

## ANALISIS PENERAPAN GENERIC STRATEGIES PADA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT MADUBARU)

Kartika Pradana Suryatimur\*, Nibras Anny Khabibah\*\*, Axel Giovanni\*\*\*

\*DIII Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Tidar

\*\*S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Tidar

\*\*\*S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Tidar

\*Email: kpsuryatimur@untidar.ac.id

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the implementation of generic strategies implemented by the company. The strategy adopted by the company affects the company's position in competition. The research method used is descriptive qualitative case studies. This study uses investment data from PT Madubaru during 2008 - 2017. The data used are primary and secondary data. Primary data includes the results of interviews, and secondary data includes audited company financial reports. The results of this study indicate that companies cannot reduce production costs by simply improving technology to gain a competitive advantage through cost leadership. The company's failure to reduce production costs was due to the lack of availability of easy and cheap raw materials. Achieve a competitive advantage through cost leadership must meet the requirements, namely; minimizing costs, cheap raw materials, and utilizing appropriate technology.*

### PENDAHULUAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan *generic strategies* pada perusahaan. Strategi yang diterapkan perusahaan akan mempengaruhi posisi perusahaan dalam persaingan industri. PT Madubaru sebagai produsen gula yang merupakan produk standar, menerapkan *generic strategies* yaitu *cost leadership*. Strategi *cost leadership* merupakan strategi yang berkonsentrasi membuat produk dengan biaya yang rendah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Penelitian ini menganalisis investasi pada teknologi mesin produksi untuk meningkatkan efisiensi sehingga diharapkan dapat mereduksi biaya produksi. Produk dengan kualitas yang relatif sama dengan produk kompetitor namun dapat dijual dengan harga yang lebih rendah untuk menarik pembeli dan dapat meningkatkan kuantitas penjualan atau dijual dengan harga yang sama sehingga memiliki margin laba yang lebih besar dibanding dengan kompetitor (Thompson et al., 2016).

Strategi bisnis memiliki peran yang penting dalam menentukan kesuksesan suatu usaha. Menentukan sebuah strategi yang

akan diterapkan dalam bisnis perlu mempertimbangkan beberapa faktor. Rivkin, (2001) menyebutkan terdapat lima faktor yang perlu diperhatikan oleh pelaku bisnis dan menjadi komitmen untuk mampu bersaing dalam industri, yaitu: (1) bagaimana menarik dan menyenangkan pelanggan; (2) bagaimana bersaing dengan perusahaan kompetitor; (3) bagaimana memosisikan perusahaan di dalam pangsa pasar dan memanfaatkan peluang mengembangkan bisnis; (4) bagaimana mengatur bagian fungsional perusahaan; (5) bagaimana mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Thompson et al. (2016) menyatakan bahwa strategi merupakan cara bersaing yang dilakukan manajemen secara berbeda dibandingkan kompetitor dalam suatu industri. Suatu bisnis harus memiliki pembeda dibandingkan dengan kompetitor agar dapat memberikan keunggulan kompetitif, sehingga produk yang dihasilkan dapat memberikan *superior value* kepada pelanggan. *Superior value* yang dimaksud ialah produk yang mampu dijual dengan harga lebih rendah dibandingkan dengan

produk yang sama dengan kompetitor, atau produk terbaik yang ditawarkan dengan kombinasi harga, kualitas, fitur, pelayanan serta atribut lain yang menyertai produk.

Esensi dalam menentukan strategi bisnis yang kompetitif ialah dengan melakukan penyesuaian dengan kondisi lingkungan yang luas termasuk kondisi sosial dan ekonomi. Aspek kunci dalam menentukan strategi bisnis adalah kondisi persaingan yang ada dalam lingkungan industri perusahaan (Porter, 1998). Lebih lanjut Porter (1998) menyebutkan keadaan pada persaingan industri dalam *five competitive forces*. Berikut elemen-elemen yang terdapat pada *five competitive forces*: (1) ancaman dari pendatang baru; (2) ancaman dari produk pengganti; (3) kekuatan tawar menawar pemasok; (4) kekuatan tawar menawar pembeli; (5) posisi tawar dari pesaing yang ada di dalam industri. Pengelolaan strategi yang mampu mengatasi *five competitive forces* menjadi kunci dalam keberhasilan manajemen bersaing dalam industri.

Peningkatan guncangan yang terjadi pada lingkungan kompetitif industri, memberikan tekanan kepada banyak perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai dengan perubahan selera konsumen. Tekanan-tekanan tersebut meliputi globalisasi, siklus hidup produk memendek, peningkatan ekspektasi oleh konsumen terhadap suatu produk, serta kekuatan *supplier*. Salah satu cara yang ditawarkan untuk mengatasi dan menghadapi guncangan pada lingkungan bisnis ialah dengan implementasi strategi bisnis inisiatif yang memanfaatkan teknologi informasi yang efektif diterapkan ke dalam *platform* bisnis (Ross et al., 1996).

Teknologi informasi (TI) memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Saldanha et al. (2016) menjelaskan terdapat tiga peran teknologi informasi dalam kinerja perusahaan: (1) menekan biaya yang terjadi atas kegiatan bisnis dan produksi; (2) meningkatkan peluang memperoleh pendapatan dengan

mengeksploitasi pelanggan atau menciptakan pelanggan baru; (3) menekan biaya dan meningkatkan pendapatan secara bersama-sama.

Gula pasir merupakan komoditas bahan pangan yang strategis sedang dihadapkan pada kondisi yang masih belum mampu memenuhi kebutuhan nasional (Maghfiroh et al., 2017). Penurunan produksi gula nasional disebabkan oleh adanya penurunan produktifitas gula. Hal itu terkait dengan inefisiensi pada sektor pabrik maupun sektor kebun. Dampak dari terjadinya inefisiensi pada sektor kebun ialah rendahnya kualitas tanaman tebu yang berpengaruh pada tingkat sukrosa (sukrosa adalah kandungan gula dalam tanaman tebu) yang terkandung di dalamnya. Dari sektor pabrik, inefisiensi terjadi karena penerapan teknologi yang masih menggunakan mesin-mesin lama peninggalan belanda. Mesin-mesin lama pabrik yang sudah tua membuat produksi gula menurun karena tidak efisien, boros bahan bakar, dan kapasitas produksi yang rendah. Teknologi yang masih lama tersebut menyebabkan mutu gula yang diproduksi juga belum memadai (Sawit, 2010).

Rendahnya produktivitas gula dan tidak stabilnya kondisi industri gula nasional disebabkan karena inefisiensi produksi. Inefisiensi produksi menyebabkan tingginya biaya produksi yang menyebabkan beberapa pabrik gula terpaksa ditutup. Untuk dapat bertahan dalam persaingan dan guncangan industri maka perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat dalam operasional perusahaan.

## **KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS** *Five Competitive Force*

Tujuan dari sebuah strategi ialah agar perusahaan mampu masuk dan bersaing di dalam suatu industri. Keadaan suatu industri bergantung pada *five competitive force* (Porter, 1998). Analisis *Five Competitive Force* bermanfaat untuk menentukan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan industri. *Five competitive force* terdiri dari:

1. Ancaman dari Pendetang baru Industri yang menguntungkan akan menarik bagi para pendatang baru untuk masuk ke dalam industri. Pendatang baru ini akan memberikan kapasitas produk baru yang beredar di pasar sehingga dapat meningkatkan persaingan dalam industri

2. Ancaman Produk Pengganti Keterbatasan produk menyebabkan konsumen mencari alternatif produk lain untuk memenuhi kebutuhan. Keberadaan produk pengganti dalam beberapa kondisi dapat menjadi ancaman bagi produk yang sudah ada (Thompson et al., 2016).

3. *Bargaining Power of Suppliers* Posisi tawar pemasok bergantung pada seberapa besar pemasok memberi pengaruh kepada produsen. Pemasok yang memiliki posisi tawar tinggi mampu menekan keuntungan dengan menaikkan harga bahan baku.

4. *Bargaining Power of Buyers* Konsumen memiliki kekuatan yang mampu memaksa agar perusahaan menurunkan harga produk, menuntut kenaikan kualitas produk, membandingkan dengan produk lain, sehingga mampu mempengaruhi tingkat penjualan dan keuntungan perusahaan.

5. *Rivalry Among Competitive Firms* Persaingan terbesar terdapat pada pesaing yang ada di dalam industri (Thompson et al, 2016). Dalam persaingan terdapat perang harga, perang iklan, dan layanan purna jual

### **Generic Strategies**

Manajemen harus menentukan strategi bersaing yang dapat memberikan keuntungan dengan memanfaatkan kekuatan baik dalam internal organisasi maupun pada industri dimana perusahaan berada. Kekuatan perusahaan pada akhirnya jatuh pada *cost leadership/low cost* atau *differentiation* yang diterapkan baik dalam lingkup luas atau sempit. Lebih lanjut Porter (1998) mengidentifikasi tiga *generic strategies* yang dapat diterapkan pelaku bisnis untuk menghadapi *five competitive force* dalam industri. Ketiga strategi tersebut ialah: (1) *cost leadership/low cost*; (2) *differentiation*; (3) *focus*.

*Cost Leadership/low cost* merupakan strategi yang mengedepankan produk dengan biaya rendah sehingga dengan kualitas yang relatif sama harga jual bisa lebih rendah dibanding dengan pesaing. Keunggulan yang diharapkan ialah dengan struktur biaya yang sama mampu menjual produk dengan harga lebih rendah. Untuk mencapai hal tersebut perlu pangsa pasar dengan skala yang luas. Penerapan teknologi yang tepat dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan proses produksi serta menekan biaya produksi untuk memperkuat posisi perusahaan dalam industri. Ketika perusahaan fokus pada strategi *cost leadership* maka perusahaan harus menekankan pada efisiensi biaya (Hilman et al., 2018). Perusahaan perlu mengintegrasikan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk menghasilkan produk dengan biaya rendah yang memungkinkan untuk dijual dengan harga kompetitif kepada pelanggan (Teeratansirikool et al., 2013).

Perusahaan yang menerapkan strategi *differentiation* berupaya menyediakan produk unik yang mampu membuat pelanggan mau membayar lebih mahal untuk mendapatkan produk. Strategi ini membutuhkan pengembangan produk yang unik serta tidak memiliki kompetitor dengan mengedepankan loyalitas pelanggan terhadap merek suatu produk. Dengan menawarkan kualitas, kinerja serta fitur yang unik sehingga menjadi pembenaran produk dijual dengan harga yang tinggi (Valipour et al., 2012). Perusahaan dengan strategi *differentiation* akan menghadapi risiko dan ketidakpastian yang lebih tinggi, karena tuntutan untuk selalu melakukan inovasi yang menjadi lebih berisiko. Hal itu akan menyulitkan perusahaan yang menggunakan tingkat utang yang lebih besar untuk operasionalnya (Jermias, 2008).

Strategi fokus memiliki konsentrasi untuk memenuhi kebutuhan pada segmen pasar tertentu. Strategi ini diarahkan untuk kelompok pelanggan tertentu sehingga perusahaan mengkhususkan diri dalam beberapa hal tertentu. Perusahaan dapat

membangun fokus dengan salah satu dari dua cara. Perusahaan dapat mengadopsi *cost leadership* untuk segmen pasar tertentu, atau mengadopsi fokus pada produk diferensiasi (Ngigi & Njeru, 2014).

### Penelitian Terdahulu

Marangu et al. (2017) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh strategi *cost leadership* pada daya saing organisasi perusahaan gula di Kenya. Penelitian tersebut bertujuan menganalisis pengaruh strategi *cost leadership* terhadap daya saing perusahaan gula. Strategi *cost leadership* dinilai dengan menggunakan tiga indikator yaitu; minimalisasi biaya, pengadaan bahan baku murah dan pemanfaatan teknologi. Daya saing organisasi dievaluasi dengan menggunakan indikator; pangsa pasar, tingkat pertumbuhan, dan perluasan produksi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan strategi *cost leadership* mempengaruhi daya saing organisasi perusahaan gula.

Penelitian Marangu et al. (2017) lebih lanjut menjelaskan bahwa perusahaan memproduksi gula mampu menekan biaya disebabkan juga karena penggunaan teknologi. Selain faktor tenaga kerja murah serta biaya bahan baku yang rendah, penggunaan teknologi dalam proses produksi gula juga mempengaruhi penekanan biaya. Perusahaan yang memanfaatkan tenaga kerja murah, biaya bahan baku murah, dan penerapan teknologi mampu menekan biaya produksi sebesar 13% lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor.

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif studi kasus.

Metode kualitatif bertujuan mengeksplorasi dan memahami makna dari masalah yang ada. Studi kasus adalah suatu strategi penelitian yang menyelidiki suatu program, aktivitas, atau proses sekelompok individu (Creswell, 2010).

Penelitian ini menggunakan data investasi PT Madubaru selama tahun 2008 – 2017. Data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder. Data primer meliputi hasil wawancara, dan data sekunder meliputi laporan keuangan *audited* perusahaan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif sesuai dengan Milles dan Huberman (1984) menggunakan tiga alur analisis yaitu; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data didapatkan dari laporan keuangan dan wawancara semi terstruktur dengan pihak yang berkepentingan. Kemudian dilakukan penyajian data dan penarikan kesimpulan berdasarkan data yang telah diperoleh.

### HASIL PENELITIAN

Untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi salah satunya dengan cara melakukan investasi teknologi pada mesin-mesin pabrik untuk mendukung kegiatan operasi. Kondisi mesin-mesin pada pabrik yang berusia tua menyebabkan kinerja operasi pabrik tidak efisien, hal itu dikarenakan mesin tua biasanya boros bahan bakar, belum dapat dioperasikan secara otomatis, dan kapasitasnya yang relatif masih rendah. Investasi pada mesin-mesin baru dengan kapasitas lebih besar dan teknologi yang lebih modern diharapkan memberikan dampak untuk mampu menekan biaya produksi gula pada PT. Madubaru.

Tabel 1

Daftar Investasi PT Madubaru Tahun 2008 – 2017

No	Tahun	Investasi
1.	2008	Investasi 1 unit <i>Air Cooled Water chiler</i>
2.	2009	Investasi <i>Gear Box 700 HP</i> gilingan 1
3.	2010	Investasi Mesin Kemasan Gula Retail
4.	2012	Investasi 2 unit <i>Juice Heater</i>
5.	2013	Investasi XG 1300 AT <i>automatic bath centrifuge</i>
6.	2013	Investasi Rotary Sulfur Kapasitas giling 3500 TCD dan sulfur tower

7.	2015	Investasi Puteran <i>High Grade</i> dan <i>Low Grade Centrifugal</i>
8.	2016	Investasi <i>Induction Motor</i> dan <i>Cane Cutter</i>

Sumber: data diolah (2020)

Investasi aset berupa mesin dengan teknologi baru yang dilakukan selama 2008 – 2017. Pada tahun 2008 perusahaan melakukan pembelian *air cooled water chiler* 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.

Berdasarkan analisis investasi teknologi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan dari kebijakan manajemen menginginkan adanya upaya untuk melakukan peningkatan produksi dan menekan biaya produksi. Hal tersebut dapat diketahui dari tujuan investasi mesin selama 2008 – 2017 yang hampir keseluruhan mengedepankan untuk peningkatan efisiensi proses produksi untuk peningkatan produksi dan mereduksi biaya produksi.

Tabel 2

*Kapasitas giling tebu per hari PT Madubaru tahun 2008 – 2017*

Tahun	Kapasitas Produksi (Kuintal)
2008	32.000
2009	32.000
2010	32.000
2011	32.000
2012	32.000
2013	35.000
2014	35.000
2015	35.000
2016	37.000
2017	37.000

Sumber: data diolah (2020)

Investasi teknologi yang berupa pembaruan mesin produksi terbukti dapat meningkatkan kapasitas produksi gula. Tabel 2 menunjukkan kapasitas giling untuk produksi gula PT Madubaru selama tahun 2008 – 2017. Pada tabel tersebut menunjukkan adanya peningkatan kapasitas produksi dari tahun ke tahun selama 2008 – 2017. Hal tersebut sejalan dengan penjelasan pada penelitian Marangu et al. (2017), bahwa untuk menekan biaya produksi salah satu caranya dengan inovasi pada teknologi untuk meningkatkan produksi.

Tabel 3

*Rata-rata tebu digiling per hari PT Madubaru tahun 2008 – 2017*

Tahun	Rata-rata tebu digiling per hari (kuintal)
2008	32,788
2009	30,229
2010	26,738
2011	32,515
2012	31,174
2013	29,842
2014	30,600
2015	32,003
2016	28,278
2017	29,705

Sumber: data diolah (2020)

Tabel 3 menunjukkan rata-rata jumlah bahan baku (tebu) digiling per hari selama tahun 2008 – 2017. Berdasarkan daftar dari tabel tersebut menunjukkan ketersediaan bahan baku yang fluktuatif. Ketersediaan bahan baku yang lebih rendah dari kapasitas produksi menyebabkan terjadinya kapasitas *idle*. Ketersediaan bahan baku yang tidak sesuai dengan kapasitas produksi menyebabkan biaya produksi yang tidak bisa ditekan. Hal ini tidak sejalan dengan Marangu et al. (2017), yang menyatakan bahwa untuk menjalankan strategi *cost leadership* diperlukan ketersediaan bahan baku yang mudah dan murah.

Tabel 4  
*Jumlah produksi gula dan kapasitas produksi gula PT Madubaru tahun 2008 – 2017*

Tahun	Jumlah produksi gula (kuintal)	Kapasitas produksi gula (kuintal)
2008	333,400	350,000
2009	318,750	400,000
2010	295,200	400,000
2011	278,760	450,000
2012	379,870	500,000
2013	355,880	500,000
2014	311,060	550,000
2015	315,230	550,000
2016	306,640	600,000
2017	323,343	600,000

Sumber: data diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa adanya trend peningkatan jumlah produksi gula dari tahun 2008 – 2017. Hal tersebut menunjukkan bahwa investasi yang dilakukan selama 2008 – 2017 dapat meningkatkan jumlah produksi gula PT Madubaru. Namun demikian bila dibandingkan dengan kapasitas produksi, maka ada gap yang cukup jauh. Gap tersebut menyebabkan adanya kapasitas *idle* yang dapat menaikkan biaya produksi.

Tabel 5  
*Harga pokok penjualan per unit PT Madubaru tahun 2008 – 2017*

Tahun	Harga pokok penjualan (HPP) per unit (Rp)
2008	4,352
2009	4,700
2010	6,234
2011	6,526
2012	6,585
2013	7,558
2014	7,888
2015	7,767
2016	10,536
2017	11,804

Sumber: data diolah 2020

Tabel 5 menunjukkan harga pokok penjualan (HPP) per unit produk gula. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa adanya peningkatan HPP dari tahun 2008 – 2017. Hal tersebut menunjukkan bahwa investasi pembaruan teknologi pada mesin produksi yang dilakukan perusahaan tidak mampu menekan biaya produksi. Peningkatan HPP disebabkan oleh beberapa hal diantaranya kurangnya ketersediaan bahan baku yang murah serta adanya kapasitas *idle* pada proses produksi yang membuat biaya tetap meningkat.

## KESIMPULAN

Langkah perusahaan dalam menentukan kebijakan melakukan investasi pada penignkatan teknologi mesin produksi tidak mampu untuk menekan biaya produksi. Kenyataan yang terjadi dilihat dari data harga pokok penjualan (HPP) tidak menunjukkan adanya penurunan. Tujuan investasi untuk meningkatkan kapasaitas dan kuantitas produksi dapat tercapai, namun biaya produksi tidak dapat ditekan. Hal tersebut dikarenakan ketersediaan bahan baku yang tidak bisa diprediksi, sehingga menyebabkan biaya produksi yang tinggi. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu perusahaan tidak mampu menekan biaya produksi hanya dengan meningkatkan teknologi, sehingga penerapan *generic strategies* untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui *cost leadership* sulit untuk dicapai. Untuk

mencapai keunggulan kompetitif melalui cost leadership harus memenuhi syarat-syarat seperti pada penelitian Marangu et al., (2017) yaitu; minimalisasi biaya, bahan baku murah, dan pemanfaatan teknologi yang tepat.

Berdasarkan simpulan dari penelitian ini penulis memberikan saran kepada manajemen perusahaan untuk menerapkan strategi *cost leadership* secara keseluruhan. Perusahaan harus memenuhi syarat untuk menerapkan strategi *cost leadership* yaitu : melakukan minimalisasi biaya, memiliki ketersediaan bahan baku yang mudah dan murah didapatkan, dan memanfaatkan teknologi dengan tepat pada seluruh proses bisnis.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Terjemahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hilman, H., Bohari, A. M. bin, Abdullah, S. S., & Sallehddin, M. R. (2018). The Mediating Effect of Cost Leadership on The Relationship Between Market Penetration, Market Development, and Firm Performance. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 12(3).
- Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *The British Accounting Review*, 40.
- Maghfiroh, I. S., Setyawati, I. K., & Wibowo, R. (2017). Mutu Tebu Industri Gula Di Indonesia. *Seminar Nasional Pembangunan Pertanian II: Arah Dan Tantangan Pembangunan Pertanian Dalam Era SDG's*, 94–100. Malang.
- Marangu, W. N., Mwit, E., & Thoronjo, E. (2017). Analysis of Cost Leadership Strategy Influence on Organizations' Competitiveness of Sugar Firms in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 9(28).
- Milles, M. B., & Huberman, M. A. (1984). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication.
- Ngigi, P. W., & Njeru, A. (2014). Influence Of Competitive Generic Strategies On Customer Base In Deposit Taking Microfinance Institutions In Nairobi County. *International Journal of Business and Commerce*, 3(12).
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitor* (Revised Ed). New York: New York free press.
- Rivkin, J. (2001). An Alternative Approach to Making Strategic Choices. *Harvard Business School*, 433–702.
- Ross, J., Beath, C., & Goodhue, D. (1996). Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets. *Sloan Management Review*.
- Saldanha, T., Mithas, S., & Krishnan, M. (2016). Leveraging Customer Involvement for Fueling Innovation: The Role of Relational and Analytical Information Processing Capabilities. *MIS Quarterly*.
- Sawit, M. H. (2010). Kebijakan swasembada gula: apanya yang kurang? *Analisis Kebijakan Pertanian*, 8(4), 185–602.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive Strategies and Firm Performance: The Mediating Role of Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2).
- Thompson, A. A., Petraff, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2016). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases* (20th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Valipour, H., Birjandi, H., & Honarbakhsh, S. (2012). The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(1), 14–23.