

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Pertumbuhan ekonomi merupakan suatu hal yang ingin dicapai oleh suatu negara termasuk di Indonesia dalam aspek ekonomi. Pertumbuhan ekonomi di Indonesia diamati dari dua sektor yaitu sektor mikro ekonomi dan makro ekonomi. Dari sisi mikro ekonomi, perubahan ekonomi tergantung pada kondisi pasar berdasarkan banyaknya permintaan dan penawaran (*demand* dan *supply*). Dari sisi makro ekonomi, pertumbuhan Indonesia didukung oleh empat poin penting antara lain: konsumsi, investasi, pengeluaran pemerintah serta ekspor dan impor. Nilai dari makro ekonomi dinyatakan dalam produk domestik bruto (*Gross Domestic Bruto*) sebagai indikator perekonomian dalam suatu negara.

Pertumbuhan ekonomi dipengaruhi oleh nilai tukar rupiah terhadap dolar AS dan inflasi dan berkorelasi secara negatif. Melambatnya pertumbuhan ekonomi umumnya dikarenakan karena lemahnya kinerja konsumsi pemerintah, investasi bangunan serta ekspor. Menurut Asumsi Ekonomi RAPBN 2016 (Bank Indonesia, 2015), pelemahan nilai tukar rupiah terhadap dolar AS khususnya pada tahun 2015 akibat menguatnya nilai dolar AS hampir diseluruh mata uang dunia yang ditopang oleh kebijakan Pelonggaran Kuantitatif (*Quantitative Easing*).

Secara umum, QE biasanya didefinisikan sebagai kebijakan yang memperluas neraca bank sentral, untuk meningkatkan uang beredar bank sentral (khususnya, bank cadangan devisa) dalam suatu perekonomian (Joyce, *et. al.*, 2011). Christensen dan Gillan (2015) menyatakan bahwa pelonggaran kuantitatif hanyalah redistribusi aset dalam perekonomian sebagai total saham yang beredar di tangan swasta dan bersifat tidak berubah.

Tabel 1.1
Pertumbuhan Ekonomi dan Inflasi di Indonesia periode tahun 2010-2015

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (kurtal III)
Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia (%)	6,1	6,5	6,2	5,8	5,02	4,85
Inflasi (%)	5,05	3,7	4,3	8,38	8,36	5,0

Sumber : Asumsi Makro RAPBN 2016 (Bank Indonesia,2015) dan diolah

Semen merupakan salah satu bahan baku komoditas strategis yang amat penting dalam kehidupan pembangunan manusia modern (Marsden, 2015). Pembangunan manusia modern identik dengan pembangunan infrastruktur seperti pelabuhan, jalan, jembatan, bendungan, rumah, sekolah, gedung perkantoran, dan lainnya. Dilihat dari sisi demografis dan geografis, Indonesia dengan penduduk lebih dari 250 juta jiwa dan luas wilayah lebih dari satu juta kilometer persegi, membutuhkan pembangunan infrastruktur yang besar dan masif. Tumbuhnya permintaan semen oleh konsumen, membuat beberapa produsen menciptakan

industri ini guna memenuhi kebutuhan konsumen dan sebagai motor perekonomian dalam suatu negara.

Tabel 1.2
Data Penjualan dan Pertumbuhan Penjualan Semen di Indonesia periode tahun 2008-2014

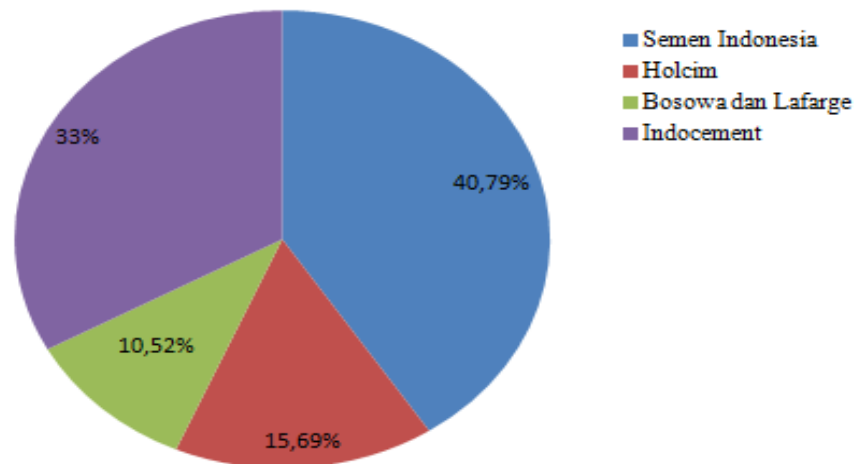
Penjualan Semen di Indonesia Periode Tahun 2008-2014		
Tahun	Penjualan Semen	Pertumbuhan (YOY) %
2008	38 juta	-
2009	38,4 juta	1,1
2010	40 juta	4,2
2011	48 juta	20,0
2012	55 juta	14,6
2013	58 juta	5,6
2014	61 juta	5,1

Sumber : Asosiasi Semen Indonesia dan diolah

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Susanti (2008), dikatakan bahwa konsumsi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia, besarnya persentase nilai makro ekonomi diperoleh dari konsumsi. Lebih dari 50%, nilai GDP berasal dari sektor primer sehingga pendapatannya sangat bergantung pada fluktuasi produksi sektor primer tersebut. Komponen sektor primer terdiri dari pangan, sandang dan papan. Industri properti (papan) kian berkembang pesat dikota besar dan turut membangun pertumbuhan

ekonomi dalam suatu negara. Semakin meningkatnya permintaan akan properti, maka pertumbuhan ekonomi akan meningkat.

Sektor industri telah berperan sebagai penggerak utama untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi secara berkelanjutan meningkatkan produktivitas masyarakat. Disamping pembangunan industri juga berperan menciptakan lapangan kerja, meningkatkan serta menghemat devisa, mendorong pembangunan daerah, meningkatkan serta pemeratakan pendapatan masyarakat dan mengentaskan kemiskinan.



Gambar 1.1 Market Share Industri Semen di Indonesia

Sumber : Asosiasi Semen Indonesia dan diolah

Proses industrialisasi juga penting dalam mendukung berlangsungnya perubahan tata nilai masyarakat dan pranata sosial yang lebih dinamis dan berkualitas. Sektor industri telah menyumbang porsi utama dalam pendapatan devisa negara pada porsi yang lebih besar, meningkatkan pendapatan nasional,

menyerap tenaga cukup banyak, sementara kondisi sosial dan budaya masyarakat telah menjadi masyarakat industri (Fitrianto *et. al.*, 2013).

Perencanaan strategis (Lu dan Zhao, 2006) adalah dasar untuk pengambilan keputusan dalam setiap situasi di dunia bisnis. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengambilan keputusan pemasaran alokasi sumber daya, beberapa alat pendukung perencanaan strategis dikembangkan. Di antara alat yang tersedia, analisis matriks produk-portofolio BCG terkenal menawarkan alat yang efektif untuk perencanaan strategis dengan mengelompokkan posisi pasar produk dan kinerja dari dua perspektif yang berbeda (yaitu kinerja perusahaan dalam industri dan pangsa pasar perusahaannya).

Gambar 1.2
BCG Matrix Industri Semen di Indonesia



Sumber : diolah oleh peneliti

Dalam BCG Matrix Industri Semen di Indonesia, perusahaan yang menjadi studi kasus dalam penelitian ini yaitu PT Holcim Indonesia Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk berada pada posisi

pertumbuhan industri yang tinggi dengan pangsa pasar terbesar diantara industri semen lainnya. Dapat dikatakan bahwa perusahaan-perusahaan ini telah dikenal baik dalam pasar dan produk yang dipasarkan dengan mudah dapat dijangkau oleh konsumen.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti ingin penelitian ini menganalisa kinerja perusahaan berdasarkan *price to book value ratio* dan *price earning ratio*. Kenaikan atau penurunan nilai buku atau nilai pasar umumnya tidak dapat diprediksi penyebabnya, maka dengan penelitian ini dengan menggunakan beberapa variabel terkait seperti pengetahuan aset dan opini pakar akan memberikan jawaban terkait penilaian kinerja perusahaan. Dari sisi strategi, penelitian ini akan menganalisis strategi korporat yang telah diaplikasikan ketiga perusahaan yang menjadi studi kasus. Peneliti akan menggunakan alat analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Jenis-jenis strategi korporat yang telah diaplikasikan dalam PT Holcim Indonesia Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk tertera pada tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3

Jenis-jenis strategi korporat yang diaplikasikan PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk, dan PT Semen Indonesia Tbk

Strategi Korporat		PT Holcim Indonesia Tbk	PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk	PT Semen Indonesia Tbk
Integrasi	Integrasi ke Depan	√	√	√
	Integrasi ke Belakang	√	√	√
	Integrasi Horizontal	√	√	√
Intensif	Penetrasi Pasar	√	√	√
	Pengembangan Pasar	√	√	√
	Pengembangan Produk	√	√	√

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah

1. Menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan pengetahuan aset.
2. Menganalisis kinerja perusahaan menurut opini pakar.
3. Menganalisis dampak opini pakar bagi perusahaan.
4. Menganalisis *platform* yang tepat digunakan untuk perusahaan.
5. Menganalisis strategi korporat terbaik bagi PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggal Prakarsa dan PT Semen Indonesia Tbk berdasarkan kriteria metode metode analisa ANP (*Analytic Network Process*).

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, pertanyaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk, dan PT Semen Indonesia Tbk, apabila diamati dari sisi aset?
2. Bagaimana penilaian kinerja perusahaan (EPS) PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk, dan PT Semen Indonesia Tbk, apabila diamati dari aspek psikologis (*expert opinion*)?
3. Apa fungsi dari opini pakar bagi perusahaan maupun publik?
4. Apa *platform* (ruang koneksi) yang tepat digunakan untuk perusahaan terbuka?
5. Apa jenis strategi korporat terbaik bagi PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tungal Prakarsa dan PT Semen Indonesia Tbk berdasarkan kriteria metode ANP (*Analytic Network Process*)?

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi dunia akademik, dengan adanya penelitian ini menunjukkan bahwa subjektivitas dapat diukur.
2. Bagi perusahaan yaitu sebagai perusahaan terbuka, seorang pakar (*expert*) merupakan bagian dari *stakeholder*.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan menganalisis tiga perusahaan yang bergerak dalam industri semen sekaligus merupakan perusahaan terbuka. Tiga perusahaan tersebut antara lain PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, dan PT Semen Indonesia Tbk. Berikut ini beberapa rangkuman informasi dari ketiga perusahaan yang terpapar pada tabel 1.4

Tabel 1.4
Ruang Lingkup Penelitian

Rincian	PT Holcim Indonesia Tbk	PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk	PT Semen Indonesia Tbk
Periode berdirinya perusahaan	1971	1975	1957
Nama Sebelumnya	PT Semen Cibinong Tbk	-	PT Semen Gresik Tbk
Periode menjadi perusahaan terbuka	1977	1989	1991
Variasi yang dipasarkan	Produk dan Jasa	Produk	Produk dan Jasa
Lokasi pangsa pasar terbesar	Pulau Jawa	Pulau Jawa	Pulau Jawa, Pulau Sumatra, Pulau Sulawesi

G. Kebaruan penelitian

Kebaruan penelitian dalam penulisan karya tulis ini terdiri dari:

1. Keterlibatan *expert* dalam memberikan pendapat terkait studi kasus perusahaan pada industri semen. Keterlibatan *expert* menyatakan bahwa subjektivitas dapat diukur. Industri semen umumnya terfokus pada pasar konsumen (*good market*), namun untuk penelitian ini analisis industri semen bukan kepada pasar konsumen melainkan ke pasar modal.

2. Penelitian ini menganalisa ruang koneksi (*platform*) mana yang tepat digunakan dalam industri semen yang juga merupakan perusahaan terbuka.
3. Industri semen umumnya terfokus pada pasar konsumen (*good market*), namun untuk penelitian ini analisis industri semen bukan kepada pasar konsumen melainkan ke pasar modal (*capital market*).
4. Penelitian ini juga difokuskan pada kinerja perusahaan dalam bentuk *price to book value ratio* dan *price earning ratio*.
5. Penelitian mengenai strategi korporat ditujukan untuk menganalisa pasar modal pada perusahaan yang menjadi studi kasus dan bergerak dalam industri semen.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR

A. Kajian Pustaka

1. Strategi

Strategi merupakan sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran, dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis ideal berkelanjutan kearah, cakupan dan perpektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu atau organisasi (Ramadhan dan Sofiyah, 2013). Strategi (*strategy*) secara eksplisit merupakan rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan (Daft, 2010). Rangkuti (2006) mengatakan konsep dalam strategi terdiri dari dua jenis, yaitu:

1) *Distinctive Competence*

Merupakan tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Bentuk identifikasi dari *Distinctive Competence* meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan lebih unggul dibandingkan pesaingnya.

2) *Competitive Advantage*

Merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan pesaingnya.

Ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang terdiri dari

a) *Cost leadership*

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dibandingkan pesaing dengan memberikan harga jual yang lebih murah atau sama dengan pesaing dengan nilai dan kualitas produk yang sama.

b) Diferensiasi

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan dapat menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumen misalnya persepsi terhadap keunggulan produk, inovasi produk, pelayanan yang baik, serta *brand image* yang unggul.

c) Fokus

Strategi fokus diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional (David, 2011). Inti perumusan strategi menentukan bagaimana perusahaan kita akan berbeda dengan perusahaan lain. Menurut Hubeis dan

Najib (2014), manajemen strategik merupakan proses objektif, rasional, dan sistematis yang melibatkan fase perumusan dan implementasi rencana, strategi dan keputusan yang diperlukan untuk meraih tujuan efektif dan efisien dari suatu organisasi (jenis, ukuran, dan bentuk) dan mempertahankan keunggulan yang dimilikinya saat ini dan ke depan, baik untuk bertahan maupun mempengaruhi sistem dalam arti makro, meso dan mikro.

Menurut Nur Afrillita (2013), dengan menggunakan manajemen strategis sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi, maka para pemimpin organisasi diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan manajemen strategis, yaitu:

- Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah dimasa mendatang.
- Keterlibatan karyawan/anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- Aktifitas tumpang tindih akan dikurangi.

- Keengganan untuk berubah dari karyawan/anggota organisasi akan dapat dikurangi.

Keunggulan yang dicapai suatu perusahaan tergantung bagaimana perusahaan tersebut menganalisis bisnis mereka. Perusahaan menyadari bahwa lingkungan selalu mengalami perubahan. Untuk itu, perusahaan harus mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut (Ramadhan dan Sofiyah, 2013).

a. Formulasi Strategi

1) Penetapan Visi dan Misi

Setiap organisasi atau perusahaan pasti mempunyai sebuah visi untuk mencapai kesuksesannya. Visi adalah apa yang perusahaan inginkan di masa depan. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi disamping memberikan panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi perusahaan. Pernyataan visi yang efektif adalah menggambarkan secara jelas gambaran dari perusahaan yang ingin dikembangkan. Visi digunakan sebagai pemandu untuk merubah hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan. Visi menjelaskan pada karyawan kemana kita akan menuju. Visi adalah pandangan yang jauh tentang perusahaan atau organisasi, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut (Dirgantoro, 2001). Visi menurut Hubeis dan Najib (2014), merupakan pernyataan umum perusahaan yang ditujukan untuk memberikan arahan yang dapat membangkitkan emosional

anggota-anggota organisasi. Sedangkan menurut Wibisono (2006), visi adalah serangkaian kata-kata bahkan rangkaian kalimat mengungkapkan impian, cita-cita, rencana, harapan sebuah perkumpulan, perusahaan, organisasi yang ingin dicapai di masa mendatang. Visi juga dapat dikatakan sebagai sesuatu yang sangat dibutuhkan untuk organisasi demi menjamin kesuksesan dan kelestarian organisasi/ perusahaan jangka panjang. Dengan kata lain dapat diekspresikan visi merupakan 'want to be' dari perkumpulan, perusahaan ataupun organisasi. Dalam visi suatu perkumpulan/ organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan. Berikut ini karakteristik visi yang efektif:

- a) *desirable* (menarik),
- b) *Imagible* (dapat dibayangkan),
- c) *Feasible* (realistis dan dapat dicapai),
- d) *Comunicable* (mudah dipahami),
- e) *Flexible* (responsif dan aspiratif terhadap lingkungan),
- f) *Focused* (jelas),

Kegunaan visi dalam suatu perusahaan dapat digunakan untuk:

- a) Pembangun dan pembentuk sudatu kebudayaan perusahaan (*cooperateculture*),
- b) Wadah dalam menyatukan sasaran, tujuan, dan arah perusahaan,

c) Dasar dalam pemanfaatan dan alokasi sumber daya yang ada serta cara-cara pengendaliannya.

Benedicta dan Prasetyo (2004), memaparkan bahwa misi merupakan sesuatu yang menentukan kebutuhan apa yang diinginkan dan dipenuhi oleh perusahaan, dimana mereka berada sekaligus berupaya dalam pemuasan dilakukan. Misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh pasar, organisasi, perusahaan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan. Jadi dalam membuat misi harus realistis dalam organisasi sehingga menghasilkan produk maupun jasa yang berkualitas, dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Misi masih merupakan sesuatu yang memiliki arti global dan cenderung generik. Oleh karena itu, beberapa ditentukan beberapa obyektif yang ingin dicapai dalam beberapa hal sehubungan dengan misi yang dicanangkan tersebut (Indrajit, 2000).

2) Analisis Kondisi Lingkungan

Dalam Strategi, perusahaan perlu menganalisis kondisi lingkungannya. Analisis kondisi lingkungan terbagi menjadi dua yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

a) Analisis Lingkungan Internal

Nur Afrillita (2013), menyatakan bahwa aspek-aspek lingkungan internal perusahaan yang hendaknya diamati dapat dilihat dari beberapa pendekatan, yakni sebagai berikut:

I. Pendekatan Fungsional

Pada pendekatan ini, kategori analisis internal sering diarahkan pada pasar dan pemasaran, kondisi keuangan dan akunting, produksi, sumber daya manusia, dan struktur organisasi dan manajemen.

II. Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chains*)

Analisis dengan pendekatan Rantai Nilai didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan dari sekumpulan aktivitas nilai (*value activities*) yang dilaksanakan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, serta mendukung produk dan jasa mereka pada perusahaan yang terdiri dari satu SBU (Satuan Bisnis Unit) saja.

b) Analisis Lingkungan Eksternal

Umar (2005) membagi lingkungan eksternal kedalam dua katagori yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri. Penjelasan kedua katagori eksternal yakni sebagai berikut :

I. Lingkungan Eksternal

Elemen-elemen yang ada dalam lingkungan ini memberikan pengaruh yang tidak langsung pada perusahaan. Elemen-elemen yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

i. Elemen Perekonomian

Perekonomian berkaitan dengan bagaimana orang atau bangsa memproduksi, mendistribusikan, dan mengonsumsi berbagai barang dan jasa. Perusahaan perlu memperhatikan sejauh mana perekonomian dapat mempengaruhi perusahaan/organisasi dari segi upah tenaga kerja, inflasi, perpajakan, pengangguran, dan harga barang yang dikelola.

ii. Elemen Politik dan Legal

Situasi politik, perpolitikan, dan masalah legal sangat terkait dengan keberlangsungan perusahaan untuk jangka panjang. Situasi perpolitikan yang kondusif memberikan kenyamanan bagi para organisasi/pelaku usaha.

iii. Elemen Sosial-Budaya

Kondisi sosial yang dimaksud adalah seperti kondisi demografi, sikap, gaya hidup, adat istiadat, dan kebiasaan dari orang-orang eksternal perusahaan. Begitupula dari kondisi budaya seperti ekologis, demografis, religious, pendidikan dan etnis.

iv. Elemen Lingkungan Teknologi

Ilmu dan pengetahuan manusia terus berkembang dari waktu ke waktu. Ini membuat teknologi juga berkembang pesat. Teknologi tidak hanya mencakup penemuan-penemuan

yang baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaannya atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan, artinya teknologi memberikan suatu gambaran yang luas meliputi mendesain, menghasilkan, dan mendistribusikan.

II. Lingkungan Industri

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada.

i. Ancaman Pelaku Bisnis Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada.

ii. Ancaman Produk Substitusi

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti.

iii. Kekuatan Tawar-Menawar

Pembeli Pembeli ini biasanya bisa memaksa perusahaan untuk menurunkan harga atau menuntut meningkatkan kualitas produk/jasa, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya.

iv. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Bila pemasok memiliki daya tawar yang semakin kuat, maka semakin kurang menarik industrinya.

v. Persaingan Dalam Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan pada pasar persaingan sempurna biasanya akan memaksa perusahaan menjadi pengikut termasuk dalam hal harga produk.

3) Implementasi Strategi

Implementasi merupakan perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi. Proses tersebut meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya (Murniati dan Usman, 2009). Griffin (2004) menyatakan bahwa implementasi pada tingkat bisnis mengambil tempat pada bidang-bidang pemasaran, penjualan, akuntansi, keuangan serta manufaktur. Implementasi strategi generik Porter memerlukan penekanan yang berbeda pada setiap bidang organisasi tersebut. Implementasi pada tingkat korporasi mengatasi dua persoalan yaitu:

- Bagaimana organisasi akan melangkah untuk mencapai diversifikasi?
- Bagaimana cara organisasi dikelola ketika organisasi telah terdiversifikasi?

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh O’Riordan dan Fairbrass (2008) disebutkan bahwa proses strategi yang dilakukan oleh perusahaan dilakukan dengan dua tahap yaitu pengembangan strategi (*strategy development*) dan implementasi (*implementation*).

- a) Tahap pertama pengembangan strategi diawali dengan: menentukan nilai (*value*) sebagai penggerak strategi terkait dengan misi, visi, dan sasaran yang diinginkan oleh perusahaan sehubungan dengan program yang akan dijalankan.
- b) Tahap selanjutnya adalah tahap implementasi strategi. Implementasi strategi dilakukan setelah menetapkan strategi yang akan dilaksanakan dengan mengacu pertimbangan awal. Tahap implementasi strategi dilakukan melalui 2 tahap yaitu: Pelaksanaan dan pengawasan yang didalamnya termasuk aspek teknik pengawasan atas proses yang dijalankan dalam pengembangan strategi. Tahap terakhir adalah finalisasi yang didasarkan pada rasionalitas yang berorientasi terhadap hasil dengan pendekatan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya yang ada.

b. Strategi Korporat

Menurut Rangkuti (2006), strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, ketika perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Pada

tingkat korporat ini, strategi korporat berusaha menjawab dua pertanyaan berikut:

- Kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing?
- Bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan

Strategi korporat digunakan untuk mengidentifikasi portofolio bisnis yang secara total akan mengubah perusahaan dan cara-cara bisnis ini berhubungan dengan bisnis lain. Strategi tingkat korporasi (Tjiptono, 2002) dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, setiap perusahaan perlu menentukan salah satu dari beberapa alternatif berikut:

- Kedudukan dalam pasar
- Inovasi
- Produktivitas
- Sumber daya fisik dan finansial
- Profitabilitas
- Prestasi dan pengembangan manajerial
- Prestasi dan sikap karyawan, dan
- Tanggung jawab sosial

Menurut David (2011), ada beberapa tipe strategi alternatif dalam tingkat korporat, antara lain:

1) Strategi Integrasi

a) Integrasi ke depan

Berkaitan dengan usaha memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

b) Integrasi ke belakang

Adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

c) Integrasi horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan.

2) Strategi Intensif

a) Penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar.

b) Pengembangan pasar

Meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

c) Pengembangan produk

Adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

3) Strategi diversifikasi

a) Diversifikasi terkait

Enam pedoman tentang kapan diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi sangat efektif

- Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat
- Ketika penambahan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan saat ini
- Ketika produk baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang bersaing
- Ketika produk terbaru memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini
- Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari segi siklus hidup produk
- Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat

b) Diversifikasi tak terkait

Pedoman tentang kapan diversifikasi tak terkait dapat menjadi strategi efektif antara lain:

- Ketika saluran distribusi organisasi dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk yang baru pada konsumen yang ada.

- Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
- Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
- Ketika produk baru memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
- Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan.
- Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
- Ketika ada strategi keuangan antara perusahaan yang diakuisisi dan yang mengakuisisi.
- Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
- Ketika aksi *antitrust* dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri

c) Diversifikasi Konglomerat

Merupakan strategi perusahaan yang menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk atau jasa lama.

Perusahaan dapat menggunakan strategi ini ketika pasar untuk produk yang ada cenderung mengalami stagnasi atau bahkan penurunan karena telah melalui titik jenuhnya.

d) Diversifikasi Horizontal

Merupakan strategi perusahaan yang menambahkan produk dan jasa baru yang tidak berkaitan dengan memuaskan pelanggan yang sama. Strategi ini dilakukan ketika penawaran produk baru diperkirakan akan meningkatkan penerimaan produk yang sudah ada dan jaringan distribusi yang ada dapat digunakan untuk memasarkan produk baru kepada pelanggan yang sudah ada.

4) Strategi defensif

a) *Joint Venture*

Strategi ini amat populer ketika perusahaan atau lebih membentuk kerja sama sementara atau konsorsium guna memanfaatkan beberapa peluang. Strategi ini digunakan ketika dua atau lebih perusahaan tidak mampu bersaing dengan *market leader* yang ada.

b) Penciutan

Merupakan strategi defensif yang dilakukan perusahaan dengan mengelompokkan ulang bisnis melalui pengurangan biaya dan aset perusahaan. Perusahaan perlu melakukan strategi ini karena mengalami ketidakefisienan, moral karyawan buruk, dan keuntungan rendah sehingga menjadi lemah dalam industri.

c) Divestasi

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi kepada pihak lain. Strategi ini dapat dilakukan jika perusahaan telah menetapkan strategi pengurangan namun tidak menunjukkan hasil perbaikan yang memuaskan sementara sebuah unit bisnis atau divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya untuk tetap bersaing.

d) Likuidasi

Yaitu menjual seluruh asset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya. Tingkatan-tingkatan strategi di perusahaan besar, biasanya terdapat empat tingkatan strategi:

- perusahaan
- divisional
- fungsional
- operasional

Strategi ini dapat dilakukan setelah strategi pengurangan dan divestasi tidak berhasil dilakukan.

2. Kinerja Perusahaan (*Performance*)

Ada beberapa teori tentang bagaimana munculnya konsep pengukuran kinerja. Oana dan Pintea (2012) berpendapat bahwa pengukuran kinerja modern muncul di Venesia pada abad 15 dengan munculnya *double entry accounting*. Pandangan lain adalah bahwa penulis yang menganggap bahwa pengukuran

kinerja muncul selama revolusi industri. Entah cara kita dapat mengatakan dengan pasti bahwa manajemen kinerja muncul sebagai daerah penelitian yang dominan di awal 50-an, ketika akademisi dan praktisi memiliki ketertarikan pada kebutuhan untuk mengukur kinerja dan pengukuran konsekuensi.

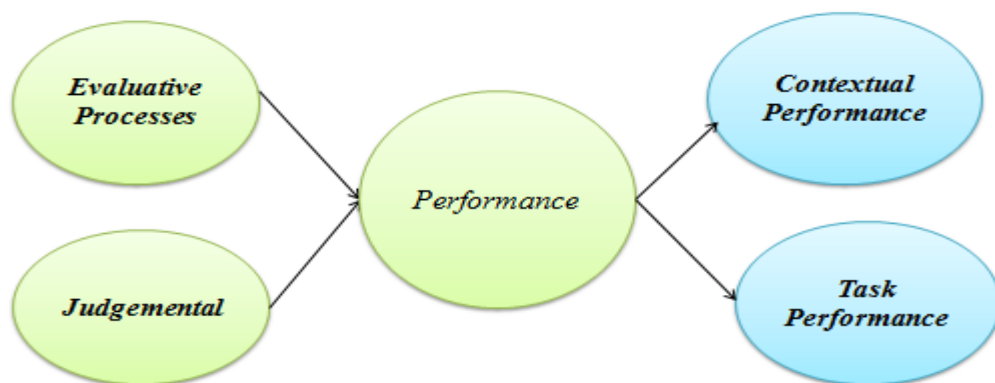
Menurut Elena (2012), konsep kinerja dapat dipersempit melalui sejumlah definisi, banyak yang mengacu pada konteks tertentu atau perspektif fungsional. Kinerja adalah proses dan bukan hasil yang terjadi pada titik tertentu. Pengukuran kinerja dipahami sebagai evaluasi terhadap hasil yang diperoleh sebagai konsekuensi dari suatu kegiatan (proses). Makna ini berkaitan hanya untuk nilai; pengukuran kinerja dianggap sebagai "*ex-post*" dari hasil yang diperoleh. Kinerja tidak dapat berdiri sendiri, tapi itu tergantung pada representasi perusahaan sukses yang dibuat oleh berbagai kategori pengguna informasi akuntansi.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai keadaan daya saing entitas ekonomi, dicapai melalui efisiensi dan tingkat produktivitas, yang menjamin daya tahan di pasar. Kinerja merupakan karakteristik dari hasil yang diidentifikasi untuk keperluan evaluasi. Gagasan ukuran suatu kinerja telah diperpanjang sebagai tanda-tanda vital organisasi, yang "mengukur seberapa baik kegiatan dalam proses dan hasil dari proses mencapai tujuan tertentu" (Ratnayake, 2009).

Kinerja merupakan bagaimana suatu organisasi bekerja untuk melakukan yang terbaik. Kinerja merupakan perilaku yang bertujuan untuk

kelancaran fungsi organisasi dan meningkatkan prosedur kerja dan fungsi kerja. Kinerja bukanlah suatu tindakan yang dikerjakan sendiri namun ada suatu proses yang bersifat subjektif dan proses evaluatif (Sonnentag dan Frese, 2002).

Kinerja terbagi menjadi dua bagian yaitu kinerja tugas dan kontekstual. Kegiatan yang relevan untuk kinerja tugas bervariasi antara pekerjaan. Kinerja tugas berkaitan dengan kemampuan individu yang melakukan kegiatan yang berkontribusi pada organisasi 'inti teknis'. Kontribusi ini dapat baik langsung (misalnya dalam kasus pekerja produksi), atau tidak langsung (misalnya dalam kasus manajer atau personel staf). Kinerja tugas sendiri merupakan kinerja yang multi-dimensi.



Gambar 2.1 Pembagian Kinerja

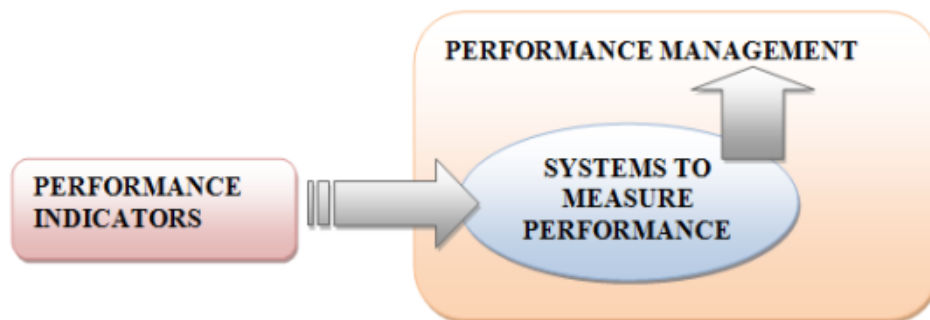
Sumber: Sonnentag dan Frese (2002), Mucchal (2014) dan diolah

Ada lima faktor yang mengacu pada tugas kinerja seperti kemampuan tugas-tugas tertentu, kemampuan tugas *non job* tertentu, tertulis dan kemampuan komunikasi lisan, pengawasan dalam kasus pengawas atau posisi kepemimpinan dan seni manajemen/ administrasi. Kegiatan kinerja kontekstual relatif sama di seluruh pekerjaan, berhubungan dengan kepribadian dan motivasi.

Kinerja kontekstual lebih berperan secara diskresioner dan ekstra. Kinerja kontekstual mengacu pada kegiatan yang tidak memberikan kontribusi untuk inti teknis tapi yang mendukung organisasi, sosial dan psikologis lingkungan di mana tujuan organisasi dikejar. Kinerja kontekstual tidak hanya mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja atau menjadi anggota diandalkan organisasi, tetapi juga membuat saran tentang bagaimana meningkatkan prosedur kerja.

Karena kinerja ekonomi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dipertimbangkan bahwa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja harus mencakup semua faktor penentu kinerja dan mereka pengaruh terhadap kinerja dengan menyoroti aspek kuantitatif dan juga dapat diukur dengan ukuran "keuangan" atau "bukan keuangan". Evaluasi kinerja suatu entitas ekonomi memerlukan mendekati beberapa kriteria, seperti industri dan ekonomi tipe entitas, strategi manajerial dan kewirausahaan, lingkungan kompetitif, sumber

daya manusia dan materi yang tersedia, dengan menggunakan sistem kinerja yang tepat. Manajemen entitas ekonomi menggunakan indikator untuk mengukur, melaporkan dan meningkatkan entitas kinerja. Hubungan antara indikator dan manajemen dengan adanya pengukuran kinerja dapat diamati pada gambar 2.2.



Gambar 2.2 Hubungan antara indikator kinerja dan manajemen kinerja

Sumber: Pintea Mirela-Oana (2012)

a. Nilai Pasar (*Market Value*)

Hermuningsih (2014) menyatakan bahwa nilai perusahaan yang tinggi menjadi keinginan para pemilik perusahaan, sebab dengan nilai yang tinggi menunjukkan kemakmuran pemegang saham juga tinggi. Kekayaan pemegang saham dan perusahaan dipresentasikan oleh harga pasar dari

saham yang merupakan cerminan dari keputusan investasi, pendanaan (*financing*), dan manajemen aset.

Harga pasar saham adalah salah satu faktor yang paling penting yang mempengaruhi keputusan investasi bagi investor. Hal ini juga disarankan dari teori bahwa harga pasar saham tergantung pada banyak faktor, seperti laba per saham, dividen per saham, ukuran perusahaan dll. Perubahan harga saham terjadi karena kekuatan pasar, yaitu pembelian dan penjualan saham yang tersedia di pasar (Hemadivya dan Devi, 2013).

Rasio pasar merupakan sekumpulan rasio yang menghubungkan harga saham dengan laba, nilai buku per saham, dan dividen. Rasio ini memberikan petunjuk mengenai apa yang dipikirkan investor atas kinerja perusahaan di masa lalu serta prospek di masa mendatang (Moeljadi, 2006). Rasio ini memberikan informasi seberapa besar masyarakat (investor) atau para pemegang saham menghargai perusahaan, sehingga mereka mau membeli saham perusahaan dengan harga yang lebih tinggi dibanding dengan nilai buku saham (Sutrisno, 2003:256). Rasio pasar dikelompokkan menjadi beberapa bagian antara lain (Nasyiffa, 2011) :

1) Rasio Pendapatan Per Lembar Saham (*Earning Per Share*)

Laba adalah variabel dasar akuntansi dan penting ketika menuju pada suatu penelitian relevansi mengenai nilai informasi akuntansi. Hal ini disebabkan laba yang memiliki keunggulan dari arus kas. Namun, pasar akan melihat keluar untuk kedua arus kas dan nilai buku jika angka

laba yang dianggap tidak memadai (Abiodun, 2012). Pendapatan per saham yang merupakan parameter yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan laba perusahaan yang akan dipublikasi jika diperlukan untuk kepentingan pasar sekuritas (Valix dan Peralta, 2009). Laba per saham adalah ukuran dimana pialang saham dan investor akan mengamati dengan seksama dan mempertimbangkan sementara dalam menentukan nilai pasar saham ekuitas (Bhatt dan JK, 2012).

O'Hara *et. al.* (2000) berpendapat bahwa bahwa peningkatan EPS yang konsisten memiliki korelasi positif yang kuat dengan harga saham. Harga saham perusahaan yang diperdagangkan publik yang ditentukan oleh kekuatan pasar penawaran dan permintaan yang sering berubah karena tergantung pada harapan pembeli dan penjual (Menaje, 2012). Seorang investor membeli dan mempertahankan saham suatu perusahaan dengan harapan akan memperoleh dividen atau capital gain. Laba biasanya menjadi dasar penentuan pembayaran dividen dan kenaikan harga saham di masa mendatang. Oleh karena itu, para pemegang saham biasanya tertarik dengan angka EPS yang dilaporkan perusahaan. EPS hanya dihitung untuk saham biasa.

2) Rasio Harga Laba (*Price Earning Ratio*)

Rasio harga/ laba (*Price Earning Ratio*) merupakan suatu rasio yang lazim dipakai untuk mengukur harga pasar (*market price*) setiap lembar saham biasa dengan laba per lembar saham. Ukuran ini

melibatkan suatu jumlah yang tidak secara langsung dikendalikan oleh perusahaan harga pasar saham biasa. Rasio harga/ laba mencerminkan penilaian pemodal terhadap pendapatan dimasa mendatang. (Simamora, 2000). *Price Earning Ratio* (PER) menunjukkan berapa banyak investor bersedia membayar untuk tiap rupiah dari laba yang dilaporkan. Oleh para investor, rasio ini digunakan untuk memprediksi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba di masa yang akan datang. Kesediaan para investor untuk menerima kenaikan PER sangat bergantung pada prospek perusahaan. Perusahaan dengan peluang tingkat pertumbuhan yang tinggi, biasanya memiliki PER yang tinggi. Sebaliknya perusahaan dengan tingkat pertumbuhan yang rendah cenderung memiliki PER yang rendah.

3) Rasio Pasar Per Buku (*Price To Book Value Ratio*)

Rasio ini menunjukkan berapa besar nilai perusahaan dari apa yang telah atau sedang ditanamkan oleh pemilik perusahaan, semakin tinggi rasio ini, semakin besar tambahan kekayaan (*wealth*) yang dinikmati oleh pemilik perusahaan. Jika harga pasar berada di bawah nilai bukunya, investor memandang bahwa perusahaan tidak cukup potensial. Bila seorang investor pesimis atas prospek suatu saham, maka banyak saham dijual pada harga di bawah nilai bukunya. Sebaliknya jika investor optimis maka saham dijual dengan harga di atas nilai bukunya. *Book*

value per share (nilai buku per saham) dihitung dengan membagi ekuitas saham biasa dengan jumlah saham yang beredar.

4) Rasio Pendapatan Dividen (*Dividend Yield Ratio*)

Dividen yield merupakan sebagian dari total pengembalian yang akan diperoleh investor. Biasanya perusahaan yang mempunyai prospek pertumbuhan yang tinggi akan mempunyai *dividend yield* yang rendah, karena dividen sebagian besar akan diinvestasikan kembali. Kemudian karena perusahaan dengan prospek yang tinggi akan mempunyai harga pasar saham yang tinggi, yang berarti pembagiannya tinggi, maka *dividend yield* untuk perusahaan semacam ini akan cenderung lebih rendah.

5) Rasio Pembayaran Dividen (*Dividend Payout Ratio*)

Nasyiffa (2011) menyatakan bahwa rasio ini melihat bagian pendapatan yang dibayarkan sebagai dividen kepada investor sedangkan bagian lain yang tidak dibagikan akan diinvestasikan kembali ke perusahaan. Perusahaan yang mempunyai tingkat pertumbuhan yang tinggi akan mempunyai rasio pembayaran dividen yang rendah. Sebaliknya perusahaan yang tingkat pertumbuhannya rendah akan mempunyai rasio yang tinggi. Pembayaran dividen juga merupakan kebijakan dividen perusahaan. Semakin besar rasio ini maka semakin lambat atau kecil pertumbuhan pendapatan perusahaan.

c. Nilai Buku (*Book Value*)

Nilai buku (*book value*) menggambarkan perbandingan total modal (ekuitas) terhadap jumlah saham (Tjiptono dan Hendry, 2011). Nilai buku ekuitas terkait dengan nilai pasar perusahaan selain pendapatan. Nilai buku (Adhani, 2014) merupakan ukuran neraca atau aktiva bersih yang menghasilkan laba.

Nilai buku memainkan peran penting dalam ekuitas pada penilaian yang mewakili saham bersih dan laba bagi masa depan perusahaan. Relevansi pendapatan didominasi oleh nilai buku. Semakin besar jumlah aset yang belum diakui, semakin rendah relevansi nilai bukunya. Nilai buku merupakan nilai saat ini bagi deviden masa depan yang didiskontokan pada tingkat pengembalian akuntansi (Pourheydari *et. al*, 2008).

3. Wadah Berbagi Pengetahuan (*Platform*)

Go *et al.* (2012) menjelaskan bahwa struktur *platform* berfungsi sebagai filter informasi dan merupakan jembatan pengetahuan dan keterampilan transfer antar jaringan publik, swasta dan individu pemangku kepentingan. Dalam *platform* dikelompokkan atas beberapa bagian, sebagai berikut (Klooster *et al.* 2004):

a. Ruang Material (*Material Space*)

Ruang material memfasilitasi pertemuan di mana anggota masyarakat dapat berkomunikasi tatap muka satu sama lain. Tatap muka adalah cara terbaik dalam komunikasi, menyediakan ruang bagi pemangku

kepentingan untuk membangun kepercayaan dan berbagi pengetahuan kompleks melalui diskusi (informal), dan sesi *brainstorming*.

b. Ruang informasi (*Information Space*)

Ruang informasi yang mampu mendukung ruang sosial dan pikiran dengan menempatkan informasi ke dalam lingkungan masyarakat melalui media elektronik (internet), media cetak dan tatap muka.

c. Ruang Pikiran (*Mind Space*)

Ruang ini merupakan sarana untuk berkomunikasi dimana terbentuknya ruang ini didasarkan atas suatu pemikiran dan pemahaman yang sama. Ruang ini efektif untuk kolaborasi pemikiran antar individu serta menghapus rasa khawatir akibat ketidaktahuan dalam suatu informasi.

d. Ruang Sosial (*Social Space*)

Ruang sosial mengacu pada pengembangan hubungan interpersonal yang memperkuat komitmen dan kepercayaan antara individu. Ruang ini juga mengamati sejauh mana pola dapat dilihat dalam interaktivitas antara para pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, karyawan dan pelanggan.

Tabel 2.1
Wadah Berbagi Pengetahuan (*Platform*)

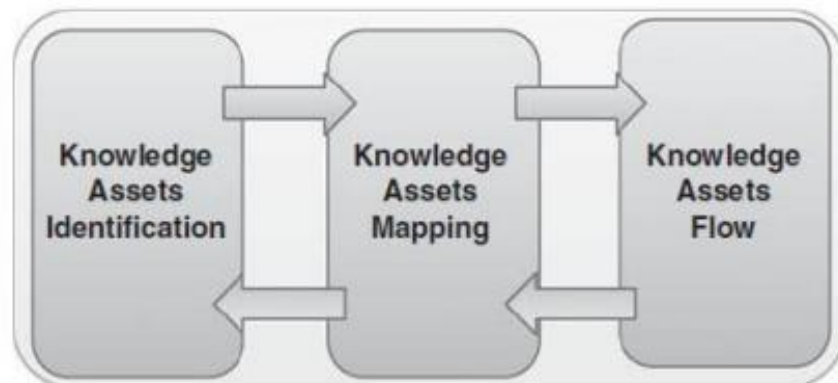
	Material Space	Information Space	Mind Space	Social Space
Material Space	Co-presence of people and material artifacts	Capturing and representing material space (picture)	Executing the design of an artifact	Co-presence of people
Information Space		Joining together information spaces (hyperlinked web site, web ring, picture-in-picture tv)	Articulating a mind space in information artifact	Mediated Co-presence of people
Mind Space			Connecting mind spaces (people-people, people-machines, machines-machines)	Collective thinking
Social Space				Connecting social network

Sumber: Trunfio *et al.* (2012) dan diolah

4. Pengetahuan Aset (*Knowledge Assets*)

Dalam data ekonomi berbasis pengetahuan modern, dokumen, konten dan pengetahuan memainkan bahkan semakin berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pengetahuan (*knowledge*) adalah faktor yang berpengaruh dalam organisasi dan penting bagi keuntungan strategis telah memberikan suatu persoalan baru untuk organisasi dengan ukuran dan manajemen kinerja mereka. Pengetahuan dari suatu perusahaan harus menjadi pertimbangan utama yang ke dasar strategi organisasi dan dasar utama yang perusahaan dapat membangun yang mengidentifikasi dan menyusun strategi, dan juga sebagai salah satu sumber utama dari profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya intelektual dalam rangka membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja mereka (Marr dan Spender, 2004).

Aset telah diidentifikasi sebagai elemen kunci dari keberhasilan organisasi dan karena itu harus dimanfaatkan semaksimal mungkin (Evans dan Price, 2014). Aset adalah sumber daya yang dikuasai oleh perusahaan sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi si masa depan di manfaatkan diharapkan akan diperoleh perusahaan (Ikatan Akuntan Indonesia, 2009). Nasih (2012) mengemukakan bahwa aset merupakan jumlah nominal kekayaan perusahaan yang tersaji dalam neraca. Jumlah aset yang dimaksud adalah aset bersih yakni total aset berdasarkan harga perolehan dikurangi dengan akumulasi penyusutan serta penyisihan-penyisihan bila ada.



Gambar 2.3 Fondasi dari pengetahuan aset

Sumber : Naftanaila (2012)

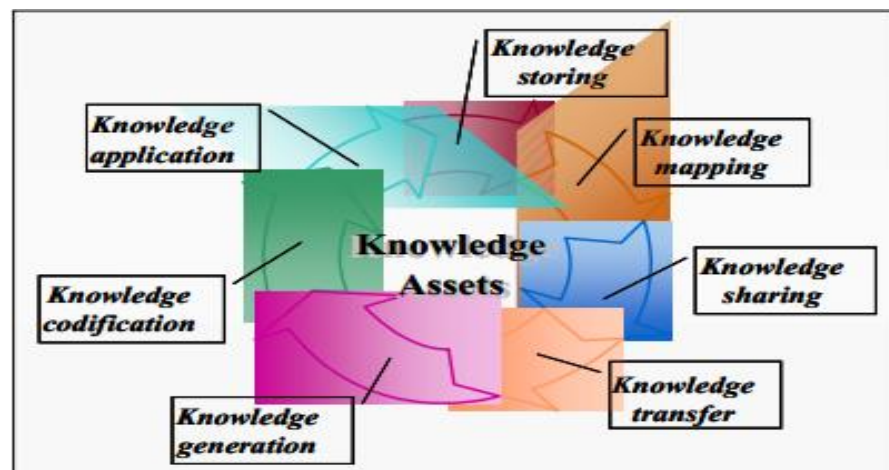
Naftaila (2012) meneliti fondasi dari pengetahuan aset. Menurut model langkah pertama dalam mengelola pengetahuan aset adalah identifikasi pengetahuan aset pada kunci organisasi. Dalam langkah ini manajer proyek menjadi sadar akan pengetahuan dan aset tak berwujud domain yang membentuk dasar dari mekanisme penciptaan nilai proyek.

Melalui identifikasi pengetahuan aset terletak pengetahuan sumber daya yang dimiliki, dan tersedia untuk proyek, dapat digunakan, dan dikembangkan. Langkah kedua, pemetaan pengetahuan aset memungkinkan investigasi hubungan yang menghubungkan pengetahuan aset yang berbeda di antara individu satu dengan yang lainnya. Sama seperti bagan organisasi, di mana hubungan spasial dikomunikasikan, pemetaan pengetahuan menunjukkan hubungan dalam upaya untuk memanfaatkan pengetahuan. Memiliki karakter dinamis, pengetahuan aset berinteraksi satu sama lain yang mempengaruhi, dengan demikian, adanya transformasi dan pengembangan kemampuan.

Langkah ketiga, studi arus pengetahuan aset, adalah menghadapi kurangnya pelaksanaan mekanisme.

Orang-orang yang memiliki pengetahuan tidak hanya memiliki informasi, tetapi memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan dan bingkai informasi dalam konteks pengalaman, keahlian, dan penilaian. Pengetahuan aset (*knowledge assets*) dapat dianggap sebagai pengetahuan yang ada dalam suatu organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan diferensial. Menurut Evan dan Price (2014), pengetahuan aset merupakan satu-satunya sumber daya yang berarti. Dengan pengetahuan mengenai aset, dapat mewakili sumber kompetensi organisasi dan kemampuan yang dianggap penting untuk pertumbuhan, keunggulan kompetitif dan pembangunan manusia (Kamasak dan Yucelen,2010).

Marr dan schiuma (2001) mempertemukan berbagai aspek dan mengusulkan dua taksonomi mengenai pengetahuan aset dan pengetahuan proses berguna untuk mengelola pengetahuan aset.

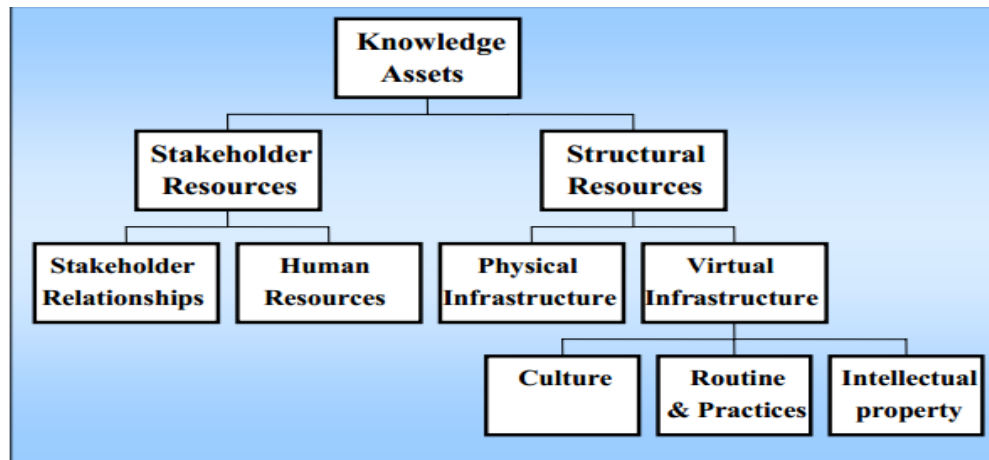


Gambar 2.4 Proses dari pengetahuan aset (*knowledge assets*)

Sumber : Marr dan Schiuma (2001)

Marr dan Schiuma (2001) mengidentifikasi dan menggambarkan tujuh proses berikut kunci pengetahuan: generasi pengetahuan, kodifikasi pengetahuan, penerapan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, pemetaan pengetahuan, berbagi pengetahuan dan transfer pengetahuan, yang erat terkait dan sering tumpang tindih (Gambar 2.4). Proses ini merupakan tuas manajerial yang manajer dapat mengadopsi dalam suatu organisasi untuk mengelola pengetahuan aset perusahaan.

Pada gambar 2.5, Carlucci dan Schiuma menggambarkan “peta pengetahuan aset”, yang mengusulkan klasifikasi pengetahuan aset organisasi pada perbedaan antara *Stakeholder Resources* dan Sumber Daya Struktural. Peta pengetahuan aset sangat berguna untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan dalam sebuah organisasi, selain menyediakan kerangka dasar bagi kualitatif dan penilaian kuantitatif pengetahuan aset organisasi.



Gambar 2.5 Peta pengetahuan aset (*knowledge assets*)

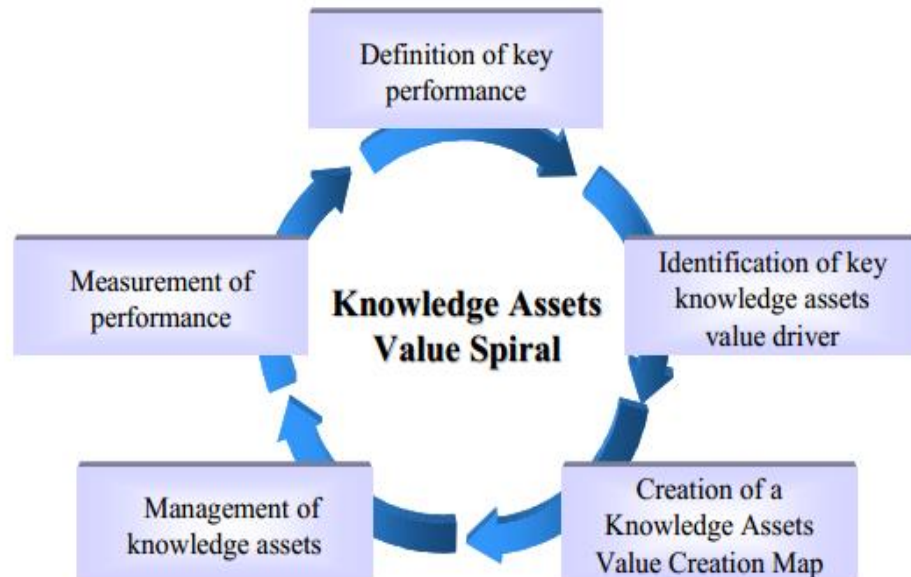
Sumber : Carlucci dan Schiuma

a. Nilai spiral pengetahuan aset

1) Definisi kinerja utama

Tahap pertama terdiri dalam definisi kinerja utama perusahaan yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Untuk setiap dimensi didefinisikan manajer kinerja dapat mengatur serangkaian tujuan kinerja spesifik yang akan dicapai. Pada dasar definisi kinerja utama perusahaan adalah artikulasi yang jelas strategi organisasi yang melibatkan definisi kebutuhan dan keinginan *stakeholder* perusahaan (Neely et al. 2002). Setelah kinerja utama telah diterjemahkan dalam tujuan kinerja yang akan dilakukan serangkaian indikator kinerja harus didefinisikan dalam rangka untuk mengukur pencapaian kinerja.

Carlucci dan Schiuma (2012) juga menggambarkan nilai pengetahuan aset dalam bentuk spiral seperti yang tertera pada gambar 2.6.



Gambar 2.6 Nilai spiral pengetahuan aset (*knowledge assets*)

Sumber : Carlucci dan Schiuma

a) Identifikasi nilai kunci yang menggerakkan pengetahuan aset

Hal ini menyangkut identifikasi sumber daya pengetahuan yang paling penting. Merupakan nilai kunci yang menggerakkan pengetahuan aset yang dibutuhkan dalam analisis untuk mencapai

tujuan kinerja tetap pada tingkat sebelumnya. Mulai dari tujuan kinerja, manajer harus memilih satu set pengetahuan aset penting yang membantu untuk mencapai tujuan tersebut. Sumber daya ini pengetahuan dapat dianggap sebagai pendorong utama nilai, atau dengan kata lain, sumber daya pengetahuan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

b) Penciptaan Peta Penciptaan Nilai Pengetahuan Aset

Tahap ini memetakan bagaimana aset pengetahuan yang dipilih akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan kerjanya. Secara khusus, manajer mempertimbangkan pentingnya penciptaan nilai dari pengetahuan aset dalam pencapaian tujuan kinerja dan memilih pengetahuan aset untuk dikelola dengan prioritas.

c) Pengelolaan pengetahuan aset

Setelah manajer telah memilih pengetahuan aset untuk dikelola dengan prioritas, mereka dapat menentukan cara-cara pengelolaannya. Dengan kata lain, manajer harus memutuskan proses pengetahuan yang tepat untuk dimasukkan ke dalam tempat untuk tumbuh dan mempertahankan nilai kunci penggerak pengetahuan aset.

d) Pengukuran kinerja

Dalam fase pemantauan pengukuran kinerja, hasil yang diperoleh dalam pelaksanaan inisiatif manajemen pengetahuan.

Dilevel ini, organisasi dapat benar-benar di uji. Berdasarkan analisis ini, manajer kemudian dapat membenarkan mereka berinvestasi dalam kunci pengetahuan aset tertentu sebagai penggerak nilai, atau, jika asumsi mereka salah maka tidak ada dampak dari kinerja yang dapat diukur, mereka akan kembali memulai dan mengidentifikasi pergerakan pengetahuan dengan keberhasilan yang berbeda.

b. Kategori Pengetahuan Aset

Wu dan Lin (2013) mendeskripsikan pengetahuan aset menjadi empat kategori utama, antara lain:

- 1) Pengetahuan aset berdasarkan pengalaman (*Experiential Knowledge Assets*)

Keterampilan, pengetahuan yang diperoleh oleh individu dalam pengalaman di tempat kerja. Dalam hal ini kategori termasuk pengetahuan tacit bersama anggota organisasi dan karena pengetahuan aset berdasarkan pengalaman yang tertutup mereka sulit untuk mengevaluasi, mengelola dan berdagang. Ada empat jenis lain dari *experiential knowledge assets*, antara lain:.

- Pengetahuan emosional seperti perawatan, cinta, dan kepercayaan.
- Pengetahuan fisik seperti ekspresi wajah dan gerakan.
- Pengetahuan energik seperti rasa keberadaan, antusiasme, dan ketegangan.

- Pengetahuan berirama seperti improvisasi dan *entrainment*.

2) Pengetahuan aset konseptual (*Conceptual Knowledge Assets*)

Pada sisi lain, memiliki bentuk yang nyata, dan termasuk pengetahuan eksplisit yang diartikulasikan melalui gambar, simbol, dan bahasa. Pengetahuan aset konseptual adalah aset berdasarkan persepsi dimiliki oleh pelanggan dan karyawan organisasi. Misalnya, ekuitas merek merupakan persepsi pelanggan. Contoh lain adalah konsep atau desain, yang dirasakan oleh anggota organisasi yang perlu dimasukkan dalam produk. Pengetahuan aset konseptual biasanya memiliki bentuk nyata dan lebih mudah untuk diartikulasi.

3) Pengetahuan aset sistematis (*Systemic Knowledge Assets*)

Pengetahuan aset yang sistematis terdiri dari teknologi, spesifikasi produk, manual, yang didokumentasikan dan dikemas informasinya tentang pelanggan dan pemasok yang dinyatakan secara eksplisit. Pengetahuan aset sistemik memfasilitasi interaksi yang dinamis di mana masing-masing unit pengetahuan yang dikombinasikan dan bertukar melalui komunikasi dan kolaborasi antar kelompok fungsional yang berbeda, berfokus terutama pada pengelolaan pengetahuan sistemik aset, seperti hak kekayaan intelektual.

4) Pengetahuan aset yang bersifat rutin (*Routine Knowledge Assets*)

Pengetahuan aset ini berorientasi pada proses. Jenis aset terdiri dari pengetahuan tacit yang tertanam dan diatur dalam tindakan dan praktek sebuah perusahaan. Dapat memahami praktek kerja, organisasi budaya, dan rutinitas organisasi untuk melaksanakan sehari-hari bisnis adalah contoh dari pengetahuan aset yang rutin. Melalui latihan terus menerus pembentukan pola berpikir dan berbagi latar belakang dan “cerita” tentang perusahaan juga membantu anggota untuk membentuk pengetahuan rutin.

Tabel 2.2
Empat tipe pengetahuan aset (*knowledge assets*)

<p>Experiential knowledge assets Tacit knowledge shared through common experiences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skills and know-how of individuals • Care, love, trust, and security • Energy, passion, and tension 	<p>Conceptual knowledge assets Explicit knowledge articulated through images, symbols, and language</p> <ul style="list-style-type: none"> • Product concepts • Design • Brand equity
<p>Routine knowledge assets Tacit knowledge routinized and embedded in actions and practices</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-how in daily operations • Organizational routines • Organizational culture 	<p>Systemic knowledge assets Systemized and packaged explicit knowledge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents, specifications, manuals • Database • Patents and licenses

Sumber : Wu dan Lin (2013)

Metaforis pengetahuan aset dapat digambarkan dan dianalisis sebagai "akar pohon", di mana pohon menunjukkan model bisnis dan organisasi termasuk kemampuan maupun proses berupa pengembangan, penyebaran, eksploitasi, perlindungan dan akuisisi. Pengetahuan aset mempengaruhi kemampuan organisasi, tetapi juga inti kompetensi. Perusahaan harus melakukan inventarisasi aset untuk membangun strategi agar dapat secara efektif memanfaatkan aset pengetahuan yang tersedia.

5. Pendapat Pakar (*Expert Opinion*)

Dalam era ini, pendapat pakar (*expert opinion*) merupakan salah satu jawaban yang dipertimbangkan dalam setiap pengambilan keputusan. Namun, tidak semua jawaban dari seorang pakar adalah tepat. Seorang pakar hanya memiliki kemampuan untuk membuat keputusan snap berdasarkan prediksi

jangka pendek, bukan analisis rasional tentang investasi jangka panjang, sehingga kita menipu diri sendiri dengan berpikir bahwa para ahli dapat meramalkan masa depan (Shermer, 2011). Sebuah opini dan alasan yang diberikan oleh para ahli dan tingkat pendapat mereka bergerak menuju konsensus. Selain mencari pendapat, para ahli juga menyatakan alasan untuk pendapat subjektif mereka (Nawawi, 2008). Untuk penelitian ini, penulis mengelompokkan tiga kategori untuk *expert*, antara lain:

a. Finance Expert

Dalam perusahaan (khususnya perusahaan terbuka), seorang *expert* yang berkaitan dengan keuangan memiliki peran penting. Seorang analis sekuritas bermain peran penting di pasar global dengan membantu investor memahami tentang informasi perusahaan publik.

Menurut Elnathan (2009), peran seorang *finance expert* bagi perusahaan, antara lain:

- 1) “Pelindung nilai” terhadap kemungkinan litigasi oleh pemegang saham luar.
- 2) Seorang *expert* melakukan evaluasi tidak memihak, memiliki informasi yang unggul, dan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menafsirkannya.

Seorang *finance expert* dapat memprediksi berdasarkan iklim ekonomi yang ada dinegara yang bersangkutan. Menurut Gores (2013),

dengan pertumbuhan ekonomi akan memberikan dampak pada meningkatnya pendapatan perusahaan, peningkatan nilai saham industri dan peningkatan pasar di negara berkembang. Dalam jurnal *On the Added Value of Firm Valuation by Financial Experts*, Elnathan *et al.* (2009) menyatakan bahwa:

- 1) Penilaian ahli yang 29% lebih tinggi dari nilai pasar dan secara signifikan dipengaruhi oleh kepemilikan *insider*. Perbedaan tersebut tidak tergantung pada metode penilaian dan sektor industri perusahaan. Meskipun adanya perbedaan ukuran baik rata-rata maupun harga saham tidak berubah secara signifikan setelah publikasi hasil penilaian ahli. Bagaimanapun, bahwa perubahan harga saham tergantung pada perbedaan ukuran dan likuiditas saham menunjukkan bahwa investor luar bereaksi hati-hati dengan hasil penilaian.
- 2) Ada bias secara sistematis dalam arus kas dan biaya modal dimana angka-angka tersebut diproyeksikan oleh para ahli (*expert*). Fakta bahwa tidak ada perubahan signifikan dalam harga saham saat prediksi dilakukan oleh ahli. Hasil penilaian dikombinasikan dengan ditemukannya bias ke atas yang sistematis dalam penilaian ahli. Hal ini menyatakan bahwa dalam investasi jangka pendek mengakui bahwa menggunakan pendapat ahli juga memiliki keterbatasan bagi investor.
- 3) Penilaian ahli yang tidak memihak, sementara investor seharusnya tidak terikat dengan pendapat ahli. *Expert* sebenarnya bias terhadap pemegang

saham mayoritas yang mempekerjakan mereka untuk menghargai perusahaan.

- 4) Dijangka pendek, investor merespon hati-hati untuk penilaian ahli. Dalam jangka panjang, tampaknya diikuti oleh kehancuran nilai yang berkaitan dengan struktur kepemilikan perusahaan.

b. *Good Market Expert*

Chowdhury *et al.* (2012) mengatakan bahwa semen merupakan produk semi-teknik dan dengan demikian diperlukan suatu proses keputusan yang tinggi dalam pemilihan produk semen. Proses pemilihan produk semen berkaitan dengan proses keputusan pembelian dengan melibatkan beberapa komponen, sebagai berikut:

- 1) *Word of Mouth* (WOM)

Konsep WOM didefinisikan beberapa kali sebagai bentuk informal dan non-komersial yang merupakan percakapan dari seorang individu ke individu lain mengenai suatu merek, produk, organisasi, atau layanan. WOM melibatkan pihak-pihak seperti penyedia produk/ jasa, ahli independen, keluarga dan teman dan kadang-kadang, sebagai penyebab pasca pembelian. Istilah informal yang menunjukkan bahwa komunikasi WOM bukan bentuk manipulasi. Namun, WOM dianggap sebagai bentuk komunikasi yang formal (Raluka, 2012).

- 2) Pembelajaran secara observasional

Jika pelanggan memiliki pengetahuan yang terbatas mengenai informasi tentang merek tertentu, pelanggan ini akan berupaya mencari informasi kepada kelompok referensi yang memiliki beberapa pengalaman untuk beberapa produk ataupun merek tertentu.

3) Menurut pendapat pakar (*expert opinion*)

Pembeli memiliki keterbatasan pengetahuan tentang jenis produk dan merek. Karena kompleksitas ini pembeli semen umumnya tergantung pada ahli seperti insinyur yang memberikan rekomendasi untuk memilih merek semen yang akan digunakan. Produsen semen juga menghadapi peningkatan pasar yang kompetitif sehingga menemukan kesulitan untuk membedakan semen mereka atas dasar kualitas, harga, promosi atau lokasi. Pengaruh informasi terjadi ketika menghadapi suatu ketidakpastian, seorang konsumen mencari informasi pada jumlah dan sumber dengan kredibilitas tinggi atau pengalaman yang tinggi dalam rangka untuk membantunya membuat keputusan.

Disimpulkan bahwa pengambilan keputusan konsumen tergantung dari pengetahuan mereka mengenai suatu produk. Jika mereka telah kekurangan pengetahuan maka kelompok referensi memainkan peran penting untuk membantu pelanggan/ konsumen dalam pengambilan keputusan akhir. Studi ini berfokus pada bagaimana insinyur (salah satu bentuk anggota kelompok referensi) menyarankan pelanggan/ konsumen untuk memilih produk semen.

Pada dasarnya, insinyur menghargai beberapa faktor dalam memilih dan merekomendasikan merek semen, termasuk aspek teknis citra produk, merek, cakupan distribusi dan aspek keuangan perusahaan. Temuan dari penelitian ini akan berguna bagi manajer dalam melihat bagaimana kelompok referensi mempengaruhi dalam pengambilan keputusan serta faktor lain dalam merekomendasikan merek semen.

Bagi Maity (2014), ada pengaruh utama yang mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan adalah rekomendasi dari memilih merek semen. Maka, adanya pihak yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan pembelian merupakan proses perilaku dasar di berbagai segmen pelanggan. Hal ini ditemukan bahwa dalam kasus pembangun rumah individu, tukang bangunan menjadi pengambil keputusan baik rumah pribadi dan flat. Namun, dalam kasus pembangun rumah individu, insinyur/ arsitek, dealer lokal memiliki peran dalam pemilihan merek semen. Namun, dalam banyak kasus, tukang bangunan memberikan keputusan dalam pemilihan merek semen karena ia diyakini memiliki keahlian teknis. Hal ini ditemukan bahwa dari mulut ke mulut, keputusan diri, kontraktor dan teman dan kerabat memiliki kurang atau tidak berdampak pada perilaku pembelian semen.

B. Penelitian yang Relevan

1. Pengaruh Aset terhadap Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan bagaimana suatu organisasi bekerja untuk melakukan yang terbaik. Kinerja merupakan perilaku yang bertujuan untuk kelancaran fungsi organisasi dan meningkatkan prosedur kerja dan fungsi kerja. Kinerja bukanlah suatu tindakan yang dikerjakan sendiri namun ada suatu proses yang bersifat subjektif dan proses evaluatif (Sonntag dan Frese, 2002). Proses evaluatif yang dimaksud merupakan evaluasi berupa laporan baik lisan maupun tertulis (misalnya laporan keuangan).

Penelitian yang dilakukan oleh Fachrudin (2011) menyatakan bahwa struktur modal, ukuran perusahaan, dan *agency cost* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hanya struktur modal yang hampir signifikan (*p-value* 0.05). Koefisien positif menunjukkan penggunaan hutang dalam struktur modal membawa dampak yang baik terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitiannya, Moeljadi (2006) menyampaikan bahwa apabila *Return on Assets* (ROA) lebih besar dari tingkat bunga, maka sebaiknya pemenuhan kebutuhan dana diambil dari modal pinjaman, sebab penambahan *leverage* akan menaikkan *Return on Equity* (ROE). Jika perusahaan memaksakan diri untuk menggunakan modal sendiri, baik emisi saham baru maupun laba ditahan, maka secara teoritis akan menurunkan ROE.

Jika ROA lebih kecil dari tingkat bunga, maka keperluan dana sebaiknya diambil dari penambahan modal sendiri, baik melalui emisi saham maupun laba ditahan, sebab akan meningkatkan ROE. Jika perusahaan memaksakan menambah *leverage* maka ROE akan menurun. Jika ROA sama

persis besarnya dengan tingkat bunga pinjaman, maka penambahan atau pengurangan hutang tidak akan mempengaruhi ROE. Penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan hutang hampir meningkatkan ROE. Hal ini mengindikasikan bahwa ROA yang diperoleh hampir lebih besar dari tingkat bunga pinjaman.

2. Pengaruh *expert opinion* terhadap *platform* dan kinerja perusahaan

Meneg BUMN memutuskan harga IPO (*Initial Public Offering*) dari GIAA (Nama Perusahaan Garuda Indonesia yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia) senilai 750 (Bisnis Indonesia, 2011) dimana harga ini merupakan harga batas bawah dari kisaran yang disampaikan pada publik *ekspose* dan sedikit diatas nilai rata-rata kisaran yang diminta oleh penjamin emisi. Artinya, harga diputuskan sudah merupakan harga kesepakatan diantara pihak yang berkepentingan. Pihak luar menilai harga wajar perusahaan tidak setepat dari orang dalam dikarenakan adanya perbedaan informasi yang dikenal dalam teori keuangan dengan *asymetris information*. Harga yang diputuskan merupakan harga yang mempunyai nuansa politik. Pada pasar saham dikenal ada beberapa investor, trader, pasif investor dan bandar. Bursa saham Indonesia telah memiliki bandar yang sangat mempunyai pengaruh terhadap pergerakan harga saham. Banyak pihak menyadari ini sehingga investor yang pintar tidak mau berseberangan dengan bandar tersebut bila perlu menghindari saja dan bahkan bersatu untuk memperoleh keuntungan. Regulasi yang ada memberikan ruang atas tindakan yang dilakukan mereka.

Berbagai rumor yang telah berkembang di pasar, bahwa ada pihak atau bandar yang ingin masuk mentransaksikan saham ini. Bandar tersebut ingin masuk dengan harga murah, dan keluar pada hari pertama untuk memperoleh keuntungan yang dipergunakan pada pesta akbar berikutnya. Bandar selalu berpikir bahwa kenapa harus membeli lebih mahal kalau bisa dibeli dengan murah. Transaksi saham ini sangat mudah menderuskannya ke harga lebih rendah dengan cara menjual saham turun ke bawah dan akan diikuti oleh investor yang tidak punya keinginan rugi. Tindakan tersebut dapat dilakukan dengan transaksi *short selling* baik *naked short selling* dan *pure short selling*.

Bila harga diputuskan lebih rendah ada kemungkinan direksi tidak merasa nyaman dan mempunyai keputusan yang merepotkan pemilik saham. Sementara banyak pihak (bandar) yang mendesak Meneg BUMN untuk membuat harga lebih rendah dan memberikan ruang untuk memperoleh kapital gain lebih besar. GIAA ditawarkan sebanyak 6.335.738.000 saham dengan harga Rp 750 per saham sehingga dana yang diperoleh sebesar Rp. 4.751.803.500.000,- dimana 1,9 milyar merupakan saham yang dimiliki Bank Mandiri sebagai konversi utang terhadap saham atas utang GIAA kepada Bank Mandiri. Banyaknya jumlah saham yang dijual kepada publik dapat membuat likuiditas saham ini cukup tinggi tetapi dapat menjadi kelemahan dalam IPO karena kemampuan investor untuk membeli saham ini, disamping adanya perusahaan lain yang melakukan pengumpulan dana pada waktu yang bersamaan (Manurung, 2011).

Menurut Manurung (2011) didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Aggarwal, et., al., (2008) dalam jurnal yang berjudul *Investor Demand for IPOs and Aftermarket Performance: Evidence from The Hong Kong Stock Market*, dijelaskan bahwa saham yang *negative return* (seperti Garuda) pada hari pertama mempunyai kinerja yang cukup bagus di masa mendatang. Penelitian tersebut dilakukan untuk perusahaan yang terdaftar di Bursa Hongkong. Artinya, masih ada harapan *capital gain* di masa mendatang untuk GIAA.

Garuda masih memiliki potensi yang besar untuk tumbuh. Hal ini juga didukung pertumbuhan penumpang udara yang menunjukkan tren meningkat. Privatisasi perusahaan penerbangan juga merupakan hal yang lazim di dunia. Adler menjamin, dengan menjual sahamnya pada publik, Garuda diharapkan dapat menjadi perusahaan yang lebih transparan. Efisiensi dan akuntabilitas perusahaan diperkirakan akan meningkat karena adanya kewajiban memberikan laporan kepada Bursa Efek Indonesia (Tempo, 2011).

3. Pengaruh *Platform* terhadap Kinerja Perusahaan

Dalam jurnal yang ditulis oleh Kwame dan Mensah (2011) yang berjudul *Corporate Financial Reporting: Firm Characteristics and the Use of the Internet as a Medium of Communication by Listed Firms in Ghana*, menyatakan bahwa internet memainkan peran besar dalam penyebaran informasi oleh perusahaan. Penelitian yang dilakukan Kwame dan Mensah

(2011) bertujuan untuk menganalisis semua perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Ghana dalam hal kemampuannya untuk berkomunikasi baik informasi keuangan dan *non* keuangan menggunakan internet sebagai media. Pasal 43 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 53/PMK.010/2012 disebutkan pada ayat 1 bahwa perusahaan wajib mengumumkan ringkasan atas laporan keuangan tahunan pada *website* perusahaan paling lambat tanggal 30 April tahun berikutnya (ayat 1), serta ayat 2 bahwa perusahaan wajib mengumumkan laporan keuangan triwulanan pada *website* perusahaan paling lama 1 (satu) bulan setelah berakhirnya triwulan yang bersangkutan (Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 53/PMK.010/2012). Kwame dan Mensah (2011) juga menyebutkan bahwa laporan tahunan merupakan sumber utama komunikasi tahunan antara perusahaan dengan pemangku kepentingan yang ada dan calon investor, melalui laporan keuangan berarti perusahaan menerbitkan informasi investasi terkait. Dengan menggunakan internet sebagai alat komunikasi akan membantu memperjelas kemampuan para pemangku kepentingan untuk menggunakan perangkat komunikasi kontemporer untuk memperoleh informasi yang tepat waktu.

Darmajdi (2012) menyatakan bahwa, pasar modal adalah tempat diperjualbelikan berbagai instrumen keuangan jangka panjang seperti utang, ekuitas (saham), instrumen derivatif, maupun instrumen lainnya. Bagi perusahaan terbuka, pasar modal merupakan contoh dari pemanfaatan ruang

material. Selain pasar modal, Rapat Umum Pemegang Saham juga merupakan contoh dari ruang material. RUPS umumnya diselenggarakan setiap tahun. Ini merupakan pertemuan penting dan wajib bagi perusahaan tertuam bagi direksi untuk menunjukkan akuntabilitas serta penatalayanan bagi pemegang saham. Hal ini merupakan kesempatan bagi pemegang saham untuk bertemu, memperoleh informasi dan bertanya kepada direksi mengenai hal-hal berkaitan dengan urusan dan menjalankan perusahaan (Saiful dan Salin, 2010). RUPS telah diatur oleh Undang-undang No. 40 tahun 2007.

4. Strategi Pengetahuan Aset

Penelitian dari Wu dan Lin (2013) menyatakan bahwa:

- a. Responden setuju bahwa pengetahuan aset yang penting untuk perusahaan mereka untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.
- b. Responden sepakat bahwa asumsi pengetahuan aset adalah hal yang wajar, bukan dengan mengkonversi pengetahuan aset dalam bentuk mata uang, maka perlu untuk memberikan pendekatan evaluasi yang sederhana dan mudah untuk menilai pengetahuan aset.
- c. Sebagian besar responden setuju dengan evaluasi yang diajukan oleh peneliti.

Pendekatan ini berguna untuk memeriksa dan mengelola pengetahuan aset mereka, dengan menggunakan tampilan berbasis sumber daya dan model neraca.

Penelitian yang dilakukan oleh Kamasak dan Yucelen (2010), menyatakan bahwa pengetahuan aset merupakan variabel strategis bagi perusahaan yang memiliki korelasi dengan pengembangan strategi perusahaan dalam hal merumuskan, mengeksekusi dan mengevaluasi strategi.

Tabel 2.3
Rangkuman Kajian Penelitian Pendahulu

Tahun	Peneliti	Judul Jurnal	Variabel yang digunakan		Metode Analisa	Hasil Penelitian
			Dependen	Independen		
2009	Dan Elnathan, IlanitGavio us dan Shmuel Hauser	On the Add Value of Firm Valuation by Financial Expert	Market Value	Fiancial Expert	Analysis of Variance	<i>Financial Expert</i> tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap <i>Market Value</i>

2011	Pudji Astuti, Tiena G. Amran dan Herdono	Pemilihan Alternatif Pengelolaan Sampah Dengan Metode ANP dan BOCR di Dinas Kebersihan Propinsi DKI Jakarta	Manajemen Pengelolaan Sampah	Aspek Ekonomi, Aspek Sosial, Aspek Lingkungan, Aspek Teknologi dan Aspek Hukum dan Politik	Analytic Network Process dan Benefit Opportunities Cost and Risk	Dari sisi <i>Benefit</i> dan <i>Opportunities</i> , bobot terbesar terletak pada aspek sosial, sedangkan dari sisi <i>cost</i> dan <i>risk</i> bobot terbesar terletak pada aspek lingkungan.
2012	Daniela Carlucci dan Giovanni Schiuma	Managing Knowledge Assets for Business Performance Improvement	Business Performance Improvement,	Knowledge Management dan Knowledge Assets	Analytic Hierarchy Process (AHP)	<i>Knowledge Assets</i> memberikan fasilitas dan desain mengenai implementasi <i>Knowledge Management</i> yang akan mempengaruhi <i>Business Performance Improvement</i>
2012	Md. Reajul Alam Chowdhuy, Mohammad Sobrab Hossain dan Sayed Ahmed	Factor Considered by Opinion Leader in Recommending Brand to Consumers: A Case Study on Cement	Choosing Cement Product	Costumer, Enginners	Principle Component Anlysis, Common Factor Analysis, Unweighted Least Squares, Generalized Least Square, Maximum likelihood, Alpha Method, dan Image Factoring	<i>Costumer</i> memiliki korelasi terhadap <i>Choosing Cement Product</i>
2013	K. Hemadivya dan DR V Rama Devi	A Study on Relationship Between Market Price & Earnings Per Share with Refrence to	Market Price per Share	Earning Per Share	Coefficient of Correlation and Analiysis of Variance	<i>Earning Per Share</i> tidak memberikan pengaruh terhadap <i>Market Price per Share</i>

		Selected Companies				
2013	Ju-Chuan Wu dan Chinho Lin	A Balance Sheet For Knowledge Evaluation and Reporting	Knowledge Management	Knowledge Assets dan Intellectual Capital	Balance Sheet-Based model	<i>Knowledge assets</i> penting untuk perusahaan karena bermanfaat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. <i>Knowledge assets</i> adalah hal yang wajar, bukan dengan mengkonversi <i>knowledge assets</i> dalam bentuk mata uang, maka perlu untuk memberikan pendekatan evaluasi yang sederhana dan mudah untuk menilai <i>knowledge assets</i> .
2013	Teny Silvia, Arif Hidayat dan Shyntia Atica Putri	Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi Dengan Menggunakan Metode <i>Analytic Network Process</i> dan <i>Rating Scale</i>	Kinerja Karyawan	Ketrampilan teknis, Kepribadian/ Penampilan, Ketrampilan Mengurus Tugas, dan Hubungan Kerja	<i>Analytic Network Process</i> dan <i>Rating Scale</i>	Hubungan Kerja menempati rating pertama disusul oleh Kepribadian/ Penampilan menempati peringkat kedua. Peringkat ketiga dan keempat ditempati oleh Ketrampilan teknis dan Ketrampilan Mengurus Tugas.

2013	Dewi Kurniawati, Henry Yuliando dan Kuncoro Harto Widodo	Kriteria Pemilihan Pemasok Menggunakan <i>Analytical Network Process</i>	Kriteria Pemilihan Pemasok	Harga, Spesifikasi Material, Kualitas Konsisten, Waktu Pengiriman, Jumlah Pengiriman, Garansi dan Layanan Pengaduan, Responsif, Sistem Komunikasi, Profesional, Kinerja Masa Lalu dan Kekuatan Keuangan	<i>Analytic Network Process</i>	Waktu Pengiriman menjadi hal terpenting dalam kriteria pemilihan pemasok berdasarkan analisis ANP, kemudian disusul oleh kualitas konsisten, harga, jumlah pengiriman, spesifikasi material, profesional pemasok, Garansi dan Layanan Pengaduan, Responsif, Kinerja Masa Lalu, Kekuatan Keuangan dan Sistem Komunikasi menjadi kriteria terakhir.
2014	Arijit Maity	Impact of External Influencer Recommendation in Purchase Behavior Process of Selection of Cement for Construction	Purchasing of Cement	Mason, Engineer, Friend, Contractors, Word of Mouth, Local Cement Dealer, Self Decision dan	Hypothesis testing	<i>Mason, Engineer, Word of Mouth, Local Cement dealer</i> memiliki korelasi terhadap <i>Purchasing of Cement</i>
2014	Devender Singh Muchhal	HR Practices and Job Performance	Job performance	HR Practices	Mean Standard Deviations, Skewness, Kurtosis and Pearsons Correlations	<i>Job Performance</i> memiliki korelasi dengan <i>HR Practices</i>

2014	Oshodin Ernest dan Mgbame Chijoke Oscar	The Comparative Study of Value Relevance of Financial Information In The Nigeria Banking and Petroleum Sectors	Market Price per Share	Earning Per Share, Book Value of Equity, dan Leverage	Multiple Regresions	<i>Earning Per Share</i> memiliki korelasi dengan <i>Market Price per Share</i>
------	---	--	------------------------	---	---------------------	---

C. Konseptual Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi pengelolaan pengetahuan aset dan opini pakar dalam kinerja perusahaan serta melakukan pengujian hubungan antara pengetahuan aset dan opini pakar terhadap *platform* dan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini menempatkan variabel kinerja perusahaan sebagai efeknya hal ini dikarenakan variabel kinerja perusahaan selain sebagai variabel endogen juga merupakan kunci utama dari penelitian ini. Kinerja perusahaan tidak dapat dikerjakan sendiri namun ada suatu proses yang bersifat subjektif dan proses evaluatif seperti yang dikatakan Sonnentag dan Frese (2002). Proses subjektif dalam penelitian ini merupakan opini pakar dan proses evaluatifnya merupakan pengetahuan aset yang menjadi variabel eksogen dalam penelitian ini. Variabel *platform* merupakan variabel pemediasi antara pengetahuan aset dan opini pakar terhadap kinerja perusahaan.

Platform yang digagas oleh Go dan Fenema (2006) terdiri dari empat ruang antara lain ruang material, ruang informasi, ruang berpikir dan ruang sosial. *Platform* dianggap telah menjadi bagian dalam kehidupan seseorang sehari-hari

dalam keterkaitannya dengan bagaimana seseorang memperoleh suatu informasi. Suatu perusahaan memerlukan media yang tepat dalam penyampaian informasi kepada pihak-pihak yang dianggap penting dan perlu mengetahui kondisi perusahaan antara lain konsumen, pemasok, kreditur, pemegang saham bahkan pemerintah. Dengan media yang tepat, maka informasi akan cepat sampai kepada pihak yang memerlukan. Informasi tersebut dapat berupa informasi mengenai produk, harga, program CSR (*Corporate Social Responsibility*) perusahaan bahkan informasi mengenai keuangan perusahaan sekalipun. Bagi seorang pakar, informasi merupakan hal penting. Seorang pakar memerlukan data yang valid yang dapat mendukung argumennya. Tidak hanya memerlukan data saja, seorang pakar memerlukan media yang tepat untuk menyampaikan opininya sehingga mampu memberikan jawaban dari setiap pertanyaan yang ada berdasarkan data yang diperoleh.

Dalam dunia perekonomian, Bank Indonesia berinisiatif mengagas pembentukan *Investor Relations Unit* (IRU). Kehadiran IRU dipandang krusial mengingat fungsi penting yang dimainkan, yakni sebagai komunikator (*speaking function*) yang mengkomunikasikan perkembangan terkini perekonomian Indonesia kepada lembaga pemeringkat, investor, dan kreditor agar terbangun persepsi yang semakin positif. Sebagai penyerap informasi (*listening function*), IRU menyerap informasi dari lapangan seperti masukan lembaga pemeringkat, investor, dan kreditor. Eksistensi IRU semakin solid dengan terbentuknya dedicated team hasil kesepakatan antara Kantor Menko Perekonomian, BI dan

Kementerian Keuangan pada 2007. *Investor Relations Unit* (IRU) mengusung tugas utama memformulasikan strategi untuk meningkatkan *sovereign rating* Indonesia. Untuk maksud itu, IRU menyiapkan beragam upaya. Misalnya, mempublikasi Indonesia *Recent Economic Development* (RED) setiap bulan. Informasi RED tersedia di website IRU yang bisa diakses melalui www.bi.go.id.

RED memaparkan gambaran terkini ekonomi makro, moneter, fiskal dan pengelolaan utang pemerintah. Bahkan, bila investor atau kreditor ingin bertanya terkait RED, tersedia *contact person* yang bisa dihubungi. Selain itu, IRU juga punya kegiatan triwulanan berupa telekonferensi antara pejabat tinggi BI atau Kementerian Keuangan yang memaparkan perkembangan terkini kondisi perekonomian nasional. Percakapan jarak jauh ini termasuk kegiatan yang ditunggu-tunggu oleh investor dan kreditor. Melalui telekonferensi ini, antara nara sumber IRU dan audiens bisa saling bertanya-jawab secara langsung. Selain itu, kegiatan keseharian IRU juga banyak memberikan respons terhadap beragam pertanyaan yang disampaikan lembaga pemeringkat, investor dan kreditor (*Newsletter Bank Indonesia*, 2012).

Setiap kegiatan bisnis yang dijalankan baik perseorangan maupun kelompok bertujuan untuk menyejahterakan pemilik atau menambah nilai perusahaan dengan laba maksimal yang diharapkan untuk menambah laba perusahaan dan pemilik saham secara berkelanjutan. Keuangan merupakan salah satu aspek yang penting dalam suatu perusahaan. Bagi perusahaan baik dalam skala besar, menengah ataupun kecil akan mempunyai perhatian besar pada aspek

keuangan terutama saat iklim bisnis mengalami kemajuan, banyaknya pesaing yang masuk dalam bisnis serta ancaman kebangkrutan bagi perusahaan.

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada operasional perusahaan itu sendiri. Dengan kata lain makin baik operasional perusahaan, makin baik pula kinerja keuangan perusahaan yang akan tercermin dalam laporan keuangan perusahaan tersebut. Kinerja telah baik diukur melalui ukuran perusahaan atau melalui adalah produktivitas dan keuntungan (Elena, 2012).

Perusahaan yang *go public* memerlukan media yang tepat sebagai sarana publikasi yaitu pasar modal. Dalam Undang-Undang Pasar Modal No. 8 Tahun 1995, pasar modal adalah kegiatan yang bersangkutan dengan penawaran umum dan perdagangan efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkannya, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan efek. Oke dan Ogamisa (2012) menyatakan bahwa pasar modal sebagai penggerak perekonomian apapun untuk pertumbuhan dan perkembangan karena sangat penting untuk pembentukan modal pertumbuhan jangka panjang. Fungsi pasar modal mempengaruhi likuiditas, informasi akuisisi tentang perusahaan, diversifikasi risiko, mobilisasi tabungan dan kontrol perusahaan.

Perusahaan yang bersifat *go public* merupakan perusahaan dengan sarana pendanaan usaha melalui pasar modal yaitu dapat berupa penawaran umum saham, maupun penawaran umum obligasi (Darmadji dan Fakhruddin, 2011). Perusahaan *go public* memperjualbelikan saham secara luas di pasar sekunder. Harga saham di pasar sekunder ditentukan oleh *demand* dan *supply* antara penjual

dan pembeli. Biasanya *demand* dan *supply* ini dipengaruhi baik faktor internal maupun eksternal perusahaan. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan tingkat kinerja perusahaan yang dapat dikendalikan oleh manajemen perusahaan. Sedangkan faktor eksternal dapat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, sosial, politik, maupun pendapat-pendapat yang mempengaruhi harga saham.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada tiga perusahaan dalam industri semen di Indonesia yang menjadi studi kasus antara lain PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk. Penelitian ini terselenggara berdasarkan alur waktu yang ditentukan. Tahapan pertama yaitu berkonsultasi dengan pembimbing mengenai usulan penelitian dengan rentang waktu minggu kedua bulan maret sampai minggu keempat bulan april 2016. Kemudian tahap kedua merupakan seminar usulan proposal yang akan di selenggarakan pada bulan april 2016. Tahap ketiga merupakan tahap penelitian serta revisi dengan jangka waktu yang diberikan setelah seminar usulan proposal yaitu minggu akhir bulan april 2016 sampai akhir bulan mei 2016. Pada tahap ini termasuk tahap pengolahan data serta konsultasi tesis sebelum ujian naskah tesis yang akan diselenggarakan pada bulan juni 2016.

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian

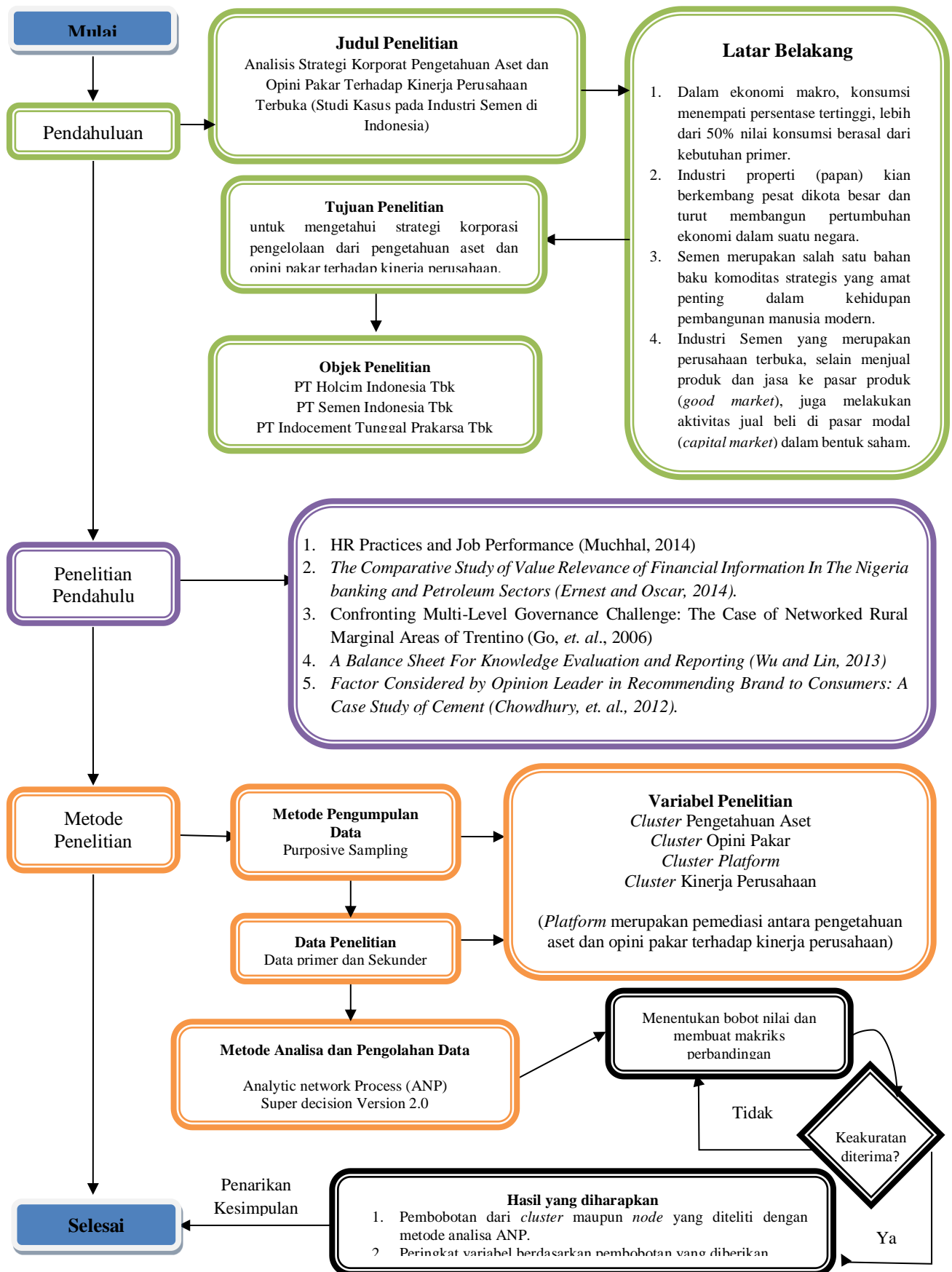
No	Tahapan Kegiatan	BULAN						
		Maret 2016	April 2016	Mei 2016	Juni 2016	Juli 2016	Agustus 2016	Sep 2016
1.	Konsultasi Proposal	■	■					
2.	Seminar Proposal		■					
3.	Revisi Pasca Seminar		■	■				
4.	Penelitian Lapangan			■				
5.	Pengolahan Data dan Penulisan Naskah Thesis			■	■			
6.	Konsultasi Tesis			■	■			
8.	Ujian Naskah Tesis				■			
9.	Revisi Tesis				■	■		

B. Desain Penelitian

Menurut Yulius Slamet (2006), kategori penelitian dibagi menjadi empat antara lain penelitian deskriptif kuantitatif, penelitian kausal – komparatif, penelitian eksperimental, dan penelitian analitik. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif deskriptif yang prosesnya berupa pengumpulan dan penyusunan data serta analisis variabel – variabel yang ada didalamnya serta mengamati dan menggambarkan perilaku dan pandangan pakar dari sisi pasar modal. Penelitian deskriptif (Cooper dan Schindler, 2008) merupakan penelitian menemukan jawaban atas pertanyaan siapa, apa, kapan, di mana, dan terkadang, bagaimana. Peneliti mencoba untuk menggambarkan atau mendefinisikan subjek, seringkali dengan membuat profil dari kelompok masalah atau peristiwa. Studi tersebut mungkin melibatkan pengumpulan data dan kreasi dari distribusi jumlah kali peneliti mengamati peristiwa tunggal atau karakteristik, atau mereka mungkin melibatkan interaksi dari dua atau lebih variabel. Penelitian ini menggunakan

pendekatan kuantitatif secara deskriptif karena peneliti menggunakan metode pengumpulan data dari laporan keuangan. Selain itu penelitian ini mencoba mengaplikasikan sisi strategi melalui pemilihan alat analisa yaitu *Analytic Network Process* (ANP).

Metode kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Filsafat positivisme memandang realitas/ fenomena itu dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur dan hubungan gejala bersifat sebab akibat (Sugiyono, 2008). Secara keseluruhan, kerangka operasional analisis yang dilakukan dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar 3.1 sebagai berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Operasional Analisis

C. Penentuan Jumlah Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasinya. Terdapat dua syarat yang harus dipenuhi dalam prosedur pengambilan sampel, yaitu sampel harus representatif (mewakili) dan besarnya sampel harus memadai. Menurut Ariana (2009), dalam analisis ANP jumlah sampel/responden tidak digunakan sebagai patokan validitas. Responden yang valid dalam ANP adalah orang-orang yang ahli di bidangnya (*expert*).

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel berdasar pada karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Husein Umar, 2007). Dalam pengambilan sampel, peneliti ditentukan berdasarkan aksesibilitas yang terdekat dengan peneliti sehingga memudahkan observasi pada saat pengambilan sampel dan responden merupakan seorang ahli (*expert*) dalam bidangnya (*finance, good market and legal*).

Dalam penelitian, data yang digunakan adalah primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung melalui observasi, wawancara serta metode lain seperti sistem administrasi, mengisi kuesioner sendiri dan percobaan (Asra, *et., al.*, 2015) Sedangkan, data sekunder (Supangat, 2007) adalah data yang diperoleh secara tidak langsung untuk mendapatkan informasi (keterangan) dari objek yang diteliti, biasanya data tersebut diperoleh dari tangan kedua baik dari objek secara individual (responden) maupun dari suatu badan

(instansi) yang dengan sengaja melakukan pengumpulan data dari instansi-instansi atau badan lainnya untuk keperluan penelitian dari para pengguna.

Menurut Sri Sularso (2003), data sekunder terdiri dari :

1. Data sekunder internal suatu organisasi (terutama untuk penelitian terapan dan studi kasus).
- b) Data sekunder eksternal yang dipublikasikan.

Penelitian ini juga menggunakan cara kuesioner (angket) yang merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden.

E. Instrumen Penelitian

1. *Cluster Pengetahuan Aset (Knowledge Assets)*

Dalam *cluster knowledge assets*, akan mengklasifikasi empat tipe pengetahuan aset yang diteliti oleh Wu dan Lin (2013) antara lain *Experiential Knowledge Assets*, *Conceptual Knowledge Assets*, *Systemic Knowledge Assets* dan *Routine Knowledge Assets*.

2. *Cluster Opini Pakar (Expert Opinion)*

Dalam kemajuan informasi saat ini, opini pakar merupakan salah satu hal yang dipertimbangkan dalam setiap pengambilan suatu keputusan. Karena penelitian ini mengambil studi kasus dari industri semen yang merupakan perusahaan terbuka, maka peneliti menggunakan tiga opini pakar dari masing-

masing kepentingan antara lain pakar keuangan (*finance expert*) dan pakar produk (*good market expert*).

3. *Cluster* Wadah Berbagi Pengetahuan (*Platform*)

Dalam mendukung sampainya informasi dengan cepat ke pihak-pihak yang memerlukan, dengan kemajuan teknologi maka wadah berbagi pengetahuan (*platform*) terbagi menjadi beberapa jenis diantaranya ruang material (*material space*), ruang informasi (*information space*), ruang berpikir (*mind space*) dan ruang sosial (*social space*).

4. *Cluster* Kinerja Perusahaan (*Performance*)

Kinerja merupakan merupakan suatu ukuran bagi perusahaan apakah perusahaan tersebut mampu mencapai yang ditargetkan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut sehingga suatu kinerja perusahaan dapat dinilai apakah berkinerja baik ataupun tidak. Dalam penelitian ini, kinerja yang diamati dalam bentuk nilai buku (*book value*) dan nilai pasar (*market value*).

5. *Cluster* Objek Penelitian (*Object*)

Dalam *cluster* ini, terdiri dari objek penelitian yang menjadi studi kasus. Objek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri semen yang tersaji dalam bentuk node antara lain PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, dan PT Semen Indonesia Tbk.

6. *Cluster* Alternatif (*Alternative*)

Cluster ini akan memaparkan strategi-strategi korporat berdasarkan posisi perusahaan maupun strategi-strategi yang telah diaplikasikan oleh perusahaan dilapangan sehingga nantinya akan terpilih strategi korporat yang paling berperan dalam masing-masing perusahaan.

Tabel 3.2
Kisi-kisi instrumen penelitian

<i>Cluster</i>	<i>Node</i>
<i>Knowledge Assets</i>	<i>Experiential Knowledge Assets</i>
	<i>Conceptual Knowledge Assets</i>
	<i>Systemic Knowledge Assets</i>
	<i>Routine Knowledge Assets</i>
<i>Expert Opinion</i>	<i>Finance Expert</i>
	<i>Good Market Expert</i>
<i>Platform</i>	<i>Material Space</i>
	<i>Information Space</i>
	<i>Mind Space</i>
	<i>Social Space</i>
<i>Performance</i>	<i>Book Value</i>
	<i>Market Value</i>

F. Kalibrasi Instrumen Penelitian

Setiap variabel utama akan dijabarkan menurut variabel indikator-indikator yang relevan, yang tercantum dalam kuesioner. Format kuesioner disusun dengan menggunakan skala pengukuran perbandingan untuk ANP (www.superdecision.com) yang terdiri dari sembilan pilihan berdasarkan perbedaan kepentingan dengan bentuk penilaian kuesioner. Masing-masing variabel diukur dengan satu pertanyaan dalam bentuk kuesioner kemudian

dibandingkan antara variabel satu dengan yang lainnya dengan menggunakan skala ANP dengan bobot 1 sampai dengan 9 sebagai berikut:

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tabel 3.3
Skala penilaian/pembobotan ANP

Tingkat Kepentingan	Deskripsi	Keterangan
1	Sama besar pengaruh /tingkat kepentingannya	Dua elemen yang mempunyai pengaruh yang sama
2	Diantara 1-3	Nilai kompromi diantara dua nilai yang berdekatan.
3	Sedikit lebih besar pengaruh / tingkat kepentingannya	Pengalaman dan penilaian sedikit mendukung satu elemen dibandingkan elemen lain.
4	Diantara 3-5	Nilai kompromi diantara dua nilai yang berdekatan.
5	Lebih besar pengaruh /tingkat kepentingannya	Pengalaman dan penilaian kuat mendukung satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.
6	Diantara 5-7	Nilai kompromi diantara dua nilai yang berdekatan.
7	Sangat lebih besar pengaruh / tingkat kepentingannya	Satu elemen yang sangat lebih dibandingkan elemen lainnya, dan dominan ditunjukkan dalam praktik.
8	Diantara 7-9	Nilai kompromi diantara dua nilai yang berdekatan.
9	Amat sangat lebih besar pengaruh/tingkat kepentingannya	Bukti-bukti yang memihak satu elemen dibandingkan elemen lainnya memiliki bukti yang tingkat kemungkinan afirmasinya tinggi.

Sumber: www.superdecision.com dan diolah

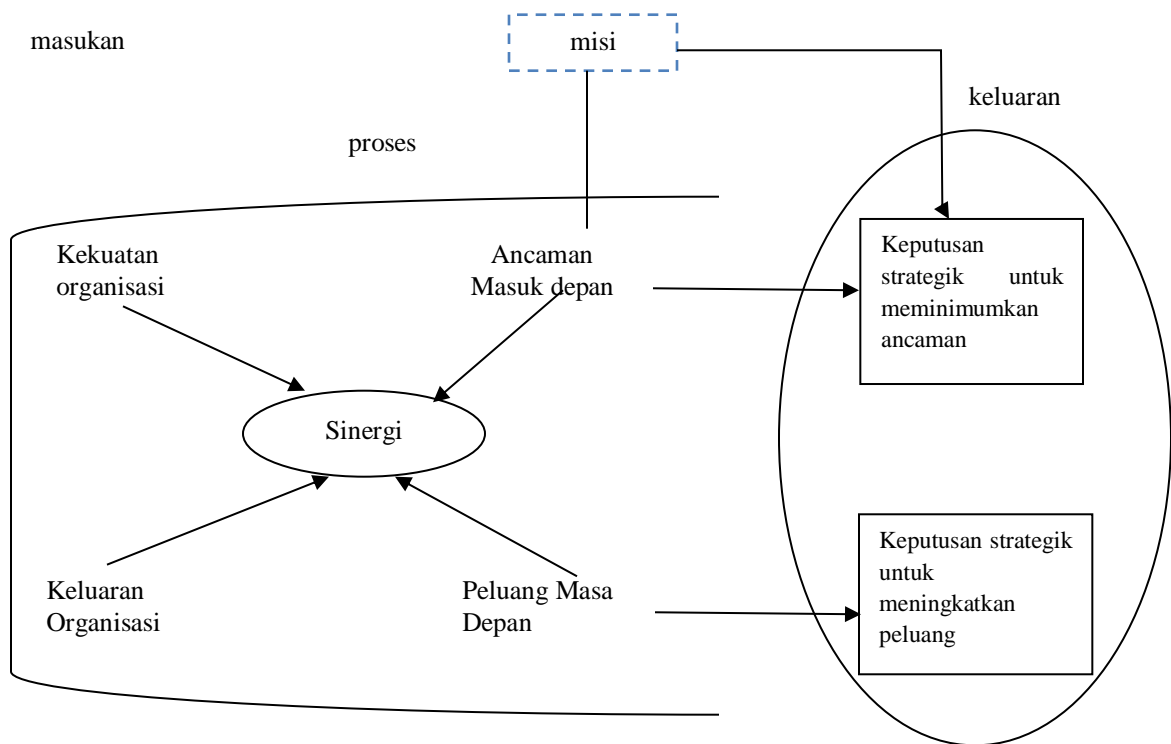
G. Teknik Analisis Data

Hubeis dan Najib (2014) memaparkan bahwa Strategi Havard LCGA (*Learned, Christiansen, Andrew, Guth, 1965*) atau dikenal dengan istilah SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) terdiri atas tahapan seperti

analisis lingkungan perusahaan/industri, diagnostik perusahaan/industri, sensus dan evaluasi kemungkinan kegiatan yang dilakukan, integrasi nilai-nilai eksternal dan internal serta perumusan strategi. Informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan diperusahaan lain. Banyak perusahaan menggunakan jasa lembaga pemindaian untuk memperoleh keliping surat kabar, riset di internet, dan analisis tren-tren domestik dan global yang relevan (Daft, 2010). Tujuan dari analisis SWOT adalah mengemukakan keunggulan kompetitif, menganalisis prospek, persiapan dalam menghadapi berbagai persoalan, dan kemungkinan untuk pengembangan rencana kontingensi (Fitzsimmons, *et, al*, 2014). Masing-masing komponen penyusun SWOT diartikan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*) adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan, toleransi, ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.
3. Peluang (*Opportunities*) adalah situasi mendukung dalam suatu organisasi yang digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan produk/jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai.

4. Ancaman (*Threats*) adalah situasi tidak mendukung (hambatan, kendala atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan, dan kekeliruan.



Gambar 3.2 Skema Penyusunan Strategik

Sumber: Hubeis dan Najib (2014)

Analisis SWOT merupakan analisis adalah perangkat yang membantu manajer bisnis untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terlibat dalam setiap bisnis perusahaan. Analisis ini menunjukkan kerangka kerja untuk membantu para peneliti atau perencana untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan tujuan bisnis dan untuk lebih mengidentifikasi strategi untuk mencapainya (Ommani, 2011). Ayub, *et. al.* (2013) memaparkan bahwa analisis SWOT adalah alat evaluasi strategis yang pemasar gunakan untuk menilai posisi strategis organisasi. Analisis SWOT merupakan alat yang berharga dan lazim dalam perencanaan pemasaran strategis. Analisis SWOT bertindak sebagai perantara antara kecerdasan pemasaran dan perencanaan strategis dan membantu dalam memilih strategi antara alternatif.

Nisak (2013) mengemukakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis, antara lain:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (*Weaknesses- Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT (*Weaknesses- Threats*)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

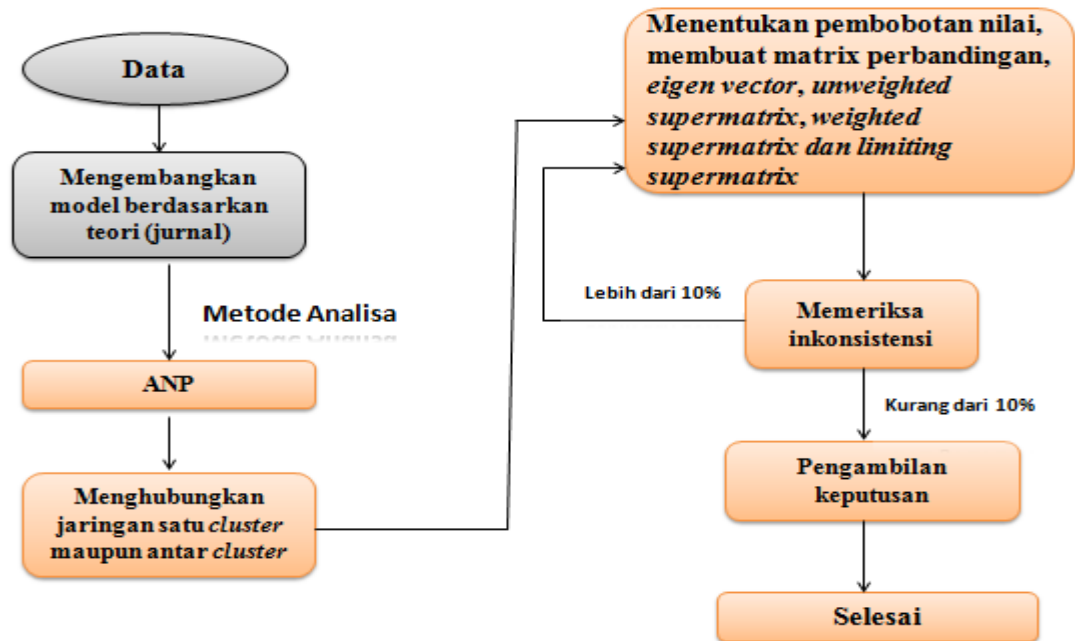
Penelitian yang terpaparkan pada Tabel 3.2 merupakan penelitian multidimensi dari fenomena praktis yang diamati, sehingga proses penarikan kesimpulannya bersifat multi-dimensi dan berjenjang. Hal ini yang menyebabkan dibutuhkan sebuah model dan alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian tersebut. ANP (*Analytic Network Process*) merupakan metode yang mampu mengakomodasi saling keterkaitan dalam bentuk interaksi dan umpan balik dari elemen-elemen dalam cluster (*inner dependence*) atau antar cluster (*outer dependence*). ANP merupakan pengembangan dari metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Susanti, 2011). ANP tidak hanya digunakan dalam mengatasi *inner dependence* dalam kriteria namun dapat memberikan jalan untuk memperoleh informasi bagi pengambilan keputusan (Kurniawati *et. al.*, 2013). Menurut Ariana (2009), responden yang valid dalam metode ANP adalah orang-orang yang ahli di bidangnya (*expert*). Penggunaan

metode ANP dalam penelitian ini dimaksudkan karena dalam variabel eksogen yang digunakan penulis dalam penelitian yaitu opini pakar (*expert opinion*) yang dianggap sesuai dengan persyaratan responden yang valid menurut Ariana (2009).

Dalam penelitian ini metode analisis yang akan digunakan adalah analisis deskriptif yaitu *Analytic Network Process* (ANP). Analisis deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran umum tentang karakteristik responden (profil dan perilaku hubungan responden penelitian) dimana responden yang terkait dalam penelitian ini merupakan seorang pakar (*expert*). Sylvia *et. al.* (2013) mengungkapkan bahwa *Analytic Network Process* (ANP) merupakan suatu metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pengambilan keputusan yang tidak dapat dibuat struktur hirarkinya. Hal tersebut dikarenakan adanya keterlibatan interaksi dan ketergantungan elemen-elemen level atas pada elemen-elemen level bawah serta terdapatnya hubungan saling mempengaruhi antar kriteria pada level tertentu. ANP menyediakan pendekatan yang lebih akurat untuk lingkungan model yang lebih kompleks. Kelebihan ANP dari metodologi yang lain adalah kemampuannya untuk membantu kita dalam melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki atau jaringan. Tidak ada metodologi lain yang mempunyai fasilitas sintesis seperti metodologi ANP. Sementara itu, kesederhanaan metodologinya membuat ANP menjadi metodologi yang lebih umum dan lebih mudah diaplikasikan untuk studi kualitatif yang beragam, seperti pengambilan keputusan, *forecasting*, alokasi sumber daya, dan lain sebagainya.

(Ascarya, 2005). Tahapan analisis *Analytic Network Process* (ANP) dijabarkan dalam gambar 3.3 berikut ini:



Gambar 3.3 Tahap Analisis Data

Analytic Network Process (ANP) bertujuan untuk menguraikan masalah sistematis dan menggabungkan penilaian antara faktor-faktor tidak nyata (selain opini maupun data) dengan faktor nyata yang ada. ANP membantu dalam proses pengambilan keputusan dalam ketergantungan maupun dalam umpan balik (www.superdecision.com). Susanti (2011) menjabarkan langkah-langkah yang dilakukan dalam penggunaan ANP sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Menentukan pembobotan komponen dari sudut pandang manajerial.

3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi atau pengaruh setiap elemen atas setiap kriteria. Perbandingan dilakukan berdasarkan penilaian dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen.

$$A = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & 1 \end{bmatrix} \dots\dots\dots(1)$$

4. Setelah mengumpulkan semua data perbandingan berpasangan dan memasukkan nilai-nilai kebalikannya serta nilai satu sepanjang diagonal utama, prioritas masing-masing kriteria dicari dan konsistensi diuji. Untuk mendapatkan nilai dari semua responden dilakukan perhitungan rata-rata geometrik secara sistematis dengan persamaan berikut:

$$G_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ij}} \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

G_{ij} = rata-rata geometrik pendapat gabungan

a_{ij} = nilai skala perbandingan antara kriteria ke i dan ke j

m = jumlah responden

5. Menentukan *eigenvector* dari matriks yang telah dibuat di langkah ke tiga.

$$A * w = \lambda maks * w \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

A= Matriks perbandingan berpasangan

w= *eigenvector*

λ_{maks} = *eigenvalue* terbesar dari A

Mengulangi langkah ke 3,4 dan 5 untuk semua kriteria.

6. Membuat *unweighted supermatrix* dengan cara memasukkan semua *eigenvector* yang telah dihitung pada langkah 5 ke dalam sebuah super matriks.

$$\lambda_{maks} = \sum (\text{jumlah kolom ke } -j * V_{pi} \text{ untuk } i-j) \dots \dots \dots (4)$$

7. Membuat *weighted supermatrix* dengan cara melakukan perkalian setiap isi *unweighted super matrix* terhadap matriks perbandingan kriteria (*cluster matrix*).

$$\text{Weighted Supermatrix} = \frac{G_{ij}}{\sum_{i=1}^n G_{ij}} \dots \dots \dots (5)$$

Keterangan:

G_{ij} = rata-rata geometrik pendapat gabungan

n = jumlah matriks perbandingan kriteria

8. Membuat *limiting supermatrix* dengan cara memangkatkan super matriks secara terus menerus sehingga angka kolom dalam satu baris sama besar, setelah itu lakukan normalisasi terhadap *limiting supermatrix*.

9. Memeriksa konsistensi, rasio konsistensi tersebut harus 10% atau kurang. Jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki.

$$\text{Consistency Index (CI)} = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} \dots \dots \dots (6)$$

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \frac{CI}{RI} \dots \dots \dots (7)$$

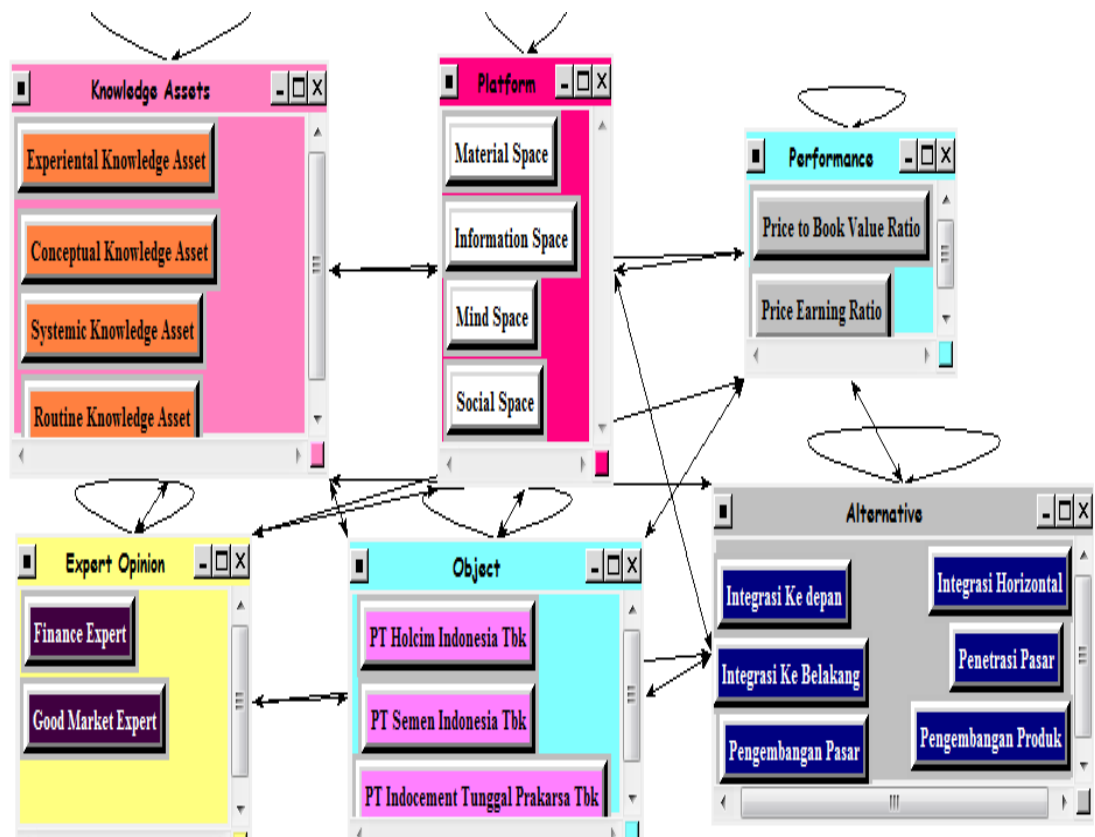
Keterangan:

RI= *Random Index*

λ maks = nilai *eigen* maksimum

n = jumlah matriks perbandingan kriteria

10. Ambil nilai dari alternatif yang dibandingkan kemudian normalisasi untuk mengetahui hasil akhir perhitungan.



Gambar 3.4 Model Jaringan *Analytic Network Process* (ANP)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. PT Holcim Indonesia Tbk

PT. Holcim Indonesia Tbk (sebelumnya bernama PT. Semen Cibinong Tbk) yang didirikan pada tahun 1971. PT. Holcim Indonesia beralamatkan di Jl. Letjen. TB Simatupang No.22 – 26 Jakarta 12430 kemudian membeli sebagian sahamnya pada 13 Desember 2001. PT. Holcim Indonesia memiliki dua pabrik yaitu pabrik Narogong dan pabrik Cilacap dengan kapasitas maksimum 7,9 juta ton per tahun. PT. Holcim Indonesia dikenal sebagai pelopor dan inovator di sektor industri semen yang tercatat sebagai sektor yang tumbuh pesat seiring pertumbuhan pasar perumahan, bangunan umum dan infrastruktur. Merupakan satu-satunya produsen yang menyediakan produk dan layanan terintegrasi yang meliputi 10 jenis semen, beton dan agregat. Kini tengah dikembangkan usaha waralaba yang unik, yakni Solusi Rumah, yang menawarkan solusi perbaikan dan pembangunan rumah dengan biaya terjangkau dengan dukungan lebih dari 14.700 ahli bangunan binaan Holcim, waralaba yang hingga 2012 telah mencapai 433 gerai, dan staf penjualan via telepon yang jumlahnya terus bertambah.

PT. Holcim Indonesia terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) di bawah SMCB referensi. Perusahaan ini sebenarnya pertama yang terdaftar di peresmian Bursa Efek Jakarta pada tahun 1977 dan telah menjadi counter

aktif diperdagangkan sejak itu. Sebanyak 7.662.900.000 saham yang saat ini dalam masalah per 31 Desember 2013, dengan 1.483.287.180 saham, setara dengan 19,35% dari total saham di tangan masyarakat umum. Holcim Group, melalui anak perusahaan, memegang bunga menguntungkan 80,65% dari total saham yang 6.179.612.820 saham.

Perusahaan ini memiliki visi, misi dan nilai diantaranya:

Visi

Menyediakan solusi berkelanjutan untuk membangun masa depan masyarakat

Misi

- Membangun Holcim Indonesia menjadi perusahaan yang memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan dengan:
- Menyediakan solusi pembangunan sesuai prinsip berkelanjutan bagi setiap segmen pelanggan tertentu
- Memperhatikan keselamatan kerja dan kelestarian lingkungan
- Membina kemampuan sumber daya manusia, berinovasi dan membangun jaringan yang kuat.

Nilai

- Kekuatan Terjalin melalui Kemitraan
- Kinerja Tercermin dari Pemenuhan Janji
- Semangat Terwujud Dalam Kepedulian

Segmen bisnis dari PT. Holcim Indonesia diantaranya:

a. Semen

Holcim Indonesia memiliki produksi tahunan sekitar 7 juta ton *klinker* dan semen yang merupakan kombinasi dari semen berkualitas tinggi dalam berbagai sak dan curah baik untuk pelanggan domestik maupun pasar ekspor di regional.

b. Solusi Rumah

Sebuah paradigma baru bagi sektor semen dan bahan material di Indonesia, Solusi Rumah menyediakan segala sesuatunya dalam satu lokasi untuk pemilik rumah dengan rancangan yang fleksible, informasi harga, jenis bahan bangunan, tukang yang terlatih dan akses ke perbankan untuk pelanggan yang ingin mengajukan kredit dibank.

c. Agregat

Mengoperasikan tambang mulai dari Maloko Jawa Barat hingga Jeladri di Jawa timur ,Holcim Indonesia memposisikan sebagai penyedia segala kebutuhan bagi sektor konstruksi dalam hal batu pecah, kerikil dan pasir.

d. Beton

Holcim Beton, merupakan anak usaha dari Holcim Indonesia yang beroperasi selama 24 jam perhari dalam jaringan pabrik pengolahanbeton, pengolahan beton yang bergerak, mini mixer dan juga truk mixer kami untuk memastikan pesanan sampai dengan cepat dan tepat waktu.

e. *Geocycle*

Geocycle menyediakan jasa pengolahan limbah yang aman, terpercaya dan terjamin untuk seluruh limbah industri. Keahlian dan pengalaman kami memberikan keamanan dan solusi yang lengkap bagi limbah yang tidak diinginkan.

2. PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk

PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk adalah salah satu produsen terbesar di Indonesia yang berkualitas dan produk semen khusus yang dipasarkan dengan merek "Tiga Roda". Indocement juga memiliki beberapa anak perusahaan yang memproduksi Beton Siap-Pakai (RMC), serta mengelola agregat dan pertambangan trass. Didirikan pada tahun 1985, beralamatkan di Wisma Indocement Jl. Jendral Sudirman Kav. 70-71 Jakarta-12910. Perusahaan ini dibentuk sebagai merger dari enam perusahaan semen, yang pada saat itu memiliki delapan pabrik.

Pabrik PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk pertama kali secara resmi beroperasi di 4 Agustus 1975. Indocement terus meningkatkan jumlah pabrik untuk beroperasi, yang kini mencapai 12. Sebagian besar berada di Jawa sembilan pabrik berlokasi di Pabrik Citeureup, Bogor, Jawa Barat, dan telah menjadi salah satu pabrik semen terbesar di dunia. Dua pabrik yang berlokasi di Palimanan Pabrik, Cirebon, Jawa Barat, dan satu pabrik lainnya terletak di Pabrik Tarjun, Kota Baru, Kalimantan Selatan. Produk utama Perseroan adalah *Portland Composite Cement* (PCC) dan *Ordinary Portland Cement* (OPC). Hal ini juga memproduksi berbagai jenis semen lainnya

seperti Semen *Portland* Tipe I dan Tipe V, serta *Oil Well Cement*. Indocement merupakan satu-satunya produsen Semen Putih di Indonesia.

PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk adalah perusahaan pertama di Asia Tenggara yang menerima Emisi Reduksi yang Disertifikasi (*Certified Emission Reductions/CER*) dalam kerangka Mekanisme Pembangunan Bersih (*Clean Development Mechanism/ CDM*). Indocement merupakan perusahaan pertama di Indonesia yang menggunakan terak pasir tanur (*granulated blast furnace slag*), produk ampas leburan baja, beberapa tahun setelah diluncurkannya proyek semen campuran (*blended cement*). Bahan cementitious ini digunakan dalam produksi semen untuk mengurangi kandungan klinker dan menurunkan emisi CO₂.

PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk memiliki visi, misi dan moto diantaranya:

Visi

Menjadi pemain terkemuka dalam bisnis semen dan beton siap pakai, pemimpin pasar di Jawa, pemain kunci di luar Jawa, memasok agregat dan pasir untuk bisnis beton siap pakai secara mandiri.

Misi

PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk berkecimpung dalam bisnis penyediaan semen dan bahan baku berkualitas dengan harga kompetitif dan tetap memperhatikan pembangunan berkelanjutan.

Moto

Turut membangun kehidupan yang bermutu

3. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Perusahaan diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama yang beralamatkan di Jl. Veteran Gresik 61122 Jawa Timur memiliki kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun, dan di tahun 2013 kapasitas terpasang mencapai 30 juta ton/tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 saham Perseroan tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Indonesia) serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu: Negara RI 73% dan masyarakat 27%. Keputusan untuk konsolidasi menjadi opsi yang dipilih untuk menandingi perusahaan swasta sekaligus mempercepat ekspansi perusahaan semen BUMN ini.

Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex Asia Holdings Ltd. Kepada Blue Valley Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51,0% Blue Valley Holdings PTE Ltd. 24,9%, dan masyarakat 24,0%. Pada akhir Maret 2010, *Blue Valley Holdings PTE Ltd*, menjual seluruh sahamnya melalui *private placement*, sehingga komposisi pemegang saham Perseroan berubah menjadi Pemerintah 51,0% dan publik 48,9%.

Pemerintah memilih pendekatan model penggabungan antara semen Tonasa, Semen Padang, dan Semen Gresik. Semen Gresik menjadi induk perusahaan sedangkan Semen Tonasa dan Semen Padang menjadi anak perusahaan. Penggabungan dilakukan pada tahun 1995 yang menjadi tonggak

sejarah bagi Kementrian BUMN (dahulu Kementrian Negara Pendayagunaan BUMN). Semen Gresik Group diputuskan berganti nama pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) 20 Desember 2012 menjadi Semen Indonesia Group.

Anak perusahaan memainkan peranan yang sangat penting sebagai *strategic partner*, maupun sebagai pendukung *community development*. Anak perusahaan diharapkan mampu mendukung bisnis inti Semen Indonesia selaku *holding company* dan memberikan kontribusi sebesar-besarnya untuk mencapai keunggulan kompetitif dan perkembangan perusahaan secara terus menerus. Keberadaan anak usaha diharapkan dapat memberi sinergi yang bermanfaat untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Semen Indonesia memiliki beberapa anak perusahaan afiliasi dan lembaga penunjang meliputi :

Induk dan anak perusahaan penghasil semen:

1. PT. Semen Gresik
2. PT Semen Padang
3. PT Semen Tonasa
4. Thang Long Cement Joint Stock Company

Anak perusahaan bukan penghasil semen diantaranya:

1. PT United Tractors Semen Gresik (UTSG)
2. PT Industri Kemasan Semen Gresik (IKSG)
3. PT Kawasan Industri Gresik (KIG)
4. PT Swadaya Graha

5. PT Varia Usaha (VU)
6. PT Eternit Gresik
7. PT. SGG Energi Prima
8. PT. SGG Prima Beton
9. PT. Krakatau Semen Indonesia
10. PT. Sinergi Informatika Semen Indonesia (SISI)

Afiliasi

1. PT Waru Abadi
2. PT Varia Usaha Beton
3. PT Varia Usaha Bahari
4. PT Varia Usaha Dharma Segara
5. PT Varia Usaha Lintas Segara
6. PT Varia Usaha Barito
7. PT Swabina Gatra
8. PT Konsulta Semen Gresik
9. PT Sepatim satamtama
10. PT Bima Seraja Abadi
11. Universitas Internasional Semen Indonesia (UISI)
12. TLCC
13. APCC

Lembaga Penunjang

1. Koperasi Warga Semen Gresik (KWSG)
2. PT Cipta Nirmala

3. Semen Indonesia Foundation (SIF)
4. Dana Pensiun Semen Gresik (DPSG)
5. Yayasan Wisma Semen Gresik (YWSG)

B. Profil Responden

Nama : Edward Ariadi Tanuwijaya

Tanggal Lahir : 27 Desember 1983

Riwayat Pendidikan : S1 Nanyang Technological University (2006)

S2 Singapore Management University (2011)

Riwayat Pekerjaan : KBR Singapore (2006-2011)

Credit Lyonnais Securities Asia (2011-2013)

DBS Vicker Securities Indonesia (2013-sekarang)

Gelar Profesi : *Research Analyst*

Bidang keahlian : *Equity Research*

Jabatan : *Assistant Vice President* di DBS Vicker Securities Indonesia

Kegiatan Responden : Sebagai Analis Pasar Modal dan Pasar Konsumen untuk beberapa Industri, diantaranya:



Industri Semen	PT Semen Indonesia Tbk
	PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk
	PT Holcim Indonesia Tbk
	PT Conch South Kalimantan Cement
	Asia Cement Hldgs
	China National Building Material
	China Shanshui Cement
	West China Cement
	CR Cement
	Siam Cement
Industri Rumah Sakit dan Farmasi	PT Kalbe Farma Tbk
	PT Kimia Farma Tbk
	PT Tempo Scan Pacific Tbk
	PT Sido Muncul Tbk
	PT Siloam International Hospital Tbk
	PT Sarana Meditama Metropolitan Tbk

	PT Sejahteraraya Anugrahjaya Tbk
Industri Properti	PT Ciputra Development Tbk
	PT Agung Podomoro Land Tbk
	PT Alam Sutra Realty
	PT Lippo Karawaci Tbk
	PT Pakuwon Jati Tbk
	PT Summarecon Agung Tbk
	PT Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk
	PT Lippo Cikarang Tbk
	PT Surya Semesta Internusa Tbk



Nama : Nyoman Widita Prabawa

Tanggal Lahir : 26 April 1991

Riwayat Pendidikan : BSc Economic Business,
Erasmus University Rotterdam (2009-2012)

MSc Finance & Investment Erasmus University
Rotterdam (2012-2014)

Riwayat Pekerjaan : Deloitte Nederland (2012-2014)

PPI Rotterdam (2014-2015)

PT Bahana Securities (2015- sekarang)

Gelar Profesi : *Research Analyst*

Bidang keahlian : *Finance Research*

Jabatan : *Research Associate* di PT Bahana Securities
Indonesia

Kegiatan Responden : Sebagai Analis Pasar Modal untuk beberapa Industri,
diantaranya:

Industri Semen	PT Semen Indonesia Tbk
	PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk
	PT Holcim Indonesia Tbk
	PT Semen Baturaja Tbk
	PT Semen Batam
Industri Perbankan	Bank Central Asia
	Bank Mandiri
	Bank Tabungan Negara
	Bank Negara Indonesia
	Bank NasionalNobu
	Bank Maspion
	Bank Tabungan Pensiun Nasional
	Bank Panin Syariah
	Bank Dinar
	Bank Agris
	Bank Kesejahteraan Ekonomi
	Bank Muamalat
	Bank Sumatra Utara
	Bank Syariah Mandiri
	Bank Bukopin
	Bank Danamon

	Bank Jawa Timur
	Bank Jawa Barat dan Banten

C. Analisis Data

1. Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

Ditahap ini, peneliti akan memaparkan analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang terdapat di Industri Semen. Kemudian mencari alternatif strategi yang tepat dalam matriks SWOT yang dikenal dengan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Matriks IFE digunakan sebagai alat untuk menganalisis faktor kekuatan dan kelemahan, sedangkan matriks EFE menganalisis faktor peluang dan ancaman. Matriks ini terdiri dari strategi SO (*Strength-Opportunities*), ST (*Strenghts-Threats*), Strategi WO (*Weknesses-Opportunities*) dan Strategi WT (*Weknesses-Threats*).

Pada akhirnya, matriks SWOT akan memberikan keputusan strategi dengan cara:

- a. Bagaimana menggunakan kekuatan untuk memperoleh manfaat dari adanya peluang.
- b. Bagaimana menggunakan kekuatan untuk menghalangi ancaman yang timbul.
- c. Bagaimana kelemahan dapat diantisipasi dengan adanya peluang.
- d. Bagaimana menghadapi suatu kelemahan dan ancaman yang terjadi dalam kondisi yang sama.

a. *Strength*

- 1) Produk semen banyak dikenal masyarakat

PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri semen dengan jam terbang yang tinggi sehingga telah banyak dikenal orang. PT Holcim Indonesia Tbk dengan produk Holcim Serba Guna, Semen Tiga Roda yang menjadi andalan PT Indocement Tunggul Prakarsa, Semen Gresik, Semen Padang dan Semen Tonasa menjadi andalan PT Semen Indonesia Tbk berdasarkan wilayah pemasarannya. Ketiga perusahaan akan tetap bertahan di top three dan sulit untuk disaingi. Di Indonesia, masyarakat cenderung loyal terhadap produk semen yang dipasarkan ketiga perusahaan tersebut. Terutama loyal kepada mereknya. Hal ini terjadi pada semen tiga roda yang dipasarkan PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk yang mampu membawa Indocement menempati posisi top *three* untuk kategori industri semen (Tanuwijaya, 2016).

2) Adanya inovasi produk selain semen.

Berikut ini merupakan deskripsi dari produk maupun jasa yang diproduksi oleh PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk yang dipaparkan pada tabel 4.1 sebagai berikut.

Tabel 4.1

Deskripsi perusahaan menurut produk dan jasa

No	Nama Perusahaan	Visual Merek Perusahaan	Jenis Produk yang di pasarkan	Jenis Jasa yang dipasarkan
1	PT Holcim Indonesia Tbk		<ol style="list-style-type: none"> Semen <ul style="list-style-type: none"> Holcim Serba Guna Holcim Smooth Fibre Holcim Ready Flow Holcim Ready Flow Plus Holcim Durable Holcim Extra Durable Holcim Drillwell Plus® Agregat Holcim Beton 	<ol style="list-style-type: none"> Solusi Rumah Geo Cycle Technical Support
2	PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk		<ol style="list-style-type: none"> Semen <ul style="list-style-type: none"> Tiga Roda Agregat Beton Siap Pakai Trass 	
3	PT Semen Indonesia Tbk (Persero)		<ol style="list-style-type: none"> Semen <ul style="list-style-type: none"> Semen Padang Semen Tonasa Semen Gresik Industri Kemasan <ul style="list-style-type: none"> Sewn Woven Pasted Kraft Real Estate <ul style="list-style-type: none"> Penjualan Tanah Industri Penjualan Ruko Penyewaan Gedung Penyewaan Tanah Penyewaan Kantor Penyewaan Gudang Penyewaan Ruko 	<ol style="list-style-type: none"> Pertambangan <ul style="list-style-type: none"> Batu Kapur Surface Miner Tanah Liat

Sumber : PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk dan diolah

3) Nilai aset dimiliki perusahaan semen sangat besar

Perusahaan yang bergerak dalam industri semen umumnya memiliki nilai *fixed asset* yang lebih besar dibandingkan *variable asset*. *Variable asset* diperuntukkan untuk jenis usaha yang bersifat *fast moving goods* dan lebih tepat untuk penjualan pada retail dengan penjualan yang cepat. Sementara *fix asset* lebih tepat ditujukan untuk perusahaan dengan konsep *capital intensive industry* dimana perusahaan memerlukan perencanaan panjang misalnya membuat pabrik semen ataupun membeli mesin dengan jangka waktu tidak hanya 2-3 tahun saja, namun untuk >10 tahun.

Fixed asset yang tinggi memerlukan waktu dan pengorbanan yang diawali dengan margin dan *net earning* yang kecil. Namun memperbesar *fixed asset* sangat tepat apabila perusahaan menginginkan stabilitas. Carlucci dan Schiuma (2012) menyatakan bahwa kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kompetitif yang berbasis pengetahuan modal intelektual dan aset serta bagaimana kesuksesan dalam mengaplikasi aset tersebut dalam kegiatan operasional untuk mewujudkan nilai untuk perusahaan.

Tabel 4.2
Data Aset dari Tiga perusahaan Tbk yang bergerak dalam industri semen
periode tahun 2010-2014 (dalam ribuan rupiah)

Industri Semen		Tahun				
		2010	2011	2012	2013	2014
PT Holcim Indonesia Tbk	Aset Lancar	2.253.237.000	2.468.172.000	2.186.797.000	2.085.055.000	2.290.969.000
	Aset Tetap	8.184.012.000	8.482.329.000	9.981.720.000	12.809.935.000	14.904.383.000
	Total Aset	10.437.249.000	10.950.501.000	12.168.517.000	14.894.990.000	17.195.352.000
PT Semen Indonesia Tbk	Aset Lancar	7.345.867.929	7.646.144.851	8.231.297.105	9.972.110.370	11.648.544.675
	Aset Tetap	8.217.131.017	12.015.457.916	18.347.786.681	20.820.773.722	22.666.121.352
	Total Aset	15.562.998.946	19.661.602.767	26.579.083.786	30.792.884.092	34.314.666.027
PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk	Aset Lancar	7.484.807.000	10.314.573.000	14.579.400.000	16.846.248.000	16.086.773.000
	Aset Tetap	7.861.339.000	7.836.758.000	8.175.760.000	9.760.993.000	12.798.200.000
	Total Aset	15.346.146.000	18.151.331.000	22.755.160.000	26.067.241.000	28.884.973.000

Sumber: PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk dan diolah

4) Kapasitas semen besar

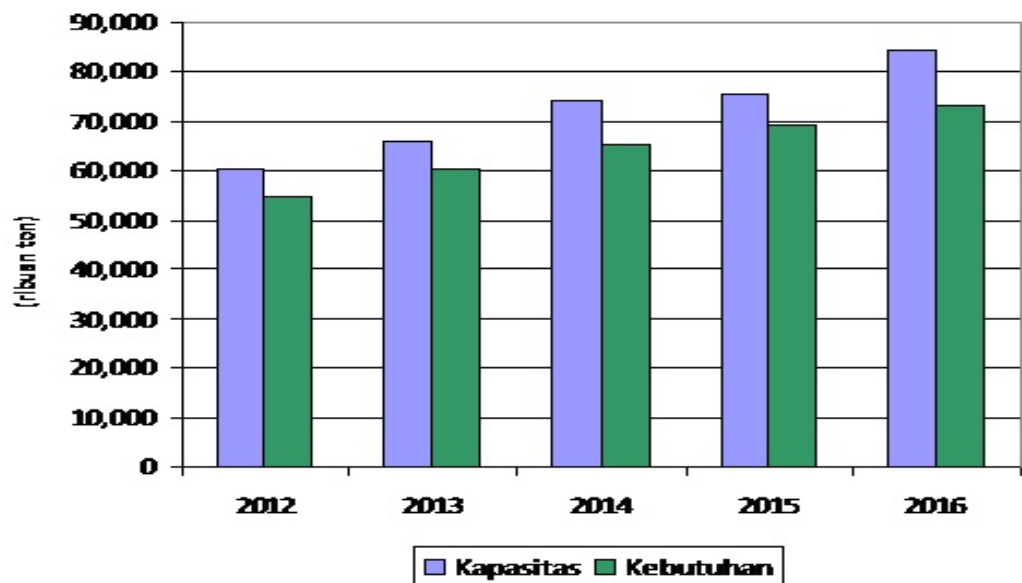
Batu kapur merupakan salah satu mineral industri yang banyak digunakan oleh sektor industri ataupun konstruksi dan pertanian, antara lain untuk bahan bangunan, bahan penstabil jalan raya, pengapuran untuk pertanian, bahan keramik, bahan pembuatan semen dan pembuatan karbid.

Tabel 4.3
Volume Produksi Pertambangan Batu Kapur periode 2011-2014

Periode	Volume (m3)
2011	12.391.563
2012	5.067.234
2013	7.835.405
2014	10.603.576

Sumber: Badan Pusat Statistik (2016) dan diolah

Dengan didorong ketersediaan bahan baku berupa batu kapur memberikan kontribusi kepada perusahaan semen untuk meningkatkan kapasitasnya tanpa harus mencari lokasi lain untuk produksi semen di luar Indonesia.



Gambar 4.1 Proyeksi Peramalan Kapasitas dan Kebutuhan Semen di Indonesia periode tahun 2012-2016

Sumber : Asosiasi Semen Indonesia dan diolah

5) Jumlah perusahaan semen sedikit

Harunnurrasyid *et, al*, (2014) menyatakan bahwa jumlah perusahaan semen di Indonesia saat ini adalah sebanyak sembilan perusahaan milik Asosiasi Semen Indonesia (ASI), antara lain:

- PT Semen Padang
- PT Semen Gresik
- PT Semen Tonasa
- PT Holcim Indonesia Tbk
- PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk
- PT Semen Baturaja Tbk
- PT Semen Andalas Indonesia
- PT Semen Kupang
- PT Semen Bosowa Maros

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Suwarma dan Pramudiana (2013) menyebutkan bahwa industri semen dikategorikan sebagai struktur pasar *very high concentrated oligopoly*. Pasar oligopoli adalah suatu bentuk pasar persaingan tidak sempurna di mana penawaran satu jenis barang dikuasai oleh beberapa perusahaan. Praktek oligopoli umumnya dilakukan sebagai salah satu upaya untuk menahan perusahaan-perusahaan potensial untuk masuk kedalam pasar. Selain itu juga bertujuan untuk menikmati laba normal di bawah tingkat maksimum dengan menetapkan harga jual terbatas, sehingga

menyebabkan kompetisi harga diantara pelaku usaha yang melakukan praktek oligopoli menjadi tidak ada.

Dalam undang-undang No. 5 Tahun 1999, oligopoli dikelompokkan ke dalam kategori perjanjian yang dilarang, padahal umumnya oligopoli terjadi melalui keterkaitan reaksi, khususnya pada barang-barang yang bersifat homogen atau identik dengan kartel, sehingga ketentuan yang mengatur mengenai oligopoli ini sebaiknya digabung dengan ketentuan yang mengatur mengenai kartel. Jumlah perusahaan semen di Indonesia yang cukup sedikit menyebabkan pangsa pasar yang relatif besar dan ini akan mempengaruhi struktur pasar industri semen.

- 6) Beberapa perusahaan dalam industri semen yang merupakan perusahaan terbuka

Dalam tabel 4.4 menyatakan bahwa ada beberapa perusahaan yang menjadi perusahaan terbuka (Tbk) yang telah terdaftar pada Bursa Efek Indonesia, antara lain:

Tabel 4.4

Perusahaan terbuka (Tbk) di industri semen

Nama Perusahaan	Periode menjadi Tbk	Nama dalam bursa efek
Holcim Indonesia	1977	SMCB
Indocement Tunggal Prakarsa	1989	INTP
Semen Indonesia	1991	SMGR
Semen Baturaja	2013	SMBR

Menjadi perusahaan terbuka berarti perusahaan harus bersikap transparan untuk mempublikasikan aktivitas serta apapun hasil yang diperoleh perusahaan. Menurut Prabawa (2016), tujuan bagi perusahaan dalam mempublikasikan datanya agar dapat memberikan gambaran mengenai kinerja perusahaan. Tujuan dari publikasi itu sendiri lebih ke arah transparansi. Karena perusahaan terbuka memiliki *shareholder*, dengan terpublikasinya data tersebut maka perusahaan akan dianggap sebagai *Good Corporate Governance* (Tanuwijaya, 2016).

b) *Weakness*

1) Tinggi atau rendahnya penjualan semen dipengaruhi faktor musiman

Menurut Tanuwijaya (2016), pada umumnya kondisi di kuartal satu agak lemah, kemudian kuartal dua dan tiga cenderung stabil, terakhir di kuartal empat paling besar nilai penjualannya. Namun hal ini tidak bersifat tetap. Hal yang tidak berbeda juga disampaikan Prabawa (2016), pada kuartal pertama dan kedua penjualan cenderung lemah, kemudian kuartal ketiga dan keempat, penjualan cenderung kuat. Penjualan semen dipengaruhi oleh beberapa faktor misalnya menjelang lebaran saat orang-orang memperoleh THR dan dana tersebut dialokasikan untuk renovasi rumah, kemudian di akhir bulan saat diperoleh gaji ke 13, setelah itu faktor lain seperti faktor cuaca. Saat musim panas merupakan saat yang tepat

dalam pembangunan rumah, maka penjualan semen saat itu menjadi lebih besar.

Pernyataan responden tersebut juga didukung oleh informasi yang diberikan pihak PT Semen Indonesia Tbk dalam wawancara yang dimuat dalam E-paper Bisnis Indonesia (2015), bahwa adanya penurunan pertumbuhan penjualan semen sampai akhir kuartal satu tahun 2015. Siklus penjualan semen pada kuartal pertama umumnya memang lemah. Kemudian membaik pada kuartal kedua hingga puncaknya berada di kuartal ketiga.

2) Besarnya biaya karena tidak didukung infrastruktur

Kondisi geografis suatu wilayah menjadi faktor yang berpengaruh dalam mewujudkan sistem logistik nasional yang efektif dan efisien. Sistem distribusi semen dari produsen ke konsumen terdiri berbagai tingkatan (rantai), mulai dari distributor, pedagang besar dan pedagang ditingkat pengecer. Proses distribusi dari hulu hingga hilir dalam aliran rantai pasok semen melibatkan setiap aktivitas yang menyebabkan biaya (Perdana, 2014). Menurut Asosiasi Logistik Indonesia (2010), ada beberapa penyebab mengapa kinerja logistik masih terbelakang antara lain:

- Tingginya disparitas harga di daerah perbatasan, terpencil, dan daerah terluas.
- Rendahnya tingkat penyediaan infrastruktur, kuantitas ataupun kualitas.

- Adanya pungutan tidak resmi dan biaya transaksi yang menyebabkan ekonomi biaya tinggi.

Besarnya anggaran logistik menimbulkan pengeluaran biaya tidak sedikit yang harus ditanggung perusahaan.

3) Harga semen mahal

Menurut wawancara dengan responden (2016), tingginya harga semen disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

- Kenaikan biaya listrik yang menyebabkan nilai margin menurun.
- Penurunan nilai margin juga didukung oleh nilai dolar yang semakin menguat dibandingkan dengan nilai rupiah
- Dampak dari penguatan nilai dolar terhadap nilai rupiah menyebabkan peningkatan anggaran terutama dalam pembelian mesin, karena mesin dibayarkan dalam satuan dolar.

Hal lain yang menyebabkan mahalnya harga semen karena besarnya biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan sebagai dampak dari minimnya fasilitas infrastruktur di Indonesia.

c) *Opportunity*

1) Besarnya proyek infrastruktur yang dicanangkan pemerintah

Berikut proyek-proyek diresmikan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (Bappenas, 2015).

a) Koridor Ekonomi Sumatera:

- Pembangunan jalur ganda KA (*double track*) Medan-Bandara Internasional Kuala Namu, status *groundbreaking*, investasi Rp 878 miliar.

- Pembangunan jalan tol Medan-Kuala Namu-Tebing Tinggi nilai investasi Rp 5,25 triliun. Dilaporkan Medan-Kuala Namu: konstruksi 10%, lahan 100%. Siap *groundbreaking* kuartal IV-2014. Ruas Kuala Namu-Tebing Tinggi, setelah Perpres percepatan pembangunan jalan tol Sumatera terbit: konstruksi 0%, lahan 80%.
- Pembangunan pembangkit listrik tenaga panas bumi (PLTP) Sarulla 1 (330 MW) nilai investasi Rp 17,562 triliun dilaporkan siap *groundbreaking* kuartal IV-2014.
- Pembangunan pabrik Oleochemical di Simalungun, Sumatera Utara senilai Rp 2,045 triliun dilaporkan *on going* 90%, kuartal IV-2014 operasional.
- Pengembangan pelabuhan kontainer Batu Ampar Batam di Batam, Kepulauan Riau dengan nilai investasi Rp 4,55 triliun dilaporkan *on going* 86%, kuartal I-2017 beroperasi.
- Revitalisasi pabrik pupuk (pembangunan pabrik pusri 2B) berlokasi di Kota Palembang, Sumatera Selatan dengan nilai investasi Rp 6,247 triliun dilaporkan *on going* (55%), kuartal II-2015 beroperasi.
- Pembangunan jaringan transmisi Jawa-Sumatera HVDC dengan nilai investasi Rp 25,16 triliun dilaporkan kuartal IV-2014 tanda tangan kontrak, siap *groundbreaking* kuartal IV-2014.

- Pembangkit listrik tenaga uap (PLTU) Sumatera Selatan-8 (2x620 MW) di Kabupaten Muara Enim, Pendopo, Provinsi Sumatera Selatan senilai Rp 14,040 triliun, dilaporkan kuartal IV-2014 tanda tangan kontrak, kuartal I-2015 *groundbreaking*.
- Pembangunan PLTU Banjarsari (2x110MW) di Kabupaten Lahat, Sumatera Selatan dengan nilai investasi Rp 2,88 triliun, dilaporkan *on going* (95%), kuartal IV-2014 beroperasi.
- Pengembangan pariwisata Tanjung Lesung (KEK Tanjung Lesung) di Kabupaten Pandeglang, Provinsi Banten dengan nilai investasi Rp 73,877 triliun, dilaporkan sudah MoU dengan Damac dan Hanking 2 September MoU dengan Pelindo.
- Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Tanjung Api-Api di Kabupaten Banyuasin, Provinsi Sumatera Selatan dengan nilai investasi Rp 12,3 triliun, dilaporkan penetapan PP 51/2014.

b) Koridor Jawa

- Pembangunan Terminal Multipurpose Teluk Lamong Tahap I di Kota Surabaya, Jawa Timur dengan nilai investasi Rp 4,1 triliun dengan status peresmian.
- Pembangunan jalur ganda KA (*double track*) lintas utara Jawa (Cirebon-Surabaya) di Cirebon, Brebes, Pekalongan,

Semarang, Bojonegoro, Surabaya dengan nilai investasi Rp 16,4 triliun, statusnya peresmian.

- Pengembangan terminal bandara internasional Juanda di Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur senilai Rp 1,057 triliun dengan status peresmian, operasional Februari 2014.
- Pengembangan bandara internasional Soekarno-Hatta di Provinsi Banten dengan nilai investasi Rp 26,2 triliun dilaporkan konstruksi terminal 3 (54%).
- Pembangunan bandara internasional Kertajati di Kabupaten Majalengka, Jawa Barat senilai Rp 8,299 triliun dilaporkan siap *groundbreaking* September 2014.
- Pembangunan jalan tol Cikampek-Palimanan di Provinsi Jawa Barat dengan nilai investasi Rp 1,25 triliun dilaporkan *on going* 46% (pembebasan tanah 100%).
- Pembangunan jalur ganda KA (*double track*) dan elektrifikasi Serpong-Maja-Rangkasbitung di Provinsi Banten senilai Rp 1,5 triliun dilaporkan Serpong-Maja konstruksi selesai kuartal IV-2014. Maja-Rangkasbitung konstruksi selesai 2017.
- Pengembangan Pelabuhan Tanjung Emas, Semarang di Kota Semarang, Jawa Tengah senilai Rp 546 miliar dilaporkan *on going* (85%), kuartal II-2015 operasional.

- Pembangunan PLTU Adipala, 660 MW di Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah senilai Rp 6,97 triliun dilaporkan *on going* 97%, kuartal IV-2014 operasi.
- Pembangunan jalan tol Surabaya-Mojokerto di Provinsi Jawa Timur senilai Rp 3,124 triliun dilaporkan *on going* 43%.
- Pembangunan jalan tol Mojokerto-Kertosono di Provinsi Jawa Timur dengan nilai investasi Rp 3,482 triliun dilaporkan *on going* 60%.
- Pembangunan jalan tol Gempol-Pandaan di Provinsi Jawa Timur senilai Rp 1,167 triliun dilaporkan *on going* 94%, kuartal IV-2014 operasional.
- Pengembangan pelabuhan Branta di Kabupaten Pamekasan, Jawa Timur senilai Rp 158 miliar dilaporkan siap peresmian kuartal IV-2014 pembangunan sisi laut 100%, pembangunan sisi darat 85%.
- Pembangunan pabrik kendaraan bermotor R-4 di Cikarang, Provinsi Jawa Barat oleh PT Suzuki Indomobil Motor dan Kementerian Perindustrian senilai Rp 11,8 triliun dilaporkan siap operasional kuartal IV-2014, *on going* 80%.
- Pembangunan pabrik semen Merah Putih di Kabupaten Lebak, Provinsi Banten senilai Rp 6,8 triliun dilaporkan *on going* 62%.

- Pembangunan smelter 1.200 MT oleh PT Smelting di Kabupaten Gresik, Provinsi Jawa Timur senilai Rp 1,298 triliun dilaporkan dalam tahap konstruksi.
- Pembangunan smelter 300.000 Ton di Kabupaten Tuban, Provinsi Jawa Timur senilai Rp 3,6 triliun oleh PT Sino-Indo Metallurgical Industry Investment (SIMI) dilaporkan dalam tahap pembebasan lahan.
- Pembangunan smelter 243.600 ton di Kabupaten Situbondo, Provinsi Jawa Timur senilai Rp 4,020 triliun oleh PT Situbondo Metalindo dilaporkan dalam tahap pembebasan lahan.
- Pembangunan smelter 100.000 MW di Kabupaten Tuban, Provinsi Jawa Timur senilai Rp 1,904 triliun oleh PT Multi Baja Industri dilaporkan dalam tahap konstruksi.

c) Koridor Kalimantan

- Pengembangan terminal bandara internasional Sepinggian, Balikpapan di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur senilai Rp 2,1 triliun dengan status peresmian
- Pengembangan 3 bandara wilayah perbatasan: Long Bawan (Kabupaten Nunukan), Long Apung (Kabupaten Malinau), Data Dawai (Kabupaten Mahakam Ulu) senilai Rp 390 miliar dengan status peresmian

- Pembangunan PLTG Kaltim Peaking 2x60 MW di Kabupaten Kutai Kartanegara, Provinsi Kalimantan Timur senilai Rp 960 miliar dengan status peresmian
- Proyek PT Total Indonesia, Anjungan SISI-NUBI 2B di Lepas Pantai di Kabupaten Kutai Kartanegara, Provinsi Kalimantan Timur senilai Rp 8,129 triliun dengan status peresmian
- Proyek pembangunan lapangan fasilitas lepas pantai dan gelar pipa lapangan Ruby di Kutai Kartanegara senilai Rp 5,5 triliun dan telah diresmikan Wamen ESDM November 2013
- Pembangunan Institut Seni Budaya Indonesia (ISBI) di Kabupaten Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur senilai Rp 34 miliar dengan status *groundbreaking*
- Pembangunan Institut Teknologi Kalimantan di Kota Balikpapan, Provinsi Kalimantan senilai Rp 99 miliar dengan status *groundbreaking*
- Pembangunan PLTU Embalut, Unit 3 (50 MW) di Kabupaten Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur senilai Rp 759 miliar oleh PT Cahay Fajar Kaltim, PT PLN, dan Ditjen Ketenagalistrikan Kementerian ESDM dengan status dilaporkan
- Pembangunan PLTGU Senipah 2x41 MW di Kabupaten Kutai Kartanegara senilai Rp 2,1 triliun dengan status dilaporkan

- Pembangunan pabrik smelter Grade Alumina di Kabupaten Ketapang, Provinsi Kalimantan Barat senilai Rp 25,3 triliun dilaporkan on going 30%, tahap I operasional 2015
- Pembangunan Chemical Grade Alumina Refinery (CGA) di Kabupaten Sanggau, Provinsi Kalimantan Barat senilai Rp 5,3 triliun dilaporkan kuartal IV-2014 operasi

d) Koridor Bali-Nusa Tenggara

- Pembangunan 3 pelabuhan di provinsi NTB dan NTT dengan total investasi Rp 231 miliar dengan status peresmian:
 - *Pelabuhan Labuhan (Lombok) Rp 94,3 miliar
 - *Pelabuhan Moru (NTT) Rp 77,5 miliar
 - *Pelabuhan Benete (NTB) Rp 59,7 miliar
- Pembangunan kawasan pariwisata Teluk Mekaki di Kabupaten Lombok Barat, NTB senilai Rp 3 triliun dengan status *groundbreaking*.
- Pembangunan kawasan wisata Tanjung Ringgit di Kabupaten Lombok senilai Rp 5 triliun dengan status *groundbreaking*
- Pembangunan BIP (Bali International Park) senilai Rp 4 triliun di Kabupaten Badung, Bali dengan status *groundbreaking*
- Pengembangan resort pariwisata Bukit Doa senilai Rp 100 miliar di Kabupaten Lembata, NTT dengan status *groundbreaking*

- Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Mandalika di Kabupaten Lombok, NTB senilai Rp 30 triliun dilaporkan penetapan PP No.52/2014
- Pembangunan bendungan Titab di Kabupaten Buleleng, Bali senilai Rp 428 miliar dilaporkan on going 96% siap diresmikan akhir tahun 2014
- Pembangunan Dam Raknamo di Kabupaten Kupang, NTT senilai Rp 1 triliun dilaporkan siap*groundbreaking* akhir tahun ini

e) Koridor Sulawesi

- Pembangunan PLTA Poso II (3x65 MW) di Kabupaten Poso, Provinsi Sulawesi Tengah senilai Rp 3,8 triliun dengan status peresmian.
- Pengembangan fasilitas pelabuhan Pantoloan di Kota Palu senilai Rp 2,754 triliun dalam status peresmian.
- Pengembangan bandara Mutiara Sis-Al Jufrie, Palu di Kota Palu senilai Rp 836 miliar dengan status peresmian.
- Pembangunan jalur kereta api lintas Makassar-Parepare di Provinsi Sulsel senilai Rp 6,4 triliun dilaporkan telah *groundbreaking* Agustus 2014, target 2014 lahan tahap I bebas.
- Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Palu di Kota Palu senilai Rp 1,716 triliun dilaporkan penetapan PP No.31/2014.

- Kawasan Ekonomi Bitung di Kota Bitung senilai Rp 2,3 triliun dilaporkan penetapan PP No.32/2014.
- Pembangunan jalan tol Manado-Belitung senilai Rp 4,332 triliun dilaporkan siap *groundbreaking* Oktober 2014.
- PLTU Takalar/Punagaya 2x100 MW di Kabupaten Jeneponto, Sulsel senilai Rp 2,8 triliun dilaporkan siap *groundbreaking* akhir tahun 2014.
- Pembangunan kilang LNG Donggi-Senoro di Kabupaten Banggai, Sulteng senilai Rp 28 triliun dilaporkan *on going* (90%), *gas commisioning* 2014, opeasional kuartal I-2015.
- Pembangunan PLTA Karama (Tumbuan Manuju) 450 MW di Kabupaten Mamuju, Provinsi Sulbar senilai Rp 9 triliun dilaporkan *on going* (2,5%).

f) Koridor Papua

- Pengembangan bandara di Tual, Provinsi Maluku senilai Rp 123 miliar dengan status peresmian.
- Pembangunan pelabuhan khusus Tanjung Buli di Halmahera Timur Maluku Utara senilai Rp 226 miliar dengan status peresmian.
- Pembangunan kawasan industri maritim di Tual, Maluku senilai Rp 1,3 triliun dengan status peresmian.

- Pengembangan Bandara Sentani, Jayapura, Papua senilai Rp 1,11 triliun dengan status *on going* 80%.
- Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Morotai senilai Rp 6,8 triliun di Pulau Morotai, Maluku Utara status dilaporkan penetapan PP No.50/2014.
- Pembangunan jaringan *backbone* serat optik Jayapura, Papua senilai Rp 2,5 triliun dengan status *on going* 60%.
- Pembangunan Trans Papua, Provinsi Papua dan Papua Barat senilai Rp 11,3 triliun dengan status dilaporkan dari 12 ruas jalan yang masuk MP3EI sudah terbangun 9 ruas yang *on going* 50%.

2) Banyaknya perusahaan material yang tersebar diseluruh wilayah

Diperkirakan terdapat kurang lebih 45000 toko bangunan yang tersebar di seluruh Indonesia (Semen Tiga Roda, 2015) baik dalam sektor distributor maupun sektor retail yang mudah dijumpai disekitar wilayah perumahan maupun tempat-tempat strategis lainnya. Perusahaan material yang umumnya hanya identik dengan toko yang terletak di pinggir jalan, saat ini mulai bermunculan toko material dengan konsep modern yang menjual produknya secara grosir maupun retail misalnya Mitra 10 maupun Depo Bangunan.

3) Prospek properti berkembang pesat

Besarnya prospek properti yang berkembang pesat dan menjanjikan, tidak terlepas dari peran pengusaha yang bergerak dalam

bidang properti. Properti dan semen merupakan suatu simbiosis mutualisme yang tidak dapat dipisahkan. Perusahaan yang bergerak dalam industri semen memperoleh margin besar dari proyek properti sebesar 80%.

Berikut ini adalah beberapa developer dan jenis proyek properti yang dijalankannya, antara lain (DBS Vickers Securities, 2016):

a) PT Agung Podomoro Land Tbk

Adalah perusahaan pengembang terbesar di sektor properti Indonesia. Pengembang dan pengelola ritel, komersial, dan residensial real estate. Agung Podomoro Land (APLN) didirikan pada 30 Juli 2004. APLN, adalah yang terdaftar resmi (IDX: APLN) dari Agung Podomoro Group (APG). Trihatma Kusuma Haliman adalah generasi kedua keluarga Haliman, pendiri Podomoro Group. Ayahnya, Anton Haliman, membangun antara lain perumahan Simprug dan Sunter Podomoro. Setelah Trihatma mengendalikan perusahaan ini, di tangan Trihatma lah, Agung Podomoro berkembang menjadi perusahaan pengembang terkemuka di Indonesia. APL tercatat memiliki 24 anak usaha dengan proyek yang tersebar di Jakarta, Karawang, Bandung, Bali, Balikpapan dan Makassar. Dalam 10 tahun terakhir ini bahkan perseroan mencatat penyelesaian lebih dari 50 proyek properti. Adapun proyek yang sedang dikerjakan yaitu, Indigo

Hotel Seminyak, Madison Park Podomoro City, Metro Park Residence, dan Soho Podomoro City.

b) Agung Sedayu Group

Merupakan salah satu properti developer terkemuka di Indonesia. Agung Sedayu menyediakan berbagai cakupan produk-produk inovatif yang secara khusus disesuaikan dengan kebutuhan para investor. Kepercayaan para pembeli terhadap pelayanan yang diberikan selama lebih dari 30 tahun, telah menjadikan Agung Sedayu sebagai developer terpercaya dan menjadi inspirasi bagi developer-developer lainnya. Berawal dari sebuah perusahaan kontraktor rumah pertokoan sederhana yang didirikan pada tahun 1970. Selama 10 tahun pertama, Agung Sedayu bekerja keras untuk membangun kepercayaan para pembeli dan meningkatkan kerjasama dengan partner terkemuka di Indonesia. Pada tahun 1991, mulai membangun Harco Mangga Dua, mal yang khusus menyediakan barang-barang elektronik pertama di Jakarta. Properti kelas hunian juga dihadirkan seperti Taman Palem yang dibangun diatas tanah sebesar 1500 hektar dan Apartement Seaview yang mewah. Proyek yang kini tengah ditangani diantaranya, Bogor Valley Condotel, Casablanca East Residences 2, District 8 @SCBD, Gateway Pasteur Bandung, dan Golf Lake Residences.

c) PT Alam Sutera Realty Tbk

Didirikan pada tanggal 3 November 1993, dengan nama PT Adhiutama Manunggal oleh Harjanto Tirtohadiguno beserta keluarga yang memfokuskan kegiatan usahanya di bidang properti. Kemudian mengganti nama menjadi PT. Alam Sutera Realty Tbk pada tanggal 19 September 2007. Setelah lebih dari 19 tahun didirikan, Alam Sutera Realty telah menjadi pengembang properti terintegrasi yang memfokuskan kegiatan usahanya dalam pembangunan dan pengelolaan perumahan, kawasan komersial, kawasan industri, dan juga pengelolaan pusat perbelanjaan, pusat rekreasi, dan perhotelan. Pengembang yang dikenal karena pembangunan kawasan terpadu di Serpong ini menjadi salah satu yang diperhitungkan. Proyek Alam Sutera kini telah memiliki 25 kluster, dengan masing-masing terdiri dari 150 hingga 300 unit rumah. Saat ini Alam Sutera Realty sedang menangani beberapa proyek seperti, Alam Sutera – Sutera palmyra & Sutera Victoria, Paddington Heights Apartment, Prominence Office Tower, Suvarna Jati, dan The Tower CBD Jakarta.

d) Ciputra Group

Ciputra juga menjadi salah satu pengembang besar di Indonesia. Melalui PT Ciputra Development Tbk, banyak menghadirkan proyek besar. Memulai unit bisnisnya dalam bidang properti komersial, saat ini Ciputra Group merupakan salah satu

pengembang mixed-used properti komersial terbesar di Indonesia dan telah memiliki serta mengoperasikan lima unit usaha properti komersial yaitu Mal dan Hotel Ciputra di Jakarta dan Semarang, Ciputra World Jakarta yang terletak di Jl. Prof. Dr. Satrio. Komitmen dan dedikasi Perusahaan untuk terus menjadi yang terdepan dan terbaik dalam mengembangkan hunian yang berlokasi di tengah kota, nyaman, aman, berkelas dan inovatif tanpa melupakan kode etik dan panduan berperilaku sesuai prinsip Ciputra Group akan senantiasa menjadi kontribusi nyata melalui pengelolaan yang bertanggung jawab dan ramah lingkungan. Proyek yang sedang dibangun antara lain, Ciputra World Jakarta 2 – Office Tower, Citra Grand City Palembang, Citraland Bagya, Vida View Apartment Makasar.

e) PT Intiland Development Tbk

Adalah pengembang properti terkemuka di Indonesia dengan fokus utama pada pengembangan properti, manajemen dan investasi. Portfolio perusahaan meliputi perkotaan sektor menengah ke atas, perkebunan, *mixed-use & high rise* perkembangan, perhotelan dan kawasan industri di Jabodetabek, Surabaya dan beberapa kota lainnya. Perusahaan ini telah berhasil menangani sejumlah proyek yang menantang. *Pantai Mutiara*, terletak di pinggir laut mewah kota Jakarta Utara, bersama dengan *Regatta 'The Icon'*, sebuah kondominium mewah

terkemuka yang dirancang oleh Tom Wright yang bertanggung jawab atas The Burj Al Arab di Dubai. Sementara itu, di Surabaya ada Graha Famili kota secara bertahap membentang lebih dari 280 hektar. Dalam dunia perhotelan, Intiland telah memulai jaringan hotel seperti, Whiz Hotel, yang masing-masing terletak di Yogyakarta, Semarang, dan Bali. Pada November 2011, Intiland meluncurkan South Quarter, 7,1 hektar kompleks bisnis terpadu terletak di kawasan bisnis TB Simatupang Jakarta Selatan. Selain itu ada juga 1 Parak Avenue, Aeropolis Residences, Graha Natura, dan Sumatera 36 Apartment.

f) Lippo Group

Didirikan oleh Mochtar Riady tahun 1950-an. Grup ini memulai usaha dengan Bank Lippo yang telah berganti nama dan berubah posisi sahamnya menjadi Bank CIMB Niaga. Perusahaan ini kemudian mengembangkan diri di usaha properti yang kemudian berkembang di Indonesia, Cina dan beberapa negara lainnya. Selain di usaha properti meliputi kota satelit, perumahan, kondominium, perkantoran kelas A, pusat industri, pusat belanja, hotel, golf dan rumah sakit, juga melakukan pengembangan bisnis eceran, telekomunikasi, dan berbagai jenis usaha lainnya. Perseroan mencatat memiliki kapitalisasi pasar Rp 16,4 triliun di Bursa Efek Indonesia. Proyek yang sedang dibangun adalah, 9 Residence @Kemang Utara, Delta Commercial Parak, Kupang

Town Square, Lippo Cikarang – Grand Beverly Cluster, dan Lippo Cikarang – Permata hijau Shophouses.

g) PT Waskita Karya

Salah satu BUMN terkemuka di Indonesia yang memainkan peran utama dalam pembangunan negara. Didirikan pada Januari 1961 yang berasal dari sebuah perusahaan Belanda bernama “*Volker Maatschappij NV Aannemings*”. PT Waskita Karya semula berpartisipasi dalam perkembangan air termasuk reklamasi, pengerukan pelabuhan, dan irigasi. Waskita mulai mengembangkan usahanya sebagai kontraktor umum terlibat dalam jangkauan yang lebih luas dalam kegiatan konstruksi termasuk jalan raya, jembatan, pelabuhan, bandara, bangunan, tanaman pembuangan limbah, pabrik semen, pabrik dan fasilitas industri lainnya. Memasuki tahun 1990, Waskita telah menyelesaikan banyak bangunan bertingkat dengan reputasi baik diterima seperti BNI City (bangunan tertinggi di Indonesia), Bank Indonesia, Bangunan Kantor, Graha Niaga Tower, Mandiri Plaza Tower, Shangri-La Hotel dan beberapa apartemen bertingkat di Jakarta dan kota-kota lainnya di Indonesia. Waskita telah mencapai kinerja dalam pembangunan jembatan beton bentang panjang dengan menggunakan sistem kantilever bebas dan berhasil menyelesaikan tiga jembatan: Raja Mandala, Rantau Berangin, dan Barelang IV. Prestasi besar menggunakan teknologi serupa

terbentuk dalam pembangunan jalan layang "Pasteur-Cikapayang-Surapati" dan jembatan cable stayed di Bandung. Kisah sukses yang sama juga dicapai dalam pembangunan bendungan besar beberapa seperti Pondok, Grogkak, Tilong., Gapit, dan Sumi, yang telah selesai lebih cepat dari jadwal dengan kualitas memuaskan.

h) PT Sinar Mas Land

PT Sinar Mas Land Limited (sebelumnya dikenal sebagai AFP Properties Limited), yang terdaftar di Bursa Efek Singapura dan berkantor pusat di Singapura, bergerak dalam bisnis properti melalui operasi di Indonesia, Cina, Malaysia dan Singapura. Sinar Mas Land memiliki investasi jangka panjang dalam bangunan komersial, hotel dan resor, dan terlibat dalam pengembangan properti dan leasing di Indonesia, Cina, Malaysia dan Singapura. Memiliki sekitar 10.000 hektar lahan cadangan strategis (seperti tahun 2011) dengan proyek-proyek dalam pembangunan kota, perumahan, komersial, ritel, kawasan industri, dan properti perhotelan, termasuk jasa properti terkait. Dua anak usaha besar Sinarmas Land adalah Bumi Serpong Damai dan Duta Pertiwi. Sinarmas Land memiliki lebih dari 40 proyek besar. Selain itu perseroan menjadi pelopor dalam pengembangan konsep perumahan kluster pada proyek Kota Wisata, Legenda Wisata, Grand Wisata, dan lain-lain). Berbagai pusat komersial dengan brand Trade Center (ITC) seperti ITC BSD, ITC Cempaka Mas,

ITC Depok, ITC Fatmawati, ITC Kuningan, ITC Permata Hijau, ITC Mangga Dua, dan ITC Surabaya Mega Wholesale. Proyek yang baru saja dikerjakan adalah, Aeon Mall BSD City, BSD City – De Park, BSD City – Foresta Business Loft.

i) Summarecon Agung

Didirikan pada tahun 1975 oleh Bapak Soetjipto Nagaria dan rekan-rekannya untuk melakukan pembangunan real estate dan pengembangan. Dimulai dengan 10-hektar lahan rawa daerah Jakarta, pendiri berhasil mengubah lokasi Kelapa Gading menjadi salah satu kawasan perumahan dan komersial yang paling makmur di Jakarta. Dan selama bertahun-tahun Summarecon telah membangun reputasi sebagai salah satu pemain properti terkemuka di Indonesia, khususnya dalam pengembangan kota-kota. Summarecon merupakan pengembang yang menyediakan rumah hunian dan komersial yang dijual. Perseroan juga banyak dipuji karena memiliki manajemen properti yang baik. Proyek yang sedang diselesaikan adalah, Graha Bulevar Timur, Grand Orchard, Harris Hotel Summarecon Bekasi, Mall Kelapa Gading 3 Extension, dan Pop Hotels.

j) PT Wika Realty

PT Wika Realty didirikan 20 Januari 2000. Wika Realty sebelumnya merupakan unit usaha dari PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. Wika Realty mengubah bentuk menjadi perusahaan publik

(Perusahaan Terbuka) berdasarkan Modifikasi Anggaran Dasar Undang-Undang no. 11 tanggal 7 Desember 2004, namun sesuai dengan kebijakan pemegang saham utama (Wika) pada penawaran umum, penawaran umum perdana saham Wika Realty ditunda. Pada tahun 2001, Wika Realty melakukan diversifikasi usaha. Sebelumnya fokus sebagai pengembang, perusahaan melakukan usahanya di tiga bidang: pengembangan *realty*, manajemen properti dan jasa konstruksi. Konstruksi difokuskan pada proyek-realty seperti Mal, Pusat Perdagangan, Bangunan Kantor, dan Perumahan. Dan sedang mengembangkan pembangunan perumahan, dan juga bangunan bertingkat tinggi.

k) PT Pakuwon Jati Tbk

PT. Pakuwon Jati Tbk merupakan perusahaan publik yang bergerak dalam bidang real estate dan bermarkas di Surabaya, Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1982. Saat ini, PT. Pakuwon Jati mempunyai beberapa development di Surabaya, antara lain pembangunan apartemen Supermall Mansion di Pakuwon Indah, pembangunan TP 5, TP 6, dan The Peak Residence di Surabaya Tengah. Di Pakuwon City sedang dilaksanakan pembangunan apartemen Educuity. Baru-baru ini, PT. Pakuwon Jati membangun development terbaru, yakni Grand Pakuwon, yang terletak di sebelah barat Surabaya, di daerah Margomulyo dan Tandes.

l) PT Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk (BEST)

PT Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk (BEST) didirikan tanggal 24 Agustus 1989 dan mulai beroperasi secara komersial tahun 1989. Kantor pusat BEST berkedudukan di Kawasan Industri MM 2100, Jl. Sumatera , Cikarang Barat, Bekasi 17520 dengan kantor perwakilan di Wisma Agro Manunggal Lt. 10, Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 22 – Jakarta Selatan 12930. Induk usaha Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk adalah PT Argo Manunggal Land Development, sedangkan induk usaha utama BEST adalah kelompok usaha properti Argo Manunggal Grup, dan pengendali grup adalah keluarga The Ning King.

Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan BEST adalah menjalankan usaha dalam bidang pembangunan dan pengelolaan kawasan industri dan perumahan. Kegiatan usaha yang dijalankan BEST adalah pembangunan dan pengelolaan kawasan industri dan properti berikut seluruh sarana dan prasarana (pengelolaan kawasan, penyediaan air bersih, pengelolaan air limbah) serta fasilitas pendukung (lapangan golf, *coffee shop* dan restoran Jepang, dimana seluruh fasilitas tersebut berada di area club house.). Bekasi Fajar memiliki anak usaha yang juga bergerak di bidang kawasan industri (PT Bekasi Matra Industrial Estate dan PT Bekasi Surya Pratama, yang dimiliki

melalui PT Bekasi Matra Industrial Estate) dan perhotelan (PT Best Sinar Nusantara).

4) Potensi masuk ke pasar modal sangat besar

Tujuan perusahaan terbuka adalah mempublikasikan nilai pasar dan memperoleh pemasukan dengan memperjualbelikan saham untuk memperbesar nilai *equity* yang dapat mendanai proyek-proyek perusahaan. Tidak ada syarat mutlak untuk menjadikan perusahaan sebagai perusahaan terbuka. Hal yang wajib dilakukan adalah mengaudit laporan keuangan dan memperoleh ijin dari OJK (Tanuwijaya, 2016).

d) *Threat*

1) Adanya pemain baru yang masuk ke industri semen

Selain sembilan perusahaan yang berada dalam industri semen dan beberapa diantaranya merupakan perusahaan terbuka, saat ini makin banyak pemain baru di industri semen yang berasal dari pihak swasta. Menurut Tanuwijaya (2016) yang merupakan analisis di perusahaan DBS *Vicker Securities* Indonesia, terdapat tujuh pemain baru, antara lain:

a) PT Conch South Kalimantan Cement

PT. Conch Indonesia merupakan perusahaan pertama yang didirikan oleh Conch Cement Co.,Ltd di Indonesia. Merupakan program ekspansi negara dan hubungan bilateral antara Indonesia dan China, berupa kerjasama dalam proyek semen dan

perdagangan, sebagai pondasi investasi di Indonesia. Pada tanggal 30 Juni 2011, dihadiri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, Pemerintah Provinsi Anhui, Conch Group, dan Prosperity Group melakukan penandatanganan Memorandum kerjasama Proyek Semen, sehingga pada bulan november 2011 memulai perealisasi proyek tersebut, dengan mendirikan PT. Conch Cement Indonesia yang beroperasi di bidang semen, batubara, besi bajal, nikel, dan ekspor kayu dan bidang lainnya.

PT. Conch Cement Indonesia dan PT. Conch Internasional Trade Indonesia merupakan importir, pedagang dan perwakilan tunggal merk "CONHC" dari semen dan klinker di Indonesia. Mengacu pada memorandum, conch di Indonesia melakukan investasi lebih dalam yaitu proyek kalimantan (PT. Conch South Kalimantan Cement), dengan kapasitas lini produksi 1,55 juta ton semen klinker pertahun, yang pembangunannya dimulai pada akhir tahun 2012, dan pabrik akan mulai produksi pada bulan oktober 2012, dan pabrik akan mulai produksi pada bulan september 2014. Begitu pun proyek di Papua Barat dengan kapasitas produksi lebih dari 10 juta ton pertahun di Indonesia.

b) Asia Cement Holdings

Asia Semen (Cina) Holdings Corporation didirikan oleh Asia Cement Corporation, anak perusahaan dari Taiwan berbasis Far Eastern Group, di Kepulauan Cayman pada bulan April 2004.

Di bawah Perseroan, ada total dari 20 perusahaan terlibat dalam lima jenis utama dari bisnis, manufaktur semen yaitu terintegrasi, penggilingan semen, manufaktur produk semen, transportasi dan investasi. Total aset Perseroan melebihi RMB20 miliar. Saham Perusahaan menjadi tercatat di papan utama Bursa Efek Hong Kong Limited pada 20 Mei tahun 2008. Perusahaan memiliki total 15 lini produksi kering-proses semen baru saat ini dalam operasi dengan output tahunan 35 juta ton semen.

c) China National Building Material (CNBM)

Perusahaan didirikan pada tahun 1984, adalah perusahaan milik negara diadministrasikan oleh Aset Pengawasan dan Administrasi Komisi BUMN Dewan Negara Republik Rakyat Cina, terlibat dalam semen, ringan bahan bangunan, serat kaca dan produk plastik yang diperkuat serat dan bisnis jasa rekayasa. CNBM saat ini merupakan produsen semen dan papan gypsum terbesar di Cina. Itu juga merupakan produsen serat kaca terbesar di Asia. CNBM terdaftar di Bursa Efek Hong Kong di bawah IPO pada 23 Maret 2006. CNBM bergabung dengan Indeks Hang Seng China *Enterprises* antara 10 Maret 2008. Pada Oktober 2013 CNBM menandatangani perjanjian dengan Qatar Investor Group untuk memperluas pabrik Semen Al Khaliji. Al Khaliji, anak perusahaan dari Qatar Investor Group, berencana untuk menggandakan klinker dan kapasitas produksi di pabrik untuk

12,000tpd dan 14,000tpd, masing-masing. FLSmidth adalah menyediakan peralatan dan mesin untuk ekspansi US \$ 190M.

d) China Shanshui Cement

China Shanshui Cement Group Limited bergerak di bidang manufaktur dan penjualan semen dan klinker, dan pertambangan batu kapur. Perusahaan bergerak dalam produksi dan penjualan berbagai jenis semen, dan produksi klinker komoditas yang diperlukan untuk berbagai jenis semen bermutu tinggi di Shandong dan Liaoning Provinsi. Klinker komoditas yang diproduksi oleh Perusahaan terutama dijual kepada klien dengan stasiun penggilingan semen. Semen yang diproduksi oleh Perusahaan di bawah merek Shanshui Dongyue banyak digunakan dalam pekerjaan konstruksi untuk jalan, jembatan, perumahan dan berbagai jenis proyek konstruksi. Perusahaan beroperasi di empat wilayah geografis: Provinsi Shandong, Northeastern Cina, Xinjiang Daerah dan Provinsi Shanxi.

e) West China Cement

West China Cement adalah salah satu produsen semen terkemuka di Provinsi Shaanxi, dengan posisi pasar terkemuka di timur dan selatan Shaanxi dan kehadiran berkembang di Provinsi Xinjiang. Pada tanggal 31 Desember 2013, Grup memiliki total 17 NSP jalur produksi semen dengan total kapasitas semen berdiri di 21,1 juta ton di Provinsi Shaanxi, dan tambahan 2,6 juta ton di

Provinsi Xinjiang. Sebuah lanjut 1,5 juta ton kapasitas di Provinsi Xinjiang dan 1,8 juta ton kapasitas di Provinsi Guizhou berada di bawah konstruksi dan akan selesai pada akhir 2014.

Produksi semen diarahkan pada pembangunan ekonomi Cina Barat, didorong oleh "Kebijakan Pembangunan Barat" Pemerintah China yang terus menjadi fokus penting di bawah 12 Rencana Lima Tahun. Grup bertujuan untuk melayani kebutuhan pengembangan Shaanxi, Xinjiang, Guizhou dan Cina Barat, memasok produk semen untuk infrastruktur, pasar pembangunan perkotaan dan pedesaan. produk semen Grup digunakan dalam berbagai proyek infrastruktur seperti jalan raya, kereta api, jembatan, pembangkit listrik tenaga air, pemeliharaan air dan proyek air transfer. Grup juga berfokus pada melayani baik kebutuhan pembangunan perkotaan dan pedesaan China barat, daerah yang mengalami cepat urbanisasi dan penduduk pemukiman kembali, disertai dengan perumahan dan pembangunan infrastruktur sosial.

f) CR Cement

China Resources Cement Holdings Limited didirikan pada 13 Maret 2003 di Kepulauan Cayman sebagai perusahaan dibebaskan dengan kewajiban terbatas di bawah The perusahaan hukum Kepulauan Cayman dan merupakan perusahaan induk dari semua semen dan operasi konkret dari China Resources Group. Perseroan tercatat di papan utama Bursa Efek Hong Kong Limited

pada 29 Juli 2003 oleh cara pengenalan. Pada tahun 2006, Perusahaan diprivatisasi sebagai anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki *Smooth Concept Investments Limited* oleh *China Resources (Holdings) Company Limited* dan pencatatan saham Perseroan di Bursa Efek ditarik pada 26 Juli 2006. Perusahaan itu kembali tercatat di papan utama Bursa Efek pada tanggal 6 Oktober 2009 oleh cara korban global. Sampai dengan tanggal laporan ini, jumlah total saham yang dikeluarkan Perusahaan adalah 6532937817 saham, yang China Resources Group memegang sekitar 73,35% dari jumlah saham yang dikeluarkan Perusahaan.

g) Siam Cement Group (SCG)

SCG didirikan pada tahun 1913 menyusul dekrit kerajaan dari Yang Mulia Raja Rama VI untuk memproduksi semen, bahan bangunan utama untuk proyek-proyek infrastruktur yang banyak menyumbang kemajuan negara selama periode itu. Sejak pendiriannya, SCG telah berkembang dan diversifikasi ke tiga bisnis inti, yaitu SCG Bahan Semen-Bangunan, kemasan SCG dan *SCG Chemicals*. Sepanjang 103 tahun terakhir, SCG telah tanpa henti dalam pengembangan organisasi dan karyawan yang

membantu mendorong inovasi dalam produk, jasa, proses, dan model bisnis untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi dan memenuhi kebutuhan semua pihak. Selain itu, Grup berkomitmen untuk memberikan kontribusi terhadap kemajuan berkelanjutan dari masyarakat di mana SCG beroperasi dan berjanji untuk menjadi pemimpin bisnis ASEAN serta panutan dalam tata kelola perusahaan dan pembangunan berkelanjutan.

SCG telah dipilih oleh DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) menjadi dunia Pemimpin Industri di Bahan Konstruksi untuk tahun kelima berturut-turut. SCG telah mempertahankan pengakuan bergengsi ini dari tahun 2011 dan telah di Daftar Emas selama delapan tahun berjalan dari tahun 2008 - 2015. Dow Jones Sustainability Index (DJSI) merupakan indeks keamanan yang menilai dan benchmark kinerja keberlanjutan perusahaan terkemuka di dunia dan reksadana dari seluruh dunia.

h) PT Jui Shin Indonesia

PT Jui Shin Indonesia adalah sebuah perusahaan di Bekasi yang bergerak dalam bidang produksi semen. Pada tahun 2011 PT Jui Shin Indonesia mendirikan pabrik semen di Bekasi Jawa Barat, untuk memenuhi kebutuhan semen pada pasar industri, pembangunan rumah tinggal, gedung, dan jaringan infrastruktur fisik (seperti jalan raya, jembatan, waduk, dll) di Indonesia yang berkembang semakin pesat. Didukung oleh tenaga ahli

berkompeten dan berpengalaman di bidangnya, mesin-mesin berteknologi tinggi dari Jerman, Swedia dan Jepang, fasilitas produksi yang lengkap dan dengan menggunakan bahan baku berkualitas, pabrik PT Jui Shin Indonesia menghasilkan produk berkualitas tinggi yang memenuhi standar Internasional ISO 9001. Juga dengan sertifikasi SNI yang diperoleh PT Jui Shin Indonesia, merupakan wujud pengakuan kualitas terbaik dari semen yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pembangunan dan konstruksi. PT Jui Shin Indonesia berkomitmen untuk membangun hubungan kerja sama dalam jangka panjang dengan konsumen dengan cara menyediakan produk berkualitas tinggi dan jangkauan distribusi yang luas dan layanan konsumen yang berkelanjutan.

2) Pemain baru mampu memberikan penawaran harga yang murah

Para produsen semen mulai perang harga untuk memenangi persaingan pasar. Perang harga tak dapat dihindari seiring masuknya sejumlah pemain baru, yang mendongkrak kapasitas produksi terpasang industri semen. Saat ini, para pemain baru di industri semen agresif membanting harga jual untuk menggaet konsumen. Harga jual yang ditetapkan PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk berkisar antara Rp 64.000- Rp 65.000 per zak, PT Conch South Kalimantan Cement menjual semen merek Conch sebesar Rp55.000 per zak. Jui Shin dengan merek

semen Garuda dijual ke pasar seharga 52.000 per zak. Harga semen siam di jual Rp 60.000 per zak.

3) Lesunya perekonomian yang menyurutkan minat investor.

Tanuwijaya (2016) berpendapat: *“Menurut saya, berinvestasi saham diperusahaan yang bergerak dalam industri semen bukanlah pilihan yang tepat untuk saat ini. Di Tahun 2011-2014, calon investor tertarik berinvestasi karena perusahaan semen memiliki pembagian atau penggolongan produk dengan komposisi 80% permintaan semen untuk pembangunan rumah dan 20% untuk infrastruktur. Besarnya permintaan semen memberikan kontribusi margin yang tinggi untuk pembangunan rumah. Di tahun 2011-2014, sektor properti meningkat, permintaan rumah meningkat, maka permintaan semen untuk pembangunan rumah meningkat. Permintaan semen untuk infrasturuktur tumbuh berkat adanya proyek pembangunan dari pemerintah. Sehingga proporsi infrastruktur meningkat walaupun marginnya kecil. Sekarang, kondisi properti sedang slow down, margin mengalami penurunan yang diikuti dengan kuatnya kompetisi dengan kehadiran pemain baru di industri semen karena pemain baru melihat peluang terbuka untuk mereka”*.

Prabawa (2016) juga mengungkapkan bahwa *supply* dan *demand* menjadi faktor untuk industri semen. Jika kondisi ekonomi sedang lemah seperti sekarang, bukan pilihan yang tepat untuk berinvestasi di industry semen saat ini. Dalam berinvestasi khususnya

di pasar modal, investor cenderung tertarik dengan keuntungan yang akan mereka terima salah satunya *earning per share* (EPS). Untuk PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk, nilai EPS masing-masing perusahaan cenderung stabil. Pada PT Holcim Indonesia Tbk, nilai EPS negatif, hal ini dikarenakan besarnya hutang yang dimiliki perusahaan dan berdampak pada nilai EPSnya (Tanuwijaya, 2016).

- 4) Rencana pendirian pabrik semen mendapat penolakan dari masyarakat.

Penolakan yang umumnya terjadi karena masalah terkait izin analisis mengenai dampak lingkungan (Amdal). Hal ini pernah diteliti oleh Yuwono (2010). Hasil dari penelitian yang dilakukan Yuwono (2010) menunjukkan bahwa resistensi masyarakat pada rencana pembangunan pabrik semen di Gresik pada kecamatan Sukolilo, Kabupaten Pati disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya:

- Adanya kecurigaan kuat dari masyarakat terhadap kemungkinan kerusakan lingkungan dan kehilangan mata pencaharian masyarakat.
- Adanya penggerak penolakan yang mendapat dukungan dari organisasi masyarakat yang memiliki jaringan luas baik di dalam maupun di luar lingkungan Kabupaten Pati.

Bentuk-bentuk penolakan yang dilakukan masyarakat terhadap pembangunan pabrik semen, berupa:

- Melakukan demonstrasi
- Menggelar seni budaya bertajuk penyelamatan lingkungan disekitar wilayah yang menjadi rencana tempat pendirian pabrik semen.
- Memasang spanduk yang berisi penolakan terhadap rencana pembangunan pabrik semen.

Tabel 4.5
Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">EFE</p> <p style="text-align: center;">IFE</p>	<p style="text-align: center;"><i>Opportunity</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Besarnya proyek infrastruktur yang dicanangkan pemerintah. 2. Banyaknya perusahaan material yang tersebar diseluruh wilayah. 3. Prospek properti berkembang pesat. 4. Potensi masuk ke pasar modal sangat besar. 	<p style="text-align: center;"><i>Threat</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pemain baru yang masuk ke industri semen. 2. Pemain baru mampu memberikan penawaran harga yang murah. 3. Lesunya perekonomian yang menyurutkan minat investor. 4. Rencana pendirian pabrik semen mendapat penolakan dari masyarakat.
<p style="text-align: center;"><i>Strength</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk semen banyak dikenal masyarakat. 2. Adanya inovasi produk selain semen. 3. Nilai aset dimiliki perusahaan semen sangat besar. 4. Kapasitas semen besar. 5. Jumlah perusahaan semen sedikit. 6. Beberapa perusahaan dalam industri semen merupakan perusahaan terbuka. 	<p>Strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar (S1,S2, O2)</p> <p>Strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk dan pengembangan pasar (S4, O1, O3)</p> <p>Strategi pengembangan produk (S1, S3, S4, O2)</p> <p>Strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar (S6, O4)</p>	<p>Strategi integrasi horizontal (S3, S5, T1, T2)</p>
<p style="text-align: center;"><i>Weakness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tinggi atau rendahnya penjualan semen dipengaruhi faktor musiman. 2. Besarnya biaya 3. Harga semen mahal. 	<p>Strategi integrasi ke depan dan belakang (W2, O1, O2, O3)</p>	<p>Strategi integrasi horizontal (W3, T1, T2)</p>

2. Analisis *Anlytic Network Process* (ANP)

Penelitian dilakukan dengan cara pengisian kuesioner berdasarkan format pada metode analisa ANP, kemudian diperdalam melalui wawancara berdasarkan jawaban yang dikemukakan responden. Pertanyaan kuesioner berdasarkan *cluster* maupun *node* dalam konseptual penelitian. Sehingga diperoleh hasil berdasarkan jawaban responden yang menjadi *expert* dalam penelitian ini. Maktriks perbandingan dapat diterima jika rasio inkonsistensi berada di rentang $\leq 10\%$ (Superdecision, 2016). Jika berada di atas 10%, maka perlu adanya evaluasi terhadap jawaban responden tersebut.

Hasil dari pembobotan prioritas dari pembobotan keterkaitan antar cluster disusun pada *cluster matrix*. Setelah penyusunan pada *cluster matrix*, pembobotan dilanjutkan pada keterkaitan antar node yang disusun pada matriks sesuai selnya. Supermatrix yang diperoleh merupakan supermatrix yang belum terbobot (*unweighted supermatrix*) sehingga perlu dilakukan pembobotan untuk mendapatkan supermatrix yang terbobot (*weighted supermatrix*). Cara mendapatkan *weighted supermatrix* adalah dengan mengalikan nilai dari sel cluster matrix dengan nilai disetiap sel *unweighted supermatrix*.

Setelah diperoleh *weighted supermatrix*, langkah selanjutnya adalah mencari *limiting matrix* untuk mendapatkan nilai prioritas stabil dengan memangkatkan *supermatrix* dengan dirinya sendiri. Tahap akhir adalah menormalkan *limiting matrix*. Normalisasi dilakukan untuk mengetahui kontribusi nilai bobot prioritas akhir seluruh *node* pada *cluster* masing-

masing (Sylvia et, al, 2013). Seluruh rasio konsistensi dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan responden ahli menunjukkan $range \leq 10\%$ artinya data yang diperoleh untuk digunakan saat pengolahan data adalah konsisten.

Tabel 4.6

Rasio konsistensi berdasarkan *cluster* dan *node* yang diuji

Cluster	Rasio konsistensi	Node	Rasio konsistensi
<i>Alternative</i>	0	Integrasi horizontal	0
		Integrasi Ke Belakang	0,00148
		Integrasi Ke depan	0
		Penetrasi Pasar	0,00573
		Pengembangan Pasar	0,00148
		Pengembangan Produk	0,00148
		<i>Finance Expert</i>	0,00089
		<i>Good Market Expert</i>	0,00089
		<i>Conceptual Knowledge Asset</i>	0,00375
		<i>Experiential Knowledge Asset</i>	0
		<i>Routine Knowledge Asset</i>	0,00294
		<i>Systemic Knowledge Asset</i>	0,00148
		PT Holcim Indonesia Tbk	0,00221
		PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk	0,00148
		PT Semen Indonesia Tbk	0
		<i>Price Earning Ratio</i>	0,00310
		<i>Price to Book Value Ratio</i>	0,00113
		<i>Information Space</i>	0
		<i>Material Space</i>	0
		<i>Mind Space</i>	0
		<i>Social Space</i>	0,00294
<i>Expert Opinion</i>	0	Integrasi horizontal	0,00355
		Integrasi Ke Belakang	0
		Integrasi Ke depan	0
		Penetrasi Pasar	0
		Pengembangan Pasar	0
		Pengembangan Produk	0
		<i>Finance Expert</i>	0
		<i>Good Market Expert</i>	0
		<i>Conceptual Knowledge Asset</i>	0

		<i>Experiential Knowledge Asset</i>	0
		<i>Routine Knowledge Asset</i>	0
		<i>Systemic Knowledge Asset</i>	0
		PT Holcim Indonesia Tbk	0
		PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk	0
		PT Semen Indonesia Tbk	0
		<i>Price Earning Ratio</i>	0
		<i>Price to Book Value Ratio</i>	0,00119
		<i>Information Space</i>	0
		<i>Material Space</i>	0
		<i>Mind Space</i>	0
		<i>Social Space</i>	0
Knowledge Assets	0	Integrasi horizontal	0
		Integrasi Ke Belakang	0
		Integrasi Ke depan	0
		Penetrasi Pasar	0
		Pengembangan Pasar	0
		Pengembangan Produk	0
		<i>Finance Expert</i>	0,01560
		<i>Good Market Expert</i>	0,00388
		<i>Conceptual Knowledge Asset</i>	0
		<i>Experiential Knowledge Asset</i>	0
		<i>Routine Knowledge Asset</i>	0
		<i>Systemic Knowledge Asset</i>	0
		PT Holcim Indonesia Tbk	0
		PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk	0
		PT Semen Indonesia Tbk	0
		<i>Price Earning Ratio</i>	0
		<i>Price to Book Value Ratio</i>	0
		<i>Information Space</i>	0
		<i>Material Space</i>	0
		<i>Mind Space</i>	0
		<i>Social Space</i>	0,00233
Object	0	Integrasi horizontal	0
		Integrasi Ke Belakang	0
		Integrasi Ke depan	0
		Penetrasi Pasar	0,01211
		Pengembangan Pasar	0,00532
		Pengembangan Produk	0
		<i>Finance Expert</i>	0
		<i>Good Market Expert</i>	0,00532
		<i>Conceptual Knowledge Asset</i>	0

		<i>Experiential Knowledge Asset</i>	0
		<i>Routine Knowledge Asset</i>	0
		<i>Systemic Knowledge Asset</i>	0
		PT Holcim Indonesia Tbk	0,00532
		PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk	0
		PT Semen Indonesia Tbk	0
		<i>Price Earning Ratio</i>	0,00532
		<i>Price to Book Value Ratio</i>	0
		<i>Information Space</i>	0
		<i>Material Space</i>	0
		<i>Mind Space</i>	0
		<i>Social Space</i>	0
Performance	0	Integrasi horizontal	0
		Integrasi Ke Belakang	0
		Integrasi Ke depan	0
		Penetrasi Pasar	0
		Pengembangan Pasar	0
		Pengembangan Produk	0
		<i>Finance Expert</i>	0
		<i>Good Market Expert</i>	0
		<i>Conceptual Knowledge Asset</i>	0
		<i>Experiential Knowledge Asset</i>	0
		<i>Routine Knowledge Asset</i>	0
		<i>Systemic Knowledge Asset</i>	0
		PT Holcim Indonesia Tbk	0
		PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk	0
		PT Semen Indonesia Tbk	0
		<i>Price Earning Ratio</i>	0
		<i>Price to Book Value Ratio</i>	0
		<i>Information Space</i>	0
		<i>Material Space</i>	0
		<i>Mind Space</i>	0
		<i>Social Space</i>	0
Platform		Integrasi horizontal	0,00388
		Integrasi Ke Belakang	0
		Integrasi Ke depan	0
		Penetrasi Pasar	0,00265
		Pengembangan Pasar	0,00667
		Pengembangan Produk	0
		<i>Finance Expert</i>	0
		<i>Good Market Expert</i>	0
		<i>Conceptual Knowledge Asset</i>	0

		<i>Experiential Knowledge Asset</i>	0
		<i>Routine Knowledge Asset</i>	0
		<i>Systemic Knowledge Asset</i>	0
		PT Holcim Indonesia Tbk	0
		PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk	0
		PT Semen Indonesia Tbk	0,00233
		<i>Price Earning Ratio</i>	0
		<i>Price to Book Value Ratio</i>	0
		<i>Information Space</i>	0
		<i>Material Space</i>	0
		<i>Mind Space</i>	0
		<i>Social Space</i>	0,00925

Expert yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Edward Ariadi Tanuwijaya dan Nyoman Widita Prabawa yang merupakan seorang analis dari perusahaan sekuritas di Jakarta. Saat ini, beliau melakukan analisis untuk beberapa industri salah satunya industri semen. Perusahaan-perusahaan yang menjadi studi kasus dalam penelitian ini juga dirisetnya. Jawaban dari kedua responden diolah dengan rumus matematika yaitu rata-rata geometrik. Hasil sintesis dengan metode ANP menghasilkan dua *output* yaitu dalam bentuk *Normalized By Cluster* dan *limiting*. *Normalized By Cluster* merupakan hasil sintesis berdasarkan masing-masing cluster dengan nilai total dalam satu cluster bernilai satu. *Limiting* merupakan hasil sintesis berdasarkan *node* yang diuji dengan komposisi nilai total seluruh *node* bernilai satu. *Output* tersebut terpapar dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Nilai *Normalized By Cluster* berdasarkan jawaban responden
pada *cluster Expert Opinion*

<i>Name</i>	<i>Normalized By Cluster</i>
<i>Finance Expert</i>	0.40064
<i>Good Market Expert</i>	0.59936
Σ	1

Berdasarkan hasil sintesa menurut jawaban yang diberikan responden menunjukkan bahwa dalam *good market expert* merupakan *node* terbaik dalam *cluster expert opinion*. Hal ini menyatakan bahwa *good market expert* memiliki peran penting dalam PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk dengan nilai *node* sebesar 0.59936 dan *finance expert* dengan komposisi bobot sebesar 0.40064. Bagi perusahaan, fungsi dari opini pakar akan mengarahkan dalam hal bisnis maupun manajemen dengan tujuan untuk memperbaiki kondisi perusahaan ke arah yang lebih baik. Didalam perusahaan, umumnya pakar tersebut merupakan seorang konsultan.

Pasar modal memiliki keterkaitan dengan pasar konsumen. Sebagai analis, data berupa angka sangat diperlukan. *Good market expert* juga melakukan riset langsung dengan mencari informasi mengenai produk, jasa, harga semen di luar maupun pandangan masyarakat terhadap *brand* dari perusahaan semen. *Expert* juga membandingkan produk, jasa, harga semen dari perusahaan satu ke perusahaan lainnya, mencari harga yang terjangkau, melihat kekuatan *brand* tersebut di pasar, kemudian mengamati kompetitor-kompetitor baru apakah mereka bersedia beralih atau tetap loyal dengan

produk dari perusahaan yang ada sebelumnya. Pasar modal dikatakan sensitif terhadap informasi yang ada di pasar konsumen. Misalnya di pasar konsumen, terdapat isu bahwa harga semen turun. Isu tersebut akan mempengaruhi harga saham dan membuat nilai saham turun.

Tabel 4.8
Nilai *Normalized By Cluster* berdasarkan jawaban responden pada cluster *Knowledge Assets*

<i>Name</i>	<i>Normalized By Cluster</i>
<i>Conceptual Knowledge Asset</i>	0.32540
<i>Experiential Knowledge Asset</i>	0.21861
<i>Routine Knowledge Asset</i>	0.20343
<i>Systemic Knowledge Asset</i>	0.25256
Σ	1

Jenis pengetahuan aset yang dikemukakan oleh Wu dan Lin (2013) menjadi bagian dalam kuesioner dalam penelitian ini. Dalam komposisi bobot, perbedaan antara *node* yang satu dengan yang lain tidak berbeda jauh. Berdasarkan pilihan responden, *node Conceptual Knowledge Asset* memiliki komposisi terbesar dalam cluster *Knowledge Assets* sebesar 0.32540. Pada posisi kedua ditempati oleh *node Systemic Knowledge Asset* sebesar 0.25256, kemudian disusul oleh *node Experiential Knowledge Asset* dan *Routine Knowledge Asset* dengan masing-masing nilai *node* sebesar 0.21861 dan 0.20343.

Pemilihan *Conceptual Knowledge Asset* sebagai *node* terbaik pada cluster *Conceptual Knowledge Asset* berkaitan erat dengan pemilihan *good market expert* sebagai *node* terbaik di *expert opinion*. *Conceptual Knowledge Asset* merupakan jenis pengetahuan secara eksplisit terkait baik dari produk,

jasa maupun perusahaan itu sendiri. Jenis pengetahuan tersebut berupa konsep produk itu sendiri, desain produk tersebut dan *brand equity*.

Tabel 4.9
Nilai *Normalized By Cluster* berdasarkan jawaban responden pada *cluster Object*

<i>Name</i>	<i>Normalized By Cluster</i>
PT Holcim Indonesia Tbk	0.24390
PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk	0.34237
PT Semen Indonesia Tbk	0.41373
Σ	1

Cluster object yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan perusahaan yang menjadi studi kasus dalam industri semen. Menurut jawaban responden, PT Semen Indonesia Tbk memiliki nilai *node* tertinggi dalam *cluster object* sebesar 0.41373. Diposisi kedua, ditempati PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk dengan nilai *node* sebesar 0.34237 dan terakhir adalah PT Holcim Indonesia Tbk sebesar 0.24390. PT Semen Indonesia Tbk dinilai responden layak menempati posisi terbaik di *cluster* ini karena PT Semen Indonesia Tbk memiliki keunggulan dibandingkan pesaingnya dalam penelitian ini yaitu PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk dan PT Holcim Indonesia Tbk. Keunggulan tersebut berupa tingginya nilai *market share*, inovasi produk dan jasa, serta besarnya nilai aset yang dimiliki perusahaan. *Market Share* PT Semen Indonesia Tbk lebih besar berada di Pulau Jawa khususnya di Jawa Barat.

Tabel 4.10
Nilai *Normalized By Cluster* berdasarkan jawaban responden
pada cluster *Performance*

<i>Name</i>	<i>Normalized By Cluster</i>
<i>Price Earning Ratio</i>	0.50438
<i>Price to Book Value Ratio</i>	0.49562
Σ	1

Kinerja perusahaan yang menjadi kasus dalam penelitian ini merupakan bentuk kinerja dari sisi pasar modal berdasarkan nilai *Price Earning Ratio* dan *Price to Book Value Ratio*. Berdasarkan jawaban responden, nilai komposisi masing-masing node tidak berbeda jauh. Namun, node terbaik ditempati oleh *Price Earning Ratio* sebesar 0.50438 dan *Price to Book Value Ratio* sebesar 0.49562. *Market value* merupakan reaksi dari pasar terhadap perusahaan. *Market value* bersifat tidak terprediksi. Bagi responden, dengan menganalisis *market value* bertujuan melihat peluang ke depan dan memberikan informasi terkini kepada klien dan rekomendasi dalam berinvestasi di suatu perusahaan. Dari sisi fundamental, publik maupun investor akan memilih *book value* karena data aset dari perusahaan akan terlihat secara langsung *earning per share*nya (dapat dikalkulasi). Tanuwijaya (2016) mengungkapkan bahwa untuk perusahaan dalam kondisi *mature*, lebih tepat untuk menganalisis perusahaan berdasarkan kondisi *Price to Book Value Ratio* dan *Price Earning Ratio*.

Tabel 4.11
Nilai *Normalized By Cluster* berdasarkan jawaban responden
pada *cluster Platform*

<i>Name</i>	<i>Normalized By Cluster</i>
<i>Information Space</i>	0.37904
<i>Material Space</i>	0.14389
<i>Mind Space</i>	0.22915
<i>Social Space</i>	0.24792
Σ	1

Wadah berbagi pengetahuan (*platform*) merupakan sarana bagi pihak yang berkepentingan dalam memperoleh informasi yang diharapkannya. Berdasarkan jawaban responden, *information space* menempati posisi node terbaik pada *cluster platform* dengan nilai 0.37904. Posisi kedua dan ketiga ditempati oleh *social space* dan *mind space* dengan nilai *node* masing-masing sebesar 0.24792 dan 0.22915. *Material space* berada pada *node* terakhir dengan komposisi nilai sebesar 0.14389.

Sebagai analis, responden memperoleh informasi melalui media cetak, media internet, telepon terkait perusahaan yang bergerak dalam industri semen. Selain itu, responden memperkaya wawasannya dengan memperoleh informasi melalui *Investor Relations*, *Corporate Finance*, atau dari pihak manajemen terkait. Asosiasi Semen Indonesia (ASI) yang merupakan wadah bagi perusahaan yang bergerak dalam industri semen juga menjadi salah satu refrensi responden dalam memperoleh kabar terupdate. Dalam perusahaan yang menjadi studi kasus, bagi responden hanya PT Semen Indonesia Tbk dan PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk memberikan kemudahan akses langsung dalam memperoleh informasi. Berbeda dengan PT Holcim Indonesia Tbk yang cenderung tertutup. Sebagai ganti dari tertutupnya

akses tersebut, PT Holcim Indonesia Tbk mempublikasikan data perusahaan secara terperinci melalui web perusahaannya.

Tabel 4.12
Nilai *Normalized By Cluster* berdasarkan jawaban responden
pada *cluster Alternative*

<i>Name</i>	<i>Normalized By Cluster</i>
Integrasi Horizontal	0.08536
Integrasi Ke Belakang	0.17342
Integrasi Ke depan	0.16829
Penetrasi Pasar	0.20662
Pengembangan Pasar	0.18839
Pengembangan Produk	0.17793
Σ	1

Cluster alternative dalam penelitian ini merupakan dua jenis korporat yang diujikan dalam penelitian ini yaitu strategi integrasi dan strategi intensif. Strategi integrasi terbagi mejadi tiga bagian yaitu integrasi horizontal, integrasi ke belakang dan integrasi ke depan. Strategi intensif juga terbagi menjadi tiga bagian yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Berdasarkan jawaban yang diberikan responden, strategi penetrasi pasar menjadi node terbaik pada *cluster alternatif* dengan nilai sebesar 0.20662. Staregi kedua dan ketiga terbaik juga merupakan bagian dari strategi intensif yaitu strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk dengan nilai *node* masing-masing sebesar 0.18839 dan 0.17793. Strategi integrasi ke belakang dan ke depan menjadi *node* terbaik ke empat dan ke lima dengan nilai sebesar 0.17342 dan 0.16829. terakhir, strategi integrasi horizontal memiliki nilai *node* sebesar 0.08536.

Strategi penetrasi pasar menjadi pilihan terbaik dalam *cluster* ini, karena PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk memiliki nilai *market share* tertinggi, sehingga ketiga perusahaan ini dapat dikatakan sebagai *top three* dalam industri semen. Berdasarkan market sharenya, PT Semen Indonesia Tbk menempati posisi tertinggi, kemudian disusul oleh PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk dan PT Holcim Indonesia Tbk.

Tabel 4.13
Nilai *Limiting*

<i>Name</i>	<i>Limiting</i>
Integrasi Horizontal	0.014186
Integrasi Ke Belakang	0.028820
Integrasi Ke depan	0.027968
Penetrasi Pasar	0.034337
Pengembangan Pasar	0.031308
Pengembangan Produk	0.029569
<i>Finance Expert</i>	0.066582
<i>Good Market Expert</i>	0.099607
<i>Conceptual Knowledge Asset</i>	0.053635
<i>Experiential Knowledge Asset</i>	0.036032
<i>Routine Knowledge Asset</i>	0.033530
<i>Systemic Knowledge Asset</i>	0.041629
PT Holcim Indonesia Tbk	0.040201
PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk	0.056432
PT Semen Indonesia Tbk	0.068193
<i>Price Earning Ratio</i>	0.081035
<i>Price to Book Value Ratio</i>	0.079629
<i>Information Space</i>	0.067207
<i>Material Space</i>	0.025513
<i>Mind Space</i>	0.040630
<i>Social Space</i>	0.043958
Σ	1

Pada tabel 4.13 merupakan nilai *limiting* dimana nilai total dari semua *node* yang diuji bernilai satu. Dalam *limiting*, *node good market expert* menempati posisi *limiting* tertinggi sebesar 0.099607. Posisi kedua ditempati oleh *node price earning ratio* sebesar 0.081035. Kemudian posisi ketiga ditempati oleh *node price to book value ratio* sebesar 0.079629.

Tabel 4.14
Nilai sintesis strategi korporat berdasarkan metode ANP

Name	Ideals	Normals	Raw
Integrasi Horizontal	0.413150	0.085363	0.014186
Integrasi Ke Belakang	0.839317	0.173415	0.028820
Integrasi Ke depan	0.814530	0.168294	0.027968
Penetrasi Pasar	1.000000	0.206615	0.034337
Pengembangan Pasar	0.911781	0.188387	0.031308
Pengembangan Produk	0.861147	0.177926	0.029569

Nilai sintesis merupakan hasil kalkulasi dari keseluruhan *node* yang berada pada *cluster alternative*. Dalam penelitian ini, strategi korporat yang menjadi alternatif untuk diukur, apakah jenis strategi korporat yang tepat dalam industri semen. Dalam tabel 4.9, diperoleh hasil bahwa strategi penetrasi pasar merupakan strategi korporat terbaik berdasarkan kalkulasi nilai prioritas. Tidak berbeda jauh dari nilai prioritas strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar menempati posisi kedua. Kemudian diikuti oleh strategi pengembangan produk. Selanjutnya, strategi integrasi ke belakang dan ke depan berada di posisi ke empat dan ke lima dan terakhir adalah strategi integrasi horizontal.

D. Pembahasan

1. Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

a. Strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar (S1,S2, O2)

- Produk semen banyak dikenal masyarakat (S1)
- Adanya inovasi produk selain semen (S2)
- Banyaknya perusahaan material yang tersebar diseluruh wilayah (O2)

Semen umumnya dikenal sebagai bahan baku utama untuk pembangunan dan konstruksi seperti pembangunan rumah maupun sarana publik seperti jalan raya, rumah sakit, pusat perbelanjaan, perkantoran, dan lain sebagainya. Semakin meningkatnya inovasi berdasarkan kebutuhan setiap pihak, saat ini perusahaan yang bergerak dalam industri semen tidak hanya menjual dalam bentuk varian produk saja, namun juga merambah ke varian jasa.

Dengan besarnya distributor, agen maupun retail sebagai tempat untuk menjual produk yang dihasilkan oleh perusahaan semen dalam bentuk toko bangunan, maka strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar menjadi strategi yang tepat untuk kasus ini. Perusahaan dapat meningkatkan *market share* dengan menjangkau distributor, agen, maupun retail di lokasi terpencil dan kurang dijangkau pesaing dengan menawarkan serangkaian varian produk dan jasa yang tersedia.

b. Strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk dan strategi pengembangan pasar (S4, O1, O3)

- Kapasitas semen besar (S4)

- Besarnya proyek infrastruktur yang dicanangkan pemerintah (O1)
- Prospek properti berkembang pesat (O3)

Setiap tahun, kapasitas semen yang diproduksi oleh industri semen meningkat dengan didukung oleh ketersediaan batu kapur sebagai komposisi utamanya di Indonesia. Maka, pasokan semen dapat dijamin ketersediaannya untuk mencukupi permintaan baik domestik maupun mancanegara. Besarnya permintaan semen berbanding lurus dengan adanya proyek infrastruktur dan prospek properti yang berkembang karena untuk pembangunannya diperlukan semen.

Dengan kondisi demikian, maka perusahaan semen perlu menjual produk semen berdasarkan kegunaannya dalam pembangunan dan tingkat daya tahan penggunaan, dan memperkenalkan varian produk dan jasa selain semen. Dengan demikian, perusahaan menjalankan strategi pengembangan pasar dimana pemasaran dilakukan tidak hanya pada distributor, agen maupun retail di toko bangunan saja namun juga kepada klien yang menggunakan produk serta jasanya.

Produk bermutu tinggi, dengan pemasaran yang luas, serta memuaskan kebutuhan klien untuk penyelesaian proyek-proyeknya secara langsung akan memberikan testimoni positif bagi calon klien baik dalam maupun luar negeri untuk menggunakan varian produk dan jasa dari perusahaan semen. Hal tersebut menjadi bagian dari strategi penetrasi pasar yang mampu meningkatkan *market share* perusahaan.

- c. Strategi pengembangan produk (S1, S3, S4, O2)

- Produk semen banyak dikenal masyarakat (S1)
- Nilai aset dimiliki perusahaan semen sangat besar (S3)
- Kapasitas semen besar (S4)
- Banyaknya perusahaan material yang tersebar diseluruh wilayah (O2)

Perusahaan semen dikenal karena memproduksi produk semen. Setiap memproduksi semen, menghasilkan kapasitas produksi dalam jumlah besar untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Tidak jarang menimbulkan kejenuhan dalam transaksi jual beli karena keterbatasan produk yang ditawarkan. Perusahaan yang bergerak dalam industri semen, umumnya telah berdiri selama puluhan tahun dan memiliki nilai aset yang besar. Untuk perusahaan semen, komponen *fix asset* lah yang paling besar. *Fix asset* lebih tepat ditujukan untuk perusahaan dengan konsep *capital intensive industry* dimana perusahaan memerlukan perencanaan panjang misalnya membuat pabrik semen ataupun membeli mesin dengan jangka waktu tidak hanya 2-3 tahun saja, namun untuk >10 tahun.

Besarnya aset yang dimiliki perusahaan, sangat membantu perusahaan untuk menjalankan strategi pengembangan produk demi menepis kejenuhan pasar sehingga semakin kaya varian produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dan tersedia di distributor, agen maupun retail di toko bangunan agar dapat menjangkau ke semua kalangan.

- d. Strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar (S6, O4)

- Beberapa perusahaan dalam industri semen merupakan perusahaan terbuka (S6)
- Potensi masuk ke pasar modal sangat besar (O4)

Perusahaan memerlukan pendanaan untuk menjalankan proyek-proyek yang telah direncanakan. Umumnya beberapa perusahaan menjadi perusahaan terbuka dengan tujuan untuk memperbesar ekuitas. Dalam industri semen, dari sembilan perusahaan yang tercatat sebagai member dari Asosiasi Semen Indonesia (ASI), hanya empat perusahaan yang merupakan perusahaan terbuka antara lain: PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Semen Baturaja Tbk.

Dengan memperjualbelikan saham di bursa, maka kepemilikan perusahaan terbagi antara milik sendiri maupun milik publik (investor). Dari hasil penjualan saham, perusahaan memperoleh *income* yang dapat digunakan untuk memperbesar pasar dengan mendirikan pabrik baru maupun memperbesar distribusi. Dengan besarnya jangkauan pasar, hal tersebut akan mempermudah konsumen memperoleh produk dan jasa. Pada akhirnya, *market share* perusahaan juga meningkat yang diikuti kepercayaan investor untuk memperbesar investasinya di perusahaan tersebut.

e. Strategi integrasi horizontal (S3, S5, T1, T2)

- Nilai aset dimiliki perusahaan semen sangat besar
- Jumlah perusahaan semen sedikit

- Adanya pemain baru yang masuk ke industri semen
- Pemain baru mampu memberikan penawaran harga yang murah

Industri semen dikenal sebagai pemain dalam pasar oligopoli karena jumlah pemain yang sedikit. Karena pelakunya sedikit, maka pangsa pasar yang diperoleh perusahaan relatif besar, persaingan tidak terlalu besar dan produk yang ditawarkan perusahaan dapat dijangkau dan dikenal pelanggan. Hal ini memberikan keuntungan bagi perusahaan yaitu besarnya nilai aset yang dimiliki. Kemudian muncul pemain baru yang merupakan pihak swasta berasal dari luar negeri (Tiongkok dan Thailand).

Perusahaan-perusahaan dari negara tersebut dapat menjual harga semen yang lebih murah dari harga jual perusahaan semen yang ada di Indonesia yang merusak harga jual semen saat ini dan menurunkan penjualannya. Baik industri rumah tangga, properti maupun perusahaan yang bergerak dalam bidang infrastruktur memilih untuk beralih ke pesaing dengan harga jual yang lebih kompetitif.

Untuk menyasati hal tersebut, perusahaan yang bergerak dalam industri semen perlu melakukan strategi integrasi horizontal melalui merger, akuisisi maupun konsolidasi sebagai alternatif menjaga stabilitas harga serta eksistensi perusahaan di mata pelanggan.

- f. Strategi integrasi ke depan dan strategi integrasi ke belakang (W2, W3, O1, O2, O3)
- Besarnya biaya (W2)

- Harga semen mahal (W3)
- Besarnya proyek infrastruktur yang dicanangkan pemerintah (O1)
- Banyaknya perusahaan material yang tersebar diseluruh wilayah (O2)
- Prospek properti berkembang pesat (O3)

Adanya proyek infrastruktur dari pemerintah, banyaknya perusahaan material yang tersebar serta berkembangnya prospek properti memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperoleh pemasukan yang akan dimanfaatkan untuk merencanakan proyek-proyek perusahaan semen.

Besarnya biaya baik biaya produksi maupun biaya non-produksi yang timbul misalnya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya *overhead*, biaya angkut, biaya pengiriman (distribusi). Jika perusahaan membeli bahan baku dari luar, maka biaya yang dikeluarkan tidak sedikit. Perusahaan pemasok bahan baku akan memperoleh keuntungan. Jika perusahaan tidak menggunakan distributor sendiri, maka terjadi besaran anggaran yang akan berdampak pada harga semen yang dijual.

Dengan strategi integrasi ke depan, perusahaan berupaya menyediakan bahan baku pembuatan semen dan produk lain sehingga dapat menekan biaya produksi dan strategi integrasi ke belakang, perusahaan menyediakan distributor sendiri untuk mengurangi biaya distribusi sehingga memberikan dampak efisiensi.

g. Strategi integrasi horizontal (W3, T1, T2)

- Harga semen mahal (W3)

- Adanya pemain baru yang masuk ke industri semen (T1)
- Pemain baru mampu memberikan penawaran harga yang murah (T2)

Perusahaan semen yang merupakan pelaku oligopoli umumnya menetapkan harga yang serupa dan tidak terlihat adanya persaingan dari sisi harga. Dengan adanya pemain baru yang bukan merupakan member dari Asosiasi Semen Indonesia (ASI), terciptalah persaingan harga yang memberikan kerugian bagi perusahaan semen yang telah ada saat ini. Maka dengan strategi integrasi ke belakang, secara tidak langsung perusahaan semen mengadakan kerjasama dengan pemain baru untuk mengurangi efek dari persaingan harga yang terjadi. Jenis strategi integrasi horizontal yang dapat dilakukan antara lain merger, akuisisi dan konsolidasi.

Dalam strategi SO, terdapat beberapa keputusan strategi yang mendukung industri semen diantaranya strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Ketiga strategi ini merupakan bagian dari strategi intensif. Strategi WO mendeskripsikan bahwa strategi yang tepat untuk kondisi industri semen saat ini adalah strategi integrasi ke depan dan integrasi ke belakang. Sedangkan strategi ST dan WT menyatakan bahwa industri semen lebih baik menggunakan strategi integrasi horizontal. Integrasi ke depan, Integrasi ke belakang dan Integrasi horizontal merupakan bagian dari strategi integrasi. Dengan deskripsi seperti ini, dapat dinyatakan bahwa industri semen merupakan industri besar karena strategi korporat yang tercermin dalam matriks IFE

dan EFE menyatakan strategi yang tepat bagi perusahaan maupun industri dengan kondisi yang sehat.

2. Analisis *Anlytic Network Process* (ANP)

Metode *Anlytic Network Process* (ANP) merupakan metode analisa dengan menggunakan *expert* atau pakar sebagai responden penelitian. Berdasarkan wawancara dengan Prabawa (2016), *expert* berfungsi dalam memberikan informasi yang dipaparkan perusahaan kepada publik maupun investor. Tentunya, opini pakar harus didukung oleh objektivitas, rasionalitas, dan kapabilitas pakar tersebut. *Expert* memerlukan informasi untuk mendukung analisisnya, umumnya informasi tersebut diperoleh dengan melakukan komunikasi dengan pihak perusahaan maupun analisa pasar modal dan konsumen.

Dengan memanfaatkan software *super decision* versi 2.4.0, penelitian ini dianalisis dengan metode *Anlytic Network Process* (ANP). Pengolahan data tersebut menghasilkan tiga jawaban berupa komposisi nilai berdasarkan masing-masing *cluster* yang dikenal sebagai *Normalized by Cluster*, komposisi nilai berdasarkan masing-masing *node* yang dikenal sebagai *Limiting* dan yang terakhir berupa *synthesized* adalah strategi korporat dari penelitian yang akan dikalkulasi dan dirating berdasarkan nilai terbaik.

Berdasarkan *Normalized by Cluster*, *good market expert* merupakan node terbaik dari *cluster expert opinion*. *Conceptual Knowledge Assets* pada

cluster knowledge assets, PT Semen Indonesia Tbk pada *cluster object*, *book value* pada *cluster performance* dan terakhir penetrasi pasar merupakan *cluster* terbaik di *cluster alternative*. Pada nilai limiting, berdasarkan semua node yang dianalisis diperoleh *node book value* merupakan *node* yang memperoleh bobot tertinggi. Untuk nilai *synthesized*, penetrasi pasar memperoleh bobot tertinggi dan menempati rating pertama kemudian disusul oleh pengembangan pasar dan pengembangan produk. Ketiga strategi tersebut merupakan strategi intensif, maka dalam penelitian ini strategi korporat terbaik untuk ketiga perusahaan yang menjadi studi kasus adalah strategi intensif.

Peneliti juga menanyakan model konseptual penelitian kepada kedua *expert* yang menjadi responden penelitian. Keduanya setuju bahwa model penelitian ini sangat tepat karena telah menggambarkan fenomena di Industri semen. Dari aset sebagai bahan evaluasi kemudian didukung oleh pendapat pakar dengan katalis informasi (*platform*) sehingga memberikan *outlook performance* yang tepat.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

a. Kesimpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi terkait strategi korporat dari ketiga perusahaan yang menjadi studi kasus yaitu PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, dan PT Semen Indonesia Tbk. Dengan menggunakan variabel (*cluster*) terkait seperti pengetahuan aset (*knowledge assets*), opini pakar (*expert opinion*), wadah berbagi pengetahuan (*platform*) dan kinerja perusahaan (*performance*) memberikan suatu wawasan terhadap penelitian baru.

Kesimpulan ini menjawab pertanyaan-pertanyaan dari bab-bab sebelumnya yang terangkum sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai aset, perusahaan yang bergerak dalam industri semen umumnya memiliki nilai *fixed asset* yang lebih besar dibandingkan *variable asset*. *Variable asset* diperuntukkan untuk jenis usaha yang bersifat *fast moving goods* dan lebih tepat untuk penjualan pada retail dengan penjualan yang cepat. Sementara *fixed asset* lebih tepat ditujukan untuk perusahaan dengan konsep *capital intensive industry* dimana perusahaan memerlukan perencanaan jangka panjang misalnya membuat pabrik semen ataupun membeli mesin dengan jangka waktu tidak hanya 2-3 tahun saja, namun untuk >10 tahun.

2. *Market value* merupakan reaksi dari pasar terhadap perusahaan. *Market value* bersifat tidak terprediksi. Bagi responden, dengan menganalisis *market value* bertujuan melihat peluang ke depan dan memberikan informasi terupdate kepada klien dan rekomendasi dalam berinvestasi di suatu perusahaan. Dari sisi fundamental, publik maupun investor akan memilih *book value* karena data aset dari perusahaan akan terlihat secara langsung *earning per share*nya (dapat dikalkulasi). Lesunya perekonomian saat ini menyurutkan nilai *earning per share* (EPS) masing-masing perusahaan. EPS PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, dan PT Semen Indonesia Tbk cenderung stabil berbeda dengan PT Holcim Indonesia Tbk yang memperoleh nilai defisit karena besarnya hutang yang dimiliki perusahaan.
3. Opini pakar memiliki dua fungsi yaitu fungsi bagi perusahaan dan publik. fungsi dari opini pakar bagi perusahaan akan mengarahkan dalam hal bisnis maupun manajemen dengan tujuan untuk memperbaiki kondisi perusahaan ke arah yang lebih baik. Fungsi opini pakar bagi publik adalah dapat menjelaskan kepada publik mengenai informasi yang dipaparkan perusahaan.
4. Berdasarkan jawaban yang diberikan responden, kedua peneliti memilih *information space* sebagai wadah berbagi pengetahuan yang paling baik. Informasi diperoleh melalui Dari *Investor Relations*, *Corporate Finance*, atau dari pihak manajemen perusahaan dan asosiasi terkait seperti Asosiasi Semen Indonesia (ASI).

5. Strategi korporat terbaik dalam penelitian ini adalah strategi intensif.

Dalam strategi intensif, strategi penetrasi pasar menempati rating pertama, kemudian strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk berada di rating kedua dan ketiga.

b. Implikasi

Berdasarkan analisis dan kesimpulan di atas, maka implikasi penelitian ini adalah mengaplikasikan strategi korporat untuk mengupayakan peningkatan kinerja perusahaan dari sisi EPS baik dalam bentuk *book value* dan *market value*. Strategi korporat yang tepat, mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik sesuai dengan visi maupun misi yang telah ditetapkan. Upaya yang perlu dilakukan perusahaan dengan menjalankan strategi korporat tersebut, antara lain:

1. Menekan jumlah pesaing baru dengan tujuan menjaga stabilitas pasar maupun harga semen dengan melakukan kerja sama dalam bentuk merger, akuisisi maupun konsolidasi.
2. Memperbesar pangsa pasar baik untuk penjualan produk maupun jasa yang diproduksi perusahaan ke wilayah yang kurang terjangkau bagi pesaing.
3. Konsumen di Indonesia umumnya loyal terhadap suatu merek produk, khususnya produk semen. Hal inilah yang dapat dimanfaatkan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri semen untuk

meningkatkan *brand image* agar produk perusahaan lebih diingat dan dicari dibandingkan produk pesaing.

4. Mengembangkan inovasi baik produk atau jasa yang akan dijual sehingga lebih banyak varian yang dapat ditawarkan kepada konsumen.
5. Dalam kondisi perekonomian saat ini, diharapkan perusahaan mengalah dengan tidak menaikkan harga jual produk semen. Kenaikan harga semen berdampak pada berkurangnya nilai *market share*.

c. Saran

1. Saran Kebijakan

Berdasarkan analisis SWOT dan ANP, maka saran yang dapat diberikan untuk ketiga perusahaan yang menjadi studi kasus dalam penelitian ini, antara lain:

- a. Kondisi perekonomian di Indonesia yang tidak tepat untuk dijadikan refrensi dalam berinvestasi dalam pasar modal, hendaknya perusahaan fokus untuk menjalankan strategi intensif seperti strategi penetrasi pasar dengan meningkatkan nilai pangsa pasar, strategi pengembangan pasar dengan memperkenalkan produk dan jasa ke wilayah geografi yang berbeda, dan strategi pengembangan produk dengan menciptakan produk dan jasa baru.
- b. Dengan hadirnya pesaing baru yang memberikan harga lebih murah dibandingkan harga jual dari ketiga perusahaan, hendaknya menjadi hal yang harus diperhatikan ketiga perusahaan. Melalui promosi dalam bentuk hadiah langsung ataupun potongan harga menjadi

solusi alternatif untuk menjaga bahkan meningkatkan pangsa pasar dari pesaing.

2. Saran Akademik

Penelitian ini menggunakan variabel-variabel yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang bergerak dalam industri semen pada pasar modal. Tertutupnya akses dari Asosiasi Semen Indonesia perihal publikasi data dari member-member asosiasi sebagai langkah proteksi dari pesaing menjadi kendala dalam penelitian ini. Sehingga hal tersebut membuat informasi yang diperoleh menjadi terbatas.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap model kerangka konseptual penelitian ini dengan menggunakan jenis strategi lain seperti strategi bisnis maupun strategi fungsional. Penelitian selanjutnya dapat mengaplikasikan dimensi lain seperti ekuitas maupun deviden serta mengkaji kinerja perusahaan berdasarkan nilai hutang. Sebaiknya dalam penelitian selanjutnya melibatkan responden/ *expert* yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan sehingga informasi yang akan diperoleh lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bisnis Indonesia. (2011, Februari 5). BUMN Asuransi Ambil Porsi IPO.
- Abiodun, B. Y. (2012). Significant of Accounting Information on Corporate Value of Firms In Nigeria. *Research Journal In Organization Psychology and Education Studies*.
- Afrillita, N. (2013). ANALISIS SWOT DALAM MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN SEPEDA MOTOR PADA PT. SAMEKARINDO INDAH DI SAMARINDA. *Journal Administrasi Bisnis*.
- Agarwal, S. C. (2008). Investor Demand for IPOs and Aftermarket Performance: Evidence from The Hong Kong Stock Market. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*.
- Ariesta, F. (t.thn.). Analisis Fundamental Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Investasi Pada PT. Holcim Indonesia, tbk. Dipetik September 12, 2014, dari <http://library.gunadarma.ac.id/repository/view/3749666/analisis-fundamental-sebagai-dasar-pengambilan-keputusan-investasi-pada-pt-holcim-indonesia-tbk.html/>
- Ascarya. (2005). Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif, Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan.
- Asra, A., Irawan, P. B., & Purwoto, A. (2015). *Metode Penelitian Survei*. Bogor: In Media.
- Astuti, P., Amran, G., & Herdono. (2011). Pemilihan Alternatif Pengelolaan Sampah Dengan Metode ANP dan BOCR di Dinas Kebersihan Propinsi DKI Jakarta.
- Ayub, A., Razzaq, A., Aslam, M. S., & Iftekhar, H. (2013). A CONCEPTUAL FRAMEWORK ON EVALUATING SWOT ANALYSIS AS THE MEDIATOR IN STRATEGIC MARKETING PLANNING THROUGH MARKETING INTELLIGENCE. *European Journal of Business and Social Sciences*.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). (2015). *Rencana Pembangunan Infrastruktur Bidang Energi dan Infrastruktur tahun 2014*. Jakarta.

- Bank Indonesia. (2012, Oktober). Newsletter Bank Indonesia. *Gerai Info*. Dipetik Maret 20, 2015
- Bank Indonesia. (2015, Juni 8). *Perekonomian Indonesia: Asumsi Makro RAPBN 2016*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Baridwan, Z. (2009). *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode*. Yogyakarta: Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi.
- Basuki, O. (2010). Diambil kembali dari Asosiasi Logistik Indonesia: http://ali.web.id/web2/publication_detail.php?id=496
- Benedicta, J., & Prasetyo, C. (2004). *Perancangan Strategy Map*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bhatt, D. P., & JK, S. (2012). Impact of Earning per Share on Market Value of an Equity Share : An Empirical Study in Indian Capital Market. *Journal of Finance, Accounting and Management*.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (Vol. 11). Jakarta: Salemba Empat.
- Carlucci, D., & Schiuma, G. (2012). Managing Knowledge Assets for Business Performance Improvement.
- Chowdhury, M. R., Hossain, M. S., & Ahmed, S. (2012). Factor Considered by Opinion Leader in Recommending Brand to Consumers: A Case Study on Cement. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Christensen, J. H., & Gillan, J. M. (2015). Does Quantitative Easing Affect Market Liquidity? *Federal Reserve Bank of San Fransisco Working Paper Series*.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods* (10th ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen* (9th ed.). Salemba Empat.
- Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Darmadji, T., & Fakhrudin, H. M. (2011). *Pasar Modal di Indonesia* (3 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Darmajdi, T., & Hendy M., F. (2012). *Pasar Modal di Indonesia (Pendekatan Tanya jawab)*. Jakarta: Salemba Empat.

- Darmanto, A. (2009). Modeling on Evaluation of Public and Private Partnership Scheme for Drinking Water Facilities Investment Using Analytic Network Process.
- Darminto. (2006). Pengaruh Investasi Aktiva, Pendanaan, dan Pengelolaan terhadap Kinerja Keuangan.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- DBS Vickers Securities. (2016). *Indonesia Cement Sector*. Jakarta: DBS Group Research.
- Dichev, I. D. (2007). On the Balance Sheet-Based Model of Financial Reporting. p14.
- Dirgantoro, C. (2001). *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Elena, N. I. (2012). Company Performance Measurement and Reporting Methods.
- Elnathan, D., Gavious, I., & Hauser, S. (2009). On the Add Value of Firm Valuation by Financial Expert.
- Ernest, O., & Oscar, M. C. (2014). The Comparative Study of Value Relevance of Financial Information In The Nigeria Banking and Petroleum Sectors. *Journal of Business Studies Quarterly*.
- Evans, N., & Price, J. (2014). Responsibility and Accountability for Information Asset Management (IAM) in Organisations. *Electronic Journal Information Systems Evaluation*.
- Fachrudin, K. A. (2011). Analisis Pengaruh Struktur Modal, Ukuran Perusahaan, dan Agency Cost Terhadap Kinerja Perusahaan.
- Fitrianto, J. D., Suryono, A., & Siswidiyanto. (2013). Implementasi Rencana Strategis Diskoperindag dalam Pemberdayaan Industri Kecil Tanggulangan Pasca Bencana Lumpur Lapindo. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. K. (2014). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. New York: McGraw-Hill Education.

- Go, F. M., Trunfio, M., & Della, L. M. (2006). Confronting Multi-Level Governance Challenge: The Case of Networked Rural Marginal Areas of Trentino.
- Go, F., & Fenema, V. P. (2006). Moving Bodies and Connecting Minds in Space: A Matter of Mind Over Matter. *Advances in Organization Studies*.
- Gores, P. (2013). Financial Expert Have Cautious Outlook for Stocks in 2014. *Journal Interactive*.
- Griffin, R. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gumanti, T. A. (2011). *Manajemen Investasi*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Harahap, S. S. (2007). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Harunnurasyid, Marwa, T., & Marcelina, M. (2014). Concentration and Performance of Cement Industry in Indonesia.
- Helfert, E. (2003). *Technique of Financial Analysis, a guide to value creation* (11th ed.). North America: Mc Graw.
- Hemadivya, K., & Devi, D. V. (2013). A Study on Relationship Between Market Price & Earnings Per Share with Refrence to Selected Companies. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*.
- Hubeis, M., & Najib, M. (2014). *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2009). *Standar Akuntansi Keuangan per 1 Juli 2009*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indrajit, R. E. (2000). *Pengantar konsep dasar manajemen sistem informasi dan teknologi informasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Industri Bisnis. (2015). Diambil kembali dari E-Paper Bisnis Indonesia: <http://industri.bisnis.com/read/20150323/257/414724/smgr-tumbuh-penjualan-semen-maret-masih-negatif>
- Jaya, P. S. (2006, November). Telaah Manajemen. *Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Metode EVA dan MVA (Studi Empiris Pada Perusahaan Teknologi Informasi Di Bursa Efek Jakarta)*, 1, p41.

- Joyce, M. A., Lasaosa, A., Stevens, I., & Tong, M. (2011). The Financial Market Impact of Quantitative Easing in the United Kingdom. *International Journal of Central Banking*.
- Kamasak, R., & Yucelen, M. (2010). The Relationship Between Knowledge Assets and Organizaional Strategy Development. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES* .
- Keown, M., Petty, & Scott. (2005). *Manajemen Keuangan Prinsip-Prinsip dan Aplikasi*. Jakarta: Pearson Education.
- Klooster, E. V., Go, F., & Baalen, P. V. (2004). Exploring Destination Brand Communities: A Business Model For Collaboration In The Extremely Fragmented Tourism Industry.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Liu, Y.-C. A., Hsu, A.-C., & Li, Y. Y. (2014). The Effect of Information Disclosure on Corporate Performance. *Information Technology Journal*.
- Loury, K. (2008). Wealth Management: Using The Balance Sheet Methodology. *The Journal of Wealth Management*.
- Manurung, A. H. (2011). Garuda turun untuk Terbang.
- Mariana, A. (2012). PASAR OLIGOPOLI DI INDONESIA (Kasus Trading Term dan Dominansi Carrefour pada Pasar Ritel Modern di Indonesia).
- Marr, B., & Schiuma, G. (2001). *Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organisations (Handbook of Performance Measurement)*. London.
- Marr, B., & Spender, J. (2004). Measuring Knowledge Assets-Implications of The Knowledge Economy For Performance Measurement. *Measuring Business Excellent*.
- Marsden, W. (2015). Analisis Struktur, Perilaku, dan Kinerja Industri Semen di Indonesia.
- Meiden, C. (2008). Pengaruh Disclosure, ROE, ROA, dan DER terhadap Cost Of Equity. *Akuntabilitas*, 2.
- Menaje, P. M. (2012). Impact of Selected Financial Variable on Share Price of Publicly Listed Firms in Philippines. *American International Journal of Contemporary Research*.

- Mensah, A., & Kwame, B. (2011). Corporate Financial Reporting: Firm Characteristics and the Use of the Internet as a Medium of Communication by Listed Firms in Ghana.
- Moeljadi. (2006). *Manajemen Keuangan–Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Bayumedia Publishing.
- Moeljadi. (2007). *Manajemen Keuangan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif Jilid 1*. Malang: Bayu Media Publishing.
- Muchhal, D. S. (2014). HR Practices and Job Performance. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 56.
- Murniati, & Usman, N. (2009). *Implementasi Manajemen Strategik*. Medan: Citapusaka Media Perintis.
- Naftanaila, I. (2012). Managing Knowledge Assets In Project Environment. *Journal of Knowledge Management, Economic and Information Technology*.
- Nasyiffa, N. (2011). *Rasio Pasar*. Diambil kembali dari <http://nadiranasyiffa.blogspot.co.id/2011/10/rasio-pasar.html>
- Natapura, C. (2009). Analisis Pelaku Investor Institusional dengan Pendekatan Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 3. Dipetik September 13, 2014
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, *Financial Times Prentice Hall*. London.
- Nisak, Z. (2013). ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI KOMPETITIF .
- O' Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*.
- Oana, & Mirela, P. (2012). Performance Evaluation Literature Review and Time Evolution.
- O'Hara, T., Lazdowski, C., Moldovean, C., & Samuelson, S. (2000). Financial Indicators of Stock Performance: West Haven. *American Business Review*.

- Oke, M. O., & Ogamisa, A. S. (2012). IMPACT OF CAPITAL MARKET REFORMS ON ECONOMIC GROWTH: The Nigerian Experience. *Australian Journal of Business and Management Research*.
- Ommani, A. R. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management Vol. 5*.
- Pahlevi, R. (2012, September 18). Pengaruh Earning Per Share (EPS), Net Prpfit Margin (NPM), Debt To Asset Ratio (DAR) Dan Return On Equity (ROE) Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Yang Termasuk Dalam Indeks LQ45 Yang Terdaftar Di BEI. Dipetik July 15, 2014, dari <http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/3560/1/Jurnal%20Skripsi.pdf>
- Perdana, Y. R. (2014). ANALISIS RANTAI PASOK SEMEN DI PAPUA BARAT. *Simposium Nasional RAPI XIII - 2014 FT UMS*.
- Phillips, F., Libby, R., & Libby, P. A. (2007). *Fundamental of Financial Accounting 2nd Edition*.
- Pourheydari, O., Aflatooni, A., & Nikbakhat, Z. (2008). The Pricing of Devident and Book Value in Equity Evaluations: The Case of Iran. *International Research Journal of Finance and Economic*.
- Properti Data. (2015). Diambil kembali dari <http://propertidata.com/blog/10-developer-indonesia-terbaik-versi-propertidata>
- Raluca, G. I. (2012). Word-Of-Mouth Communication: A Theoretical Review.
- Ramadaniar, B., Topowijono, & Husaini, A. (2013). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Diambil kembali dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/10>
- Rangkuti, F. (2006). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ratnayake, R. C. (2009). Evolution of Scientific Management Towards Performance Measure and Managing System for Suistainable Performance in Industrial Assets: Phylosophical Point of View. *Journal of Technogy Management & Innovation*.

- Rivai, V., Veithzal, A. P., & Idroes, F. N. (2007). *Bank and Financial Institution Management: : Conventional and Syar'i System*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Saiful, A., & Salin, A. P. (2010). Disclosure on Directors and Shareholders of Annual General Meetings – Insights from an International Best Practices. *International Conference on Economics Business and Management*.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shermer, M. (2011). *Financial Flimflaw: Why Economic Experts' Prediction Fail*.
- Short, D. G., Libby, R., & Libby, P. A. (2007). *Financial Accounting : A Global Perspective* (15th ed.). New York: Mc-Graw-Hill Education.
- Simamora, H. (2000). *Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar, S. R. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pertimbangan Opini Auditor Atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Slamet, Y. (2006). *Metode Penelitian Sosial. Edisi Pertama*. Surakarta: LPP UNS dan UNS Press.
- Smith, M. J., & Skousen, K. F. (2007). *Akuntansi Intermediate*. Jakarta: Erlangga.
- Soemarso. (2004). *Akuntansi Sebagai Pengantar*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). *Performance Concepts and Performance Theory*. Germany: John Willey & Sons, Ltd.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis ((pendekatan kuantitatif,kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmana, W., & Firmansyah, I. (2014). ANALISIS PROBLEMATIKA KINERJA BUMD NON-KEUANGAN DI JAWA BARAT: APLIKASI METODE ANALYTIC NETWORK PROCESS.
- Sularso, S. (2003). *Metode Penelitian Akuntansi: Sebuah Pendekatan Refleksi*. Yogyakarta: Andi.
- Sunariyah. (2006). *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Supangat, A. (2007). *Statistika : Dalam Kajian Deskriptif, Inferensial, dan Nonparametrik. Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.

- Susanti, E. (2008). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia*. Medan: Universitas Sumatra Utara.
- Susanti, M. N. (2011). Sistem Pendukung Keputusan Dengan Analytic Network Process (ANP) Untuk Penempatan Kerja Pada Sebuah Instansi. *Jurnal Petir*.
- Sutrisno. (2003). *Manajemen Keuangan (Teori, Konsep, dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Suwarma, R., & Pramudiana, Y. (2013). Pemetaan Struktur, Perilaku dan Kinerja pada Industri Semen Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*.
- Sylvia, T., Hidayat, A., & Putri, S. A. (2013). Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi Dengan Menggunakan Metode Analytic Network Process (ANP) dan Rating Scale (Studi Kasus di PG Pesantren Baru-Kediri).
- Tempo. (2011, Januari 7). *Investor Lokal Diharapkan Serap IPO Garuda*. Dipetik Maret 27, 2016, dari <https://m.tempo.co/read/news/2011/01/07/088304590/investor-lokal-diharapkan-serap-ipo-garuda>
- Tjiptono. (2002). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Trunfio, M., Go, F. M., & Breukel. (2012). Territorial Social Innovation: A Symbol-Based Eco-Genetic Perspective.
- Umar, H. (2005). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2007). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*.
- Valix, C., & Peralta, J. (2007). *Financial Accounting (Vol. 2)*. Manila: GIC Enterprises & Co.
- Waluyo. (2010). Pengaruh Kinerja Keuangan Perusahaan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Perusahaan Industri. *Jurnal Akuntabilitas Universitas Pancasila Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi*, p292.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Wu, J. C., & Lin, C. (2013). A Balance Sheet For Knowledge Evaluation and Reporting.

Yuwono, A. E. (2010). Resistensi Masyarakat Terhadap Rencana Pembangunan Pabrik Semen Gesik Di Desa Kedomulyo Kecamatan Sukolilo Kabupaten Pati.