

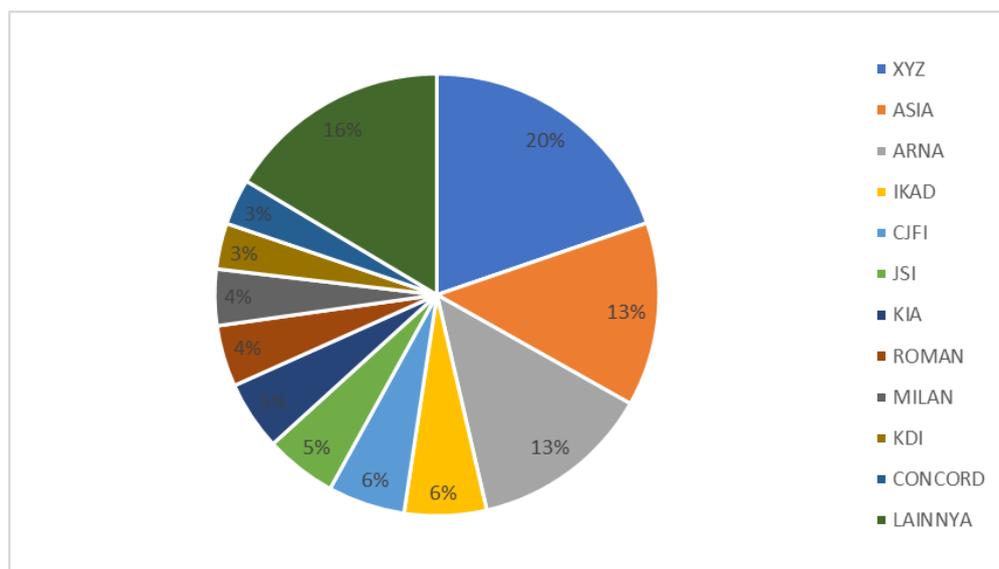
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

Produsen ubin keramik terbesar di Indonesia adalah PT XYZ, yang didirikan tahun 1990, mulai beroperasi komersial sejak tanggal 1 Juni tahun 1992 dengan kapasitas 8 juta m²/tahun. Pada tahun 1999, PT XYZ menjadi manufaktur ubin keramik terbesar di Asia dengan kapasitas terpasang 52,5 juta m²/tahun. Saat ini kapasitas terpasang PT XYZ adalah 105 juta m²/tahun, dan menguasai 20% pasar keramik di Indonesia, terbesar di Indonesia.



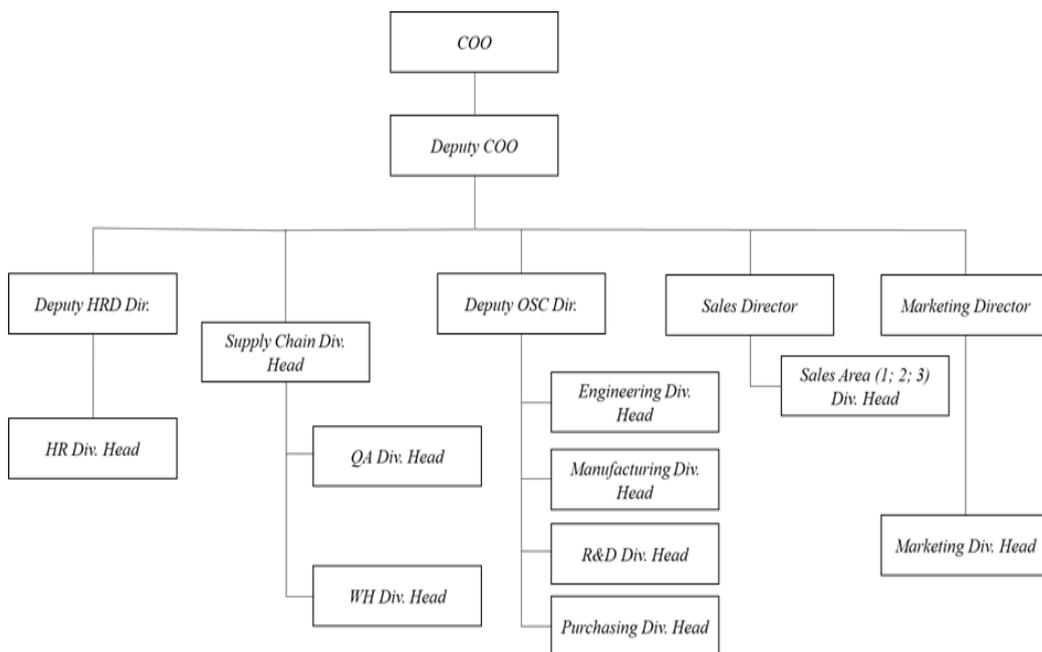
Gambar 1. 1. Pembagian Pangsa Pasar Keramik di Indonesia

Sumber: *Asosiasi Aneka Industri Keramik Indonesia, 2021*

Untuk mutu/kualitas produk, PT XYZ berhasil memperoleh ISO 9001: 2015 dan SNI ISO 13006:2010 sehingga membuktikan bahwa produk yang dihasilkan telah memenuhi standar mutu internasional. Untuk lingkungan, perusahaan mendapatkan sertifikasi ISO 14001:2015 terkait Sistem Pengelolaan Lingkungan, PROPER yang dikeluarkan Kementerian Lingkungan Hidup dengan kategori biru. Perusahaan juga memperoleh Sertifikat Industri Hijau pada tahun 2016 dari Kementerian Perindustrian, sertifikat “*Eco-Friendly Building Material*” dari *The*

Singapore Environment Council (SEC Green Label Category 24: Tiles and Ceramics Version 2).

PT XYZ merupakan salah satu divisi bisnis dari group korporasi industri kaca, *glass block*/botol serta keramik, dipimpin oleh *Chief Operating Officer (COO)*, dibantu oleh *Deputy Chief Operating Officer* yang khusus menangani bisnis keramik. Struktur organisasi PT XYZ dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Gambar 1. 2. Struktur Organisasi PT XYZ

Sumber: *Dokumentasi Perusahaan, 2021*

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi: menjadi pemimpin dalam industri bahan bangunan, menghadirkan produk-produk inovatif, ramah lingkungan, dan inspiratif yang menciptakan tempat perlindungan yang aman bagi semua. (*Our Vision is to be The Leader in the building materials industry, bringing innovative, eco-friendly, and inspiring products that create a safe sanctuary for all*).

Misi: untuk memberikan nilai optimal kepada konsumen dan pemangku kepentingan kami, melalui pemahaman akan kebutuhan industri, keunggulan operasional, dan semangat pemenang dari karyawan kami. (*Our Mission is to deliver optimum value to our consumers and stakeholders, through understanding industry needs, operational excellence, and the winning spirit of our people*).

Pemandu kehidupan semua karyawan sehari-hari, menjadi budaya semua karyawan PT XYZ, adalah nilai-nilai perusahaan (*company's values*), yaitu: motivasi (berpikir besar, bekerja cerdas, antusias, pantang menyerah, keberanian, inisiatif diri); persatuan (menghargai orang lain, adil dan kesetaraan, suportif, kerja tim & kolaborasi); kepemimpinan (memimpin dengan keteladanan, menjunjung tinggi profesionalisme, menginspirasi orang lain, pemberdayaan, pembelajaran dan peningkatan berkesinambungan); integritas (dedikasi dan komitmen, dapat diandalkan, dapat dipercaya dan kejujuran, melakukan apa yang diucapkan, menjaga kerahasiaan); dan akuntabilitas (orientasi pencapaian hasil, berusaha unggul, fokus pada apa yang paling penting, inovasi, bertanggung jawab penuh).

Komitmen perusahaan untuk keunggulan proses (*process excellence*) adalah:

- a) Keunggulan melalui keakraban/kedekatan dengan pelanggan (*winning through customer intimacy*).
- b) Sistem distribusi yang kuat (*strong distribution system*).
- c) Operasi yang paling efisien dan berkelanjutan (*most efficient and sustainable operations*).

Pendukung utama (*key enablers*) dari perusahaan adalah:

- a) Seluruh karyawan yang berkompentensi tinggi (*highly competent people*).
- b) Landasan keuangan yang kokoh (*solid financial foundation*).
- c) Platform digital yang efektif (*effective digital platforms*).

1.1.3 Operasi dan Rantai Pasok

PT XYZ memproduksi ubin keramik sebagai salah satu elemen konstruksi terutama untuk perumahan dan komersial (ruko, pasar dan pusat perbelanjaan),

sebagai pelapis baik lantai maupun dinding dan bisa juga dipakai sebagai elemen estetika dalam desain interior ataupun arsitek.



Gambar 1. 3. Ubin Keramik Sebagai Pelapis Lantai/Dinding

Sumber: *Ceramic World Review India*, 2023:22

Bentuk produk ubin keramik yang berada dalam pasar umumnya bujursangkar (*square*) dan persegi panjang (*rectangular*), dengan berbagai macam ukuran. Permukaan ubin keramik umumnya dilapisi oleh *glaze*/glasir yang mengkilap (*glossy*) atau tidak kilap/*matt* (baik dengan *body embossed* maupun *non embossed/flat*). Jadi komponen produk ubin keramik adalah *body* dan *glaze* sebagai lapisan dekorasi/estetika dan fungsional lainnya seperti *anti slip*, *abrasion resistance*, *anti bacterial*. Satuan yang digunakan untuk komersial maupun teknis biasanya meter persegi/m² (pemasaran lokal) atau kaki persegi/ft² (pemasaran ekspor untuk pengguna *British Unit*). Dalam 1 *doos/box* biasanya berisi 0.9-1.44 m², dengan berat 14 kg-25 kg per m², tergantung dari ukuran serta tipe produk. Pengiriman dari pabrik menggunakan palet dengan isi 56 m² hingga 120 m² per palet, yang dimuat ke dalam truk (transportasi darat) atau *container* (transportasi laut).

Kualitas ubin keramik dilihat dari kepresisian ukuran (dimensi), cembung-cekung, cacat permukaan yang tampak oleh mata (*visual defect*) serta keseragaman warna/*tornality/shade* (*SNI ISO 13006:2010*). Sebagai komponen estetika, ubin

keramik mempunyai beragam ukuran dari 10x10 cm hingga 160x320 cm, dengan pemasangan sesuai keperluan arsitek ataupun desain interior dan eksterior.

Keramik dapat didefinisikan sebagai senyawa padat yang dibentuk oleh penerapan panas, dan kadang panas serta tekanan, yang terdiri dari setidaknya dua unsur asalkan salah satunya adalah unsur padat bukan logam atau nonlogam. Unsur-unsur lain dapat berupa logam atau padatan unsur bukan logam lainnya (Borsoum, 2003). Dari definisi tersebut maka bahan baku untuk *body* keramik ditambang dari alam, termasuk bagian dari galian/bahan tambang kelas C, meliputi *ball clay* (tanah liat), lempung, *feldspar*, batu kapur, pasir silika, dan kaolin. Bahan tambang ini berasal dari Pulau Jawa (Bogor, Purwakarta, Cirebon, Pati, Tuban, Trenggalek, Malang), Pulau Belitung dan Pulau Kalimantan (Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan). Deposit dari masing-masing bahan baku untuk tiap daerah rutin diukur dan di survei, umumnya setiap 2-4 bulan, untuk menjaga kualitas dari bahan baku tersebut. Bahan baku *glaze* berupa *frits*, material gelas, yang berasal dari proses peleburan beberapa material untuk mendapatkan karakteristik bakar *frits* yang tertentu. Untuk dekorasi permukaan ubin menggunakan *digital printer* dengan tinta yang terbuat dari logam sebagai pewarna, serta beberapa pengembangan mesin dekorasi lainnya.



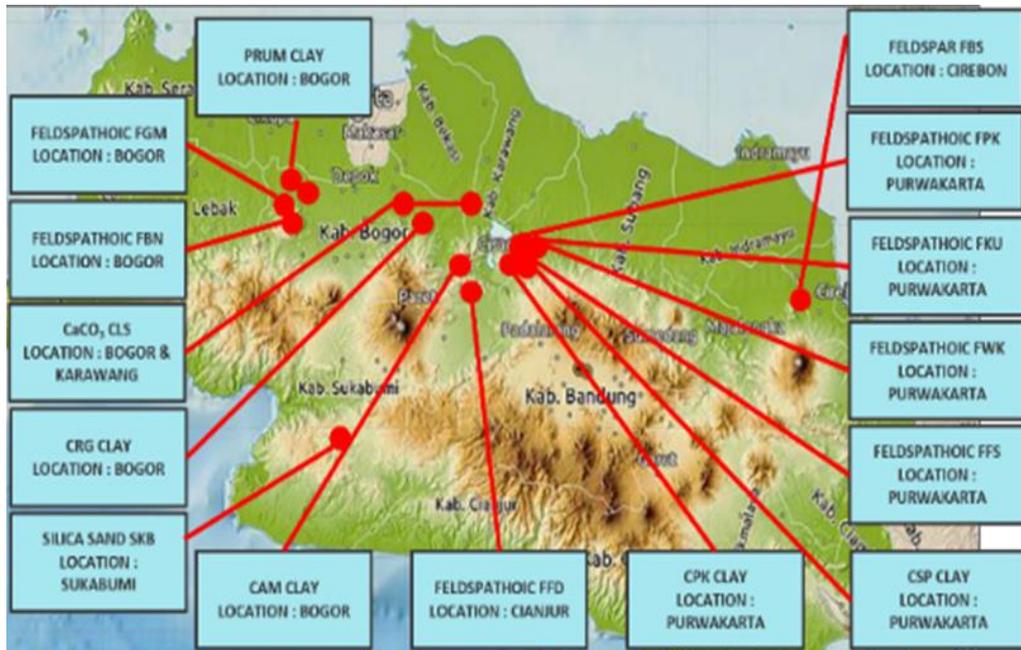
Gambar 1. 4. Bahan Baku Glaze dan Pewarna Logam

Sumber: *Dokumentasi Perusahaan, 2023*



Gambar 1. 5. Foto Tambang Pyrophyllite di Malang

Sumber: *Dokumentasi Perusahaan, 2018*

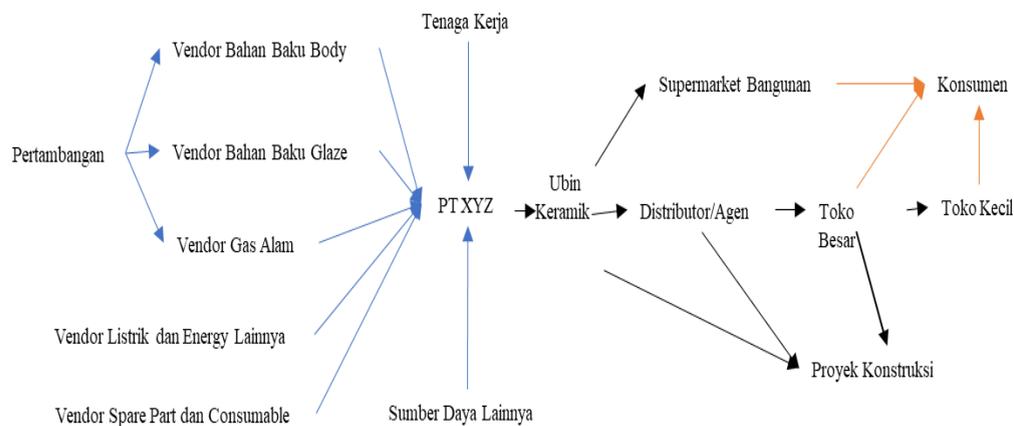


Gambar 1. 6. Lokasi Bahan Baku Body Keramik Di Jawa Barat

Sumber: *Dokumentasi Perusahaan, 2020*

Proses produksi ubin keramik dimulai dari pencampuran dan penimbangan bahan baku *body*, penggilingan serta pembuatan tepung dengan *spray dryer*. Bahan baku *glaze* diformulasikan dan digiling sehingga menghasilkan *slip glaze* yang siap diaplikasikan. Tepung *body* dibentuk menjadi ubin dengan mesin *press*, kemudian dikeringkan melalui *oven/dryer*/pengering, dan diglasir serta didekorasi pada area *glazing line*. Ubin yang sudah setengah jadi, dibakar di dalam *kiln* pada suhu 1160°C - 1230°C, suhu dalam *kiln* dikombinasikan dengan tekanan *press* akan menghasilkan ubin keramik sesuai karakteristik kualitas tertentu (Reed, 1995). Hasil ubin keramik yang keluar *kiln* akan di-*sorter* secara visual dan mesin untuk menentukan *grade*/kelasnya. Tahapan terakhir adalah pengepakan dan pemaletan sebelum dikirim ke gudang barang jadi untuk siap dipasarkan.

Pemasaran/distribusi ubin keramik PT XYZ dan kebanyakan manufaktur ubin keramik nasional masih bersifat tradisional, dapat dilihat pada Gambar 1.7. Transportasi untuk distribusi menggunakan truk (transportasi darat) dan pelayaran/*container* (transportasi laut).



Gambar 1. 7. Rantai Pasok dan Distribusi PT XYZ

Sumber: *Dokumentasi Perusahaan, 2010*

1.2 Latar Belakang

Globalisasi telah membuat dunia saling berhubungan. Teknologi baru dan perdagangan bebas antara zone ekonomi utama telah meningkatkan pertumbuhan global dan kemakmuran, tetapi juga membuat manajemen dan operasi menjadi lebih kompleks/rumit untuk organisasi (Schwenker, 2007). Kompleksitas ini, dikombinasikan dengan meningkatnya volatilitas/gejolak pada lingkungan industri dan lingkungan umum, menambah ketidakpastian/*uncertainty* dalam dunia bisnis. Ini menciptakan tantangan baru bagi manajemen dan pengambilan keputusan strategis, karena perkembangan masa depan sekarang ini kurang dapat diprediksi dibandingkan pada masa lalu (Schwenker, 2013). Sehingga diperlukan strategi perusahaan yang dapat dan siap menghadapi dunia bisnis yang VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Strategi perusahaan adalah serangkaian tindakan terkoordinasi yang diambil para manajernya untuk mengungguli pesaing perusahaan dan mencapai profitabilitas yang unggul (Thompson et al., 2022). Tujuan strategi yang dibuat dengan baik bukan hanya kesuksesan kompetitif sementara dan keuntungan dalam jangka pendek, tetapi lebih pada kesuksesan jangka panjang yang dapat mendukung pertumbuhan dan mengamankan masa depan perusahaan dalam jangka panjang (Thompson et al., 2022). Strategi yang mempunyai masa panjang akan menghadapi ketidakpastian (*uncertainty*), yang mana definisi dari ketidakpastian adalah sebagai varians yang mungkin tidak terukur (nonkuantifikasi) dari pandangan umum masa depan (*default view of the future*) atau disebut ambiguitas (Grundy, 2023). Diperlukan suatu alat untuk mempersenjatai strategi tersebut dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti. Perencanaan skenario (*scenarior planning*) adalah satu-satunya alat dalam mempersenjatai strategi untuk menghadapi masa depan, skenario dapat didefinisikan sebagai rangkaian peristiwa dan tindakan yang koheren dan konsisten yang ditetapkan terhadap latar belakang atau lingkungan tertentu (Grundy, 2023).

Kondisi bisnis ubin keramik di Indonesia saat ini terjadi persaingan ketat antar manufaktur lokal. Pada tahun 2021, terdapat 45 manufaktur ubin keramik lokal dengan kapasitas terpasang 551 juta m²/tahun dan dengan tingkat utilisasi 74.4% atau 410 juta m²/tahun (Asaki, 2022). Selain terjadi persaingan antar

manufaktur lokal, juga dipengaruhi oleh impor ubin keramik, Tabel 1.1. Impor ubin keramik dipengaruhi oleh harga *container* (*container freight rate index*) yang *volatile* serta tidak menentu, melihat kondisi politik serta ekonomi global. Impor ubin keramik mengambil pangsa pasar 20% dari pangsa pasar manufaktur lokal.

Pertumbuhan konsumsi ubin keramik di Indonesia dari tahun 2013-2021 CAGR 3.2%, sedang pertumbuhan keluaran manufaktur lokal CAGR 0.6%, pertumbuhan impor CAGR 10.0% (Ceramic World Review, 148, 2022: 40, 42, 44, 46); pertumbuhan impor (10.0%) cukup menekan pertumbuhan keluaran manufaktur lokal (0.6%) dalam memenuhi konsumsi ubin keramik lokal. Persaingan yang ketat dan kompleks ini (antar perusahaan lokal dan impor karena dampak globalisasi) akan memaksa industri manufaktur ubin keramik di Indonesia melakukan perencanaan strategi yang mempunyai masa panjang untuk menghadapi ketidakpastian (*uncertainty*). Ketidakpastian dalam dunia bisnis modern terutama untuk industri yang sangat terdampak oleh perubahan eksternal amat penting dan menentukan keberlangsungan bisnis tersebut. Sehingga diperlukan alat untuk mempersenjatai strategi tersebut dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti, satu-satunya alat tersebut adalah *scenario planning* (Grundy, 2023).

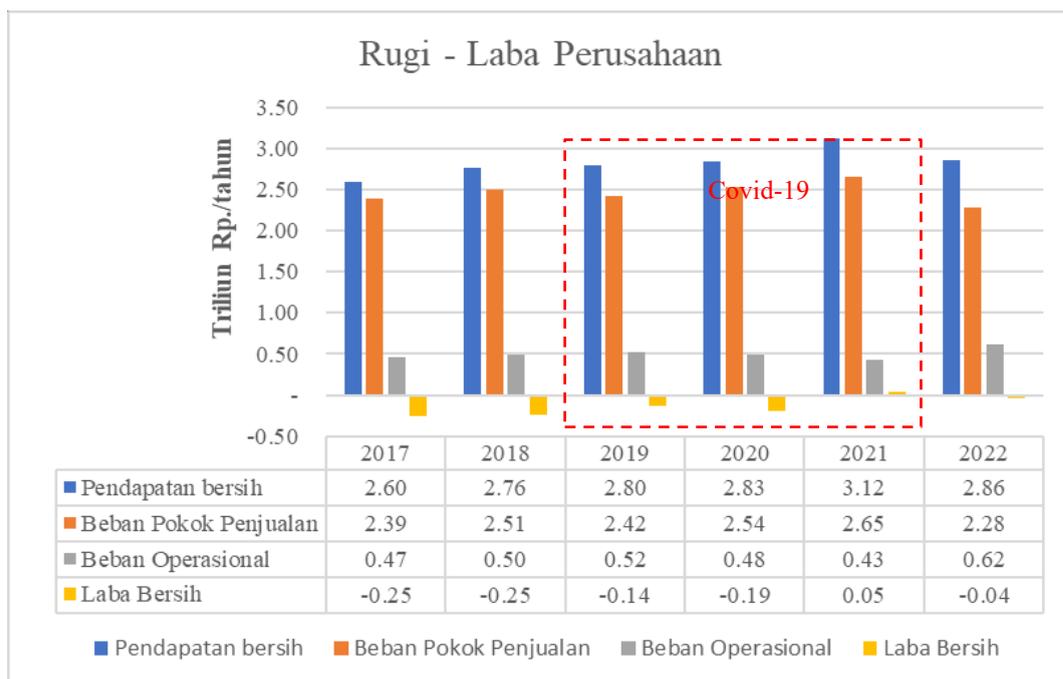
Tabel 1. 1 Bisnis Ubin Keramik di Indonesia, juta m²/tahun

Indonesia	2017	2018	2019	2020	2021
Manufaktur	307	383	347	304	410
Ekspor	35	10	6	20	17
Impor	64	77	72	73	85
Konsumsi	336	450	413	357	478

Sumber: *Modifikasi Ceramic World Review 148, 2022:40, 42, 44, 46*

Laba adalah konsep akuntansi yang dirancang untuk mengukur kinerja bisnis selama selang waktu tertentu (Titman et al., 2018). Investor melihat laba akuntansi sebagai indikator penting kemampuan perusahaan di masa lalu – dan

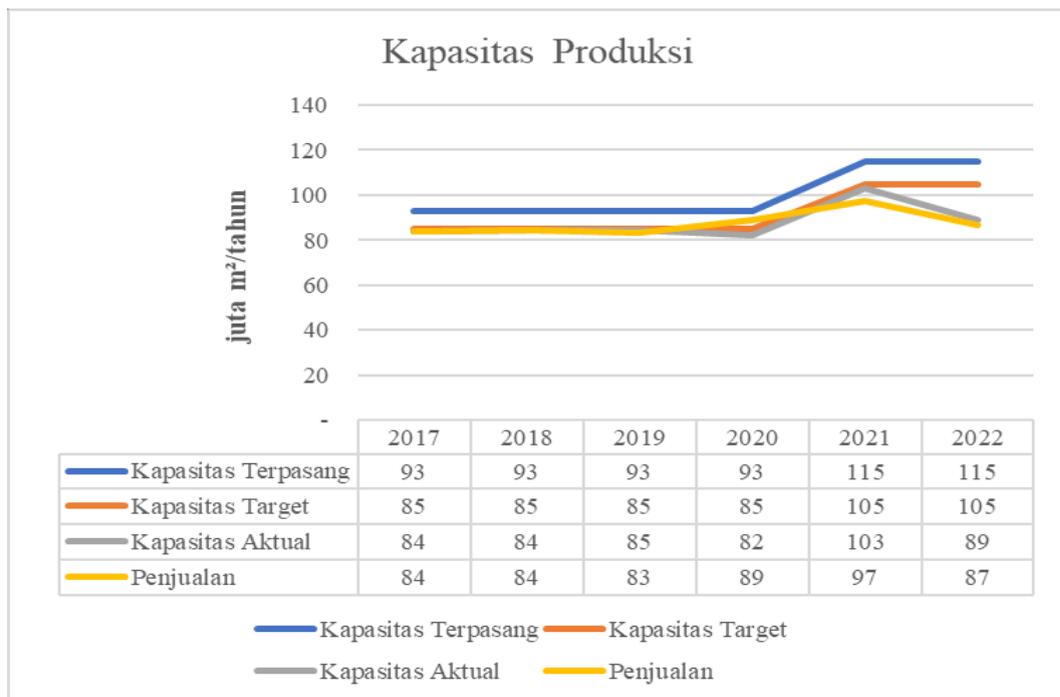
mungkin di masa depan – untuk menghasilkan arus kas bagi investornya. Oleh karena itu, sejauh keuntungan/laba mempengaruhi ekspektasi investor, laporan laba/rugi merupakan sumber informasi yang penting (Titman et al., 2018). Kinerja keuangan di atas rata-rata atau keuntungan pangsa pasar, posisi kompetitif, atau profitabilitas adalah tanda-tanda strategi pemenang (Thompson et al., 2022). Laporan rugi laba PT XYZ dalam kurun waktu 2017 hingga 2022 dapat dilihat pada Gambar 1.8., mencerminkan kinerja keuangan PT XYZ yang kurang bagus. Dalam kurun waktu 2016 – 2022, hanya pada tahun 2021 PT XYZ mendapatkan laba bersih yang positif. Pada tahun 2021 terjadi wabah Covid-19, diterapkan kebijakan WFH (*Work From Home*), rumah menjadi basis, aktivitas sosial menurun, sehingga terjadi fenomena alokasi anggaran yang sebelumnya anggaran untuk aktivitas sosial, dipindahkan menjadi anggaran untuk renovasi rumah. Penjualan impor berasal dari sediaan yang tersisa, dan importase ubin keramik terhenti karena Covid-19, sehingga persaingan dengan impor menurun, utilisasi PT XYZ naik sebesar 25,6%, dari 82 juta m²/tahun (2020) menjadi 103 juta m²/tahun (2021), kenaikan ini akan menurunkan biaya dan menaikkan laba.



Gambar 1. 8. Rugi – Laba Perusahaan PT XYZ

Sumber: *Dokumentasi Perusahaan, 2023*

Kapasitas adalah “keluaran”, atau jumlah unit yang dapat disimpan, diterima, atau diproduksi oleh suatu fasilitas dalam waktu tertentu. Keputusan kapasitas seringkali menentukan kebutuhan modal dan karena itu sebagian besar biaya tetap (*fixed cost*). Kapasitas juga menentukan apakah permintaan akan dipenuhi atau apakah fasilitas akan menganggur. Jika suatu fasilitas terlalu besar, sebagian besar darinya akan tidak terpakai dan menambah biaya produksi yang ada. Menentukan ukuran fasilitas, dengan tujuan mencapai tingkat utilisasi yang tinggi dan pengembalian investasi yang tinggi, sangatlah penting (Heizer et al., 2017). Pada Gambar 1.9, Kapasitas Terpasang adalah kapasitas maksimal pabrik di utilisasi, sedang Kapasitas Target adalah 10% di bawah kapasitas maksimal utilisasi mesin pabrik, Kapasitas Aktual adalah kapsitas yang sudah disesuaikan dengan kondisi penjualan serta *inventory*, atau kapasitas sesuai PPIC (*Production Planning Inventory Control*). Kapasitas Terpasang dari mesin yang dibeli, hingga 2022 belum dapat terutilisasi secara maksimal, gradien kenaikan penjualan masih kurang tinggi.



Gambar 1. 9 Kapasitas Produksi PT XYZ

Sumber: *Dokumentasi Perusahaan, 2023*

Melihat kondisi Rugi – Laba Perusahaan 2017-2022 di mana hanya pada tahun 2021 memberikan laba bersih yang positif, serta kapasitas produksi yang belum terutilisasi maksimal karena persaingan bisnis baik dari manufaktur lokal maupun ancaman dari produk impor, penulis tertarik untuk membahas lebih jauh tentang ini dan bertujuan memberikan alternatif solusi terkait masalah ini dengan mengimplementasikan *scenario planning*, yaitu salah satu alat manajemen untuk mempersenjatai strategi perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian bisnis di masa depan. Serta diperlukan pembaruan strategi untuk bertahan dalam jangka panjang (*long-term survival*) dan berhasil dalam organisasi (Agarwal et.al., 2009). Skenario dapat didefinisikan sebagai rangkaian peristiwa dan tindakan yang koheren dan konsisten yang ditetapkan terhadap latar belakang atau lingkungan tertentu (Grundy, 2023). Pilihan salah satu dari skenario yang akan timbul (2x2 matriks skenario) yang ditengarai dengan *early warning signal* akan membuat strategi yang diterapkan memiliki resiko terkecil.

1.3 Perumusan Masalah

Dengan berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, PT.ABC mempunyai tantangan yang berat dalam menjalankan bisnis ubin keramik ke depannya, di mana dalam kurun waktu 2017 – 2022 PT XYZ hanya pada tahun 2021 mengalami laba bersih positif dan utilisasi aktual 98% dari kapasitas target (Gambar 1.8 Rugi-Laba Perusahaan PT XYZ serta Gambar 1.9 Kapasitas Produksi PT XYZ). Tampak bisnis ubin keramik PT XYZ menghadapi tantangan masa depan yang VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Situasi sekarang dengan COVID-19 semakin menjadi jelas bahwa masa depan tidak dapat diprediksi (Chermack, 2022), sehingga diperlukan suatu alat yang akan mempersenjatai strategi bisnis PT XYZ untuk menghadapi masa depan yang tidak pasti (*uncertainty*), agar bisnis menjadi berkelanjutan, alat tersebut adalah

perencanaan skenario (*scenario planning*) (Grundy, 2023). Dengan *early warning signal* yang dapat diobservasi, skenario yang akan terjadi dapat dipilih, strategi perusahaan disesuaikan dengan skenario yang dipilih tersebut, sehingga segala resiko dapat diperkecil dan keuntungan dapat dimaksimalkan.

Berdasarkan uraian di atas penulis merumuskan permasalahan yang hendak disolusikan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Apa saja *driving force* yang akan muncul dan berdampak pada bisnis ubin keramik PT XYZ di masa depan?
- 2) Apa saja *critical uncertainties* yang akan muncul dan dampak/*impact* pada bisnis ubin keramik PT XYZ di masa depan?
- 3) Apa saja skenario masa depan (serta narasinya), *early warning signal*, serta implikasi dan opsi dari masing-masing skenario agar PT XYZ dapat menentukan kemungkinan skenario mana yang akan digunakan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Menganalisa dan menyelidiki *driving force* yang muncul dan berdampak terhadap bisnis ubin keramik PT XYZ pada tahun 2030.
- 2) Menganalisa dan menyelidiki *critical uncertainties* yang muncul dan berdampak terhadap bisnis ubin keramik PT XYZ pada tahun 2030
- 3) Merumuskan penyusunan perencanaan skenario, *early warning signal* dari akan munculnya masing-masing skenario, implikasi serta opsi dari masing-masing skenario terhadap keberlangsungan bisnis PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dan harapan dari penelitian yang dilakukan dapat dilihat dari dua aspek yaitu:

- 1) Aspek Teoritis

- a) Bagi pihak akademisi, penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan rujukan untuk penelitian yang serupa bagi perusahaan/bisnis lain ataupun industri lain.
- b) Bagi peneliti, penelitian dengan metode kualitatif ini memberikan pemahaman lebih jauh untuk perencanaan skenario dalam penyusunan strategi perusahaan.

2) Aspek Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat bagi kelangsungan bisnis ubin keramik PT XYZ untuk menghadapi masa depan yang VUCA.

1.6 Sistematika Penulisan Tesis

a) BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang penelitian, Perumusan Masalah yang ada, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan Tesis.

b) BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus yang disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian.

c) BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisa temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Situasi Sosial, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas serta Teknik Analisis Data.

d) BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan dimulai dari hasil analisa data, kemudian diinterpretasikan, dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e) **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.