

ABSTRAK

Setiap perusahaan memerlukan strategi untuk tumbuh dalam jangka panjang, menjaga posisinya di pasar dengan volume penjualan yang semakin meningkat serta profitabilitas yang menjamin keberlangsungan perusahaan. Pemetaan jalur ke masa depan perusahaan menjadi sebuah tantangan dalam formulasi strategi, terutama dalam menghadapi gangguan yang sering terjadi baik internal maupun eksternal. Strategi PT XYZ harus memperhitungkan ataupun menyiapkan segala kemungkinan masa depan yang masuk akal, untuk menjaga keberlangsungan bisnisnya. Pendekatan perencanaan skenario yang disusun menjadi bagian dalam formulasi strategi PT XYZ akan meminimalisasi resiko kegagalan dari implementasi strategi, serta memberikan gambaran yang menyeluruh kapan akan dilakukan penggantian, perubahan ataupun penyesuaian strategi melalui sistem peringatan dini (*early warning system*) yang memantau lingkungan eksternal perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan perencanaan skenario dengan menganalisa dan menyelidiki kekuatan pendorong (*driving force*), ketidakpastian kritis (*critical uncertainties*) yang muncul dan berdampak terhadap bisnis ubin keramik PT XYZ, serta merumuskan sinyal peringatan dini (*early warning signals*) agar PT XYZ dapat menentukan kemungkinan skenario mana yang akan digunakan serta tindakan apa yang harus diambil untuk menghadapi skenario tersebut.

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder untuk mengetahui faktor – faktor pendorong (*driving forces*) yang akan mempengaruhi bisnis ubin keramik PT XYZ hingga tahun 2030. Data-data yang diperoleh, selanjutnya dianalisis dengan pendekatan *scenario planning*, *PESTEL analysis* serta *Porter's Five Forces analysis* (*Industry analysis*) sehingga menghasilkan *scenario matrix*, mencerminkan *critical uncertainties* yang akan berefek pada bisnis PT XYZ di masa depan. Skenario tersebut menunjukkan kemungkinan situasi masa depan dan menawarkan pilihan strategi bagi perusahaan untuk mengelola implikasi dari setiap skenario.

Empat *scenario planning* yang dihasilkan dinamakan *Civil War*, *Infinity War*, *End Game*, dan *New Horizon*, yang berasal dari 2 ketidakpastian paling kritis, yaitu Harga Gas dan Nilai Tukar Rupiah. Sebelum suatu skenario terjadi, perusahaan harus menentukan sinyal peringatan dini untuk mengingatkan perusahaan mengenai skenario mana yang akan terjadi dan tindakan apa yang harus diambil. Dengan menetapkan perencanaan skenario (*scenario planning*) yang menyeluruh, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang dapat membayangkan bisnis masa depan dengan percaya diri.

Kata kunci: Perencanaan skenario, ubin keramik, strategi, bisnis masa depan, ketidakpastian kritis, faktor pendorong, sinyal peringatan dini.

ABSTRACT

Every Company requires a strategy to develop in the long term, upholding its position in the market with increasing sales volume, and profitability that ensures the sustainability of the Company itself. Mapping the path for the Company's future is a challenge in the strategy formulation, specifically in the face of disruptions which often occur both internally and externally. PT XYZ's strategy must consider or prepare for all reasonable future possibilities to maintain the continuity of its business. The scenario planning approach prepared as part of PT XYZ's strategy formulation will minimize the strategy implementation's failure risk and provide a comprehensive picture of when to replace, change, or adjust the strategy through the early warning system, which monitors the Company's external environment. The purpose of this study is to formulate a scenario planning by analyzing and investigating the driving forces, the critical uncertainties that arise and influence PT XYZ's ceramic tile business, along with devising early warning signals so that PT XYZ becomes able to determine which possible scenarios to use and what actions must be taken to deal with those scenarios.

This study uses qualitative research methodology using primary and secondary data to determine the driving forces that will affect PT XYZ's ceramic tile business until 2030. The obtained data is analyzed using the scenario planning approach, PESTEL analysis, and Porter's Five Forces analysis (Industry analysis) to create a scenario matrix that reflects critical uncertainties that will influence PT XYZ's business in the future. The scenarios indicate possible future situations and offer strategic options for the company to manage the implications of each scenario.

The 4 scenario planning were obtained, namely Civil War, Infinity War, End Game, and New Horizon, from the 2 most critical uncertainties, Gas Prices and Rupiah Exchange Rate. Before a scenario occurs, the company must determine the early warning signal to alert the company to which scenario will occur and what action should be taken. By establishing a comprehensive scenario planning, the company can develop strategies to help it confidently envision its future business.

Keywords: *Scenario planning, ceramic tiles, strategy, future business, critical uncertainties, driving forces, early warning signals.*