatakan, penetapan strategi perusahaan tersebut dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan bentuk investasi apa yang tepat atau sesuai dengan kondisi perusahaan. Dengan kata lain, bentuk investasi yang dilakukan oleh perusahaan menggambarkan strategi perusahaannya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, penulis dapat berpendapat bahwa proses investasi modal yang telah dilakukan oleh PT. Madubaru adalah sudah baik. Kemudian melalui penelitian ini, penulis menyarankan perlu dilakukan penelitian studi kasus terhadap perusahaan yang sejenis maupun yang tidak sejenis, organisasi nirlaba maupun non nirlaba yang meneliti tentang proses investasi modal. Lalu untuk penelitian yang bersifat empirik, perlu memasukkan variable Strategi Perusahaan dalam penerapan teknik *Capital Budgeting*. Hal tersebut diharapkan dapat menambah literatur dalam bidang *Capital Budgeting*, dimana masih sedikit penelitian di Indonesia yang memasukkan variable Strategi Perusahaan dalam penerapan *Capital Budgeting*.



DAFTAR PUSTAKA

- Adi,S,dkk.2007. *Anggaran Bisnis Analisis, Perencanaan dan Pengendalian Laba*.Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Anonim. 1983. *Sebuah Tinjauan Mengenai Produksi dan Pemasaran Gula di Indonesia*. Bank Bumi Daya. Jakarta.
- Basalamah, S.; M. Haming; dan S. Syam. 1991. *Penilaian Kelayakan Rencana Penanaman Modal*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Brigham, F.Eugene & Houston, F.Joel. 1997. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan* (Edisi Kesembilan). Jakarta: Salemba Empat.
- Carr, C., and C. Tomkins. 1996. _Strategic investment decisions: The importance of SCM. A comparative analysis of 51 case studies in U.K., U.S. and German companies.|| *Management Accounting Research*, Vol. 7, pp. 199–217
- Chen, Shimin. 2008. —DCF Techniques and Nonfinancial Measures in Capital Budgeting: A Contingency Approach Analysis|| *Behavioral Research in Accounting*; Vol. 20, No. 1.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisis Kesembilan. Buku 1. Stefanus Rahoyo, editor. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. Terjemahandari: *Strategic Management: concept and cases*.
- Djarwanto. 1993. *Capital Budgeting Edisi Kedua*. BPFE. Yogyakarta. Kaplan, R. S. 1986. —Must CIM be justified by faith alone?|| *Harvard Business Review* (March–April), pp. 87–94.
- Miles, R. E., and C. C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mowen, Hansen. 2005. *Management Accounting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mubyarto. 1983. *Masalah Industri Gula di Indonesia*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Muljana, W. 1989. *Teori dan Praktek Cocok Tanam Tebu dengan Segala Masalahnya*. Penerbit Aneka Ilmu. Semarang.
- Myers, S. C. 1984. —Finance theory and financial strategy.|| *The Institute of Management Sciences*, Vol. 14, pp.126–137
- Porter,E.M. 1980. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Erlangga.

- Reksohadiprodjo, S. 1987. *Manajemen Pengolahan Pada Perusahaan Perkebunan*. BPFE. Yogyakarta.
- Rosyid, Ahmad. 2009. *Analisis Penggunaan Metode Discounted Cash Flow Dan Ukuran Non Keuangan Dalam Penganggaran Modal : Pendekatan Kontinjensi*. Tesis tidak diterbitkan. Semarang : Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Shank, J. K., and V. Govindarajan. 1992. —Strategic cost analysis of technological investments.|| *Sloan Management Review*, Fall, pp. 39–51
- Supriyadi, A. 1992. *Rendemen Tebu, Liku-liku Permasalahannya*. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Utari, C.2008. *Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan Agribisnis Gula Di Indonesia*. Skripsi.Tesis tidak diterbitkan. Bogor: Program Studi Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor.

