

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Industri kaca lembaran merupakan industri dasar atau industri hulu yang mengolah bahan-bahan langsung dari alam untuk menghasilkan produk yang akan menjadi bahan utama industri kaca mobil atau dipakai secara langsung untuk gedung dan bangunan. Industri dasar seperti ini mempunyai peran yang sangat penting dalam menopang kegiatan ekonomi dan industri lainnya dalam suatu negara. Negara-negara industri yang besar seperti Amerika Serikat, Jepang, China dan negara-negara di Eropa telah mempunyai industri dasar yang kuat dan besar sehingga mampu memasok bahan dasar untuk industri yang lebih hilir.

Industri dasar ini meliputi pabrik peleburan besi dan baja, pabrik kaca lembaran (*float line*), pabrik kimia dasar / petrokimia dan sebagainya. Posisi industri kaca lembaran sebagai industri hulu yang memasok bahan baku bagi industri hilir menjadi sangat penting dan vital. Kelangsungan hidup industri kaca lembaran di dalam negeri harus dijaga dan dipertahankan dalam menghadapi serbuan produk kaca lembaran dari luar, terutama dari China yang harganya lebih murah.

Pertumbuhan industri kaca lembaran dipengaruhi oleh laju pertumbuhan ekonomi suatu negara, salah satu indikatornya adalah laju pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB). Dengan kenaikan PDB maka permintaan kaca lembaran dan turunannya juga akan meningkat sehingga hal ini mendorong pembangunan pabrik kaca yang baru atau meningkatkan kapasitas pabrik yang sudah ada.



**Gambar 1.1 Total Produksi Kaca Lembaran Nasional Terhadap Laju PDB**

sumber : Data diolah dan database BPS (2018)

#### 1.1.1 Gambaran industri kaca lembaran global

Menurut survei yang dilakukan oleh The Freedonia Group Inc. yang digambarkan pada Tabel 1.3., permintaan kaca lembaran global tumbuh sebesar 6.6 persen per tahun sampai tahun 2018. Secara total permintaan kaca lembaran global senilai \$ 102.3 miliar. Laju pertumbuhan pasar yang paling tinggi berasal dari China dan negara-negara berkembang khususnya di kawasan Asia Tenggara. Pada kurun waktu 2008 – 2013 tingkat pertumbuhan pasar kaca lembaran di China sebesar rata-rata 43 persen per tahun dan ini diikuti dengan pertumbuhan jumlah pabrik kaca lembaran di China yang meningkat pesat. Negara lain yang pertumbuhan pasarnya sangat cepat adalah negara berkembang seperti India, Vietnam, Indonesia, dan Thailand.

**Tabel 1.1.**  
**Permintaan kaca lembaran dunia berdasarkan regional**

<b>WORLD FLAT GLASS DEMAND BY REGION</b>					
	2003	2008	2013	2018	2023
<b>Fabricated Flat Glass Demand (mil \$)</b>	<b>38,800</b>	<b>53,290</b>	<b>72,000</b>	<b>102,300</b>	<b>139,900</b>
North America	11,240	11,910	13,000	17,050	20,750
Western Europe	12,340	14,690	13,800	16,450	18,900
China	1,865	6,815	21,750	37,950	60,600
Japan	5,975	7,095	6,780	7,350	7,910
Other Asia/Pacific	4,070	6,450	8,970	12,650	17,390
Other Regions	3,310	6,330	7,700	10,850	14,350

Source: The Freedonia Group Inc., World Flat Glass market report, available for purchase at [freedoniagroup.com/industry-study/3212/world-flat-glass.htm](http://freedoniagroup.com/industry-study/3212/world-flat-glass.htm).

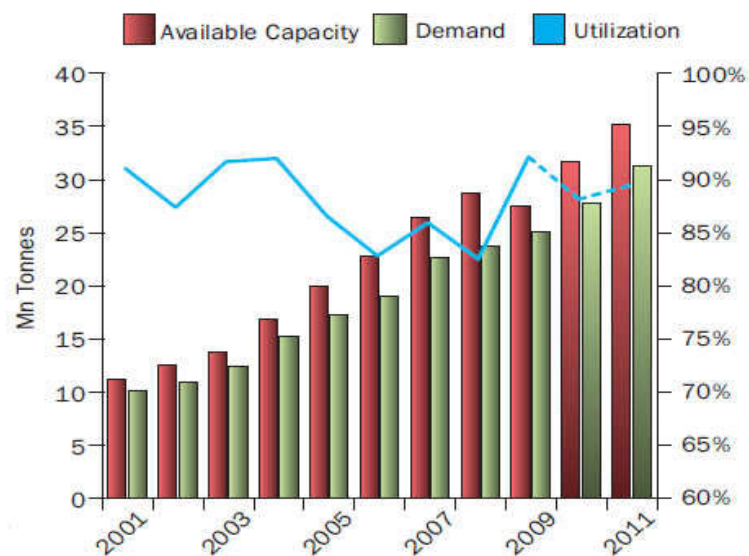
sumber : Devlin.(2016)

### 1.1.2 Kondisi pasar dan industri kaca lembaran di China dan ASEAN

China adalah konsumen kaca terbesar di dunia, sekitar 50 persen dari permintaan dunia, China juga merupakan produsen kaca dan produk kaca terbesar, memproduksi lebih dari 50 persen dari output global kaca lembaran dunia. China memiliki jumlah terbesar pabrik kaca lembaran dan memiliki jumlah float line terbesar di dunia (NSG Group, 2010:14).

Pertumbuhan pabrik kaca lembaran di China mulai meningkat pesat pada sekitar tahun 2000-an, dimana dalam kurun waktu 10 tahun (2001 – 2011), jumlah float line di China telah meningkat hampir 3 kali lipat demikian juga dengan total produksi

meningkat dari 12 juta ton menjadi 35 juta ton dalam kurun waktu 10 tahun (NSG Group, 2010:27). Dengan kapasitas total seluruh industri kaca lembaran di China yang sangat besar dan pertumbuhan industri China yang mulai melambat membuat mereka menysar pasar ekspor di kawasan Asia Tenggara.



**Gambar 1.2. Total Produksi Kaca Lembaran (float-line) di China 2001-2011**  
(sumber : NSG Group, 2010)

Sebagai dampak dari pertumbuhan industri kaca lembaran China yang pesat produk mereka mulai membanjiri kawasan Asia Tenggara, termasuk Indonesia. Pada awal-awal antara tahun 2012 – 2015 kaca impor dari China langsung dikirim dari pabrik kaca lembaran yang berada di China, namun mulai tahun 2015 pabrik kaca lembaran China mulai melakukan ekspansi dengan membangun pabriknya di Malaysia. Pada tahun 2015-2016, Xinyi dan Kibing yang merupakan pemain besar di industri kaca lembaran di China telah membangun pabrik kaca lembaran di Malaysia (Morris,2016; Kibing,2016; Xinyi,2016), dan mulai tahun 2017 mereka telah

mengekspor produknya ke Indonesia. Pada saat yang sama kaca impor yang dikirim langsung dari pabrik di China mulai berkurang digantikan kaca impor dari Malaysia, namun demikian secara umum total kaca impor dari pabrikan China baik yang berada di China maupun Malaysia meningkat pesat mulai tahun 2017.

**Tabel. 1.2.**

**Total volume kaca impor dari China dan Malaysia yang masuk ke Indonesia**

Unit : kilo-ton

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>China</b>	17.5	33.2	74.7	27.4
<b>Malaysia</b>	1.1	1.1	30.4	100.8
<b>Total</b>	18.6	34.3	105.1	128.2

(sumber : UN-Comtrade Database, 2019)

### 1.1.3 Kondisi pasar dan industri kaca lembaran di Indonesia

Industri kaca lembaran Indonesia mulai dibangun pada tahun 1971 dan berproduksi pada tahun 1973, awalnya untuk mengurangi ketergantungan pada kaca impor (Asahimas, n.d.). Seiring dengan laju pembangunan di Indonesia, industri kaca dalam negeri berkembang pesat dan pada puncaknya sekitar tahun 2000-an ada sekitar 5 pemain di industri kaca lembaran dalam negeri. Namun dengan persaingan di pasar kaca lembaran dalam negeri yang semakin ketat dengan masuknya kaca impor dari China yang harganya lebih murah menyebabkan para pemain industri kaca lembaran dalam negeri berguguran dan sejak tahun 2017 hanya ada 2 pemain lokal yang masih bertahan (Dinnata, 2017).

Kapasitas produksi kaca lembaran Nasional pada tahun 2019 sekitar 1,3 juta ton per tahun, sementara itu permintaan kaca lembaran dalam negeri sekitar 800 ribu ton

per tahun sehingga ada kelebihan sekitar 500 ribu ton untuk diekspor ke berbagai negara tujuan termasuk kawasan Asia Tenggara (AKLP, 2019).

**Tabel 1.3.**

**Neraca Pasar Kaca Lembaran Dalam Negeri**

	volume (kilo-ton / tahun)
Kapasitas Produksi Nasional	1,300
Permintaan Domestik	800
Permintaan Ekspor	300 – 400
Surplus Nasional	100 – 200
Kaca impor yang masuk	300
Estimasi total surplus	400 - 500

(sumber : Asosiasi Kaca Lembaran dan Pengaman [AKLP], 2019)

Di sisi lain volume ekspor kaca lembaran Indonesia dalam kurun waktu 2015 - 2018 secara global terus turun, khususnya ke Malaysia. Sebagai akibat dari volume ekspor yang menurun maka kelebihan produksi yang biasanya di ekspor sekarang dijual ke pasar domestik sehingga persaingan di pasar domestik semakin berat.

**Tabel. 1.4.**

**Total volume ekspor kaca lembaran Indonesia ke luar negeri**

	Unit : kilo-ton			
<b>Destination</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>All the World</b>	472.6	443.1	396.9	385.8
<b>Malaysia</b>	115.7	91.1	44.5	43.7

(sumber: UN-Comtrade Database, 2019)

#### 1.1.4 Kondisi Persaingan yang dihadapi PT Alpha Glass

Kondisi persaingan di pasar kaca lembaran di dalam negeri yang dihadapi oleh PT Alpha Glass sebagai salah satu pemain terbesar di industri kaca lembaran di

Indonesia sejak beberapa tahun terakhir ini semakin berat. Hal ini tercermin dalam kinerja keuangan perusahaan yang terus menurun dalam periode 2015 – 2018.

**Tabel. 1.5.**  
**Rasio Keuangan Penting & Laba PT Alpha Glass : 2015 - 2018**

	2015	2016	2017	2018
<b>Operating Profit to Net Sales</b>	11.7%	9.4%	2.4%	4.0%
<b>Profit to Equity</b>	10.1%	7.2%	1.1%	0.2%
<b>Operating Profit (Bil. Rp.)</b>	428.7	351.0	93.3	176.7
<b>Profit (Bil.Rp.)</b>	341.3	260.4	38.6	6.6

(sumber : Laporan Keuangan Perusahaan, 2015-2018)

Berdasarkan data pada tabel 1.5, laba usaha (*operating profit*) dan laba bersih (*Profit*) mengalami penurunan secara signifikan antara tahun 2015 sampai dengan 2018. Demikian juga beberapa rasio keuangan penting seperti Rasio laba terhadap penjualan bersih (*Operating Profit to Net Sales*) dan rasio laba terhadap ekuitas (*Profit to Equity*) mengalami penurunan secara terus menerus. Sebagai contoh, laba bersih perusahaan pada tahun 2015 sebesar 342 Milyar Rupiah pada tahun 2018 menjadi hanya sekitar 7 Milyar Rupiah, sehingga penurunan ini menjadi “tanda bahaya” yang benar-benar nyata bagi perusahaan untuk segera bangkit dengan mengevaluasi strategi bisnis saat ini dan mencari strategi yang lebih tepat dalam menghadapi kondisi persaingan saat ini.

Rasio laba terhadap penjualan bersih (*Operating Profit to Net Sales*) yang turun juga merupakan salah satu dampak dari “perang harga” yang terjadi antara PT Alpha Glass dengan para pesaingnya. Harga produk Alpha Glass masih lebih mahal sekitar 6-7% dibanding kaca impor dan sekitar 3-4% lebih mahal dibanding produk dari pesaing

lokal, meskipun demikian Alpha Glass tidak dapat menurunkan harga lebih rendah dari pesaing karena struktur biaya produksi saat ini sudah tinggi dan margin penjualan sudah lebih rendah dibanding pesaing.

**Tabel 1.6.**

**Perbandingan Struktur Biaya Produksi PT Alpha Glass vs Pesaing**

<b>Item of Cost</b>	<b>Alpha Glass</b>	<b>Local Competitor</b>
Variable	51%	51%
Fixed	32%	23%
COGS	83%	74%
Delivery	13%	12%
SGA & Other	4%	3%
Full Cost	100%	89%

(Sumber : Data diolah)

**Tabel 1.7.**

**Perbandingan harga jual dan margin penjualan**

	<b>Alpha Glass</b>	<b>Pesaing lokal</b>	<b>Kaca Impor</b>
Harga jual relatif	6-7% lebih mahal	3% lebih mahal	Pembanding
Margin (%)	4%	11%	N/A

(Sumber : Data diolah)

Kondisi persaingan yang dihadapi oleh PT Alpha Glass saat ini yang semakin lama semakin berat tersebut dapat dikategorikan sebagai persaingan Samudra Merah. Kondisi persaingan Samudra Merah ditandai dengan jumlah penawaran yang melebihi permintaan di industri yang sama, persaingan untuk mendapatkan pangsa pasar yang sangat sengit sehingga perusahaan tidak mampu untuk mempertahankan kinerja yang tinggi (Kim & Mauborgne, 2005).



Dalam menghadapi kondisi persaingan saat ini PT Alpha Glass sudah berupaya semaksimal mungkin untuk memenangkan persaingan yang terjadi dengan menerapkan strategi bisnis saat ini yaitu dengan fokus pada produk dengan nilai tambah (*Value Added Product*) dan melakukan pengurangan biaya (*cost reduction*) di setiap bidang. Namun demikian kinerja keuangan perusahaan belum mencerminkan keberhasilan strategi bisnis yang telah diterapkan saat ini sehingga PT Alpha Glass perlu mengevaluasi strategi bisnis saat ini dan mencari strategi yang lebih tepat dalam menghadapi persaingan di pasar kaca lembaran dalam negeri saat ini yang mengarah kepada persaingan Samudra Merah yang berdarah-darah.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Kondisi persaingan di pasar kaca lembaran dalam negeri yang dihadapi oleh PT Alpha Glass saat ini semakin lama semakin berat dengan masuknya kaca impor dari China, baik dari pabrik yang ada di daratan China langsung maupun pabrik yang ada di Malaysia dengan harga yang lebih murah.

Sejak tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 kinerja keuangan PT Alpha Glass semakin menurun baik itu rasio laba terhadap penjualan bersih (*Operating Profit to Net Sales*) maupun besaran laba yang dihasilkan perusahaan sebagai akibat dari kondisi persaingan yang berat ini.

Kondisi ini juga disadari oleh manajemen PT Alpha Glass dan mereka telah berupaya semaksimal mungkin untuk memenangkan persaingan ini melalui strategi bisnis yang digunakan saat ini. Namun sejauh ini strategi bisnis yang digunakan belum menampakkan hasil yang membaik sebaliknya kinerja keuangan perusahaan terus turun sehingga penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang digunakan

saat ini apakah sudah sesuai dengan kondisi persaingan saat ini dan mencari strategi yang lebih tepat sesuai dengan kondisi persaingan yang dihadapi oleh PT Alpha Glass saat ini, dengan demikian pertanyaan utama dalam penelitian ini adalah :

*Strategi bisnis apa yang dipandang lebih tepat bagi perusahaan kaca lembaran PT “Alpha Glass” untuk menghadapi persaingan melawan masuknya kaca impor yang harganya lebih murah ?.*

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Merumuskan dan mengevaluasi efektifitas strategi bisnis yang digunakan oleh PT Alpha Glass saat ini
2. Menyusun rancangan strategi bisnis yang lebih tepat bagi PT Alpha Glass dalam menghadapi persaingan di pasar kaca lembaran di Indonesia saat ini.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Alpha Glass dalam mengevaluasi strategi yang selama ini digunakan dalam menghadapi persaingan dengan produk impor di pasar kaca lembaran dalam negeri dan memberikan alternatif strategi yang lebih sesuai dengan kondisi persaingan saat ini.

Penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan dan penyusunan strategi Inovasi Nilai dalam kerangka pergeseran Samudra Biru di Industri kaca lembaran.

### **1.5. Sistematika Pembahasan**

Sistematika penulisan penelitian tesis ini disusun sebagai berikut :

## BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisikan mengenai latar belakang permasalahan yang diangkat sebagai topik penelitian ini, yaitu kondisi persaingan di pasar kaca lembaran domestik yang dihadapi oleh PT Alpha Glass, persaingan ini mejadi semakin berat karena masuknya kaca impor dari China. Kondisi persaingan yang dihadapi oleh PT Alpha Glass ini kemudian disarikan sebagai rumusan masalah, dan dijelaskan mengenai tujuan dan manfaat penelitian yang ingin dicapai, dan juga dipaparkan secara garis besar mengenai sistematika penulisan tesis ini.

## BAB 2 LANDASAN TEORI

Landasan teori dan konsep yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah teori dan konsep tentang Strategi Bisnis, Penilaian Efektifitas dari suatu Strategi Bisnis, Inovasi, Inovasi Nilai, Strategi Samudra Biru, dan langkah-langkah menuju pergeseran menuju Samudra Biru yang efektif. Termasuk di dalamnya dibahas mengenai alat-alat analisis yang dipergunakan dalam pergeseran menuju Strategi Samudra Biru. Pada Bab ini juga dibahas mengenai penelitian sebelumnya yang terkait dengan penerapan Strategi Biru di berbagai Industri dan Organisasi, termasuk “tools” yang dipergunakan dalam penelitian dan hasil penelitian yang telah dilakukan.

## BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang metode penelitian yang dipergunakan, termasuk dimana dan kapan penelitian ini dilakukan. Selain itu juga dijelaskan mengenai obyek dan subyek penelitian serta teknik pengumpulan data yang dipergunakan dan terakhir juga dibahas mengenai teknik pengorganisasian dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sehingga menghasilkan kesimpulan akhir.

#### BAB 4 GAMBARAN OBJEK DAN SUBJEK PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai objek dan subjek penelitian, objek penelitian ini adalah strategi bisnis perusahaan kaca lembaran PT Alpha Glass, Divisi Kaca Lembaran (*Flat Glass General Division*). Subjek penelitian adalah jajaran manajemen PT Alpha Glass yang terlibat langsung dalam menyusun dan dan melaksanakan strategi bisnis di PT Alpha Glass.

#### BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang telah diperoleh dari hasil wawancara semi terstruktur dianalisis sehingga memberikan gambaran sebenarnya mengenai kondisi persaingan yang dihadapi oleh PT Alpha Glass di pasar kaca lembaran domestik serta strategi bisnis yang sudah dijalankan dan dampaknya kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil analisis ini kemudian disusun rancangan strategi inovasi nilai dalam kerangka kerja pergeseran Samudra Biru yang dijabarkan dalam lima langkah pergeseran Samudra Biru yang efektif.

#### BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis dan evaluasi terhadap fenomena persaingan “Samudra Merah” yang dihadapi oleh PT Alpha Glass serta efektifitas dari strategi yang selama ini telah dijalankan. Selanjutnya merekomendasikan PT Alpha Glass untuk menggunakan strategi Samudra Biru melalui langkah-langkah pergeseran Samudra Biru, serta hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses perubahan menuju strategi Samudra Biru yang berhasil. Selain itu juga disampaikan saran-saran bagi penelitian selanjutnya.