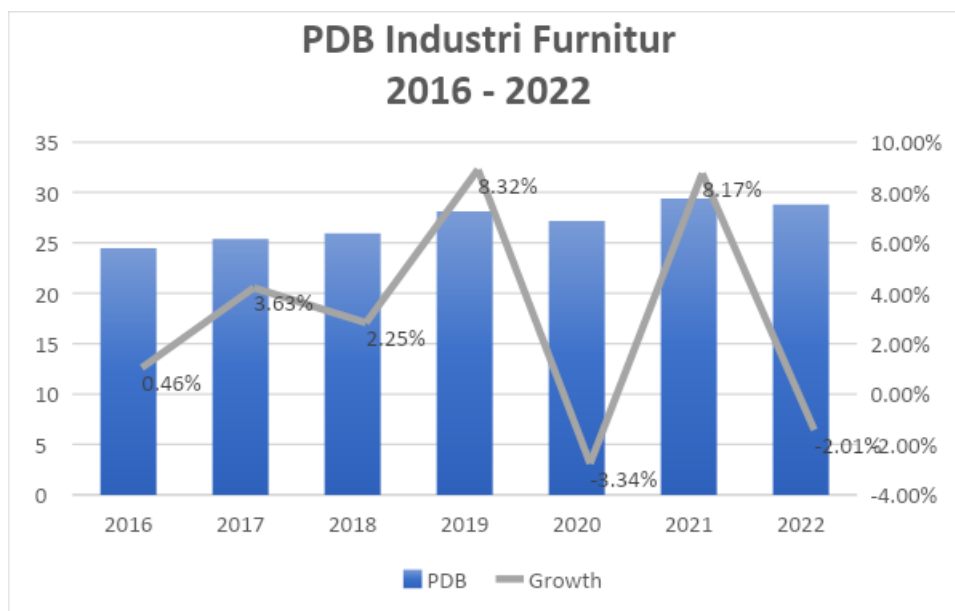


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri furnitur saat ini dapat menyerap tenaga kerja lebih dari 143 ribu orang dengan total perusahaan sebanyak 1,114 ribu usaha. Hal ini menjadikan industri furnitur sebagai salah satu sektor padat karya yang menopang kemajuan ekspor Indonesia. Di tahun 2021 pertumbuhan PDB dalam industri furnitur mencapai 8.16% dan terus naik sebesar 0.21% di 2022. Tak hanya di dalam negeri, peluang bisnis furnitur ekspor terus meningkat hingga 77.9% di sepanjang lima tahun terakhir. Pemerintah pun mempunyai target pertumbuhan industri furnitur sebesar USD 5 miliar di 2024, maka dibutuhkan langkah strategis seperti meningkatkan kuantitas ekspor daripada impor, lalu pemerintah pun berharap agar lebih banyaknya produk furnitur yang dijual dalam platform *e-commerce* Indonesia (Humas Ekon, 2023).

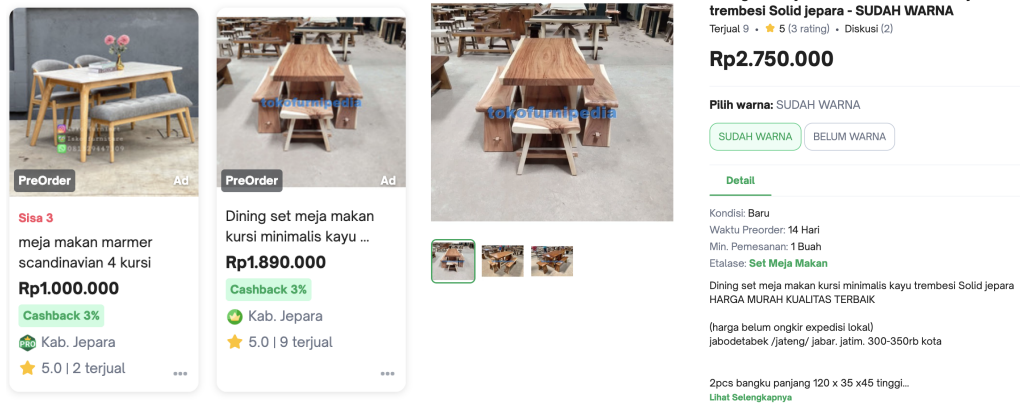


Gambar 1.1 Perkembangan PDB Industri Furnitur atas dasar harga konstan (ADHK)

Sumber : Sadya, S, 2023

Gambar 1.1 menjelaskan bahwa adanya peningkatan atau perkembangan PDB (Produk Domestik Bruto) Industri furnitur dari 7 tahun kebelakang. Hanya saja pada tahun 2020 terdapat koreksi yang dikarenakan wabah COVID-19 yang membuat perkembangan bisnis tak hanya furnitur yang memiliki perkembangan minus dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2021, industri furnitur kembali membaik karena banyaknya masyarakat yang melakukan aktivitas seperti memperindah ruang kerja dirumah dengan furnitur baru. Tetapi pada tahun 2022 adanya penurunan sekitar 2% diakibatkan oleh ancaman resesi global yang membuat pesanan dan juga bahan baku pembuatan furnitur tertunda (Karnadi, 2023). Namun menurut Mordor, industri furnitur dapat tumbuh sebesar CAGR 7% hingga 2028, tak hanya itu Indonesia juga diyakini sebagai salah satu produsen serta eksportir furnitur dengan pertumbuhan tercepat di dunia (Mordor Intelligence, 2023).

Di dalam negeri sendiri cukup banyak pemain furnitur yang unggul dan dapat bersaing dengan pemain internasional seperti Vivere, Vinoti Living, KANA furniture, Dio Living, Uwitan dan masih banyak lagi. Menurut Ahmad Zabadi sebagai Deputi bidang perkoperasian kementerian koperasi dan UKM (KemenKop UKM) mengakui bahwa Indonesia bisa menjadi *trendsetter* dunia dalam bidang furnitur dan kerajinan dikarenakan banyaknya keunggulan yang Indonesia miliki, seperti unggul dalam hal ketersediaan bahan baku, pengrajin yang kreatif, serta produk yang berwawasan lingkungan (Nurhadi, 2022). Menurut Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, salah satu jenis seni kriya yang diminati adalah produk *home living*. Terdapat lima negara tujuan ekspor furniture buatan Indonesia, yaitu Amerika Serikat, Jepang, Belanda, Belgia dan Swiss. Dengan berbahan kayu alami serta kualitas yang tinggi dan mutu yang baik, furnitur yang cukup diminati adalah perabotan rumah tangga seperti patung serta kursi kayu. Tak hanya itu saja, kayu trembesi, anyaman juga cukup diminati di Eropa karena terlihat unik dan juga cantik (Baparekraf, 2021). Meningkatnya bisnis industri furnitur juga dibuktikan dengan bertambahnya pemain lokal seperti ifurnHolic, Pira home, Nagarey dan para pengrajin local lainnya di Jepara, Yogyakarta maupun Surabaya yang sudah masuk penetrasi ke pasar *e-commerce* dengan sistem pesan *pre-order* selama 2 – 3 minggu produksi seperti pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Toko e-commerce pengrajin lokal Jepara
 Sumber : Tokopedia.com, 2023

Tak hanya perkembangan di bisnis furnitur, dengan adanya peningkatan permintaan properti seperti rumah tapak atau apartemen dapat meningkatkan permintaan interior maupun eksterior furnitur untuk melengkapi isi hunian. Menurut survei yang dilakukan oleh Jakpat, sebanyak 69% Gen Z memiliki keinginan untuk membeli properti lahan kosong, 30% ingin membeli rumah tapak, dan 29% memilih apartemen. Properti lainnyapun cukup diminati oleh generasi muda saat ini seperti 5% dari mereka melihat ruko dan apartemen sebagai investasi. Milenial juga berminat untuk memiliki rumah tapak dibandingkan dengan apartemen atau rumah susun, dikarenakan banyaknya pengembang yang menawarkan rumah tapak dengan harga yang masih dapat dibidang terjangkau berkisar Rp 600 juta hingga Rp 1,3 Miliar, atau dibawah angka Rp 2 Miliar. Para pengembang banyak meluncurkan perumahan baru, khususnya di daerah Tangerang dan Bekasi dengan fasilitas yang cukup mumpuni bagi para penghuni. Hingga saat ini, rumah tapak yang ditawarkan di Jakarta sendiri sebanyak 36,000-unit dan akan menyusul sebanyak 2,800 unit rumah baru yang akan diluncurkan (Brilian, 2023). Dari data diatas diyakini bahwa industri furnitur mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dan cukup menjanjikan untuk dapat menjadi perhatian bagi para pengusaha. Ditambah dengan adanya perhatian khusus dari pemerintah dan kementerian Ekonomi Airlangga untuk mendorong *Comprehensive Economic Partnership Agreement (CEPA)* agar rantai pasok industri furnitur dapat terus berjalan (Humas Ekon, 2023).

Namun hingga saat ini, mayoritas UMKM furnitur yang ada di Indonesia belum dapat mengoptimalkan produk dengan desain yang unik sebagai keunggulan

kompetitif. Tak jarang produk yang dipasarkan adalah produk yang memodifikasi atau bahkan meniru produk yang sudah banyak dipasaran (Indahyani, 2012). Menurut Alvin sebagai direktur kreatif Vivere group, menyadari bahwa desain furnitur pada era saat ini adalah desain yang dapat menjadikan rumah lebih fungsional namun tetap nyaman, tidak memakan banyak tempat, mudah dibersihkan, dan adanya ikatan emosional atau berkarakter (Nurhadi, 2021).

PT Multi Adhidaya Indonesia (MAI) atau disebut dengan Multiline design, adalah perusahaan yang berfokus pada bidang jasa konsultasi arsitektur, *interior design* dan konstruksi. Berdiri pada tahun 2015, namun di sah-kan menjadi sebuah badan hukum Perseroan Terbatas (PT) pada tahun 2018. Selain di bidang jasa konsultasi arsitektur, interior dan konstruksi, Multiline juga menerima adanya pesanan furnitur sesuai keinginan pelanggan untuk mempercantik ruangan yang sudah di desain. Semakin banyaknya pesanan furnitur dengan cara *custom* yang diterima oleh Multiline, membuat perusahaan mempunyai ide untuk melahirkan lini bisnis baru dibidang *furniture* dengan sistem *make to stock* yang bernama MLD Home karena perusahaan memiliki sumber daya arsitek atau desainer yang dapat menunjang desain produk furnitur yang baik. Ditambah dengan produk dan desain yang dipasarkan oleh pengrajin lokal saat ini masih belum cukup optimal menjadikan salah satu pemicu agar MLD Home dapat mengoptimalkan sumber daya pengrajin yang ada.

Hal yang telah dipaparkan oleh Alvin sebelumnya dapat menjadi sebuah pertimbangan MLD Home untuk melahirkan produk-produk yang dapat menjawab kebutuhan pelanggan. Dengan banyaknya jenis dan tema furniture yang sudah tersedia di pasaran, menjadikan MLD Home membentuk identitas produk ataupun ciri khas tersendiri dengan mengusung produk furnitur yang fungsional, estetik namun tetap tahan lama dengan harga sesuai pasar yang dapat diakses oleh pelanggan dengan mudah. Dengan pengalaman selama lebih dari 5 tahun, Multiline telah memiliki cukup banyak proyek dan pelanggan sebagai keunggulan portofolio perusahaan. Namun MLD Home adalah sebuah bisnis baru yang akan dijalankan oleh perusahaan, maka ada banyak hal yang perlu diperhatikan dalam sisi operasi agar proses perencanaan, pemesanan, produksi, pengiriman hingga proses setelah pembelian atau purna jual (*after sales*) ke pelanggan dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Manajemen MLD Home memiliki target penjualan selama 3 tahun mendatang (2024 – 2026) sebesar dalam Tabel 1.

Tabel 1. Data Target Revenue MLD Home

Sumber : Rancangan strategi keuangan perusahaan

Tahun	2024	2025	2026
<i>Revenue</i> (IDR)	350.000.000	402.500.000	483.000.000
<i>Growth</i> (%)		15%	20%

Agar mencapai target yang ditetapkan, saat ini MLD *Home* sudah memiliki 3 kategori produk dan juga desain furnitur yaitu *Kitchen & Dining Room*, *Home office* dan *Aesthetic Accessories*. Namun selain itu, MLD *Home* belum memiliki perhitungan keputusan jumlah produk yang ditargetkan, serta jumlah kuantitas produksi per produk atau *SKU* selama 3 tahun ke depan. Produk *custom* furnitur yang dihasilkan oleh Multiline saat ini adalah hasil karya pengrajin lokal agar memajukan UMKM serta pendapatan daerah. Namun, untuk bisnis MLD *Home* sendiri dalam mengembangkan produk belum adanya penentuan maupun perjanjian jangka panjang dalam penunjukan mitra ataupun pengrajin tetap. Hal ini harus dapat diperhatikan para pendiri agar mempermudah proses pemesanan dan pembuatan serta mempercepat *lead time* produksi. Dalam prosesnya, setelah produksi dari pengrajin dan produk terkirim ke tempat MLD *Home*, adanya pekerjaan tambahan yang dilakukan di dalam workshop MLD *Home*, seperti *finishing* produk dan pengecatan. Hal ini membuat perusahaan butuh untuk menetapkan kapasitas pekerjaan *finishing* di dalam *workshop*.

Untuk itu semua, perusahaan perlu merancang strategi operasi dengan mulai mengetahui sasaran dan strategi bisnis perusahaan, analisis pelanggan dan pesaing, hingga elemen-elemen keputusan strategi operasi seperti misi dan keunggulan kompetitif operasi, jumlah produk yang akan di produksi, menentukan kapasitas tenaga kerja *finishing* per tahun, hingga pemilihan pemasok furnitur yang cocok dengan strategi dan tujuan perusahaan.

1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimana rancangan strategi operasi yang dapat menunjang pencapaian target perusahaan dalam 3 tahun kedepan?

1.2 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian, studi ini mempunyai tujuan untuk merancang keputusan strategi operasi perusahaan yang dapat menjawab target MLD Home dalam 3 tahun mendatang (2024-2026).

1.3 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam rangka menerapkan konsep yang ada pada teori manajemen operasi, khususnya yang berhubungan dengan strategi operasi dalam industri furnitur dan rancangan program pada tesis ini dapat diimplementasikan sebagai salah satu rancangan program dalam bisnis perusahaan.

1.3.1 Manfaat Praktis

A. Bagi Organisasi

Hasil penelitian tersebut diharapkan dapat menjadi salah satu pertimbangan rancangan program dan solusi permasalahan dalam rantai pasok perusahaan MLD *Home* yang saat ini masih belum dimiliki perusahaan.

B. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan untuk menambah pengetahuan serta wawasan ilmiah dalam teori rantai pasok serta sebagai literatur tambahan untuk peneliti selanjutnya guna memperkaya penelitiannya yang tertarik untuk mengkaji rancangan program tersebut dengan berbagai latar belakang permasalahan dan fokus penelitian yang berbeda.

1.4 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini ditujukan khusus untuk MLD Home, salah satu lini bisnis Multiline Design (PT Multi Adhidaya Indonesia) yang berfokus pada strategi operasi

perusahaan yang belum dimiliki oleh perusahaan. Penelitian ini terbatas dalam mengidentifikasi sasaran dan strategi bisnis perusahaan dengan menggunakan *Porter Generic Strategy*, analisis *order winners* dan *order qualifier* pada industri furnitur dari harapan pelanggan ketika membeli produk furnitur dan juga keunggulan dari masing-masing pesaing, hingga elemen-elemen keputusan strategi operasi seperti misi dan keunggulan kompetitif operasi perusahaan, jumlah produk yang akan diproduksi, lalu dengan adanya produk yang sudah diputuskan untuk produksi, perusahaan juga diharapkan dapat menghitung kapasitas tenaga kerja *finishing* dalam area *workshop* per tahunnya, merancang struktur organisasi MLD Home, dilakukannya juga penelitian dalam pemilihan pemasok furnitur, serta alur proses operasi dalam menghasilkan produk dan juga dalam melayani pelanggan agar sesuai dengan target serta strategi operasi perusahaan.

1.5 Sistematika Penelitian

- BAB I : Pendahuluan**, Berisikan latar belakang permasalahan, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat penulisan secara teoritis dan praktis, Batasan Penelitian, dan Sistematika Penelitian

- BAB II : Kajian Teori**, Pembahasan dalam bab ini adalah terkait konsep, landasan teori ataupun literatur yang relevan untuk menyelesaikan permasalahan yang telah dirumuskan di rumusan masalah.

- BAB III : Metodologi Penelitian**, Dalam bab ini adanya pembahasan tentang kerangka analisis, metode pengumpulan data dan juga metode analisis data.

- BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan**, Pembahasan pada bab ini adalah tentang profil perusahaan, industri yang dijalani, visi misi dan juga lini bisnis.

- BAB V : Analisis**, Pada bab ini membahas tentang analisis dan pembahasan dalam setiap tahapan yang dilakukan berdasarkan metode penelitian ketika penelitian berlangsung.

BAB VI : Rancangan Strategi Operasi, Berisikan rekomendasi, usulan dan bagaimana langkah yang dapat dijalankan oleh PT Multi Adhidaya Indonesia (MLD *Home*) selama 3 tahun kedepan (2024 – 2026) , serta hal yang perlu dipersiapkan untuk implementasi program yang telah diusulkan.

BAB VII : Kesimpulan dan Saran, Bab ini berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang berupa rancangan strategi dan saran-saran untuk hal lain yang diperlukan sebagaimana terinci dalam tujuan dan saran-saran terkait penyusunan tesis.

BAB II

KAJIAN TEORI

Dalam penelitian ini, adanya beberapa referensi teori yang terkait dengan strategi operasi untuk mendukung keputusan strategi perusahaan, selain itu juga teori terkait dengan metode yang akan digunakan untuk menunjang keputusan yang sudah tertuang dalam rumusan masalah.

2.1 Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah sebuah rencana dinamis yang dimiliki perusahaan agar dapat mencapai keunggulan kompetitif yang melibatkan beberapa faktor strategi. Strategi dapat berhasil jika rencana tersebut secara eksplisit mempertimbangkan empat faktor yang ada, yaitu tempat bersaing atau segmentasi pelanggan yang dibidik oleh perusahaan, lalu cara untuk menawarkan nilai unik perusahaan dibandingkan pesaing yang ada di pasar, sumber daya atau kemampuan yang diperlukan untuk memberikan nilai perusahaan, serta cara mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan setelah berhasil dicapai (Dyer, 2020). Strategi Bisnis juga didefinisikan sebagai cara perusahaan untuk dapat bersaing di pasar, karena masing-masing perusahaan memiliki target pasar yang berbeda. Untuk merumuskan strategi bisnis, perusahaan dapat menggunakan metode 3 strategi bisnis umum (*generic business strategy*) yang disebut oleh Michael Porter dalam buku Schroeder (2020), yaitu *differentiation*, *low cost* dan *focus*. *Differentiation* dimaksudkan perusahaan mengedepankan strategi yang berbeda dengan pesaingnya dengan cara menyajikan produk maupun jasa yang unik, biasanya lebih inovatif dibandingkan produk atau jasa pesaing lainnya, selanjutnya adalah strategi *low cost* yang dipercayai perusahaan dengan meniru dan memberikan harga rendah dibanding pesaing lainnya, lalu yang terakhir adalah *focus* yang dikaitkan dengan geografis atau pelanggan yang menggunakan produk atau jasa tersebut bersifat sempit atau target pelanggan yang cukup sempit. Hasil dari strategi bisnis dapat diteruskan ke dalam strategi fungsional perusahaan, yang salah satunya adalah strategi operasi.

2.2 Strategi Operasi

Operasi sendiri disebut sebagai fungsi dalam suatu perusahaan yang berfungsi untuk mengendalikan sumber daya yang diperlukan perusahaan agar menciptakan barang dan jasa sesuai dengan keinginan perusahaan (Debora & Yunus, 2022). Menurut Schroeder (2020), strategi operasi termasuk strategi fungsional sebuah perusahaan yang berhubungan dengan strategi fungsional lainnya seperti pemasaran, teknik, sistem informasi, dan sumber daya manusia. Karena strategi operasi adalah fungsional, maka harus dipandu oleh strategi perusahaan dan juga strategi bisnis yang nantinya akan mengarah pada keunggulan kompetitif pada perusahaan. Strategi operasi berfokus pada membuat sebuah kebijakan dan rencana besar dalam menggunakan sumber daya perusahaan, serta harus diintegrasikan bersamaan strategi perusahaan dengan bertujuan pada meningkatnya efektivitas proses operasi perusahaan. Proses strategi operasi berhubungan dengan strategi lainnya seperti menerima pesanan pelanggan, produksi, pengembalian, hingga mengelola dan memperbaharui status pesanan dalam sistem, serta pengiriman produk (Jacobs, 2020).

Untuk mengetahui strategi operasi perusahaan, dibutuhkan strategi perusahaan atau *corporate strategy* yang menjelaskan tujuan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan tersebut, seperti contohnya *Walt Disney* yang memiliki tujuan bisnis agar “membuat orang bahagia”, karena perusahaan tersebut memiliki lini bisnis dalam taman hiburan, kartun, film, merchandise, dan juga terkait hiburan di seluruh dunia. Dibutuhkannya pula strategi bisnis perusahaan untuk menentukan strategi operasi perusahaan. Elemen strategi operasi adalah *mission* atau misi perusahaan yang diturunkan dari strategi bisnis tertentu serta dipilih oleh organisasi bisnis, lalu *objectives* adalah tujuan dari operasi perusahaan seperti biaya, kualitas, pengiriman dan fleksibilitas. *Objective* harus berasal dari misi operasi yang disajikan dalam bentuk kuantitatif dan terukur. Elemen selanjutnya adalah *strategic decision* atau keputusan strategi, yaitu menjelaskan bagaimana tujuan operasi (*objective*) perusahaan dapat dicapai. Pola keputusan strategi yang konsisten harus dibuat untuk setiap kategori keputusan operasi seperti proses, kualitas, kapasitas, inventaris dan rantai pasokan. Keputusan-keputusan ini harus terintegrasi dengan baik dengan keputusan fungsional lainnya. Koordinasi dan konsistensi ini adalah salah satu hal yang paling sulit dicapai dalam bisnis. Kemudian adalah *distinctive competence* yaitu proses operasi ataupun

kegiatan dalam operasi perusahaan yang lebih unggul dan juga cukup sulit diduplikasi oleh perusahaan lain. Elemen lainnya seperti analisis internal dan eksternal, lalu strategi fungsional dari bagian lain seperti pemasaran, sumber daya, keuangan, teknis, serta sistem informasi menjadi input maupun output dalam memutuskan strategi operasi perusahaan. Hasil dari strategi operasi adalah pola keputusan operasi yang konsisten dan terhubung dengan baik dengan fungsi lain dalam bisnis, serta membantu memberikan keunggulan kompetitif pada perusahaan. Dengan keadaan kompetisi pasar yang semakin ketat, perusahaan tak lagi hanya mengunggulkan merk ataupun produk yang dihasilkan nya saja, saat ini juga semakin banyaknya pihak yang menyadari bahwa rantai pasok berkontribusi pada posisi kompetitif global dalam suatu bisnis, karena perusahaan tidak hanya menghasilkan suatu produk atau jasa saja, namun terus meningkatkan dalam hal kemampuan khusus perusahaan (*distinctive competence*) serta meningkatkan produk, layanan maupun proses penjualan (Schroeder, 2020).

Dalam UMKM sendiri, strategi operasi yang tepat dan efektif adalah salah satu hal penting yang harus diutamakan dan sangat diperlukan agar UMKM dapat bersaing dan berkompetisi dalam pasar bebas (Irawan & Ludiya, 2020). Hal ini berkaitan dengan perkembangan jangka Panjang dari sumber daya operasi dan juga keunggulan bersaing yang terbaik agar dapat memberikan keuntungan yang berkelanjutan (Dwiyantri et al., 2017). Dan juga, melalui strategi tersebut dapat mengoptimasi dan meningkatkan efisiensi dalam proses operasional agar dapat meminimalisir pengeluaran biaya operasional yang tidak diperlukan, peningkatan produktivitas, memberikan kepuasan pada pelanggan dengan memenuhi segala kebutuhan dengan lebih mumpuni (Sudiantini & Untoro, 2023).

2.3 Misi Operasi

Menurut Dyer (2020), misi dalam perusahaan adalah menguraikan tujuan utama perusahaan dan juga menentukan jenis bisnis, menentukan lokasi pasar yang akan dituju oleh perusahaan serta pelanggan yang akan dilayani. Pernyataan misi harus berusaha dapat menjawab pertanyaan dasar seperti jenis bisnis perusahaan, jenis pelanggan, serta kompetensi yang ditawarkan oleh perusahaan. Misi Operasi adalah tujuan utama perusahaan untuk menentukan area persaingan serta pelanggan yang akan dilayani. Setiap operasi dalam perusahaan harus memiliki misi yang

terintegrasi dengan strategi bisnis dan diselaraskan dengan strategi fungsional lainnya. Misi operasi harus diturunkan dari strategi bisnis utama yang sudah terseleksi ke unit bisnis lain. Jika suatu perusahaan memilih strategi bisnis sebagai diferensiasi melalui produk yang inovatif, maka misi dari perusahaan tersebut adalah dibutuhkan penekanan dalam pengenalan produk baru serta fleksibilitas dalam menyesuaikan produk dengan perubahan kebutuhan pasar yang dinamis. Selanjutnya misi operasi dapat diselaraskan dari strategi bisnis tertentu yang dipilih oleh unit bisnis perusahaan. Misi operasi adalah salah satu yang harus dimiliki perusahaan untuk membuat keputusan keunggulan kompetitif perusahaan agar adanya kesinambungan antara tujuan atau sasaran perusahaan dan juga keunggulan kompetitif perusahaan di mata pelanggan (Schroeder, 2020).

2.4 Keunggulan Kompetitif

Menurut Schroeder (2020), keunggulan kompetitif harus sesuai dengan misi operasi perusahaan dan dapat dikoordinasikan dengan fungsi pemasaran, keuangan dan juga fungsi lainnya. Keunggulan kompetitif juga dapat dibangun dari analisis pasar yang ada saat ini ataupun potensial, serta segmentasi pasar yang jelas dan menonjolkan kemampuan unik perusahaan untuk menawarkan produk atau layanan agar perusahaan dapat bersaing dengan pesaing lainnya. Contoh ketidakselarasan yang patut dihindari adalah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam sistem manajemen inventaris yang unggul, namun misi operasinya adalah unggul dalam pengenalan produk baru, sehingga tidak terciptanya kesinambungan antara keyakinan proses operasi dan juga keunggulan yang ditawarkan ke pelanggan. Untuk mengetahui keunggulan kompetitif perusahaan dapat dilihat juga dari sisi operasi dan pemasaran perusahaan dengan teori *order winners* sebagai kunci keberhasilan kompetitif perusahaan mulai dari fitur, harga, kualitas dan keandalan produk, pelayanan, dan hal terkait lainnya yang membedakan produk atau jasa suatu perusahaan dengan produk atau jasa dari pesaing, mengakibatkan pelanggan pada target pasar tertentu akan memilih produk tersebut.

Selain teori *order winners* sebagai kunci keberhasilan, terdapat *order qualifiers* yang dimaksud perusahaan harus memiliki kemampuan dasar dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang sama dimiliki oleh pesaing lainnya yang memungkinkan pelanggan dapat mempertimbangkan untuk memilih produk tersebut (Schroeder,

2020). Menurut Jacobs (2020), Profesor Oxford Terry Hill berpendapat bahwa setiap perusahaan harus “mengkualifikasi ulang *order qualifier* yang dimiliki” setiap hari nya. Sebagai contoh adalah maskapai penerbangan yang ada pada saat ini, pelanggan akan mempertimbangkan jadwal penerbangan, asal maupun tujuan, serta jenis penerbangan (*nonstop* atau transit) sebagai *order qualifiers* yang dimiliki maskapai, lalu pelanggan mungkin akan mempertimbangkan harga ataupun pelayanan maskapai yang lebih murah dan baik untuk dipilih, hal ini disebut sebagai *order winners*.

2.5 Perencanaan Kapasitas

Berdasarkan Chopra (2020), perencanaan kapasitas produksi adalah salah satu dari perencanaan operasi dalam perusahaan dengan menentukan jenis produk dan juga kuantitas yang akan diproduksi oleh perusahaan dalam periode yang ditentukan. Perencanaan kapasitas produksi menjadi salah satu hal yang butuh diperhatikan dalam perusahaan, karena jika perusahaan memproduksi produk secara berlebihan, akan adanya pemborosan serta kerugian dalam bentuk inventori, sebaliknya jika produksi di bawah dari permintaan pasar, perusahaan akan kehilangan kesempatan dan memberikan peluang pesaing lainnya untuk memasuki pasar. Untuk menentukan perencanaan produksi, perusahaan dapat menggunakan jangka waktu perencanaan per kuartal ataupun per tahun. Dalam tahap tersebut, perusahaan dapat menjadikan beberapa faktor seperti nilai tukar mata uang, faktor objektif maupun subjektif lainnya, serta persaingan dalam jangka waktu tertentu sebagai konsiderasi kuantitas produksi setiap bulannya yang dapat berdampak dalam strategi operasi perusahaan.

Tak hanya itu saja, untuk mengetahui rencana kuantitas produksi, perusahaan diharapkan memiliki pengetahuan tentang permintaan masa lalu, waktu tunggu atau *lead time* pengisian produk, adanya rencana pemasaran ataupun diskon yang direncanakan perusahaan, keadaan ekonomi, dan juga strategi yang telah dijalankan oleh pesaing. Ada pula pola situasi yang dapat menentukan kuantitas produksi, hal tersebut dapat dikelompokkan dalam pola dasar seperti konstan (*constant stationary average*), pola yang dilakukan dalam jangka pendek. Lalu ada kecenderungan (*trend*) disebabkan oleh pergeseran kebutuhan masyarakat dari budaya, lingkungan ataupun generasi, musiman (*Seasonal*) pola yang berhubungan dengan kondisi cuaca,

ataupun hari besar tertentu, siklus (*cyclical*) pola dengan durasi yang lebih lama dari satu fase ke fase lainnya, lalu acak (*random*) data yang digunakan tidak beraturan dan tidak dapat dianalisis lebih lanjut.

Menurut Ningsih (2022), kapasitas Produksi adalah batas produksi produk yang dapat dilakukan perusahaan oleh tenaga kerja serta sumber daya lainnya yang tersedia, termasuk peralatan, material serta jam kerja. Kapasitas produksi dapat dilihat dari beberapa perencanaan, yaitu perencanaan kapasitas tenaga kerja, dipastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang sesuai dalam memproduksi produk yang perusahaan butuhkan. Kedua adalah perencanaan kapasitas peralatan, yaitu memastikan bahwa perusahaan memiliki peralatan yang sesuai dengan kebutuhan dalam memproduksi produk pesanan. Dan yang terakhir adalah perencanaan kapasitas produk ataupun pemasok untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki cukup bahan baku yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pesanan pelanggan. Ditengah persaingan yang semakin kompetitif, perusahaan diharuskan untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan mempunyai perencanaan kapasitas produksi agar dapat menyesuaikan permintaan pelanggan sesuai dengan tenggat waktu. Untuk meminimalisir kegagalan pencapaian target produksi atau hilangnya kesempatan terjadinya *revenue* ataupun sebaliknya, perusahaan membutuhkan perencanaan kapasitas produksi jika terjadi permintaan pelanggan yang semakin tinggi (Priharto, 2021). Tak hanya melihat dari permintaan yang akan terjadi dalam waktu mendatang, namun perusahaan harus memiliki skenario apakah ada teknologi terbaru yang dapat memberikan perubahan pada perencanaan kapasitas produksi (Chopra, 2020).

Menurut Priharto (2021), Untuk mengetahui kapasitas produksi perusahaan, dibutuhkannya beberapa perhitungan seperti:

- A. Kapasitas jam mesin = jumlah mesin yang dapat digunakan X jam karyawan dapat menggunakan mesin
- B. Kapasitas produksi untuk satu produk
Waktu untuk memproduksi satu produk = jumlah produk yang diproduksi dalam sehari : jam operasional
- C. Kapasitas produksi = Kapasitas jam mesin : waktu untuk memproduksi satu produk

2.6 Pemasok

Menurut Pujawan dan Mahendrawathi dalam Aman (2021), pemasok adalah organisasi atau individu yang memiliki keperluan yang dibutuhkan oleh produsen dibanding oleh pihak lainnya. Menurut Purnomo (2018), ketika memilih pemasok yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dapat membuat seluruh proses produksi perusahaan lebih lancar, menghasilkan produk yang sesuai dengan spesifikasi dan kualitas yang ditetapkan, dan akhirnya dapat memberikan profit untuk perusahaan. Namun jika pemilihannya tidak tepat, akan berdampak buruk pada aktivitas rantai pasok perusahaan, keuangan dan juga operasi. Pemilihan pemasok yang sesuai dapat mengurangi biaya operasi dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Simchi-Levi (2021) mengemukakan, bahwa ada empat jenis hubungan yang di jalani oleh pembeli dan pemasok dalam teori *type of RSP* yaitu *quick response* pemasok menerima data PO dari pembeli dan menggunakan informasi tersebut untuk mensinkronisasikan dengan produksi mereka dan juga aktivitas inventori dengan jumlah penjualan aktual dari pembeli. PO tersebut digunakan oleh pemasok untuk meningkatkan akurasi peramalan serta penjadwalan pengiriman untuk menurunkan *lead time*. Lalu ada *continous replenishment* yaitu pemasok menerima data PO dan menggunakan data tersebut untuk mempersiapkan pengiriman pada interval yang telah disepakati sebelumnya untuk mempertahankan tingkat inventaris tertentu. Selanjutnya ada *advanced continuous replenishment* yaitu pemasok dapat menurunkan level inventori pada retailer atau distributor selama servis level dapat terlaksana dengan baik. Dan yang terakhir adalah *vendor managed inventory (VMI)* yang memberikan kewenangan pemasok untuk menentukan level inventori yang tepat untuk suatu produk dengan angka yang sudah ada dalam perjanjian. Lalu terakhir ada

Proses pemilihan dan juga evaluasi pemasok selalu berdasarkan kriteria. Kriteria pemasok disesuaikan berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Pebakirang et al., 2017). Banyaknya macam kriteria dijadikan dasar untuk menilai kinerja pemasok. Terdapat 23 kriteria yang digunakan dalam pemilihan pemasok sesuai dengan Tabel 2.

Tabel 2. Kriteria pemilihan pemasok
 Sumber : Dickson dalam Aman, 2021

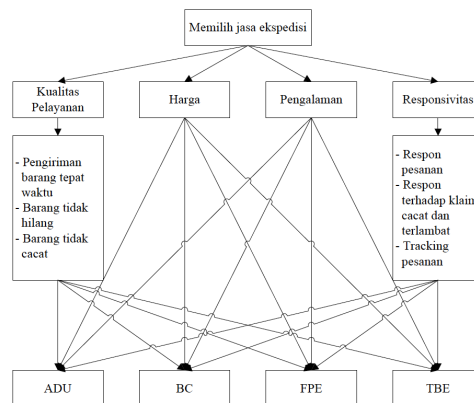
Kriteria pemilihan pemasok			
1. Kualitas	7. Kapabilitas Teknis	13. Manajemen dan organisasi	19. Hubungan dengan karyawan
2. Pengiriman	8. Posisi Finansial	14. Kontrol Operasi	20. Lokasi geografis
3. Sejarah performa	9. Sistem Komunikasi	15. Layanan Perbaikan	21. Nilai bisnis terdahulu
4. Kebijakan klaim & Jaminan	10. Kesesuaian Prosedur	16. Sikap	22. Training Aids
5. Fasilitas dan Kapasitas produksi	11. Posisi dan reputasi di Industri	17. Kesan	23. Hubungan timbal balik
6. Harga	12. Keinginan berbisnis	18. Kemampuan Pengemasan	

Lalu dilakukannya survey terhadap ekspertis untuk membobotkan kepentingan setiap kriteria yang ada. Pada akhirnya dinyatakan ada 4 tingkat kepentingan yaitu penting sekali (*extreme importance*), penting (*considerable importance*), Cukup penting (*average importance*), sedikit penting (*slight importance*).

2.7 AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

AHP atau *Analytical Hierarchy Process* adalah salah satu metode MDCA (*Multi Criteria Decision Analysis*) yang sangat populer untuk membantu perusahaan dalam proses pengambilan keputusan dan didesain untuk menyelesaikan masalah pengambilan keputusan yang cukup kompleks. Untuk memilih mitra seperti pemasok yang sesuai dengan target perusahaan, perusahaan dapat menggunakan metode AHP atau *Analytical Hierarchy Process* dalam menghitung dan memberikan keputusan terbaik (Hillier, 2020). Metode ini membuat para pengambil keputusan untuk dapat mengevaluasi beberapa alternatif pilihan perusahaan dari kriteria yang sudah ditentukan dan memilih pilihan yang sesuai dengan target perusahaan (Cakra & Baihaqi, 2020). Dalam proses umum, metode AHP terdiri dari empat langkah penelitian, pertama adalah penentuan tujuan utama dan level faktor, kedua adalah kriteria, ketiga adalah sub kriteria dan keempat di bagian bawah hingga level terakhir dari alternatif. Struktur hirarki dapat disajikan dalam berbagai bentuk, pada Gambar

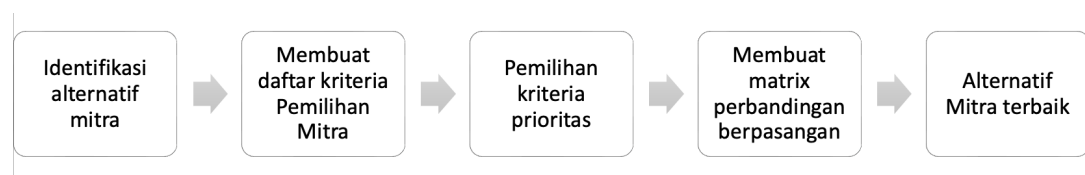
2.1 adalah contoh penggunaan AHP yang terdiri dari tujuan akhir, kriteria, sub kriteria dan alternatif dalam pemilihan jasa ekspedisi (Wulandari & Arvianto, 2016).



Gambar 2.1 Contoh Hirarki AHP untuk memilih jasa ekspedisi

Sumber : Wulandari & Arvianto, 2016

Gambar 2.2 adalah langkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam penggunaan metode AHP. Awalnya perusahaan harus mengidentifikasi alternatif mitra yang sesuai dalam industri, lalu membuat kemungkinan kriteria yang akan digunakan dalam pemilihan mitra, selanjutnya pemilihan kriteria prioritas berdasarkan para ahli atau responden yang memiliki pengetahuan tentang permasalahan yang sedang dibahas, lalu pembuatan matrik perbandingan berpasangan atau *pairwise comparison* hingga akhirnya didapatkan alternatif mitra terbaik berdasarkan perhitungan dan juga pendapat para ahli terkait (Anis et al., 2015).



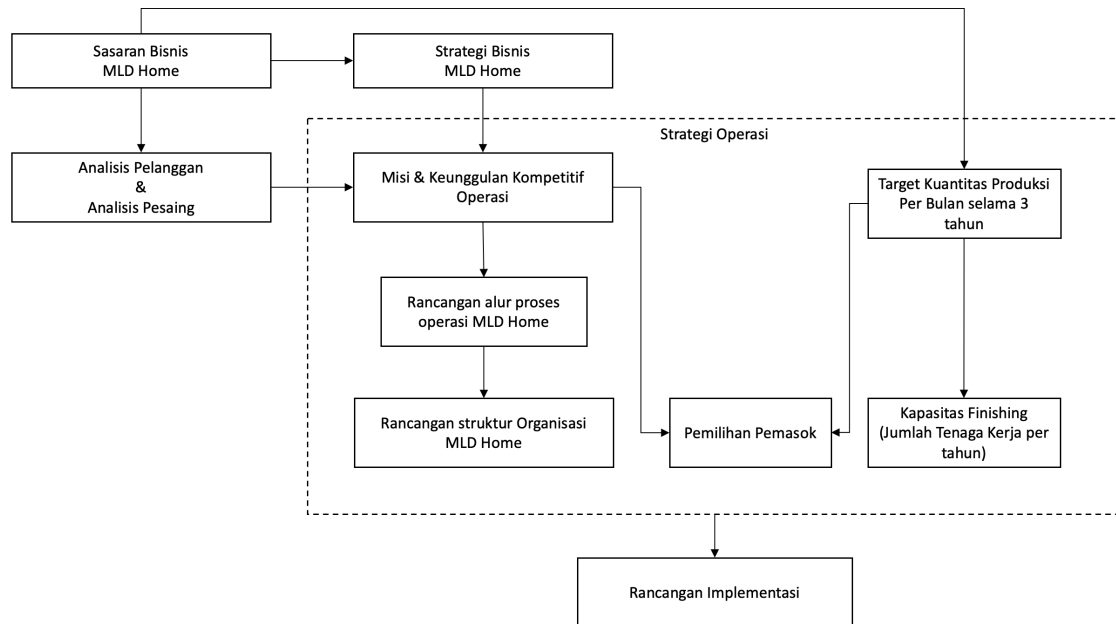
Gambar 2.2 Langkah yang ditempuh penggunaan AHP

Sumber : (Anis et al., 2015)

Menurut Pebakirang et al. (2017), metode AHP digunakan sebagai metode penyelesaian masalah karena hierarki struktur mulai dari kriteria yang dipilih hingga subkriteria yang paling dalam, validitas juga dihitung hingga batas toleransi inkonsistensi dalam kriteria alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan ataupun perusahaan, serta dapat mempertimbangkan *output* analisis sensitivitas pengambilan keputusan. Keunggulan menggunakan AHP adalah model dari metode ini merupakan hierarki linear sehingga prioritas dari masing-masing kriteria dapat digambarkan

dalam bentuk grafis matriks sehingga mudah dipahami serta memperoleh konsistensi dari probabilitas penilaian.

2.8 Kerangka Analisis



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penulisan Tesis

Sumber : Penulis, 2023

Pada kerangka pemikiran dalam Gambar 2.3, penelitian ini mengadopsi teori perumusan strategi operasi yang dikembangkan oleh Schroeder (2020) dengan memodifikasi sesuai dengan kebutuhan penelitian. Di bagian awal kerangka, harus diketahui nya sasaran bisnis agar dapat mengetahui strategi bisnis perusahaan, lalu setelah diketahui sasaran bisnis MLD termasuk target market, dilakukan analisis pelanggan & pesaing yang sesuai dengan sasaran agar dapat menentukan strategi operasi perusahaan dengan cara melahirkan misi serta menganalisis keunggulan kompetitif perusahaan. Selanjutnya hal tersebut akan mempengaruhi pemilihan pemasok. Namun dalam proses nya, adanya perhitungan target kuantitas produksi yang berjalan secara paralel yang juga dapat mempengaruhi pemilihan pemasok, lalu adanya rancangan alur proses operasi yang akan melahirkan struktur organisasi MLD. Dan juga penentuan kapasitas tenaga kerja finishing. Dari analisis dan penentuan strategi tersebut, diharapkan adanya hasil strategi program kerja yang sesuai untuk di implementasi dalam perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dikerjakan adalah penelitian terapan kualitatif yang ditujukan agar perusahaan PT Multi Adhidaya Indonesia memiliki rancangan strategi operasi periode tahun 2024 – 2026.

3.2 Sumber Data

Data primer dan data sekunder digunakan dalam penelitian ini, data primer sebagai sumber untuk menjawab pertanyaan penelitian dan pertimbangan dengan cara wawancara dan diskusi dalam pengambilan keputusan atas masalah yang ada. Pihak yang terkait dalam metode data primer adalah pihak yang terkait dengan PT Multi Adhidaya Indonesia. Lalu data sekunder juga digunakan untuk mendukung serta melengkapi informasi yang dibutuhkan dalam penelitian seperti data internal perusahaan (strategi perusahaan, data keuangan, dokumen perusahaan), lalu berbagai artikel daring, jurnal, buku serta hasil riset lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penyusunan penelitian, diperlukan data yang akan digunakan sebagai pedoman penelitian, berikut adalah metode pengumpulan data yang digunakan:

3.3.1 Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data primer yang diperoleh dari berbagai sumber seperti pihak internal perusahaan, pemasok furnitur, serta pelanggan yang terkait dengan PT Multi Adhidaya Indonesia. Peneliti menggunakan teknik wawancara terarah dan akan disiapkan beberapa pertanyaan sebelum dilakukannya wawancara.

3.3.2 Studi Dokumen

Data perusahaan seperti profil perusahaan, laporan keuangan, dan data mitra pemasok terkait dibutuhkan dalam penelitian dalam proses penyusunan strategi rantai pasok. Dilakukan pencatatan serta merekam percakapan selama wawancara berlangsung dengan pihak terkait.

3.3.3 Studi Pustaka

Studi Pustaka dilakukan untuk dijadikannya pedoman pendukung dalam pengambilan keputusan, seperti artikel, jurnal dan informasi lainnya melalui media internet maupun media cetak.

Tabel 3. Pengumpulan Data

Sumber : Penulis, 2023

No	Langkah Analisis	Data yang dibutuhkan	Sumber Data	Metode Pengumpulan data	Analisis Data
1	Identifikasi sasaran bisnis MLD	Sasaran revenue tiap tahun selama 3 tahun	Direktur Utama	Wawancara	Target perusahaan
		Target Pelanggan			
2	Identifikasi strategi bisnis MLD	Strategi Bersaing perusahaan	Direktur Utama	Wawancara	<i>Three Generic Business Strategy</i> (Porter)
3	Analisis Pelanggan & Pesaing	Harapan yang diinginkan pelanggan ketika membeli furnitur	Pelanggan	Wawancara	<i>Order Winner & Order Qualifier</i> yang diinginkan Pelanggan
		Teori terkait <i>Order Winner & Qualifier</i> pelanggan	Penelitian Terdahulu	Studi Pustaka	
		Keunggulan Kompetitif Pesaing	Pesaing	Studi Dokumen, Wawancara (<i>Mystery Shopper</i>)	
4	Misi & Keunggulan kompetitif Operasi	<i>Order Winner & Order Qualifier</i> MLD	Hasil analisis Pelanggan dan Pesaing	Studi Dokumen	Kerangka <i>order winner & qualifier</i> perusahaan
		Misi Operasi MLD			

No	Langkah Analisis	Data yang dibutuhkan	Sumber Data	Metode Pengumpulan data	Analisis Data
5	Target kuantitas produksi produk per bulan selama 3 tahun	Target produksi produk	Direktur Utama	Wawancara & Studi Dokumen	Perhitungan target pendapatan perusahaan dengan harga jual produk ke pelanggan
6	Rancangan alur proses operasi MLD Home	Proses sesuai bisnis MLD Home	Hasil analisa keputusan operasi	Studi Dokumen	Proses Operasi
7	Rancangan Struktur Organisasi MLD Home	Kebutuhan sumber daya organisasi	Hasil analisa proses operasi MLD Home	Studi Dokumen	Hierarki struktur organisasi
8	Kapasitas Tenaga Kerja <i>Finishing</i> per tahun	Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan per tahun	Hasil target produksi produk	Studi Dokumen	Perhitungan perencanaan kapasitas tenaga kerja
9	Pemilihan pemasok furnitur	Jumlah Pemasok	Direktur Utama	Wawancara	AHP
		Kriteria pemasok	Direktur Utama, Pemilik pasokan & Buku / Jurnal	Wawancara, Studi Dokumen & Studi pustaka	<i>Pairwise comparison</i> - AHP
		Pemasok terpilih	Direktur Utama	Wawancara	AHP
10	Program Kerja	Implementasi dan <i>timeline</i> program kerja	Hasil penelitian	Studi Dokumen	Rumusan usulan program

3.4 Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data yang dilakukan adalah pada aktivitas wawancara, seperti penyusunan transkrip wawancara kepada direktur utama perusahaan, pelanggan maupun pesaing, mengumpulkan data yang sesuai dengan penelitian, menganalisis makna dan konsep metode tertentu berdasarkan teori dari penelitian terdahulu. Lalu, adanya perhitungan seperti *pairwise comparison* dari proses metode AHP yang dilakukan.