

ANALISIS STRATEGI KORPORAT PENGETAHUAN ASET DAN OPINI PAKAR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN TERBUKA

Lingga Yuliana^{1)*}, Antonius Widyatma Sumarlin²⁾, Bambang Purwoko³⁾
 PD. Sumber Jaya Aluminium¹⁾
 Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila²⁾
 Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila³⁾
 linggayuliana@gmail.com^{1)*}

(Received: 18-09-2016; Reviewed: 16-10--2016; Revised: 24-10-2016; Accepted: 10-11-2016; Published: 15-12-2016-

ABSTRACT

The company's performance has been achieved because of the buying and selling activities in the two markets, namely the consumer market and capital markets. In the capital market activities, the company provides stock and bonds and obtain results in the form of earnings per share. This study will analyze the performance of companies based on the value of Price Eaning Ratio and Price to Book Value Ratio. The purpose of this study is to analyze the corporate strategy in the company's performance. This research uses descriptive quantitative approach. This study applies the strategy through the selection of analysis tools that Analytic Network Process (ANP). The results of this study indicate that intensive strategy is best used for the corporate strategy of the firms as engaged in the cement industry. Intensive best strategy is market penetration strategy then market development strategy and product development with the Analytic Network Process (ANP).

Kata Kunci: Industri Semen, Strategi, *Expert Opinion*, *Knowledge Assets*, *Performance*

ABSTRAK

Kinerja perusahaan tercapai karena adanya kegiatan jual beli dalam dua pasar yaitu pasar konsumen dan pasar modal. Dalam kegiatan pasar modal, perusahaan menyediakan saham maupun obligasi dan memperoleh hasil dalam bentuk laba per saham. Penelitian ini akan menganalisa kinerja perusahaan berdasarkan nilai *Price Eaning Ratio* dan *Price to Book Value Ratio*. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi korporat dalam kinerja perusahaan yang menjadi studi kasus dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Penelitian ini mengaplikasikan sisi strategi melalui pemilihan alat analisa yaitu *Analytic Network Process* (ANP). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi intensif merupakan strategi korporat terbaik yang digunakan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri semen. Strategi intensif terbaik adalah strategi penetrasi pasar kemudian strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk dengan *Analytic Network Process* (ANP).

Keywords: Cement Industry, Corporate Strategy, Expert Opinion, Knowledge Assets, Performance

PENDAHULUAN

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, pertumbuhan ekonomi tergantung pada kondisi pasar berdasarkan banyaknya permintaan dan penawaran (*demand* dan *supply*). Sedangkan 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 dinamakan produk domestik bruto (*Gross Domestic Bruto*) dan menjadi indikator perekonomian dalam suatu negara.

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.

Semen (Marsden, 2015) merupakan salah satu bahan baku komoditas strategis yang amat penting dalam kehidupan pembangunan manusia modern. 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 populasi 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. Harunnurasyid *et, al*, (2014) menyatakan bahwa jumlah perusahaan semen di Indonesia saat ini adalah sebanyak sembilan perusahaan milik Asosiasi Semen Indonesia (ASI), antara lain:

1. PT Semen Padang
2. PT Semen Gresik
3. PT Semen Tonasa
4. PT Holcim Indonesia Tbk
5. PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk
6. PT Semen Baturaja
7. PT Semen Andalas Indonesia
8. PT Semen Kupang
9. PT Semen Bosowa Maros



Gambar 1 BCG Matriks Industri Semen di Indonesia

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. Industri Semen yang menjadi kasus dalam penelitian ini antara lain PT Holcim Indonesia Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk merupakan perusahaan semen milik swasta dan ada yang merupakan milik pemerintah (BUMN). Perusahaan yang bergerak dalam industri semen merupakan perusahaan terbuka (Tbk) dimana data perusahaan tersebut disajikan secara terbuka dan dapat diakses oleh publik. Peneliti ingin menganalisa kinerja perusahaan terbuka berdasarkan *Price Earning Ratio* dan *Price to Book Value Ratio*. Kemudian mengamati apakah nilai EPS dipengaruhi oleh pengetahuan aset atau berdasarkan pendapat pakar (*expert opinion*). Penelitian ini menggunakan *platform* sebagai katalis dari suatu informasi yang mempunyai peran dalam mempercepat perolehan informasi. Selain itu, penelitian akan menganalisis strategi korporat yang tepat digunakan bagi perusahaan yang menjadi studi kasus berdasarkan opini pakar yang menjadi responden dan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Korporat

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 dan Fachruddin, 2012) dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. 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, antara lain:

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

b. Diversifikasi tak terkait

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

- 1) Ketika saluran distribusi organisasi dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk yang baru pada konsumen yang ada.
- 2) Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
- 3) Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
- 4) Ketika produk baru memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
- 5) Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan.
- 6) Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
- 7) Ketika ada strategi keuangan antara perusahaan yang diakuisisi dan yang mengakuisisi.
- 8) Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
- 9) 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 aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya. Tingkatan-tingkatan strategi diperusahaan besar, biasanya terdapat empat tingkatan strategi:

- 1) perusahaan
- 2) divisional
- 3) fungsional
- 4) operasional

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

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.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai keadaan daya saing entitas ekonomi, dicapai melalui efisiensi dan produktivitas tingkat, 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. 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. Kinerja perusahaan yang akan diteliti, merupakan bagian dari aspek pasar modal yaitu *Price Earning Ratio* dan *Price to book value ratio*.

1. *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.

2. *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 (Nasyiffa, 2011).

Pengetahuan Aset

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).

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. Marr dan Schiuma (2001) juga 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. Proses ini merupakan tuas manajerial yang manajer dapat mengadopsi dalam suatu organisasi untuk mengelola pengetahuan aset perusahaan.

Carlucci dan Schiuma (2012) 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.

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:
 - a. Pengetahuan emosional seperti perawatan, cinta, dan kepercayaan.
 - b. Pengetahuan fisik seperti ekspresi wajah dan gerakan.
 - c. Pengetahuan energik seperti rasa keberadaan, antusiasme, dan ketegangan.
 - d. 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.

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.

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. Sebuah opini dan alasan yang diberikan oleh para ahli dan tingkat pendapat mereka bergerak menuju konsensus. Untuk penelitian ini, penulis mengelompokkan dua kategori untuk *expert*, antara lain:

1. 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:

- a. “Pelindung nilai” terhadap kemungkinan litigasi oleh pemegang saham luar.
- b. 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.

2. *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:

a. *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).

b. 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.

c. 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.

METODE PENELITIAN

Menurut 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. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel berdasar pada karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (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*).

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 yang terdiri dari sembilan pilihan berdasarkan perbedaan kepentingan dengan bentuk penilaian kuesioner. Masing-masing variabel 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, teramat, terukur dan hubungan gejala bersifat sebab akibat (Sugiyono, 2008). 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 Darmanto (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*).

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:

Tabel 1. Kriteria penilaian 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 praktek.
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.

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. 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.

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

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

4. Menentukan *eigenvector* dari matriks yang telah dibuat di langkah ke tiga.
 $A \times w = \lambda \text{ maks } x w \dots \dots \dots (3)$

Keterangan:

A = Matriks perbandingan berpasangan

w = *eigenvector*

$\lambda \text{ maks}$ = *eigenvalue* terbesar dari A

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

5. Membuat *unweighted supermatrix* dengan cara memasukkan semua *eigenvector* yang telah dihitung pada langkah 5 ke dalam sebuah super matriks.
 $\lambda \text{ maks} = \sum (\text{jumlah kolom ke } - j * V_{pi} \text{ pada } i-j) \dots \dots \dots (4)$

6. Membuat *weighted supermatrix* dengan cara melakukan perkalian setiap isi *unweighted supermatrix* 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

7. 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*.
8. Memeriksa konsistensi, rasio konsistensi tersebut harus 10% atau kurang. Jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data keputusan harus diperbaiki.

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

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

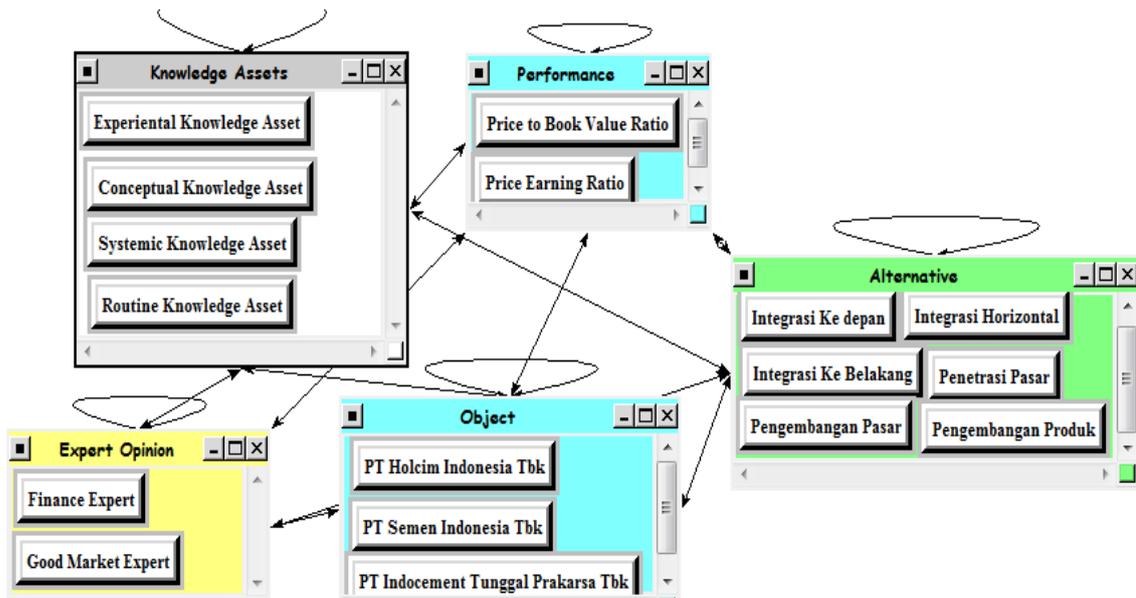
Keterangan:

RI = *Random Index*

$\lambda \text{ maks}$ = nilai *eigen* maksimum

n = jumlah matriks perbandingan kriteria

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



Gambar 2. Konseptual Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

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.

Tabel 2
Matriks SWOT

	EFE	Opportunity	Threat
IFE		<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. 	<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 *Analytic 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.

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 *limiting dan sintesis*.

Tabel 3
Nilai *Limiting*

Nama <i>Node</i>	Nilai <i>Limiting</i>
Integrasi Horizontal	0.015006
Integrasi Ke Belakang	0.034116
Integrasi Ke depan	0.032809
Penetrasi Pasar	0.043033
Pengembangan Pasar	0.038782
Pengembangan Produk	0.036255
<i>Finance Expert</i>	0.079699
<i>Good Market Expert</i>	0.120301
<i>Conceptual Knowledge Asset</i>	0.071832
<i>Experiental Knowledge Asset</i>	0.040721
<i>Routine Knowledge Asset</i>	0.034870
<i>Systemic Knowledge Asset</i>	0.052576
PT Holcim Indonesia Tbk	0.045104
PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk	0.068802
PT Semen Indonesia Tbk	0.086093
<i>Price Earning Ratio</i>	0.095620
<i>Price to Book Value Ratio</i>	0.104380
Σ	1

Tabel 3 merupakan nilai *limiting* dimana nilai total dari semua *node* yang diuji bernilai satu. Dalam *limiting*, *node good market expert* menempati posisi *limiting* tertinggi sebesar 0.120301. Posisi kedua ditempati oleh *node price to book value ratio* sebesar 0.104380. Kemudian posisi ketiga ditempati oleh *node price earning ratio* sebesar 0.095620. 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 (Tanuwijaya, 2016).

Tabel 4
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, 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.

Analisis SWOT

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

- 1) Produk semen banyak dikenal masyarakat (S1)
- 2) Adanya inovasi produk selain semen (S2)
- 3) 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)

- 1) Kapasitas semen besar (S4)
- 2) Besarnya proyek infrastruktur yang dicanangkan pemerintah (O1)
- 3) 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)

- 1) Produk semen banyak dikenal masyarakat (S1)
- 2) Nilai aset dimiliki perusahaan semen sangat besar (S3)

- 3) Kapasitas semen besar (S4)
- 4) 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)

- 1) Beberapa perusahaan dalam industri semen merupakan perusahaan terbuka (S6)
- 2) 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)

- 1) Nilai aset dimiliki perusahaan semen sangat besar
- 2) Jumlah perusahaan semen sedikit
- 3) Adanya pemain baru yang masuk ke industri semen
- 4) 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 menyasiasi 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)
- 1) Besarnya biaya (W2)
 - 2) Harga semen mahal (W3)
 - 3) Besarnya proyek infrastruktur yang dicanangkan pemerintah (O1)
 - 4) Banyaknya perusahaan material yang tersebar diseluruh wilayah (O2)
 - 5) 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)
- 1) Harga semen mahal (W3)
 - 2) Adanya pemain baru yang masuk ke industri semen (T1)
 - 3) 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.

1. Analisis Analytic Network Process (SWOT)

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.

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. *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*.

Sintesis dalam penelitian ini merupakan dua jenis korporat yang diujikan dalam penelitian ini yaitu strategi integrasi dan strategi intensif. Strategi integrasi terbagi menjadi 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 sintesis. Strategi kedua dan ketiga terbaik juga merupakan bagian dari strategi intensif yaitu strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk. 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 share*nya, PT Semen Indonesia Tbk menempati posisi tertinggi, kemudian disusul oleh PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk dan PT Holcim Indonesia Tbk.

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. Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis ANP dan SWOT. Dalam ANP, peneliti memperoleh hasil limiting serta nilai sintesis. Nilai limiting mengkalkulasi jawaban responden berdasarkan dimensi/ node yang terkait dalam penelitian. Maka diperoleh bahwa nilai *limiting* dimana nilai total dari semua *node* yang diuji bernilai satu. Dalam *limiting*, *node good market expert* menempati posisi *limiting* tertinggi sebesar 0.120301. Posisi kedua ditempati oleh *node price to book value ratio* sebesar 0.104380. Kemudian posisi ketiga ditempati oleh *node price earning ratio* sebesar 0.095620.

2. Nilai sintesis yang dianalisis dalam penelitian ini adalah strategi korporat. Strategi korporat yang diujikan antara lain strategi integrasi yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal, serta strategi intensif antara lain strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk. 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.
3. Dalam analisis SWOT, industri semen memiliki sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Namun, industri semen lebih cenderung memiliki porsi kekuatan lebih besar yang disusul oleh peluang. Dapat dikatakan potensi industri semen kian bersinar meskipun kian banyak ancaman yang datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Carlucci, D., & Schiuma, G. (2012). *Managing Knowledge Assets for Business Performance Improvement. Journal*. Italy: University of Basilicata.
- 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*.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods* (10th ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Darmadji, T., & Fakhruddin, 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*. Tesis, Magister Teknik Sipil. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Elnathan, D., Gavius, I., & Hauser, S. (2009). On the Add Value of Firm Valuation by Financial Expert. *International Journal of Business and Management*.
- Evans, N., & Price, J. (2014). Responsibility and Accountability for Information Asset Management (IAM) in Organisations. *Electronic Journal Information Systems Evaluation*.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. K. (2014). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. New York: McGraw-Hill Education.
- Gores, P. (2013). Financial Expert Have Cautious Outlook for Stocks in 2014. *Journal Interactive*.
- Harunnurasyid, Marwa, T., & Marcelina, M. (2014). *Concentration and Performance of Cement Industry in Indonesia*. Jurnal, Palembang: Universitas Sriwijaya.
- 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*.
- Kamasak, R., & Yucelen, M. (2010). The Relationship Between Knowledge Assets and Organizaional Strategy Development. *International Journal of Business and Management Studies*.
- Maity, A. (2014). Impact of External Influencer Recommendation in Purchase Behavior Process of Selection of Cement for Construction. *International Journal of Business and Management Invention*.

- 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*. Emerald Group Publishing Limited
- Marsden, W. (2015). Analisis Struktur, Perilaku, dan Kinerja Industri Semen di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Menaje, P. M. (2012). Impact of Selected Financial Variable on Share Price of Publicly Listed Firms in Philippines. *American International Journal of Contemporary Research*.
- Naftanaila, I. (2012). Managing Knowledge Assets In Project Environment. *Journal of Knowledge Management, Economic and Information Technology*.
- Nasyiffa, N. (2011). *Rasio Pasar*. (<http://nadiranasyiffa.blogspot.co.id/2011/10/rasio-pasar.html>, diakses 25 Maret 2016)
- Oana, & Mirela, P. (2012). Performance Evaluation Literature Review and Time Evolution. *Journal, Faculty of Economic Sciences and Business Administration*. Cluj-Napoca: Babes-Bolyai University.
- 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*.
- Ramadhan, A., & Sofiyah, F. R. (2013). Analisis SWOT sebagai landasan dalam menentukan strategi pemasaran (studi McDonald's Ring Road).
- 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*.
- Simamora, H. (2000). *Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Slamet, Y. (2006). *Metode Penelitian Sosial. Edisi Pertama*. Surakarta: LPP UNS dan UNS Press.
- 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.
- Susanti, E. (2008). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. Tesis Magister Ilmu Ekonomi Pembangunan*. Medan: Universitas Sumatra Utara.
- Susanti, M. N. (2011). Sistem Pendukung Keputusan Dengan Analytic Network Process (ANP) Untuk Penempatan Kerja Pada Sebuah Instansi. *Jurnal Petir*. Jurusan Teknik Informatika. Jakarta: Sekolah Tinggi Teknik – PLN.
- 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). *Jurnal, Jurusan Teknologi Industri Pertanian*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Tanuwijaya, E. A. (2016). *Industri Semen di Indonesia*. (L. Yuliana, Pewawancara). Jakarta: DBS Vicker Securities.
- Umar, H. (2007). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wu, J. C., & Lin, C. (2013). *A Balance Sheet For Knowledge Evaluation and Reporting*. Croantia: Management, Knowledge and Learning International Conference 2013