

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Profil Perusahaan

PT Multi Adhidaya Indonesia (MAI) awalnya disebut dengan Multiline design yang berfokus pada bidang jasa konsultasi arsitektur, *interior design* dan konstruksi. Berdiri pada tahun 2015, didirikan oleh 3 anak muda dengan berbekal ilmu arsitek di pekerjaan sebelumnya, yang akhirnya para pendiri dapat fokus untuk menjalani perusahaan. PT MAI di sah-kan menjadi sebuah badan hukum legal pada Februari tahun 2018. PT MAI memiliki target pelanggan dari kelompok terdekat seperti keluarga, serta kerabat dari salah satu anggota pendiri di perusahaan. 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. Beberapa portofolio PT Multi Adhidaya Indonesia antara lain adalah pembangunan proyek kafe Kopi Daong, ekspansi cabang Moladin di seluruh Indonesia, gerai Kokumi di seluruh Indonesia, Pan & Co Restoran, serta kafe lokal, kantor maupun rumah perorangan.

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT MAI adalah “Menjadi perusahaan profesional dalam bidang Arsitektur, Interior, dan terkemuka yang terus mengikuti perkembangan teknologi terbaru serta peduli dengan lingkungan sekitar”.

Serta Misi dari PT Multi Adhidaya Indonesia :

1. Menjaga kepercayaan dan dapat diandalkan serta memberikan solusi terbaik kepada klien.
2. Menjaga dan mengembangkan nilai-nilai dari desain arsitektur lokal.
3. Mengembangkan kreativitas sumber daya manusia sesuai dengan kemajuan teknologi.
4. Menciptakan hubungan baik yang bersifat “*Continuous*” dengan klien.
5. Mengembangkan ilmu-ilmu yang bersifat terbaru, peduli kepada sesama dan lingkungan sekitar.

4.3 Unit Usaha PT Multi Adhidaya Indonesia

Saat ini, PT Multi Adhidaya Indonesia memiliki dua unit usaha yang berada dalam naungan perusahaan, yaitu:

a. *Multiline Design*

Multiline Design adalah fokus awal dari PT MAI dalam membuat bisnis di industri arsitek, desain, interior hingga konstruksi. Memiliki kantor dan area *workshop* di area Jakarta Barat. Dalam Gambar 4.1 hingga Gambar 4.5 adalah contoh portofolio proyek desain yang sudah dikerjakan oleh *Multiline Design*.



Gambar 4.1 Proyek Moladin Multiline *Design*

Sumber : Internal PT MAI, 2023



Gambar 4.2 Proyek Kokumi Multiline *Design*

Sumber : Internal PT MAI, 2019



Gambar 4.3 Proyek Pan & Co Multiline Design

Sumber : Internal PT MAI, 2021



Gambar 4.4 Proyek Menantea Multiline Design

Sumber : Internal PT MAI, 2020



Gambar 4.5 Proyek Pezzo Multiline Design

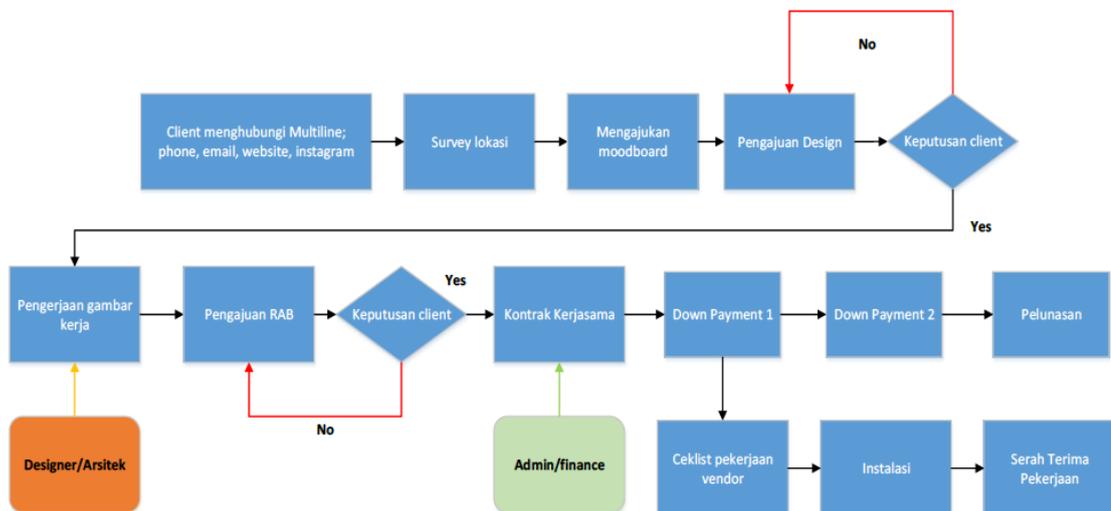
Sumber : Internal PT MAI, 2021

Multiline Design memiliki media sosial Instagram dengan nama akun @multiline.design dengan jumlah pengikut kurang lebih sebanyak 2000 akun seperti pada Gambar 4.6, media sosial ini digunakan untuk memperlihatkan proyek yang sedang berjalan ataupun portofolio klien yang sudah selesai dikerjakan.



Gambar 4.6 Instagram Multiline Design

Sumber : Instagram Multiline Design, 2023



Gambar 4.7 Kegiatan Bisnis Multiline Design

Sumber : Internal Perusahaan, 2018

Pada Gambar 4.7 adalah kegiatan bisnis *Multiline Design* yang dijalankan. Dimulai dari klien menghubungi tim Multiline melalui telepon / WA, Instagram ataupun Email, lalu tim arsitek akan menentukan tanggal untuk survei lokasi yang akan dilakukan pengerjaan, setelah itu mengajukan *moodboard* awal untuk mempermudah klien mengetahui konsep pengerjaan, lalu pengajuan desain dan menunggu keputusan klien untuk lanjut ke tahap selanjutnya. Setelah itu, pengerjaan gambar kerja oleh arsitek, perhitungan dan pengajuan RAB (Rencana Anggaran Biaya) jika klien tidak menyetujui, adanya revisi RAB hingga sesuai dengan kemauan klien, jika setuju oleh hasil RAB dan desain, proses selanjutnya adalah kontrak kerjasama dengan *timeline* dan juga biaya yang disetujui bersamaan dengan membayar uang muka pertama oleh klien. Dilanjuti oleh ceklist kebutuhan dan pekerja yang dibutuhkan, lalu instalasi di area, dan akhirnya adalah serah terima pekerjaan dengan pelunasan dari klien.

b. MLD Home

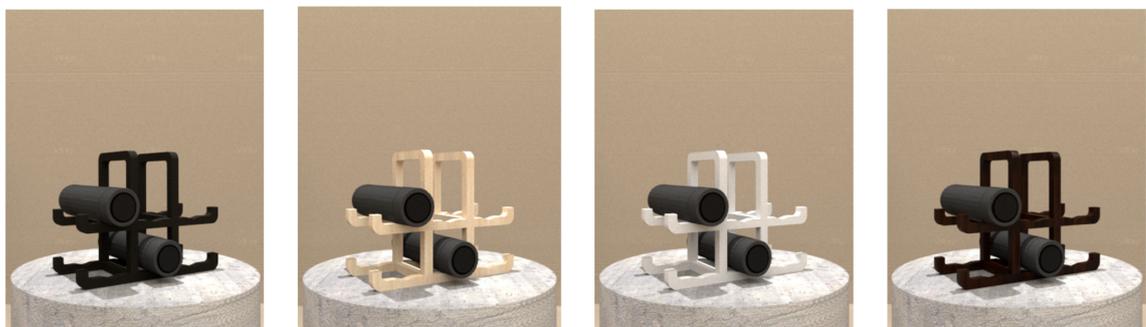
MLD Home adalah bagian lini bisnis baru dari PT MAI yang berfokus pada *furniture products* dengan konsep *make to stock*. Memiliki tujuan untuk menggandeng pengrajin lokal dalam setiap pembuatan produk nya dengan kualitas dan fitur terbaik yang dapat diterima oleh masyarakat. Saat ini MLD Home memiliki beberapa rencana produk yang akan diproduksi dalam tiga

kategori yaitu *Kitchen & Dining Room*, *Home office* serta kategori *Aesthetic Accessories*. Nama produk yang diusung oleh MLD Home bertema kan Indonesia agar terkesan tradisional guna mempertegas bahwa semua produk yang ada pada MLD Home adalah kerajinan tangan buatan UMKM lokal.



Gambar 4.8 Nakula - *Island French*
Sumber : Internal MLD Home, 2023

Gambar 4.8 merupakan salah satu produk *Kitchen & Dining Room* dari MLD Home yang cocok dalam konsep ruangan minimalis seperti apartemen ataupun rumah tapak yang tidak terlalu memiliki lahan luas, karena dapat digunakan menjadi ruang penyimpanan alat-alat dapur serta dapat dijadikan pula sebagai island atau meja yang digunakan untuk makan ataupun bersantai.



Gambar 4.9 Arimba - Rak Botol
Sumber : Internal MLD Home, 2023

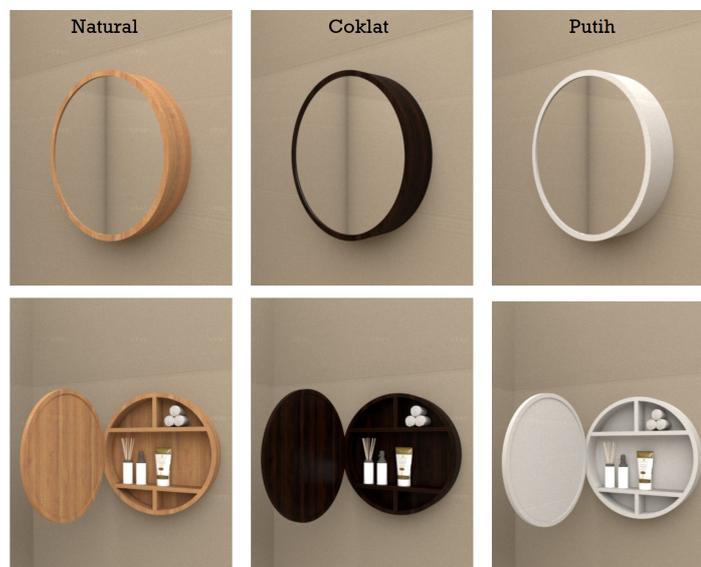
Rak botol pada Gambar 4.9 tidak hanya untuk menyimpan botol minum ataupun *wine*, namun cukup memberikan kesan aesthetic dan juga dapat mempercantik ruangan.



Gambar 4.10 Kresna - Rak Sepatu dan Storage

Sumber : Internal MLD Home, 2023

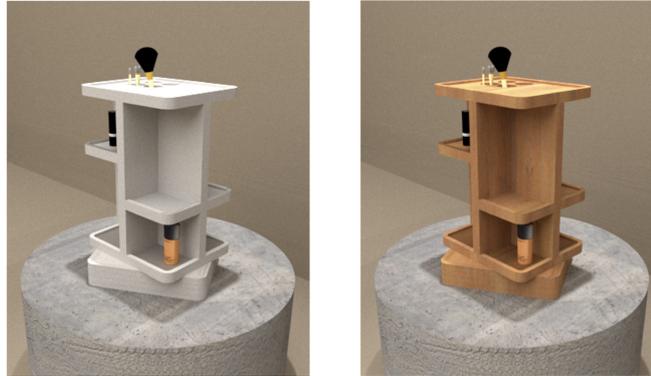
Rak sepatu yang ada pada MLD Home pada Gambar 4.10 tidak hanya berfungsi sebagai tempat penyimpanan sepatu, namun dikombinasikan dengan kursi yang dapat digunakan ketika memakai sepatu, lalu fungsi tempat penyimpanan payung, serta penyimpanan lainnya seperti kaus kaki, ataupun barang-barang yang digunakan ketika hendak bepergian agar mudah ditemukan dan tidak berceceran.



Gambar 4.11 Ayu - Mirror Cabinet

Sumber : Internal MLD Home, 2023

Mirror Cabinet pada Gambar 4.11 dapat mempermudah pengguna untuk mengambil barang-barang pribadi seperti alat mandi, perlengkapan *make-up* ataupun lainnya ketika menggunakan cermin.

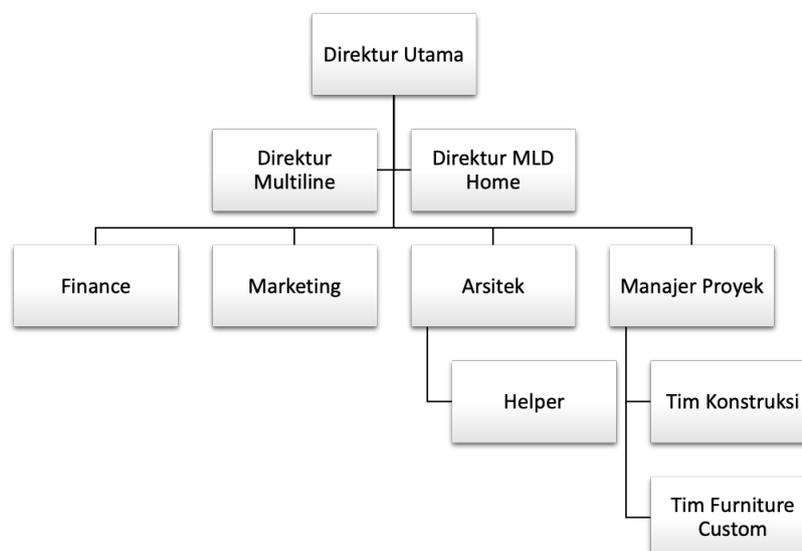


Gambar 4.12 Tiara - *Make Up Organizer* Putar

Sumber : Internal MLD Home, 2023

Gambar 4.12 adalah salah satu produk MLD Home dalam kategori *Aesthetic Accessories* yang dapat mengoptimalkan ruang untuk dapat menyimpan alat *make-up* seperti kuas, *lipstick*, *foundation* dan perlengkapan lainnya. Penggunaannya dapat diputar mengikuti posisi pengguna untuk mengambil perlengkapan *Make Up*.

4.4 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.13 Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber : Internal PT MAI, 2023

Dalam Gambar 4.13 disebutkan adanya dua Direktur, yaitu Direktur Multiline dan juga Direktur MLD Home yang dipimpin oleh Direktur Utama. Dikarenakan adanya 2 lini bisnis yang berbeda, PT MAI membedakan PIC yang mengurus masing-masing lini bisnis. Namun, dikarenakan keterbatasan dalam hal sumber daya, MLD Home masih berbagi tenaga kerja dengan Multiline. Bagian finance, marketing, hingga arsitek saat ini masih berbagi dengan bisnis Multiline.

Tabel 4. Detail Tenaga Kerja PT MAI

Sumber : Internal Perusahaan, 2023

Jabatan	Jumlah	Pekerjaan
Direktur Utama	1	Memimpin perusahaan
Direktur Multiline	1	Memimpin bisnis khusus Multiline Design
Direktur MLD Home	1	Memimpin bisnis khusus MLD Home
Finance	1	Pencatatan dana dan dokumen perusahaan
Marketing	1	Melakukan promosi media sosial, perhitungan diskon dan pencarian proyek
Arsitek	3	Merancang konsep desain ruang, bangunan serta furniture serta penyusunan RAB (Rancangan Anggaran Biaya)
Helper	1	Membantu segala pekerjaan pengiriman, membantu pemasangan, terima barang dari supplier
Manajer Proyek	1	Melakukan pengawasan lapangan dan perhitungan pekerja & <i>timeline</i> pekerjaan
Tim Konstruksi	Pihak ketiga sesuai kebutuhan	Melakukan pekerjaan pembangunan
Tim Furniture Custom	2	Melakukan pekerjaan furniture custom menggunakan HPL, dan juga finishing produk custom yang dikirim dari supplier

BAB V

ANALISIS

5.1 Sasaran dan Strategi Bisnis MLD Home

Dalam identifikasi sasaran dan strategi bisnis MLD Home, dilakukan proses wawancara dengan direktur utama PT Multi Adhidaya Indonesia untuk menggali beberapa informasi yang dibutuhkan. Hal pertama adalah untuk mengetahui sasaran *revenue* pada tahun 2024 mendatang, MLD Home memiliki target penjualan di tahun pertama sebesar Rp. 350.000.000, dan naik berkisar 15% hingga 20% setiap tahunnya. *“Mungkin tahun-tahun awal kita masih ngolah target di angka 300-an yah, dengan peningkatan sekitar 15 sampai 20 persen setiap tahunnya (Direktur utama, wawancara, 31 Oktober 2023).”* Karena direktur meyakini pada tahun-tahun awal MLD Home masih mencoba untuk menjajaki pasar, butuh melihat dari sisi kesiapan penerimaan pasar dan juga pergerakan pesaing yang ada. Hal ini sudah tertuang dalam Bab I Tabel 1. untuk detail target pendapatan dari tahun 2024 hingga 2026.

Untuk memenuhi target yang sudah di tentukan oleh perusahaan, maka dibutuhkan sebuah strategi bisnis yang dipercaya dapat membawa perusahaan fokus dalam identitas diri dan juga dapat mempengaruhi ke strategi lainnya. Berdasarkan teori *Three Business Strategy* dari Porter, dari tiga jenis strategi yang ada yaitu *differentiation, low cost dan focus*, MLD meyakini akan membawa perusahaan ke arah diferensiasi berdasarkan informasi direktur utama sebagai berikut:

“Mungkin karena kita desain sendiri yah, kita mau ngejar furnitur yang ke arah sifatnya itu bentuknya unik, yang tidak hanya kotak namun bentuknya unik dan juga fungsional. Itu sih produk keunggulan kita, dibanding kita harus neken harga, mending kita jual dari kualitas dan desain (Direktur Utama, wawancara, 31 Oktober 2023).”

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Lampiran 1 dalam skrip wawancara dengan direktur utama PT MAI. Sesuai dengan teori Michael Porter dalam buku Schroeder (2020), *Differentiation* diyakini sebagai strategi bisnis MLD dalam mengedepankan strategi yang berbeda terhadap pesaing dengan cara menyajikan produk maupun jasa yang unik, biasanya lebih inovatif dibandingkan produk atau jasa

pesaing lainnya. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh direktur utama bahwa MLD akan menonjolkan desain, fitur dan juga kualitas furnitur yang akan dipasarkan dibanding untuk bersaing dalam area *low-cost* yang menurunkan harga jual. Selaras dengan jurnal penelitian Rinaldy (2020), produk furniture menonjolkan keunikan dan juga ciri khas yang sangat beragam sehingga disimpulkan dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan dalam segi desain. Target pendapatan dan juga strategi bisnis sudah dimiliki oleh perusahaan, selanjutnya adalah menentukan *target market* produk yang akan dipasarkan. Berdasarkan wawancara direktur utama, MLD akan mengincar target pasar ke kalangan rumah tangga atau pelanggan langsung (end user), pengantin baru, serta generasi milenial seperti hasil wawancara berikut,

“Kita lebih ke kalangan rumah tangga, pengantin baru, apalagi sekarang kaum-kaum milenial juga lebih nyaman dengan desain-desain yang estetik gitu sekarang kan, entah itu minimalis, ada yang japandi, ada juga yang konsep nya klasik gitu, mungkin kita lebih ngincer ke arah sana kali yah.. Dan mereka juga rata-rata suka pindah ke apartemen yang membutuhkan furnitur yang fungsional karena space nya kecil (Direktur Utama, wawancara, 31 Oktober 2023).”

5.2 Analisis Pelanggan

Analisis pelanggan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pertimbangan serta kriteria yang dinilai oleh pelanggan dalam melakukan aktivitas pembelian furnitur, termasuk pemilihan produk serta harapan yang diinginkan pelanggan dalam proses pembelian yang dapat disimpulkan sebagai *order winner* dan *order qualifier* perusahaan. Dalam penelitian ini, dilakukan wawancara dengan 5 narasumber sesuai dengan target pelanggan MLD Home yaitu dari kalangan rumah tangga, pengantin baru, ataupun kaum millennial. Menurut eCampuz (2022), yang disebut generasi milenial adalah kelompok demografi yang lahir dari tahun 1981 hingga 1996 dengan pada saat itu sebanyak 58,65 juta jiwa atau sebesar 21,88% penduduk di Indonesia. Dari hasil wawancara tersebut, didapat beberapa pertimbangan kriteria dan juga harapan dalam membeli furnitur, kriteria nya adalah desain, fitur, harga, kualitas, pengiriman, buku panduan untuk merakit, jasa rakit yang disediakan oleh penjual, merek dari produk, lokasi showroom, serta kerapihan showroom.

Sebanyak 100% narasumber berpendapat bahwa akan melihat desain sebagai pertimbangan dalam pemilihan furnitur yang akan dibeli *“Yang keingetan tuh aku dari sisi desain ya mba, kalo kayu itu hmm karena kan cocok-cocokan juga ya sama style dirumah (Narasumber 1, wawancara, 2 November 2023).”* menurut narasumber pertama, lalu begitu juga dengan narasumber ke 2 *“iyaa, desain juga termasuk warna ya, gak ribet-ribet paling yang simpel aja (Narasumber 2, wawancara, 4 November 2023).”* Serta mayoritas pelanggan akan melihat desain dimulai dari mencari referensi yang beredar di internet, seperti tema rumah yang serupa dengan keinginan mereka, ataupun dengan mengakses website pesaing.

Selanjutnya adalah fitur, kriteria ini juga dijadikan sebagai pertimbangan oleh semua narasumber *“Cari lemari itu atau furnitur itu enakan ada model nya apa aja, kalo misalkan pintu nya pintu swing, atau pintu sliding.. (Narasumber 4, wawancara, 10 November 2023).”* sesuai juga dengan pendapat narasumber lainnya yaitu *“Gue bakal menomor satukan produk yang bisa dilipet-lipet kaya gitu sih haha (Narasumber 5, wawancara, 13 November 2023).”* Pelanggan memperhatikan fitur furnitur yang fungsional dan juga kelancaran pemakaian agar mempermudah pemakaian dalam kesehariannya, hal ini juga termasuk harapan adanya garansi, anti rayap seperti pemaparan narasumber 1, *“karena satu sebenarnya dirumah ku tuh banyak rayap, jadi itu jadi salah satu pertimbangan (Narasumber 1, wawancara, 2 November 2023).”* dan juga adanya furnitur yang aman untuk anak-anak menurut narasumber 3, *“buat couple-couple yang masih muda, apalagi dulu belum punya anak, jadi belum kepikiran kalo ujung-ujungnya tajem lah atau apa lah.. Tapi memang sekarang posisinya udah ada anak itu emang beda pada saat milih furnitur (Narasumber 3, wawancara, 6 November 2023).”*

Lalu pertimbangan selanjutnya adalah harga, harga memang salah satu komponen kriteria subjektif dari masing-masing narasumber dan pelanggan akan membeli furnitur dalam *range* tertentu sesuai dengan kemampuan finansial, selain itu mayoritas berpendapat bahwa harapan mereka harga yang dibayarkan dapat sesuai dengan kualitas maupun *value for money*. Sesuai dengan paparan narasumber ke 3 yaitu *“Tertariknya cuma gara-gara harga sih kalo boleh jujur, dan kualitas lah ya pastinya (Narasumber 3, wawancara, 6 November 2023).”* serta dari narasumber lainnya mengemukakan hal yang sama *“harga kali yaa, masih masuk akal gaakk (Narasumber 5, wawancara, 13 November 2023).”* Dalam wawancara kali ini, narasumber sudah pernah membeli furnitur seperti rak sepatu di harga 650.000, rak

laci penyimpanan bayi 1.700.000, serta lemari baju berkisar 2.000.000 hingga 2.500.000.

Kriteria berikutnya diikuti oleh kualitas produk yang dibeli, seperti ketahanan dari furnitur dalam jangka waktu tertentu. Seperti yang dipaparkan oleh narasumber ke 3, *“Kualitas iyaa.. Jujur sampe sekarang mletek pun enggak ujung-ujungnya, udah oke lah untuk 1-2 tahun apalagi harga nya cuma segitu (Narasumber 3, wawancara, 6 November 2023).”* Furnitur yang diharapkan pelanggan adalah kokoh sesuai harapan, jika tidak sesuai dengan penilaian pelanggan, pelanggan tidak akan memilih produk tersebut, *“Kalo misalkan dilihat fisiknya kaya ringkih ya kita mutusin untuk ga beli, karena kan jatohnya ya mau semurah apapun tapi kalo ternyata secara ketahanan cuma sebentar ya kita bolak-balik untuk beli lagi kan (Narasumber 1, wawancara, 2 November 2023).”* Lalu, untuk produk dengan bahan multiplek atau mdf, mayoritas memiliki harapan dapat kuat kurang lebih 5 tahun dari pembelian, namun untuk produk dengan kayu solid, diharapkan dapat bertahan hingga 10 tahun kedepan.

Pengiriman menjadi salah satu kriteria dalam pembelian furnitur, hal ini dimaksud dengan penjual memberikan jasa kirim produk dalam jangka waktu yang menjadi batas toleransi pelanggan. Ada narasumber yang berharap pengiriman dapat dilakukan langsung setelah melakukan pembelian, namun ada juga pelanggan yang tidak membutuhkan terlalu cepat, asalkan dapat dikirim saat akhir pekan ketika pelanggan berada dirumah, *“Yaa pengennya sih kan semakin cepat semakin baik yaahh.. Tapi intinya sih emang minggu depannya deh baru bisa dikirim, ya gapapa juga yang penting weekend (Narasumber 5, wawancara, 13 November 2023).”* Lalu ada juga yang menentukan tanggal pengiriman karena tempat untuk menerima furnitur belum siap. *“Karena posisi dulu itu belum pindahan rumah, jadi kita nya sendiri yang request jangan cepet-cepet dikirim gitu lah, jadi ada date khusus kita set gitu.. Jujur itu ngaruh sih (Narasumber 3, wawancara, 6 November 2023).”*

Jasa rakit juga termasuk dalam kriteria pemilihan pembelian furnitur, untuk produk besar, pelanggan berharap adanya pilihan jasa rakit dari penjual untuk mempermudah dan menjaga kualitas produk, karena tidak memungkinkan jika pelanggan harus merakit produk tersebut, selain tidak ada nya kemampuan, ditambah juga kepraktisan yang diharapkan didapat dari penjual. *“Gak ada jasa pasang, itu ya gimana kan ribet banget.. Dimana-mana kita cari mudah lah mau murah tapi ribet nya setengah mati pasti ditinggalin juga (Narasumber 3, wawancara, 6 November 2023).”*

Sama dengan narasumber 2 yang menganggap butuh untuk jasa rakit *“iyaa lah enakan udah rakit daripada capek-capek rakit sendiri* (Narasumber 2, wawancara, 4 November 2023).”

Tak hanya jasa rakit, untuk produk dengan ukuran lebih kecil dan dapat dirakit sendiri, narasumber mengharapkan adanya buku panduan ataupun tutorial cara merakit furnitur dengan benar, karena banyaknya bagian-bagian yang kemungkinan dapat salah posisi pasang dan pelanggan harus mengulang proses pemasangan dari awal, hal itu membuat pelanggan tidak nyaman. *“Kalo yang kemaren tuh kalo gak salah gak ada nomornya.. Jadi waktu itu tuh kita bongkar pasang itu ada dua kali apa tiga kali gitu. Buku panduan juga ada yang ada nomornya, biasanya kan ada kode nya yah mana yang left, right gitu terus ini nomor L1, L2, L3 kalo yang gak pake merk kali yaahh yang gak pake nomornya.. Nah itu gak ada merk nya sih, gak ada petunjuk yang detail gitu..* (Narasumber 4, wawancara, 10 November 2023).”

Merek dari produk furnitur menjadi pertimbangan untuk beberapa narasumber, dikarenakan untuk produk dengan merek yang sudah terkenal, biasanya pelanggan sudah mengetahui ketahanan, kualitas dan kesan merek tersebut. Juga ada pula pelanggan yang akan membandingkan produk dari satu merek ke merek lainnya, *“Hmmm mungkin kalo posisinya gak butuh cepet, mungkin akan banding-bandingin beberapa model sama merk dulu sih* (Narasumber 5, wawancara, 13 November 2023).” Namun ada pula narasumber yang tidak terlalu memperhatikan merek ketika memilih furnitur, *“Kalo hp mah iya kita compare lah ya, meja kan buat dipake ya buat itu-itu ajaa* (Narasumber 3, wawancara, 6 November 2023).” Adapula yang memang sudah beberapa kali membeli di satu tempat, pelanggan akan kembali ke tempat tersebut ketika akan membeli furnitur *“aku kebanyakan karena belinya di IKEA* (Narasumber 1, wawancara, 2 November 2023).” Hal tersebut cukup variatif, namun mayoritas pelanggan masih mempertimbangkan merek sebagai salah satu pemilihan pembelian furnitur.

Adanya showroom untuk memberikan pengalaman secara langsung pada pelanggan ketika memilih furnitur dengan jarak yang cukup terjangkau dari pelanggan juga menjadi salah satu pertimbangan. Pelanggan mempertimbangkan toleransi jarak berada pada radius 5 hingga 15 km, namun mayoritas memberikan toleransi berada di 10 km dari kediamannya, seperti pemaparan narasumber 4 *“Mungkin sekitar 10 km max kali yah* (Narasumber 4, wawancara, 10 November 2023).” Sepaham dengan narasumber 1 yang kebetulan kediamannya tidak terlalu dekat dengan pusat

pertokoan, “*Mungkin karena di daerah ku bukan lokasi yang banyak toko-toko, di 15 km gitu masih oke kayaknya mbak, setengah jam sampe 45 menit kita nyetir deh* (Narasumber 1, wawancara, 2 November 2023).” Selain itu, untuk pembelian daring pelanggan tetap mencari penjual yang berada di satu kota yang sama agar mendapatkan gratis ongkos kirim dari toko, “*hmm kalo online kan ga tau yah berapa km nya, cuma kira-kira yang masih dapet free ongkir tuh di 1 kota yang sama soalnya kan pake kurir dia bukan pake gosend sih* (Narasumber 2, wawancara, 4 November 2023).”

Selain lokasi showroom, kerapihan showroom juga masuk menjadi kriteria. Hal ini dimaksud seperti tata letak barang, dan juga kebersihan. Seperti yang sudah dirasakan oleh narasumber 1 ketika mengunjungi showroom salah satu merek rak khusus bayi yang tidak cukup baik, menjadikan adanya keraguan ketika membeli produk di tempat tersebut. “*Showroom nya mereka tuh gak baguuss, jadi itu juga kita awalnya ngerasa kok gini yaahh.. display barangnya tuh kotor, kaya beda banget sama yang digambar, kaya takut dapet yang kaya gini gak yaahh* (Narasumber 1, wawancara, 2 November 2023).”

Berdasarkan paparan para narasumber, desain, fitur, harga, kualitas, pengiriman, buku panduan untuk merakit, jasa rakit yang disediakan oleh penjual, merek dari produk, lokasi showroom, serta kerapihan showroom terkonfirmasi menjadi kriteria pertimbangan dalam memilih furnitur. Hal ini dapat dilihat lebih lanjut pada Lampiran 2 dan Lampiran 3 untuk transkrip wawancara pelanggan serta Lampiran 4 dan Lampiran 5 untuk rangkuman hasil wawancara pelanggan.

5.3 Analisis *Order Winner* dan *Order Qualifier*

Pembahasan dalam analisis ini adalah mengidentifikasi *order winner* dan *order qualifier* pada industri furnitur saat ini yang didapat dari hasil informasi wawancara pelanggan dalam pengalamannya ketika membeli furnitur. Industri furnitur yang dimaksud adalah para penjual furnitur yang dimulai dari aktivitas desain produk yang akan dipasarkan, pembuatan produk dengan menggunakan pihak ketiga ataupun *in-house*, menentukan harga produk, dan juga proses penjualan yang mempercayai pihak lain (*retailer*), memiliki toko atau *showroom* sendiri maupun penjualan melalui platform daring hingga kedalam proses purna jual yang dilayani oleh pemilik merek maupun *retailer*. Pelanggan yang dipilih berdasarkan target pasar yang sudah

ditentukan. Dalam analisis *order winner* dan juga *order qualifier* yang didapatkan dari wawancara pelanggan, ada kriteria harga yang ditetapkan menjadi *order qualifier* pertama dalam bagian ini. Harga ditetapkan menjadi *order qualifier* karena sesuai dengan kemampuan beli dari pelanggan. Jika harga yang ditawarkan oleh produk lebih dari harga yang sudah disiapkan, maka pelanggan tidak membeli produk tersebut dan akan beralih ke produk sejenis yang lebih sesuai dengan kemampuan pembelian pelanggan. Dalam hal ini, narasumber ditunjukkan gambar 2 produk yaitu rak sepatu dan juga *island* meja dapur untuk mengetahui harapan harga dari 2 produk tersebut yang sekiranya akan diterima oleh pelanggan, mayoritas memberikan jawaban akan membayar rak sepatu seharga 1.500.000 hingga 2.500.000, sedangkan untuk *island* meja dapur seharga 2.000.000 hingga 3.500.000 dengan alasan produk yang ditawarkan pembuatannya cukup rumit dan juga memiliki bahan kayu solid yaitu Jati yang seharusnya lebih mahal dibandingkan multiplex, “*Jati yah? Lebih mahal deh hahaa mungkin yang pertama 2,5 jt terus yang kedua itu 3,5 juta* (Narasumber 5, wawancara, 13 November 2023).”

Lalu ada *delivery* atau pengiriman dikategorikan menjadi *order qualifier* karena pelanggan memiliki batas toleransi dalam menerima produk yang sudah dipesan, harapan pelanggan menginginkan pengiriman di H+1 setelah pembelian, namun dapat ditoleransi maksimal selama 7 hari dari pembelian. Di satu sisi, ada juga pelanggan yang membutuhkan *request date delivery* dikarenakan belum adanya tempat yang siap untuk menerima furnitur, serta adanya keinginan untuk menerima furnitur pada saat akhir pekan karena pada hari biasa pelanggan tidak ada dirumah. Jika hal itu tidak dapat dipenuhi oleh penjual, maka pelanggan keberatan dan tidak dapat mempertimbangkan lebih jauh untuk dapat membeli produk di toko tersebut.

Kriteria berikutnya adalah kualitas, kualitas dikategorikan sebagai *order qualifier* karena pelanggan memiliki penilaian dan harapan dalam kualitas produk berdasarkan harga yang mereka keluarkan. Penilaian dilihat dari seberapa kokoh produk tersebut dan juga bahan yang digunakan. Jika pelanggan mengeluarkan uang ratusan ribu, harapan nya furnitur cukup bertahan dalam jangka waktu 1 hingga 2 tahun, namun jika harga produk lebih dari satu juta dan dengan bahan furnitur menggunakan kayu solid, harapan nya akan sesuai hingga diatas 5 tahun. Hal ini menjadikan kualitas sebagai *order qualifier* karena adanya rentang toleransi yang diharapkan oleh pelanggan. Jika tidak memenuhi, maka pelanggan akan mencari produk ataupun penjual lain.

Jasa rakit dikategorikan juga sebagai *order qualifier* karena jika tidak ada jasa rakit yang disediakan untuk produk-produk besar, pelanggan enggan untuk memilih produk tersebut karena keterbatasan kemampuan untuk merakit, serta diharapkan jasa rakit dapat mempermudah pelanggan untuk dapat langsung menggunakan produk tersebut. Lalu buku panduan untuk merakit produk juga dikategorikan sebagai *order qualifier* karena adanya kebutuhan untuk melihat panduan ataupun tutorial jika pelanggan membeli furnitur tanpa jasa rakit. Jika jasa rakit dan juga buku panduan rakit tidak tersedia, maka akan sulit untuk meyakinkan pelanggan dapat membeli produk dari penjual.

Lokasi *showroom* untuk melihat dan memberikan pengalaman langsung kepada pelanggan dalam memilih furnitur dengan jarak maksimal 10 km dari tempat tinggal pelanggan adalah harapan mayoritas pelanggan, dan hal ini juga menjadi *order qualifier* yang sebaiknya dipenuhi oleh penjual agar dapat dipilih oleh pelanggan. Lalu kerapian *showroom* juga menjadi salah satu *order qualifier*, karena hal ini dapat menyebabkan pelanggan takut jika produk yang dibeli kotor, rusak, lecet dan tidak sesuai dengan harapan. *Order qualifier* yang terakhir adalah Merek. Pelanggan mempunyai referensi merek yang memang cukup terkenal, pandangan dan penilaian terhadap suatu merek, atau sudah terbiasa dengan merek tertentu. Oleh karena itu, membuat pelanggan memilih furnitur yang memang sudah dikenal sebelumnya.

Setelah menentukan *order qualifier*, selanjutnya adalah menentukan kriteria apa saja yang berada pada *order winner* berdasarkan hasil analisis pelanggan sebelumnya. Yang pertama adalah desain, semakin baik dan unik desain yang ditonjolkan oleh penjual, maka semakin besar kemungkinan untuk dipilih pelanggan. Semua pelanggan akan melihat desain yang cocok dan juga yang mereka suka, bisa melalui mencari referensi dari website inspirasi tema rumah, ataupun langsung ke website penjual.

Order winner yang kedua adalah fitur, saat ini banyak hunian dengan luas yang tidak terlalu besar, hal ini menjadikan banyaknya kebutuhan furnitur yang multifungsi hingga cocok dalam berbagai tema rumah, dan juga menjadikan banyaknya pemain furnitur harus berlomba dalam menentukan fitur yang cocok dalam produk nya. Hal ini di validasi oleh semua pelanggan bahwa pelanggan menjadikan fitur yang multifungsi dan juga kelancaran dalam pemakaiannya sebagai hal yang akan mereka pilih ketika membeli furniture, ada nya garansi menjadi nilai tambah seperti yang juga dipaparkan

oleh Sabili (2020) agar loyalitas pembeli terjaga. Maka, semakin baik dan multifungsi fitur yang ditawarkan, pelanggan akan semakin senang dan akan memilih produk tersebut untuk dibeli. Pembahasan ini selaras dengan Tabel 5.1 dalam analisis *order winner* dan *order qualifier* industri furnitur.

Tabel 5.1 Analisis *Order Winner & Order Qualifier*

Sumber : Penulis, 2023

No	Kriteria	Kategori	Harapan Pelanggan
1	Harga	<i>Order Qualifier</i>	<p><i>Value for money</i> menjadi salah satu hal yang ditekankan. Harga sesuai dengan budget namun mereka mendapatkan produk yang baik.</p> <p>Untuk rak sepatu, mayoritas akan membayar pada harga 1.5 - 2,5 jt untuk rak & meja dapur, mayoritas akan membayar pada harga 2 - 3,5jt</p>
2	Delivery	<i>Order Qualifier</i>	Semua narasumber menginginkan pengiriman H+1, namun untuk toleransi pengiriman ada pada 7 hari setelah order, dan ada juga pelanggan yang menginginkan adanya request date delivery untuk pengiriman weekend
3	Kualitas	<i>Order Qualifier</i>	<p>Kualitas yang diharapkan sesuai dengan harga yang dikeluarkan oleh pelanggan. Dan ada juga yang lebih memilih kualitas yang baik agar tahan lama dan tidak sering beli furnitur.</p> <p>Untuk produk kayu solid, ekspektasi pelanggan kualitas produk akan tahan selama 10 tahun</p>
4	Jasa rakit	<i>Order Qualifier</i>	Pelanggan memilih jasa rakit yang sudah disediakan penjual agar praktis dan cepat, juga mempermudah pemakaian
5	Buku panduan untuk rakit	<i>Order Qualifier</i>	Untuk yang merakit sendiri, narasumber membutuhkan buku panduan untuk mempermudah melihat bagian-bagian yang sesuai ketika di rakit (ada nomor-nomor di setiap furnitur dan juga gambarnya)
6	Lokasi	<i>Order Qualifier</i>	Pelanggan ingin datang langsung ke lokasi showroom untuk melihat dan mencoba produk, atau untuk yang online melihat lokasi untuk mempertimbangkan ongkos kirim, dan dengan toleransi jarak berada pada radius 5-15 km, namun mayoritas ada di 10 km

No	Kriteria	Kategori	Harapan Pelanggan
7	Kerapian showroom	<i>Order Qualifier</i>	satu narasumber menjadi ragu ketika mau membeli furnitur pada saat melihat showroom penjual yang kotor
8	Merk	<i>Order Qualifier</i>	Adanya pengaruh nama brand ketika memilih produk, namun ada juga yang tidak terlalu mempermasalahkan brand
9	Desain	<i>Order Winner</i>	Pelanggan akan melihat desain yang mereka suka ketika membeli furnitur, dimulai dari cari referensi di internet seperti rumah-rumah orang lain dengan tema serupa ataupun website pesaing
10	Fitur	<i>Order Winner</i>	Pelanggan menjadikan fitur fungsional dan juga kelancaran pemakaiannya agar mempermudah pemakaian. Termasuk garansi, anti rayap dan juga <i>childproof</i>

5.4 Analisis Pesaing

Analisis pesaing dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal apa saja yang ditawarkan serta keunggulan yang dimiliki dari pesaing terdekat MLD Home. Pemilihan pesaing yang dinilai berdasarkan dari hasil wawancara direktur utama maupun pelanggan,

“Mungkin kalau untuk perusahaan-perusahaan kecil bisa kaya fabelio, atau mungkin ifurnholic, mungkin d’bodhi, atau untuk yang besarnya harapannya bisa bersaing ke ikea, atau mungkin jadi supplier nya informa gitu... Kita sih harapannya kesana (Direktur Utama, wawancara, 31 Oktober 2023).”

Ada beberapa nama pesaing yang juga disebut oleh pelanggan dalam wawancara seperti Chandra Karya, IKEA, Pro Design, dan juga Little Equi yaitu merek furnitur yang memiliki segmentasi penjualan khusus untuk perlengkapan bayi. Oleh karena itu, dilakukannya analisis pesaing dari kriteria-kriteria yang sudah disebutkan oleh pelanggan dalam wawancara sebelumnya pada 4 pesaing terdekat yaitu Chandra Karya, IKEA, Pro Desain serta ifurnholic. Pembahasan pertama adalah analisis *order qualifier* pesaing pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Analisis *Order Qualifier* Pesaing

Sumber : Penulis, 2023

No	Kriteria	Chandra Karya Kelapa Gading - Jakarta	Pro Design Pakuwon Mall - Surabaya	IKEA JGC - Jakarta	iFurnholic Tunjungan - Surabaya
1	Harga	Cukup terjangkau	Cukup terjangkau	Tergantung material Cukup affordable untuk particle board, namun solid cukup tinggi	Cukup terjangkau
2	Pengiriman	Free, di H+7 hingga 14 hari kerja, namun bisa <i>request date</i> max hingga 1 bulan dari pembelian	Tambahan biaya sebesar 100.000, di H+2, namun bisa <i>request date</i> max hingga 1 bulan dari pembelian	Tambahan 0-5 kg = 29.000 5-10 kg = 64.900 10-100 kg = 169.000 Kurir toko daerah Jabodetabek, Bandung, Semarang, cilegon, karawang, cirebon, solo, malang, jogja, bali & Surabaya max 7 hari	Gratis daerah jawa, madura, makassar 4-7 hari kerja
3	Kualitas	Multiplex & Solid Untuk multiplex, cukup baik namun tidak tahan lama Solid bisa kuat lebih dari 10 tahun jika tidak kena air	<i>Grade A hardwood particle board.</i> Kuat sekitar 5 tahun	Kualitas berdasarkan harga Particle board, mdf, solid oak jika tidak kena air atau rayap, bisa 5 tahunan, dan yang solid lebih dari 10 tahun	Mdf finishing duco, kokoh mungkin bisa sekitar 5 tahun
4	Buku panduan untuk rakit	Ada	Ada	Ada	Ada

Berdasarkan Tabel 5.2, semua pesaing memenuhi kriteria tersebut mulai dari harga, rentang harga yang ada cukup sesuai dengan kemampuan finansial target pasar, kecuali IKEA ada beberapa produk yang memang cukup tinggi diatas kemampuan finansial dari narasumber dikarenakan bahan yang digunakan menggunakan kayu solid. Lalu pengiriman, semua pesaing memiliki jasa kirim namun durasi hari yang dibutuhkan untuk mengirim produk berbeda-beda, mulai dari H+2 dari pembelian hingga 7 hari, dan ada 2 pesaing yang dapat memberikan *request date* sesuai dengan keinginan pelanggan asalkan masih dibawah 1 bulan, yaitu Chandra Karya dan juga Pro Design. Setelah *order qualifier*, analisis berikutnya adalah *order winner* yang dibahas pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Analisis *Order Winner* Pesaing

Sumber : Penulis, 2023

No	Kriteria	Chandra Karya Kelapa Gading - Jakarta	Pro Design Pakuwon Mall - Surabaya	IKEA JGC - Jakarta	iFurnholic Tunjungan - Surabaya
1	Desain	Mix = classic, modern, minimalis	Modern minimalis	Mix = vintage, modern minimalis, skandinavian	modern minimalis & skandinavian
2	Fitur	Standard, tidak banyak furnitur yang multifungsi	Cukup banyak produk fungsional garansi ketika barang datang ke cust dengan penggantian barang yang cacat dalam 7-14 hari kerja	Multifungsi di beberapa produk	Multifungsi di beberapa produk

Desain dari masing-masing pesaing memiliki tema yang sejenis, namun IKEA dan juga iFurnholic memiliki desain yang cukup mengikuti trend furnitur saat ini yaitu modern minimalis dan juga scandinavian yang dapat diterima oleh pelanggan. Lalu tidak semua pesaing memiliki fitur multifungsi, seperti Chandra Karya, produk yang dijual tidak memiliki banyak fungsi, namun fitur multifungsi yang cukup banyak ada di Pro Design ditambah dengan adanya garansi penggantian barang yang rusak ketika barang datang menjadikan Pro Design lebih unggul dalam penilaian tersebut. Setelah itu, Tabel 5.4 memaparkan hasil analisis pesaing namun tidak terkait langsung dengan keputusan penelitian, namun hal ini dapat dijadikan pertimbangan dalam merumuskan strategi ataupun program kerja perusahaan kedepannya.

Tabel 5.4 Analisis *Order Qualifier & Order Winner* Pesaing yang tidak terkait penelitian

Sumber : Penulis, 2023

No	Kriteria	Chandra Karya Kelapa Gading - Jakarta	Pro Design Pakuwon Mall - Surabaya	IKEA JGC - Jakarta	iFurnholic Tunjungan - Surabaya
1	Lokasi	Jakarta, tangerang, Bekasi, Bandung, Makassar	lokasi showroom sendiri ada di surabaya, malang, semarang, bali serta dekoruma di 17 kota	tangerang, jakarta, bandung, sentul, surabaya, Bali	Lokasi showroom sendiri ada di tangerang, surabaya serta dekoruma di 17 kota
		Tersedia di Shopee, Tokopedia, Web	Tersedia di Shopee, Tokopedia, web, dekoruma	Tersedia di Tokopedia, web	Tersedia di Shopee (Livestream), Tokopedia, web, dekoruma

No	Kriteria	Chandra Karya Kelapa Gading - Jakarta	Pro Design Pakuwon Mall - Surabaya	IKEA JGC - Jakarta	iFurnholic Tunjungan - Surabaya
2	Jasa rakit	Free dengan min purchase 2 juta di dalam area yang sudah ditentukan	100.000 per transaksi, untuk area surabaya, sidoarjo, gresik	199.000 per produk Biaya rakit sebesar 9% dari harga beli atau minimum sebesar Rp199.000.	80.000 per item, untuk area sby dan sidoarjo
3	Kerapian showroom	cukup terorganisir, namun bagian area kursi kantor banyak berdebu	sangat terorganisir dan bersih	sangat terorganisir sesuai tema dan bersih	Cukup bersih namun tidak terorganisir dengan baik
4	Merk	ya, terkenal	ya, terkenal di area Surabaya dan sekitarnya	ya, terkenal	pemula

Tabel 5.4 adalah bagian yang tidak terkait oleh analisis penelitian, namun dibicarakan oleh pelanggan hingga penelitian ini memberikan gambaran analisis yang mungkin dapat diusulkan dalam strategi perusahaan mendatang. Hal pertama yang tidak terkait langsung dengan keputusan penelitian adalah lokasi. Semua pesaing memiliki showroom yang berdiri sendiri di beberapa kota besar di Indonesia serta ada pula yang bekerja sama dengan Dekoruma, yaitu *retailer* furnitur yang saat ini sudah berada di 17 kota yang dapat membantu penjualan dan juga pendistribusian produk seperti yang dilakukan Pro Design dan juga iFurnHolic. Hal ini membuat Pro Design dan juga iFurnHolic unggul karena dapat diakses dengan mudah di banyak kota. Selain lokasi showroom secara fisik, ada pula showroom secara daring atau marketplace yang dapat diakses oleh pelanggan. Semua pesaing memiliki toko daring di Shopee, Tokopedia, terdaftar di website Dekoruma, dan juga website masing-masing.

Kedua adalah jasa rakit, semua pesaing menyediakan jasa rakit furnitur untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kepada pembeli ketika akan menggunakan furnitur tersebut. Namun, penyediaan jasa rakit dari masing-masing pesaing memiliki ketentuan yang berbeda-beda, contohnya Chandra Karya yang memberikan gratis jasa rakit dengan minimum pembelian sebesar 2 juta rupiah, dan

juga pesaing lainnya yang membebankan biaya jasa rakit ke pembeli untuk tiap produk ataupun per transaksi.

Lalu kerapian showroom, semua pesaing memiliki showroom yang cukup bersih dan juga terorganisir sesuai dengan tipe produk. Namun, untuk hal ini IKEA sangat unggul karena adanya *display* produk berdasarkan tema interior yang dapat dijadikan inspirasi desain hunian. Dan yang terakhir adalah merek. Chandra Karya dan IKEA dapat dikatakan unggul karena sudah banyak pelanggan yang mengetahui merek tersebut, Pro design cukup unggul di area Surabaya dan sekitarnya karena cukup sering melakukan bazar di mall besar.

BAB VI

RANCANGAN STRATEGI OPERASI

Dalam Bab VI akan dirumuskan rancangan strategi operasi untuk MLD Home sesuai dari analisis yang dilakukan dalam Bab V. Berikut adalah rancangan strategi operasi yang akan dijalani oleh MLD Home.

6.1 Misi dan Keunggulan Kompetitif

Dari hasil wawancara analisis pelanggan dan juga analisis pesaing yang sudah dilakukan, perusahaan dapat melihat kebutuhan dan juga harapan yang diinginkan oleh pelanggan, serta bagian yang sudah dimiliki oleh pesaing saat ini. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk merumuskan keunggulan kompetitif perusahaan dalam *order winner* dan juga *order qualifier* untuk dapat bersaing dengan pesaing lainnya. Dalam keunggulan kompetitif pada *order qualifier*, 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). Ditambah lagi, keunggulan kompetitif dalam industri furnitur diharapkan dapat menguatkan daya saing komoditas unggulan daerah seperti pemanfaatan hasil pertanian, dan juga penguasaan teknologi antar industry (Badri, 2017). Dalam MLD Home, keunggulan kompetitif pada *order qualifier* yang harus dimiliki dapat dilihat pada Tabel 6.1.

Tabel 6.1 Rancangan keunggulan kompetitif MLD Home dalam *Order Qualifier*

Sumber : Penulis, 2023

No	Kriteria	Definisi	Keunggulan kompetitif MLD Home
1	Harga	Besaran harga yang masuk dalam toleransi pelanggan ketika membeli produk furnitur	Tidak begitu jauh beda dengan pesaing saat ini berkisar 300.000 - 2.250.000 Kitchen & Dining room = 420.000 - 2.250.000 Accessories aesthetic = 300.000 - 650.000 Home & Office = 450.000 - 1.850.000
2	<i>Delivery</i>	Kecepatan toleransi pengiriman yang diharapkan oleh pelanggan	Tidak lebih dari 7 hari dan pengiriman dilakukan oleh MLD dan juga untuk online free ongkir area jawa

No	Kriteria	Definisi	Keunggulan kompetitif MLD Home
3	Kualitas	Ketahanan produk dengan batasan minimum kegunaan (dalam tahun)	Potongan kayu yang rapi, kokoh dengan kayu solid. Kuat lebih dari 10 tahun jika tidak lembab ataupun terkena air
4	Buku panduan untuk rakit	Tersedianya buku panduan yang jelas dan mudah dipahami	Tersedia, ditambah dengan Video tutorial di media sosial untuk mempermudah pelanggan

Order qualifier yang pertama adalah harga, hal ini memang cukup subjektif untuk menentukan sebuah produk termasuk harga dalam kategori murah ataupun mahal, namun jika dibanding dengan pesaing, MLD dapat menawarkan harga sesuai dengan rentang harga yang tidak terlalu jauh dengan pesaing lainnya, serta memberikan *value for money* yang sesuai untuk pelanggan. Lalu selanjutnya adalah pengiriman, MLD akan menetapkan kebijakan pengiriman harus sudah diterima oleh pelanggan tidak lebih dari 7 hari, kecuali ada permintaan khusus dari pelanggan, serta pengiriman dilakukan oleh tim MLD. Lalu untuk online shop akan disubsidi free ongkir area jawa. Mayoritas pelanggan menginginkan pengiriman H+1 dari pembayaran, serta dapat menyesuaikan keinginan pelanggan asalkan tidak lebih dari 1 bulan setelah pembayaran. Hal ini dikarenakan banyaknya pelanggan yang menginginkan pengiriman secepatnya, atau pada akhir pekan dengan mempertimbangkan keberadaan pelanggan di lokasi untuk menerima barang tersebut. *“Pengennya selalu ontime, jadi beli langsung datang (Narasumber 4, wawancara, 10 November 2023).”* dan juga *“pengennya H+1 atau sameday gitu, tapi pas waktu masih berdua aja sama suami sih pasti bisa nya weekend gitu (Narasumber 1, wawancara, 2 November 2023).”*.

Selanjutnya adalah kualitas produk yang sesuai dengan bahan yang digunakan, dalam hal ini material yang digunakan oleh MLD Home adalah mayoritas kayu solid seperti kayu mahoni, kayu jati ataupun kayu sungkai yang cukup tahan lama hingga lebih dari 10 tahun dalam pemakaian normal tidak kena air maupun lembab. Jasa rakit yang diberikan kepada pelanggan, mayoritas pesaing memberikan jasa rakit yang dekat dengan domisili cabang ataupun lokasi showroom nya, untuk saat ini karena MLD Home berada di Jakarta, MLD dapat memberikan layanan jasa rakit dalam area jabodetabek, untuk diluar itu dapat bekerja sama dengan jasa rakit dari retailer yang telah ditunjuk. Lalu tersedianya buku panduan di masing-masing

produk juga menjadi *order qualifier* yang harus dimiliki MLD Home, namun selain buku panduan, MLD dapat membuat video tutorial untuk semakin mempermudah pelanggan dalam merakit barang. Video tutorial dapat dimasukkan kedalam info etalase e-commerce, atau bisa juga diberikannya barcode di masing-masing packaging produk yang langsung dapat diakses ke link video produk dalam media sosial MLD Home.

Setelah ditetapkannya keunggulan pada *order qualifier* perusahaan, dibutuhkan *order winner* 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 (Schroeder, 2020). Dalam hal ini, keunggulan kompetitif *order winner* dari MLD adalah desain “*Mungkin karena kita desain sendiri yah, kita mau ngejar furnitur yang ke arah sifatnya itu bentuknya unik, yang tidak hanya kotak namun bentuknya unik dan juga fungsional* (Direktur Utama, wawancara, 31 Oktober 2023).” Hal ini divalidasi juga oleh semua narasumber bahwa mereka akan mempertimbangkan desain furnitur yang sesuai dengan selera masing-masing, salah satunya adalah dari narasumber ke 5 yang mengungkapkan akan mempertimbangkan desain atau model yang disukai “*Liat-liat yang kira-kira model nya gue suka, trus ukuran yang gak gede-gede amat* (Narasumber 5, wawancara, 13 November 2023).” Selanjutnya adalah fitur yang fungsional sesuai dengan pernyataan direktur utama PT MAI “*Yang tidak hanya kotak namun bentuknya unik dan juga fungsional. Itu sih produk keunggulan kita* (Direktur Utama, wawancara, 31 Oktober 2023).” Namun, dapat juga ditambahkan tambahan fitur seperti anti rayap, *childproof*, serta adanya garansi sebagai salah satu keunggulan MLD seperti kebutuhan dari beberapa pelanggan “*karena satu sebenarnya di rumahku tuh banyak rayap, jadi itu jadi salah satu pertimbangan* (Narasumber 1, wawancara, 2 November 2023).”

Narasumber berpendapat bahwa untuk keluarga yang memiliki anak kecil akan mempertimbangkan keamanan untuk anak nya yang cukup aktif bergerak “*Buat couple-couple yang masih muda, apalagi dulu belum punya anak, jadi belum kepikiran kalo ujung-ujungnya tajem lah atau apa lah.. Tapi memang sekarang posisinya udah ada anak itu emang beda pada saat milih furnitur* (Narasumber 3, wawancara, 6 November 2023).” Untuk garansi direktur utama memberikan pernyataan “*Kita harapkan sih dari after sales yah, kita mungkin coba kasih garansi di 3 bulan pertama*

ke customer kita (Direktur Utama, wawancara, 31 Oktober 2023).” Hal ini dapat dilihat dalam Tabel 6.2 .

Tabel 6.2 Rancangan keunggulan kompetitif MLD Home dalam *Order Winner*

Sumber : Penulis, 2023

No	Kriteria	Definisi	Keunggulan kompetitif MLD Home
1	Desain	Keseluruhan desain (Ukuran, warna, model) yang dapat dilihat dan dipilih berdasarkan selera pelanggan	Dapat bersaing dalam desain modern minimalis, Scandinavian & Japandi yang unik dan dapat cocok di berbagai tema rumah.
2	Fitur	Fungsi furnitur yang dapat ditawarkan kepada pelanggan Kegunaan, kepraktisan, termasuk garansi ataupun tambahan fitur lainnya	Produk MLD memiliki banyak fitur multifungsi dibanding dengan pesaing, namun tetap indah dilihat. (ditambah dengan fitur tambahan anti rayap dan Garansi 3 bulan untuk parts)

Berdasarkan Tabel 6.2, MLD Home memiliki kemampuan dengan memadukan banyak fungsi fitur dalam satu produk namun dikemas dalam desain yang unik dibandingkan dengan pesaing lainnya seperti ifurnholic ataupun Chandra Karya yang belum memiliki fitur multifungsi dengan desain yang rapih, apik dan cocok dengan tren masa kini. Contohnya saja rak sepatu yang akan diproduksi oleh MLD Home, dalam rak sepatu tersebut terdapat *bench* atau sofa yang dapat digunakan pengguna untuk duduk ketika memakai sepatu, lalu ada storage disampingnya yang dapat digunakan untuk menyimpan kaus kaki, atau perlengkapan lainnya yang dibutuhkan, serta disampingnya lagi terdapat tempat penyimpanan payung yang jika dibutuhkan, pengguna tidak perlu mencari-cari payung ditempat lainnya, karena sudah berada didekat jangkauan pengguna.

Setelah merancang rencana MLD Home dalam merumuskan keunggulan kompetitif *order winner* dan *order qualifier* perusahaan, Tabel 6.3 menjelaskan kriteria yang tidak terkait penelitian namun dapat di konsiderasikan untuk dapat di pertimbangkan dalam rencana kedepannya agar MLD semakin berkembang dan dapat bersaing di pasar.

Tabel 6.3 Usulan Rencana MLD Home yang tidak terkait penelitian

Sumber : Penulis, 2023

No	Kriteria	Definisi	Keunggulan kompetitif MLD Home
1	Lokasi	Adanya <i>showroom</i> dan jarak yang cukup dekat dengan pelanggan	Dalam menentukan lokasi <i>showroom</i> , diharapkan dekat dengan pemukiman kelas menengah kurang lebih 10 km. Dan tersedia di berbagai cabang di seluruh Indonesia. Contoh alternatif retailer: Informa, Dekoruma
		Adanya akun <i>ecommerce</i> / <i>website</i>	<i>Website</i> untuk menawarkan produk dan dapat integrasi ke <i>e-commerce</i> (Shopee, Tokopedia, dan <i>platform marketplace furniture</i> Dekoruma)
2	Jasa rakit	Tersedianya jasa rakit untuk produk yang ditawarkan	100.000 per transaksi Area Jabodetabek (Hal ini diputuskan mengikuti acuan pesaing & harga tukang) Area Jabodetabek dilayani oleh MLD, di luar kota akan kerja sama dengan retailer (jasa rakit memiliki jadwal hari berbeda dari pengiriman)
3	Kerapian <i>showroom</i>	Tata letak dan kebersihan <i>showroom</i>	Dapat dijadikan kriteria dalam memilih <i>retailer</i> . Dan dilakukan inspeksi secara periodik ke retailer tersebut
4	Merk	Terkenalnya merk	Adanya program brand awareness dari tim marketing

Tabel 6.3 menjelaskan ada 4 kriteria yang juga menjadi perhatian pelanggan dan sudah dimiliki oleh beberapa pesaing namun diluar dari ruang lingkup keputusan penelitian, diantaranya yaitu lokasi *showroom* yang cukup dekat sekitar 10 km dengan permukiman dan juga akses yang mudah dilalui, tak hanya toko secara fisik namun adanya toko daring untuk menjangkau pelanggan yang cukup jauh dari *showroom* fisik. Lalu jasa rakit yang tersedia dari pemilik merek ataupun retailer, kerapian *showroom* dengan tata letak yang sesuai dengan jenis barang dan juga kebersihan toko agar membuat pelanggan nyaman, serta terkenalnya merek jual agar pelanggan familiar dan mau memilih produk tersebut.

Oleh karena itu, setelah mendapatkan *order winner* dan *order qualifier* yang diyakini MLD agar dapat unggul dibanding dengan pesaing lainnya, perusahaan merumuskan sebuah misi operasi perusahaan, yaitu MLD Home menyediakan furnitur multifungsi bertema skandinavian, minimalis dan japandi dengan desain yang unik dan berkualitas tinggi.

6.2 Target Kuantitas Produksi

Target kuantitas produksi yang diputuskan MLD Home dirumuskan berdasarkan target penjualan yang sudah ditetapkan, yaitu pada tahun 2024 sebesar 350.000.000, di 2025 naik sebesar 15% menjadi 402.500.000, dan di 2026 naik 20% menjadi 483.000.000 lalu diselaraskan dengan jenis produk yang akan dijual bersamaan dengan harga jual kepada pelanggan dalam Tabel 6.4 dibawah ini.

Tabel 6.4 Harga Produk MLD
Sumber : Internal Perusahaan, 2023

No	Product	Kategori	Harga Jual
1	Nakula - Island French	Kitchen & Dining room	2.250.000
2	Arimba - Rak Botol	Kitchen & Dining room	420.000
3	Kresna - Rak sepatu & Storage	Home & Office	1.850.000
4	Ayu - Mirror Cabinet	Aesthetic Accesories	615.000
5	Tiara - Make up Organizer putar	Aesthetic Accesories	580.000
6	Rama - Monitor Stand	Home & Office	450.000
7	Omi - Tempat Tissue & Hand Sanitizer	Aesthetic Accesories	300.000
8	Ariani - Rak bumbu dapur	Kitchen & Dining room	500.000
9	Bima - Rak Majalah Kayu Gantung	Aesthetic Accesories	650.000

Setelah menentukan produk, untuk menentukan jumlah produksi perusahaan mempertimbangkan beberapa faktor seperti adanya konsiderasi daya serap pasar terhadap tiap produk yang dipasarkan, penambahan 2 jenis produk setiap 1 tahun sekali, adanya peningkatan produksi pada H-1 bulan idul fitri maupun H-1 bulan perayaan natal dan tahun baru tiap tahunnya, serta adanya MOQ (*Minimum Order Quantity*) dari pemasok yang ada, yaitu sebanyak kelipatan 3 buah produk per desain. Untuk itu, Tabel 6.5 menjelaskan kuantitas produksi yang ditetapkan untuk tahun 2024 hingga 2026.

Tabel 6.5 Kuantitas Produksi Per tahun 2024 - 2026

Sumber : Internal Perusahaan, 2023

No	Product	Kategori	2024	2025	2026
1	Nakula - Island French	Kitchen & Dining room	45	63	75
2	Arimba - Rak Botol	Kitchen & Dining room	78	99	108
3	Kresna - Rak sepatu & Storage	Home & Office	66	66	84
4	Ayu - Mirror Cabinet	Aesthetic Accessories	81	96	99
5	Tiara - Make up Organiser putar	Aesthetic Accessories	78	84	105
6	Rama - Monitor Stand	Home & Office	0	87	102
7	Omi - Tempat Tissue & Hand Sanitizer	Aesthetic Accessories	0	93	102
8	Ariani - Rak bumbu dapur	Kitchen & Dining room	0	0	105
9	Bima - Rak Majalah Kayu Gantung	Aesthetic Accessories	0	0	105
Total Produksi			348	408	471

Setelah menentukan rencana produksi per tahun, perusahaan membagi rencana produksi dalam tiap bulannya yang dapat dilihat pada Lampiran 6. Lalu di Tabel 6.6 dapat dilihat total produksi dibandingkan dengan total pendapatan MLD Home dalam rupiah.

Tabel 6.6 Total Produksi vs Total Pendapatan dalam Rupiah

Sumber : Internal Perusahaan, 2023

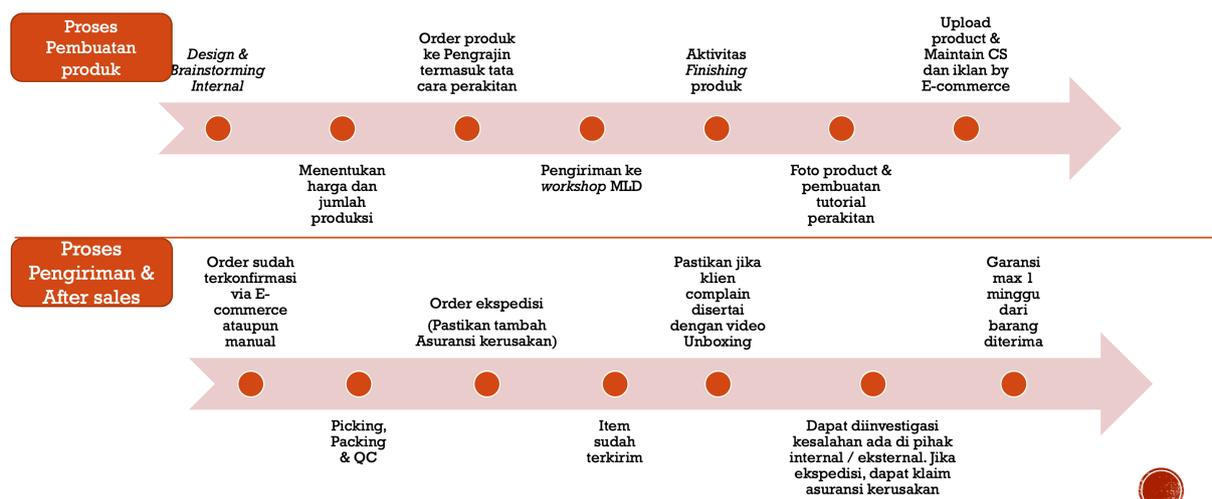
Tahun	Total Produksi (RP)	Target Pendapatan (RP)
2024	351.165.000	350.000.000
2025	413.190.000	402.500.000
2026	491.295.000	483.000.000

Hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan total produksi lebih tinggi sedikit dibandingkan dari target penjualan untuk mengantisipasi adanya pesanan lebih. Dan, jika ada nya pesanan lebih, maka tidak menutup kemungkinan jika MLD akan memberikan pesanan tambahan kepada pemasok agar dapat memenuhi keinginan

pelanggan. Dan juga tidak menutup kemungkinan jika adanya perubahan jumlah pesanan diluar jumlah yang sudah direncanakan untuk mengikuti dinamika pasar.

6.3 Rancangan Alur Proses Operasi MLD Home

Keputusan strategi operasi berikutnya adalah keputusan rancangan alur proses operasi dengan mempertimbangkan kegiatan umum yang ada dalam di industri furnitur, ketersediaan sumber daya dari MLD Home dan keunggulan kompetitif yang ingin dicapai oleh MLD Home yang tertuang pada Gambar 6.1 dan juga Gambar 6.2.

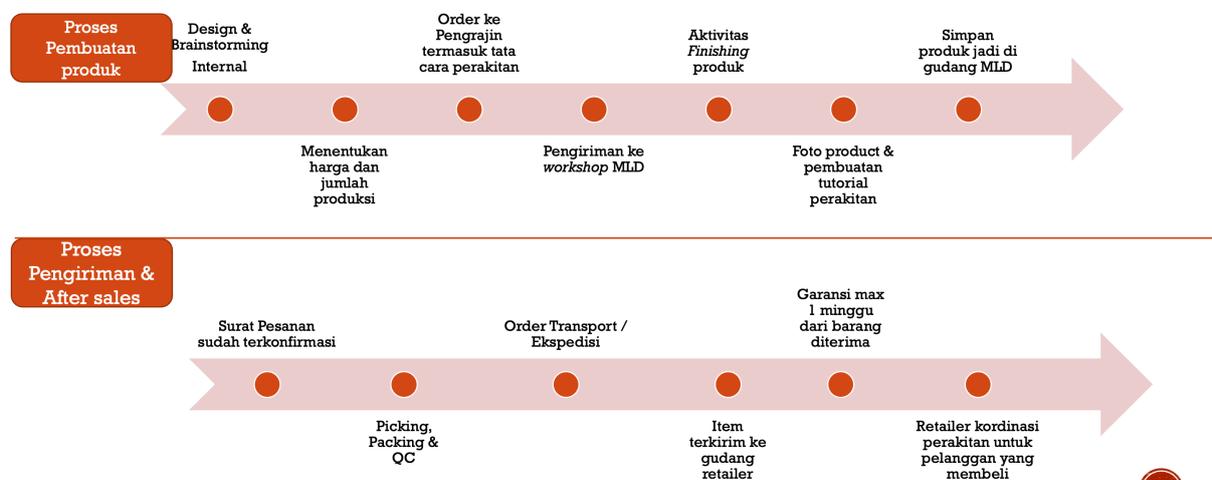


Gambar 6.1 Kegiatan Bisnis MLD Home ke pelanggan

Sumber : Internal MLD Home, 2023

Dalam proses bisnis MLD Home ke pelanggan, pada Gambar 6.3 awalnya pihak internal akan mendesain produk yang akan di produksi, karena desain adalah salah satu *order winner* dari industri furnitur, maka dari itu diperlukan tenaga desain yang sejalan dengan konsep, visi dan misi operasi dari perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan target dan konsep MLD Home. Lalu selanjutnya adalah komponen dari *order qualifier* industri yang harus di selaraskan dengan target pasar seperti menentukan harga yang sesuai, serta jumlah produksi berdasarkan target. Pihak internal khusus nya tim relasi dan pemasaran beserta dengan direktur MLD akan memesan pembuatan produk ke pengrajin yang sudah dipilih dengan desain beserta sketsa tata cara perakitan agar pengrajin dapat mengetahui bagian-bagian yang perlu diperhatikan. Setelah itu, produk dikirim ke workshop MLD untuk aktivitas *finishing*

sesuai dengan rencana produksi. Adanya foto produk dan juga pembuatan tutorial perakitan produk, jika produk yang dijual *knock down* atau dibutuhkan perakitan mandiri oleh pelanggan yang dikerjakan oleh tim pemasaran. Lalu karena saat ini MLD Home belum memiliki toko fisik khusus MLD Home, tim akan mengunggah produk ke etalase *E-commerce* beserta dengan promosi seperti iklan ataupun menjawab pertanyaan pelanggan terkait produk yang dijalani oleh tim pemasaran. Pada sisi proses pengiriman maupun *after sales*, setelah pesanan sudah terkonfirmasi, adanya kegiatan *picking*, *packing* serta pengecekan produk yang akan dikirim oleh tim operasi, lalu pemesanan transportasi dengan asuransi kerusakan, lalu ketika produk sudah terkirim, pihak *Customer Service* memastikan jika ada komplain dari pelanggan harus disertai dengan video *unboxing* agar kesalahan pengiriman dapat diinvestigasi lebih lanjut, dan produk yang dikirim oleh MLD Home memiliki garansi maksimal satu minggu dari barang diterima.



Gambar 6.2 Kegiatan Bisnis MLD Home ke *retailer*

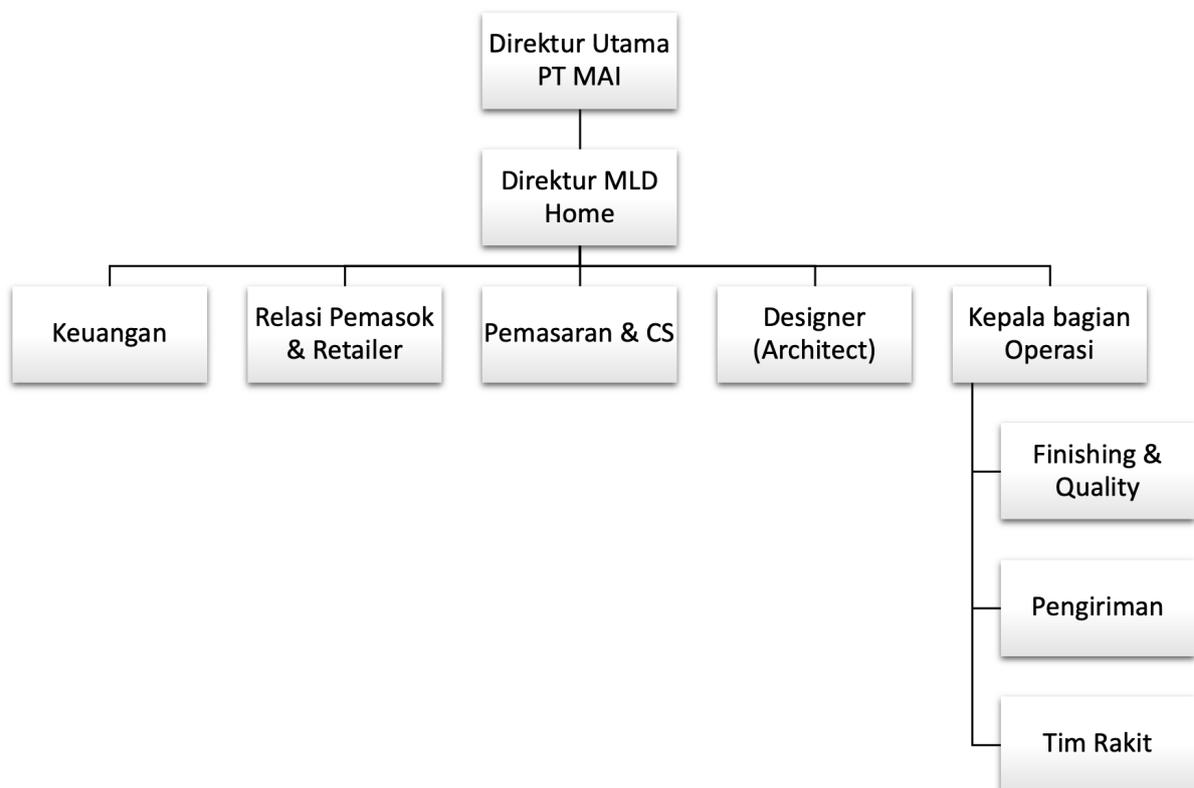
Sumber: Internal MLD Home, 2023

MLD Home tidak hanya menjual produk via *e-commerce* dan langsung ke pelanggan, namun adanya *retailer* yang dapat membantu jangkauan distribusi produk MLD Home yang dijelaskan dalam Gambar 6.2. Dalam proses pengadaan ke *retailer*, kurang lebih sama dengan proses pengadaan MLD Home ke pelanggan langsung, hanya saja bedanya ketika foto produk dan pembuatan perakitan, tidak adanya kegiatan mengunggah foto produk ke sistem. Lalu, dalam proses pengiriman dan after

sales, *retailer* menggunakan surat pesanan untuk memesan produk, lalu titik pengiriman adalah gudang *retailer* yang dijalankan oleh tim relasi. Namun, jika adanya permintaan untuk pengiriman langsung ke pelanggan, MLD Home akan mengirim pesanan menggunakan kurir MLD Home untuk area jabodetabek, diluar itu akan menggunakan layanan ekspedisi. Lalu, untuk perakitan jika berada dalam area jabodetabek, jasa rakit akan dilakukan oleh MLD Home, namun jika berada diluar jabodetabek, akan menggunakan jasa rakit yang sudah kerja sama dengan *retailer*.

6.4 Rancangan Struktur Organisasi MLD Home

Sejalan dengan alur proses yang akan dijalankan oleh MLD Home, dalam penelitian ini akan dibuat kerangka struktur organisasi khusus MLD Home yang dapat menunjang kegiatan proses bisnis dan juga operasi pada Gambar 6.3 yang dapat di pertimbangkan oleh perusahaan.



Gambar 6.3 Struktur Organisasi MLD Home

Sumber : Penulis, 2024

Jabatan	Pekerjaan
Direktur Utama PT MAI	Memimpin perusahaan PT MAI
Direktur MLD Home	Memimpin bisnis MLD Home
Keuangan	Pencatatan dana dan dokumen perusahaan
Relasi Pemasok & Retailer	Bertanggung jawab dengan hubungan bisnis bersama retailer seperti pesanan order retailer, harga yang disepakati dengan retailer, serta pemesanan produk ke pemasok.
Pemasaran & CS	Melakukan promosi media sosial, upload produk <i>e-commerce</i> , perhitungan harga jual, harga diskon, pembuatan video tutorial, respon komplain & chat media sosial / <i>e-commerce</i>
Arsitek	Merancang konsep dan desain furnitur, serta membuat buku tutorial perakitan produk
Kepala bagian operasi	Bertanggung jawab atas segala aktivitas operasional MLD Home
Finishing & Quality	Melakukan aktivitas finishing produk, membantu cek produk yang diterima dari pemasok, dan memastikan produk terbungkus dengan rapi ketika dikirim ke pelanggan
Pengiriman	Melakukan segala pekerjaan pengiriman produk
Tim Rakit	Melakukan rakit produk di pelanggan

6.5 Kapasitas Finishing

Ada beberapa tahap perhitungan yang harus dilalui untuk mengetahui jumlah tenaga kerja finishing, pertama adalah menghitung rata-rata target produksi per bulan diambil dari data target kuantitas produksi yang dapat dilihat di Lampiran 6, dari data target kuantitas produksi, ditambahkan toleransi 10% dengan konsiderasi utilisasi kapasitas maksimum berada pada 90%, lalu mengetahui waktu yang dibutuhkan dalam membuat satu produk dari awal proses penerimaan barang hingga produk terkemas untuk siap dijual yang tertuang pada Tabel 6.7.

Tabel 6.7 Perhitungan Target Produksi per Hari

Sumber : Penulis, 2023

No	Detail Pekerjaan	Waktu yang diperlukan per produk
1	Check barang	10 menit
2	Jika ada yang tidak rata, dapat di dempul	30 menit
3	Finishing (Cat) 1	120 menit
4	Pengeringan 1	240 menit
5	Finishing (Cat) 2	120 menit
6	Pengeringan 2	240 menit
7	Pemasangan Logo	5 menit
8	Pengemasan	30 menit
Total		795 menit
Total Jam		13,25 jam
Total Menit kecuali proses pengeringan		315 menit
Penambahan toleransi 20%		378 menit
Total Jam kecuali proses pengeringan		6,3 jam
Total produk yang dapat dihasilkan per hari		1,3 unit

Dapat disimpulkan, dalam satu hari MLD Home dapat menghasilkan 1,3 unit produk dengan total jam kerja selama 8 jam, total produksi selama 6,3 jam diluar proses pengeringan ditambah adanya penambahan toleransi waktu sebesar 20% untuk mengantisipasi kebutuhan pekerja ataupun ada proses yang membutuhkan waktu lebih lama dari acuan perhitungan awal. Selanjutnya dapat dilihat penggabungan perhitungan target kuantitas produksi per bulan dengan perhitungan target produksi finishing per hari yang akan menghasilkan kebutuhan tenaga kerja untuk memenuhi target produksi MLD Home pada Tabel 6.8.

Tabel 6.8 Perhitungan Tenaga Kerja

Sumber : Penulis, 2023

Detail	2024	2025	2026
Jumlah hari kerja dalam 1 bulan	24	24	24
Target Produksi / bulan	32	37	43
Target produksi / hari	1,3	1,6	1,8
Kemampuan finish 1 orang/hari	1,3	1,3	1,3
Jumlah orang yang dibutuhkan	1,0	1,2	1,4
Jumlah tenaga kerja (dibulatkan ke atas)	1	2	2

Dari hasil perhitungan tersebut, MLD Home membutuhkan 1 tenaga kerja di bagian finishing pada tahun 2024, lalu di tahun 2025 dan 2026 sesuai dengan target produksi yang sudah ditetapkan, MLD Home membutuhkan tambahan 1 orang dengan total 2 tenaga kerja di area finishing agar tetap dapat memenuhi target produksi. Dan jika adanya lonjakan pesanan, MLD Home akan mengoptimalkan tenaga kerja yang ada untuk lembur, ataupun menggunakan tenaga kerja alih daya harian.

6.6 Kriteria Pemilihan Pemasok

Ada beberapa kriteria yang menjadi pertimbangan untuk memilih pemasok furnitur yang sesuai dengan standar dan kebutuhan MLD Home. Kriteria tersebut didapat dari hasil referensi literatur jurnal dalam memilih pemasok furnitur, wawancara direktur utama, dan juga dari hasil *order winner* dan *order qualifier* MLD Home agar pemasok dapat memenuhi target serta keunggulan perusahaan. Namun karena keterbatasan referensi untuk literatur pemasok furnitur barang jadi, yang digunakan adalah referensi pencarian kriteria pemasok material kayu untuk pembuatan furnitur.

Purnomo (2021) menentukan kriteria pemilihan pemasok furnitur adalah waktu (kecepatan), kualitas dan juga harga, lalu Utami (2022) mengatakan hal yang sama bahwa untuk memilih pemasok furnitur berdasarkan dari kriteria Kualitas dan juga Harga. Selanjutnya Iriani (2022) mengatakan bahwa kesanggupan volume produksi

juga menjadi salah satu penilaian dalam memilih pemasok. Untuk itu, setelah melakukan wawancara dan diskusi dari literatur dengan direktur utama MLD Home, perusahaan akan menentukan kriteria pemasok dari segi kualitas, waktu pengerjaan, pengalaman, packaging, harga, kesanggupan volume produksi, kesanggupan produksi sesuai desain, dan juga sumber bahan baku. Dalam memilih jenis kriteria, tentunya mengacu dengan kesesuaian *order winner* dan juga *order qualifier* yang akan difokuskan oleh MLD Home ataupun adanya hubungan dengan aspek proses operasi lainnya.

Yang pertama adalah kriteria Kualitas, kualitas produksi yang diharapkan MLD Home kepada pemasok adalah jika kualitas produksi semakin rapi dan kokoh, maka semakin bagus sedangkan jika hasil kualitas tidak rapi ataupun tidak kokoh, maka semakin tidak bagus. Jika pemasok tidak dapat menyanggupi sesuai dengan standar kualitas MLD, maka MLD tidak akan memesan dari pemasok tersebut sesuai dengan paparan direktur utama, "*Kalo hasilnya mencong-mencong atau misalkan ada sekrup yang gak sesuai kan bikin jadi gampang rusak yah, nama kita nanti yang jelek loh di mata customer.. Kan kita gak mau dong sampe kaya gitu* (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023)." Lalu hal ini menjadikan kriteria tersebut terkait dengan *order qualifier* yang diharapkan pelanggan "*Customer nih mau beli barang, pasti kan liat juga ni barangnya gampang rusak apa gak, kalo misalkan keliatannya ditiup angin aja terbang mah kan pasti ga ada yang mau beli* (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023)."

Kriteria kedua adalah waktu pengerjaan, semakin cepat proses produksi hingga pengiriman, maka semakin baik, sedangkan semakin lama proses produksi hingga pengiriman maka semakin tidak baik. Hal ini dibutuhkan dalam terciptanya pola pemesanan yang seragam, hingga pemesanan berikutnya dapat direncanakan dengan baik. Dan juga adanya kepastian dalam ketersediaan barang di *workshop* karena akan ada aktivitas lainnya yaitu *finishing* agar proses pengerjaan yang dibutuhkan tidak terlalu lama. Hal ini tidak terkait dengan *order winner* ataupun *order qualifier* pelanggan, namun terkait dengan kebutuhan perencanaan proses operasi lainnya yang ada di MLD Home berdasarkan keinginan direktur utama "*lebih ke komitmen nya mereka bisa berapa lama selesainya, untuk next order kan jadi lebih enak yah untuk pola nya bagaimana* (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023)."

Hal yang ketiga adalah pengalaman dari pemasok, yaitu seberapa lama pemasok sudah berada di industri furnitur beserta dengan portfolionya. Jika semakin lama, maka semakin baik, sedangkan semakin singkat maka kurang baik karena hal ini dapat mengacu ke kredibilitas pemasok dan akan munculnya kepercayaan dan rasa aman dari sisi internal MLD untuk pemasok yang memiliki pengalaman lebih lama. Serta lebih profesional dan sudah terbiasa memenuhi pesanan dengan desain sesuai pelanggan, karena hingga saat ini pemasok tersebut masih dapat bertahan di pasar. Walaupun hal ini tidak terkait dengan *order qualifier* ataupun *order winner*, namun hal ini mengacu ke keamanan produksi dan operasi, “Semakin lama berada di industri tersebut kan sebenarnya lebih mahir nantinya kan.. Jadi semakin enak kalo kita minta desain yang lumayan rumit, mereka bisa karena udah pengalaman lama.. Terus komitmen juga ngaruh kan, kalo udah lama kan berarti udah bisa fulfill order nya sesuai dong, minim drama gitu kan lebih tenang yaa (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023).”

Lalu kriteria yang keempat adalah packaging atau pengemasan, yang dimaksud adalah semakin tebal dan rapi packaging yang digunakan maka semakin baik, jika semakin tipis packaging yang digunakan maka tidak baik. *Packaging* adalah salah satu komponen yang dapat menunjang kualitas produk. Apabila produk dengan *packaging* yang tidak sesuai, akan dengan mudahnya rusak ketika diperjalanan. Hal ini juga terkait dengan *order qualifier* dari kualitas yang diharapkan pelanggan. Sesuai dengan paparan direktur utama mengenai kriteria pengemasan, “Karena takutnya barang pecah belah tapi gak di pack dengan rapi kan bisa rusak yah, yang ada nanti kita rugi.. Rugi waktu mesti nunggu parts-parts nya lagi (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023).”

Harga menjadi kriteria kelima dalam pemilihan pemasok. Kriteria ini memaparkan semakin mahal biaya produk yang ditawarkan maka semakin tidak di pilih, sedangkan jika semakin rendah biaya produk yang ditawarkan maka semakin dipilih. Lalu harga yang diberikan oleh pemasok akan berdampak dengan harga jual ke pelanggan, ditambah menjadi salah satu *order qualifier* dari pelanggan sesuai pendapat direktur utama, “Kita kan mau masuk harga pasar yah, yaa semakin rendah kan lumayan kita dapet margin nya (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023).”

Kesanggupan volume produksi menjadi kriteria keenam dalam pemilihan pemasok. Kriteria ini adalah terkait dengan seberapa banyak kesanggupan kuantitas

produksi. Semakin banyak maka semakin baik, sedangkan jika semakin sedikit maka semakin tidak baik. Hal ini mempengaruhi ke komitmen pemenuhan pesanan, dan apabila dikemudian hari ada nya pesanan yang tinggi, pemasok masih sanggup dan tidak terlalu beresiko. Walaupun dalam hal *order winner* ataupun *qualifier* tidak ada keterkaitan. *“Misalkan ada orderan tiba-tiba banyak yang memang harus nambah extra pesanan ke mereka, mereka masih ke handle gitu, gak kejar-kejaran atau malah jeleknya gak bisa diselesaikan kan sayang juga jadi sales loss gitu dong ke kita (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023).”*

Kesanggupan produksi sesuai desain menjadi kriteria selanjutnya. Kriteria ini adalah terkait dengan seberapa baik kesanggupan produksi sesuai desain. Semakin mirip maka semakin baik, sedangkan jika semakin tidak mirip maka semakin tidak di konsiderasikan oleh perusahaan. *“Kan kalo mereka gak sanggup produksi sesuai desain kita, yaaa mereka mau buat apaa? Ga mungkin kan kalo kita harus revisi desain, sedangkan kita jualan keluaranya nih desain nih yang jadi unggulannya.. (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023).”* Dapat dikatakan hal ini sangat krusial untuk perusahaan, karena keunggulan MLD Home adalah dalam desain dan juga fitur sesuai dengan *order winner* yang diharapkan, maka MLD berharap agar pemasok dapat membuat sesuai desain dan arahan MLD Home.

Kriteria terakhir adalah sumber bahan baku yang menjadi penilaian. Kriteria ini berhubungan dengan konsistensi pasokan jenis kayu. Jika mempunyai perjanjian atau relasi baik dengan pemasok kayu, maka kemungkinan dipilih akan semakin tinggi, sedangkan jika tidak memiliki perjanjian dengan pemasok kayu, maka kemungkinan dipilih akan rendah. *“Sebenarnya di jepara ini sih rata-rata udah pada kerja sama yah, tapi ya gapapa kita mesti tanyain juga ajaa takutnya kan belum kerja sama, atau mungkin kena blacklist atau apa lah kan kita ga tau yaa nanti malah ngaruh ke produksi kita kan kita yang rugi.. (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023).”* Disimpulkan konsistensi pasokan kayu dapat mempengaruhi ke kecepatan produksi dan juga kualitas yang ditawarkan, dan hal ini terkait dengan order *qualifier* dari pelanggan.

6.7 Pemilihan Pemasok

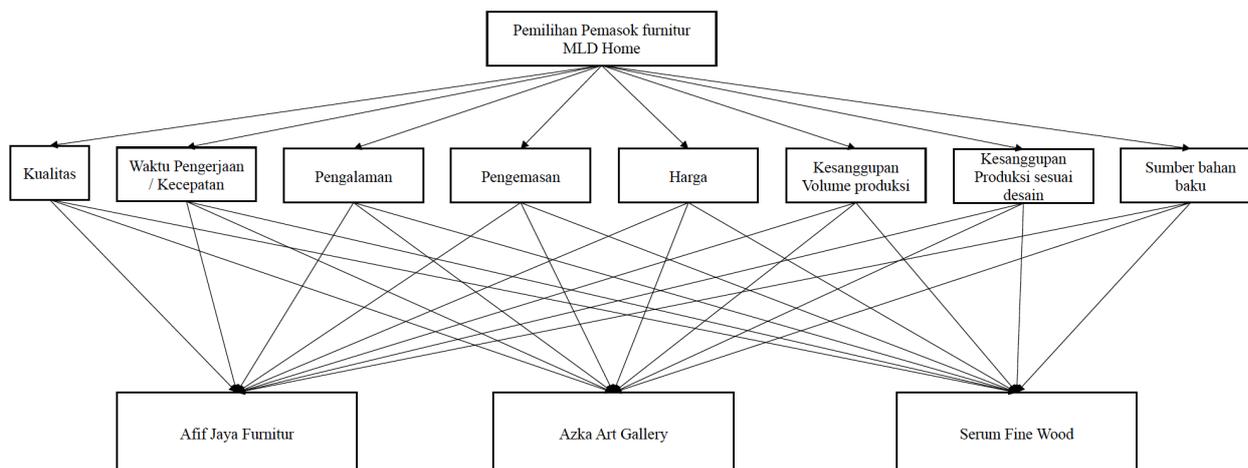
Dalam pencarian pemasok furnitur, adapun pertimbangan untuk memilih jumlah pemasok yang cocok untuk MLD Home dalam 3 tahun mendatang. Sebelum

memutuskan untuk memilih pemasok yang akan bekerja sama, adanya keputusan dari direktur utama untuk memilih satu pemasok yang akan bekerja sama dengan MLD Home dalam 3 tahun mendatang,

“Mungkin tahap awal kita tetep single dulu, jika memang kebutuhannya meningkat, udah pasti kita akan split ke beberapa pemasok tergantung dari maksimal dari mereka bisa ngerjain berapa unit tiap bulannya (Direktur Utama, wawancara, 31 Oktober 2023).”

Adanya konsiderasi dalam desain yang dimiliki diharapkan tidak tersebar ke pihak lain, lalu akan terjalinnya hubungan relasi yang baik serta intens karena integrasi informasi maupun sistem lebih mudah dan meminimalisir adanya kesalahan komunikasi dibandingkan dengan banyak pemasok yang cukup kompleks untuk bertukar informasi, lalu kualitas pemasok dapat sesuai standar yang dijanjikan dan tidak berbeda dari satu produk ke produk yang lainnya, dibandingkan dengan banyak pemasok yang memiliki standar kualitas pembuatan berbeda, dan untuk saat ini volume yang dibutuhkan oleh MLD setiap bulannya masih sedikit dan sangat memungkinkan dapat dipenuhi oleh satu pemasok, ditambah juga harga yang ditawarkan akan lebih murah jika MLD memesan sesuai dengan jumlah minimum pemesanan kepada pemasok. Lalu, strategi hubungan MLD Home dengan pemasok adalah *continous replenishment*, yaitu MLD Home akan memberikan jumlah pesanan atau *Purchase Order* kepada pemasok, dan pemasok akan memproduksi serta mempersiapkan pengiriman dalam jangka waktu yang sudah disepakati sebelumnya.

Dari keputusan tersebut, maka dilanjutkannya penelitian dengan metode AHP untuk pemilihan pemasok yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan MLD Home. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara, diskusi dengan direktur utama PT MAI, dan pencarian secara daring ke 3 alternatif pemasok. Langkah-langkah yang dilakukan pertama adalah menyusun hierarki permasalahan yang terjadi, yaitu berdasarkan Gambar 6.2 .



Gambar 6.4 Hierarki Pemilihan Pemasok furnitur MLD Home

Sumber : Pengolahan data, 2023

Tabel 6.9 adalah perhitungan perbandingan berpasangan yang dilakukan untuk menentukan Eigen Value dan juga bobot prioritas dari masing-masing kriteria.

Tabel 6.9 AHP Bobot Prioritas

Sumber : Pengolahan data, 2023

1. Matriks perbandingan berpasangan (pairwise comparison) dalam desimal										0.125	
Kriteria	Kualitas	Waktu pengerjaan / Kecepatan	Pengalaman	Packaging	Harga	Kesanggupan / Volume Produksi	Kesanggupan produksi sesuai desain	Sumber bahan baku	2. Eigen Value	3. Bobot Prioritas	
Kualitas	1.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	0.11	5.00	3.14	0.23	
Waktu pengerjaan / Kecepatan	0.14	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	0.11	3.00	1.18	0.09	
Pengalaman	0.14	0.33	1.00	0.33	0.33	0.33	0.11	0.50	0.32	0.02	
Packaging	0.14	0.33	3.00	1.00	3.00	3.00	0.11	0.50	0.72	0.05	
Harga	0.14	0.33	3.00	0.33	1.00	1.00	0.11	0.50	0.48	0.03	
Kesanggupan / Volume Produksi	0.14	0.33	3.00	0.33	1.00	1.00	0.11	1.00	0.52	0.04	
Kesanggupan produksi sesuai desain	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	1.00	9.00	6.84	0.49	
Sumber bahan baku	0.20	0.33	2.00	2.00	2.00	1.00	0.11	1.00	0.70	0.05	
4. Jumlah Total	10.91	18.67	31.00	23.00	26.33	25.33	1.78	20.50	13.89	1.00	

Dapat disimpulkan, kriteria kesanggupan produksi sesuai desain menjadi prioritas pertama sebesar 49% dalam mencari pemasok yang tepat, sesuai dengan uraian dari direktur utama “*Kan kalo mereka gak sanggup produksi sesuai desain kita, yaaa mereka mau buat apaa? Ga mungkin kan kalo kita harus revisi desain, sedangkan kita jualan keluarnya nih desain nih yang jadi unggulannya..* (Direktur Utama, wawancara, 23 November 2023).” Untuk lebih lengkapnya, transkrip wawancara dengan direktur utama mengacu pada Lampiran 7. Lalu setelah itu ada Kualitas sebanyak 23%, lalu waktu pekerjaan 9%, packaging dan sumber bahan baku 5%, kesanggupan produksi 4%, harga 3%, dan pengalaman sebesar 2%. Dan untuk mengukur bobot prioritas harus memiliki hasil 1 atau 100%.

Setelah perhitungan bobot prioritas, didapat hasil Eigen Max dengan total sebesar 68,13. hasil perhitungan Lamda Maks sebesar 8,52 didapat dari total Eigen Maks dibagi dengan jumlah total kriteria yaitu 8. Lalu CI (konsistensi Index) adalah lamda maks - jumlah kriteria lalu dibagi dengan jumlah kriteria-1, dan didapatkan hasil 0,07. Selanjutnya adalah CR (Konsistensi Rasio) didapat dari rumus CI dibagi dengan IR, IR didapat dari rumus ukuran matrix 8 kriteria yaitu sebesar 1,41 dan hasilnya sebesar 0,05 dinyatakan benar dan konsisten karena nilai CR kurang dari 0,1. Setelah mendapat hasil CR, maka dapat melakukan perhitungan bobot alternatif pemasok dalam masing-masing kriteria. Setelah melakukan wawancara ke 3 alternatif yaitu Afif Jaya Furnitur, Azka Art Gallery, dan Serum Fine Wood, dengan menanyakan kesanggupan dari 2 desain yang dimiliki MLD Home dan detail kriteria lainnya yang dimiliki para pemasok. Didapatkan detail yang dimiliki para pemasok alternatif berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan dalam Tabel 6.10.

Tabel 6.10 Hasil Kriteria Pemasok Alternatif

Sumber : Penulis, 2023

Kriteria pemilihan pemasok									
Pemasok	Lokasi	Kualitas	Waktu pengerjaan / Kecepatan	Pengalaman	Packaging	Harga	Kesanggupan / Volume Produksi	Kesanggupan produksi sesuai desain	Sumber bahan baku
1 - Afif Jaya Furnitur	Jepara	Potongan kayu rapi, namun tetap butuh sedikit amplas ketika hendak finishing	21 Hari kerja	2 Tahun	Aman, namun untuk barang pecah belah tidak menggunakan bantalan foam, hanya menggunakan lapisan kardus	Bahan Jati muda Mirror - 380.000 Rak botol (Tidak bisa)	Sanggup, lebih dari 100 pcs per bulan. Namun jika banyak pesanan, kemungkinan akan delay karena tidak lembur	Untuk barang aksesoris kecil, pengrajin terbatas	Sudah ada kerja sama dengan pemasok kayu perhutani (Jati), dan mahoni
2 - Azka Art Gallery	Jepara	Potongan kayu rapi, namun tetap butuh sedikit amplas ketika hendak finishing	14 hari kerja	8 Tahun	Aman. Untuk barang pecah belah menggunakan bantalan foam	Bahan Mahoni Mirror - 300.000 Rak botol - 170.000	Sanggup, lebih dari 200 pcs perbulan. Jika banyak pesanan, akan diadakan lembur	Sanggup	Sudah ada kerja sama dengan pemasok kayu perhutani (Jati), dan mahoni
3 - Serum Fine Wood	Jepara	Potongan kayu rapi & kokoh	7 hari kerja	2 Tahun	Sangat Aman. Untuk barang pecah belah menggunakan palet	Bahan Mahoni Mirror - 700.000 Rak Botol - 400.000	Sanggup, lebih dari 100 pcs perbulan. Jika banyak pesanan, akan diadakan lembur	Sanggup	Sudah ada kerja sama dengan pemasok kayu perhutani (Jati), dan mahoni

Dari hasil rincian yang dimiliki dari masing-masing pemasok, dilakukan perbandingan berpasangan pada masing-masing kriteria yang ada. Untuk detail dapat dilihat pada Lampiran 8 dalam perhitungan detail AHP. Setelah melakukan perbandingan pada alternatif yang ada, maka didapatkan ranking pemasok alternatif

sesuai dengan hasil perbandingan alternatif dikali dengan bobot prioritas, maka muncullah nilai matrik hasil keseluruhan penilaian untuk masing-masing kriteria pada Tabel 6.11.

Tabel 6.11 AHP Ranking pemasok alternatif.

Sumber : Pengolahan data, 2023

Pemasok Alternatif	Kualitas	Waktu pengerjaan / Kecepatan	Pengalaman	Packaging	Harga	Kesanggupan / Volume Produksi	Kesanggupan produksi sesuai desain	Sumber bahan baku	Nilai Matrix	Ranking
Afif Jaya Fumitur	0.10	0.10	0.14	0.17	0.26	0.10	0.10	0.33	0.13	3
Azka Art Gallery	0.26	0.26	0.71	0.24	0.64	0.64	0.64	0.33	0.49	1
Serum Fine wood	0.64	0.64	0.14	0.59	0.10	0.26	0.26	0.33	0.39	2

Dapat disimpulkan, berdasarkan perhitungan AHP yang dilakukan, Azka Art Gallery menjadi urutan pertama, lalu Serum Fine wood urutan ke 2, dan terakhir adalah Afif Jaya Furnitur. Dikarenakan MLD Home hanya bekerja sama dengan satu pemasok, maka berdasarkan perhitungan AHP, Azka Art Gallery adalah pemasok yang memiliki kriteria sesuai dengan harapan MLD Home.

6.8 Rencana Implementasi Strategi Operasi

Berdasarkan hasil analisis penelitian, dirumuskan usulan rencana implementasi yang sebaiknya dijalankan demi keberhasilan rancangan strategi operasi MLD Home.

Tabel 6.12 Implementasi - Misi Perusahaan

Sumber : Penulis, 2023

Aktivitas	Detail Proses	PIC
Kebijakan resmi perusahaan	Menetapkan secara resmi visi, misi dan mendokumentasi	Direktur Utama
	Menentukan Direktur MLD	Direktur Utama
	Menentukan struktur organisasi MLD Home	Direktur Utama
	Sosialisasi	Direktur Utama

Kebijakan resmi perusahaan pada Tabel 6.12 adalah aktivitas seperti penetapan misi MLD Home dengan mendokumentasikan dalam arsip perusahaan, memutuskan struktur organisasi MLD Home, menentukan pimpinan direktur MLD Home, serta

sosialisasi terkait visi, misi dan juga penanggung jawab MLD Home ke karyawan lainnya.

Tabel 6.13 Implementasi - Keunggulan Kompetitif

Sumber : Penulis, 2023

Aktivitas	Detail Proses	PIC
Aktivitas terkait dengan keunggulan kompetitif perusahaan	Aktivitas pencarian referensi dan inspirasi terkait desain dan fitur	Direktur MLD
	Penentuan desainer sesuai dengan keunggulan tema desain MLD	Direktur MLD
	Penyediaan proses klaim garansi	Direktur MLD
	Mencari retailer yang sesuai dengan harapan MLD	Direktur MLD
	Aktivitas pemasaran	Tim Marketing

Dalam rancangan keunggulan kompetitif MLD Home pada Tabel 6.13, MLD berfokus pada *order qualifier* dan juga *order winner* yang akan dijalankan MLD Home seperti aktivitas pencarian referensi dan inspirasi terkait desain dan fitur yang harus menjawab kebutuhan pelanggan karena hal tersebut adalah keunggulan yang sangat diutamakan oleh MLD Home. Penentuan desainer sesuai dengan keunggulan tema desain MLD dan harus dapat menerjemahkan hasil *brainstorming* dari direktur MLD Home maupun direktur utama dalam desain dan lembar kerja yang baik. Lalu penyediaan kebijakan proses klaim garansi, dan ada juga usulan yang dapat dipertimbangkan walaupun diluar ruang lingkup penelitian seperti adanya pencarian *retailer* yang sesuai dengan pertimbangan seperti lokasi showroom yang tidak terlalu jauh dari pemukiman atau sekitar 10 km, dapat menyediakan jasa rakit diluar jabodetabek, dan mempunyai layout toko yang baik, rapi dan juga bersih. Lalu ada juga aktivitas pemasaran dari tim marketing agar merk MLD Home dapat dikenal oleh pelanggan.

Tabel 6.14 Implementasi - Pencarian Tenaga Kerja

Sumber : Penulis, 2023

Aktivitas	Detail Proses	PIC
Pencarian tenaga kerja finishing	Membuat list job desc dan requirement	Direktur MLD
	Menanyakan referensi ke tim tukang	Tim Furnitur Custom

Untuk saat ini, kebutuhan tenaga kerja Finishing khusus MLD Home adalah 1 orang berdasarkan analisis sebelumnya, namun untuk menunjuk tenaga kerja finishing khusus MLD Home dibutuhkan beberapa keahlian agar pekerjaan dapat sesuai dengan standar dan kualitas yang diharapkan. Dalam hal ini, MLD sudah memiliki referensi dari tenaga kerja yang sudah bergabung dengan Multiline Design khusus furnitur *custom* . Namun, tetap harus di cek berkala dengan direktur MLD dalam hasil kualitas pekerjaan. Pada Tabel 6.14 adalah detail yang harus dilakukan berdasarkan Tabel 6.2 . Setelah 1 tenaga kerja bergabung pada tahun pertama di 2024, lalu di tahun ke 2 dibutuhkan tambahan 1 tenaga kerja, maka pada Januari 2025 diharapkan tambahan tenaga kerja finishing sudah dapat bergabung dengan MLD Home untuk menyelesaikan target produksi yang sudah ada dari pemasok.

Tabel 6.15 Implementasi - Kerja sama dengan Pemasok

Sumber : Penulis, 2023

Aktivitas	Detail Proses	PIC
Menghubungi dan menjalin kontrak dengan pemasok	Memastikan pemasok sanggup untuk semua kriteria yang MLD butuhkan	Direktur MLD
	Perjanjian kerja sama dengan pemasok	Direktur MLD
Menghubungi dan menjalin kontrak dengan pemasok	Pengecek-an berkala	Direktur MLD
	Kesepakatan jadwal produksi dan jadwal kirim ke MLD	Direktur MLD

Sesuai dengan kriteria yang sudah disepakati oleh direktur utama untuk memilih *single* pemasok pada saat ini, serta hasil perhitungan AHP untuk masing-

masing alternatif pemasok yang ada, maka MLD Home dapat bekerja sama dengan Azka Art Gallery dalam memproduksi produk MLD sesuai dengan kriteria dan kesanggupan produksi tiap bulannya. Namun dalam beberapa periode, MLD harus melakukan pengecekan berkala untuk memastikan standar pekerjaan sesuai dengan perjanjian awal, dan juga membuat kesepakatan dalam penentuan jadwal produksi hingga jadwal kirim ke lokasi MLD Home seperti pada Tabel 6.15.

Tabel 6.16 Implementasi - Operasi

Sumber : Penulis, 2023

Aktivitas	Detail Proses	PIC
Operasi perusahaan	Memastikan hasil produk pemasok dan juga pekerja finishing sesuai standar MLD	Tim Finishing
	Membuat buku panduan	Arsitek
	Membuat video tutorial	Tim Marketing
	Memastikan setiap produk terdapat buku panduan	Tim Finishing

Aktivitas selanjutnya yang ada pada Tabel 6.16 adalah yang berhubungan dengan operasi perusahaan seperti memastikan hasil produk yang dikirim dari pemasok ke lokasi finishing agar sesuai standar MLD, lalu tim arsitek membuat buku panduan rakit dari tiap produk, dan tim finishing memastikan setiap produk mendapat buku panduan. Lalu adanya pembuatan video tutorial dari masing-masing produk yang akan di unggah ke media sosial MLD Home agar pelanggan tidak bingung jika mereka tidak menggunakan jasa rakit untuk merakit produk.

Berdasarkan hasil analisis dan program kerja yang direncanakan, berikut adalah rencana implementasi strategi yang akan dijalankan oleh PT Multi Adhidaya Indonesia dalam menjalankan lini bisnis baru nya dibidang furnitur yaitu MLD Home. Aktivitas yang dipaparkan dibagi menjadi 4 bagian, yaitu lalu kebijakan resmi misi perusahaan, aktivitas terkait keunggulan kompetitif yang direncanakan MLD Home, pencarian tenaga kerja finishing sesuai dengan perhitungan dan analisis, selanjutnya Menjalin kerja sama dengan pemasok sesuai dengan hasil perhitungan AHP, dan

yang terakhir adalah aktivitas yang terkait secara langsung dengan operasi perusahaan yang dimulai pada kuartal 1 tahun 2024 hingga kuartal 4 tahun 2026 yang tertera pada Tabel 6.17.

Tabel 6.17 Jadwal Implementasi Strategi

Sumber : Penulis, 2023

Aktivitas	Detail Proses	PIC	2024				2025				2026			
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Kebijakan resmi perusahaan	Menetapkan secara resmi visi, misi dan mendokumentasi	Direktur Utama	■											
	Menentukan Direktur MLD	Direktur Utama	■											
	Menentukan struktur organisasi MLD Home	Direktur Utama	■											
	Sosialisasi	Direktur Utama	■											
Aktivitas terkait dengan keunggulan kompetitif perusahaan	Aktifitas pencarian referensi dan inspirasi terkait desain dan fitur	Direktur MLD			■				■				■	
	Penentuan desainer sesuai dengan keunggulan tema desain MLD	Direktur MLD	■											
	Penyediaan proses klaim garansi	Direktur MLD	■											
	Mencari retailer yang sesuai dengan harapan MLD	Direktur MLD	■											
	Aktivitas advertising dari tim marketing	Tim Marketing	■			■	■			■	■			■
Pencarian tenaga kerja finishing	Membuat list job desc dan requirement	Direktur MLD	■											
	Menanyakan referensi ke tim tukang	Tim Furnitur Custom	■			■			■					
Menghubungi dan menjalin kontrak dengan pemasok	Memastikan pemasok sanggup untuk semua kriteria yang MLD butuhkan	Direktur MLD	■											
	Perjanjian kerja sama dengan pemasok	Direktur MLD	■											
	Pengecek-an berkala	Direktur MLD	■		■		■		■		■		■	
	Kesepakatan jadwal produksi dan jadwal kirim ke MLD	Direktur MLD	■											
Operasional	Memastikan hasil produk pemasok dan juga pekerja finishing sesuai standar MLD	Tim Finishing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Membuat buku panduan	Arsitek	■			■				■				■
	Membuat video tutorial	Tim Marketing	■				■				■			
	Memastikan setiap produk terdapat buku panduan	Tim Finishing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa rancangan strategi operasi diperlukan untuk dapat menjalankan bisnis perusahaan agar dapat menunjang pencapaian target perusahaan pada tahun 2024 - 2026, PT Multi Adhidaya Indonesia memerlukan rancangan strategi operasi yang efektif serta sesuai dengan misi, dan juga keunggulan kompetitif MLD Home.

Pembahasan penelitian menggunakan referensi kerangka strategi operasi Schroeder (2020) yang ditetapkan untuk merancang strategi operasi MLD Home. Pembahasan pertama adalah dengan menentukan sasaran dan strategi bisnis perusahaan. Dengan sasaran pendapatan yang ditentukan sebesar 350.000.000 pada tahun pertama, lalu naik 15% hingga 20% setiap tahunnya, MLD Home akan menjalankan strategi bisnis diferensiasi sebagai identitas perusahaan dengan strategi yang berbeda terhadap pesaing dengan cara menyajikan produk yang unik dan inovatif dibanding pesaing lainnya dengan mengincar target pasar pada kalangan rumah tangga, pelanggan langsung (*end user*), pengantin baru, dan juga generasi milenial.

Elemen yang kedua adalah Analisis Pelanggan yang dilakukan dengan 5 narasumber sesuai dengan target pasar MLD Home. Dari hasil wawancara tersebut, didapatkan hasil *order winner* dan juga *order qualifier* dari kriteria yang sudah dipaparkan. Desain dan fitur menjadi *order winner* karena semakin unik desain dan juga fitur yang multifungsi, akan lebih dipilih oleh narasumber dalam membeli furnitur. Selanjutnya ada *order qualifier* yaitu harga yang sesuai dengan rentang harga kemampuan pelanggan, kualitas sesuai dengan rentang waktu harapan pelanggan, lalu untuk pengiriman maksimal toleransi dari pelanggan selama 7 hari, adanya buku panduan di masing-masing produk, serta tersedianya jasa rakit dari penjual, familiaritas sebuah merek, lokasi showroom yang tidak terlalu jauh dari tempat tinggal, dan juga kerapian showroom agar dapat mencoba furnitur dengan mudah dan nyaman. Kriteria yang disebut dalam analisis pelanggan digunakan dalam menganalisis pesaing terdekat dari MLD Home, dan mayoritas semua pesaing sudah memenuhi kriteria pelanggan namun adanya perbedaan yang cukup signifikan dalam

desain dan juga fitur yang ditawarkan. Selanjutnya adalah ketetapan misi dan juga keunggulan kompetitif dari MLD Home yang didapat dari analisis pelanggan, *order winner* dan *order qualifier* yang ditentukan, serta analisis pesaing saat ini. Dapat disimpulkan MLD Home memutuskan untuk mengunggulkan desain yang unik dengan tema minimalis, skandinavian dan juga Japandi dalam tiap desainnya, serta fitur yang multifungsi namun dengan tetap memperhatikan kualitas yang baik.

Analisis berikutnya adalah menentukan target kuantitas produksi, dalam tahun 2024 MLD Home akan memproduksi 348-unit dengan 5 jenis produk, lalu 2025 sebanyak 408-unit dengan 7 jenis produk, dan 2026 sebanyak 471-unit dengan total 9 jenis produk. Lalu untuk kapasitas finishing, MLD Home memiliki target produksi sebanyak 1,3-unit dalam sehari dan memerlukan 1 tenaga kerja pada tahun 2024, tahun berikutnya di 2025 dan 2026, MLD membutuhkan 2 tenaga kerja. Lalu jika adanya lonjakan pesanan secara tiba-tiba, MLD Home akan mengoptimalkan tenaga kerja yang ada untuk lembur, ataupun menggunakan tenaga kerja alih daya harian.

Setelah keputusan proses operasi internal, dibutuhkan pemilihan pemasok dari eksternal agar dapat memenuhi pesanan MLD Home. Terdapat beberapa kriteria untuk memilih pemasok yaitu kualitas, waktu pengerjaan, pengalaman, pengemasan, harga, kesanggupan volume produksi, kesanggupan produksi sesuai desain, serta kepastian sumber bahan baku kepada pemasok. Analisis selanjutnya adalah pemilihan satu pemasok menggunakan metode AHP dengan hasil bobot prioritas tertinggi ada pada kesanggupan produksi sesuai desain sebesar 49%, lalu diikuti dengan kualitas sebesar 23%, waktu pekerjaan 9%, packaging dan sumber bahan baku 5%, kesanggupan produksi 4%, harga 3%, dan pengalaman sebesar 2% dengan total bobot prioritas adalah 100% dan dengan CR sebesar 0,05. Selanjutnya hasil dari masing-masing kriteria pada pemasok alternatif dalam perhitungan AHP yang dilakukan, Azka Art Gallery menjadi urutan pertama, lalu Serum Fine wood urutan ke 2, dan terakhir adalah Afif Jaya Furnitur. Dikarenakan MLD Home hanya bekerja sama dengan satu pemasok, maka berdasarkan perhitungan AHP, Azka Art Gallery adalah pemasok yang memiliki kriteria sesuai dengan harapan MLD Home.

7.2 Saran

Untuk mendukung strategi operasi yang telah dirumuskan, MLD Home harus memastikan semua program kerja dapat berjalan dengan baik mulai dari pembuatan

kebijakan, pencarian tenaga kerja, pembuatan kontrak dengan pemasok, serta aktivitas operasi lainnya sesuai dengan strategi yang sudah dirancang. Kebijakan dan segala keputusan perusahaan disarankan dapat dituang dalam dokumentasi administrasi internal.

Tak hanya itu saja, ada pula beberapa saran yang dapat dijadikan rancangan strategi selanjutnya untuk kelanjutan program kerja walaupun hal tersebut tidak masuk kedalam ruang lingkup penelitian saat ini. Seperti merumuskan kriteria pencarian *retailer* yang sesuai dengan kebutuhan MLD Home, kebutuhan perhitungan inventori barang jadi di gudang MLD Home, lalu luas gudang penyimpanan yang dibutuhkan, jumlah tenaga kerja pengiriman, armada pengiriman serta tenaga kerja jasa rakit. Lalu ada juga perhitungan kebutuhan sumber daya manusia tak hanya di area finishing, namun bisa juga di pengiriman, tim marketing, arsitek dan lainnya. Hal ini dapat membantu MLD Home bertumbuh dan juga memiliki strategi operasi yang efektif.

Serta untuk keperluan penelitian selanjutnya, dapat difokuskan dalam penelitian analisis pelanggan dengan jumlah pelanggan lebih banyak dan juga dapat dilakukannya metode Focus Group Discussion agar memiliki pandangan yang beraneka ragam dalam hal kebutuhan dan juga harapan pelanggan dalam industri furnitur.