

## KAJIAN STRATEGI MANAJEMEN R&D PERUSAHAAN FURNITURE (STUDI KASUS: NEW ELEGANT, LTD., VIETNAM)

Susi Hartanto<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Desain Produk, Fakultas Desain, Universitas Pelita Harapan

e-mail: [susi.fdt@uph.edu](mailto:susi.fdt@uph.edu)<sup>1</sup>

---

### INFORMASI ARTIKEL

Received : Maret, 2021  
Accepted : April, 2021  
Publish online : Mei, 2021

---

### ABSTRACT

*This article's content is mainly about R&D management with case study in New Elegant, Ltd., Vietnam. Aside from furniture production and building relation with trading houses and buyers, plenty of design works, sample making, revision with 3 factory partners require good management strategies in order to keep R&D process well run. Modularity, carry over details (COD), and point of parity (POP) are useful strategies for quick daily design making. Revitalization and point of difference (POD) strategies are applied occasionally as it takes longer time to develop. Database, investment on expert human resources not owned by factories, monitoring, and intense communication are keys to R&D management in this company.*

Key words : Furniture, Database, R&D, Human Resource, Vietnam

---

### ABSTRAK

Artikel ini berisi kajian mengenai manajemen R&D dengan studi kasus di New Elegant, Ltd., Vietnam. Di samping produksi mebel, membangun relasi dengan *trading house* dan *buyer*, banyaknya kegiatan desain, pembuatan *sample*, revisi dengan 3 pabrik rekanan memerlukan strategi manajemen agar proses R&D bisa berjalan dengan baik. Strategi modularitas, *carry over details* (COD), dan POP (*Point of Parity*) sangat berguna untuk kebutuhan membuat desain secara cepat sehari-hari. Strategi *revitalization* dan POD (*Point of Difference*) lebih memakan waktu dan cukup diaplikasikan sesekali terutama menjelang pameran besar yang penting bagi *buyer*. Pangkalan data, investasi pada SDM yang tidak dimiliki pabrik rekanan, *monitoring* dan komunikasi yang intens merupakan kunci manajemen New Elegant, Ltd. agar proses R&D bisa berjalan dengan lancar.

Kata Kunci: Mebel, Pangkalan Data, R&D, SDM, Vietnam

### PENDAHULUAN

New Elegant, Ltd. adalah sebuah perusahaan konsultan furniture yang memberikan jasa produksi, desain, *Quality Control*, dan sebagai mediator antara *buyer-trading house-supplier*. Perusahaan sendiri tidak memiliki investasi fisik, tetapi yang dimiliki adalah informasi, hubungan

baik dengan *buyer*, dan kerjasama. Sistem kerja perusahaan berbasis komisi atas setiap *Purchase Order* (PO) yang turun.

Saat ini, jasa produksi dilakukan melalui kerjasama dengan beberapa pabrik furniture di berbagai distrik di Vietnam, seperti Dong Phu, Phu Mao, dan Ngu Lam Viet (kemudian disingkat menjadi DP,

PM, dan NLV). DP dan NLV adalah pabrik Vietnam, sementara PM adalah pabrik China yang berlokasi di Vietnam. Kegiatan R&D berpusat di Vietnam dan Indonesia. Ada sejumlah key people (manajer, sample maker, desainer) dari Taiwan & Indonesia yang aktif di area R&D perusahaan, sebagai pendukung, karena masih susah mencari SDM Vietnam yang handal di area ini. Saat ini ada sekitar 75 kontainer PO setiap bulannya yang tersebar di 3 pabrik ini. *Portfolio buyer* dan *trading house* kebanyakan untuk peruntukan peritel US, seperti Furniture Classics (Yi Hua Group), Topline, Homelegance, Living Spaces, OSP, Avalon, Cosmos Furniture, dan sebagainya. Berbisnis furniture di US tidaklah mudah saat ini, karena persaingan desain, kualitas, harga, kecepatan produksi, dan sebagainya antar manufaktur yang cukup tinggi. Untuk itu, setiap pabrik dituntut menghasilkan sample-sample baru secara berkala untuk tetap bisa menarik minat para *buyer*.

Saat ini kegiatan R&D rutin dilakukan setiap hari mengingat jadwal visitasi *buyer* ke Vietnam yang cukup intens, baik secara berkala, maupun menjelang atau setelah pameran. Banyaknya jadwal pameran di US juga menjadi *deadline* pabrik untuk mengejar *sample* agar bisa dikirim ke lokasi pameran tepat waktu. *Showroom* pabrik dituntut untuk selalu menampilkan *sample-sample* baru. Semakin besar area *showroom* pabrik, biasanya semakin tinggi kesempatan berbisnis. Salah satu alasannya dengan besarnya kesempatan *buyer* untuk melakukan kombinasi dari berbagai *sample* yang sudah ada menjadi desain baru. Kombinasi desain bisa dari sisi ukuran, *finishing*, bentuk, harga, detail, dan sebagainya. Disini, arahan desain juga merupakan salah satu pekerjaan New Elegant.

Dengan pemilik perusahaan yang berlatar belakang desain, maka desain merupakan *core value* yang diyakini bisa membawa perusahaan ke tahap ini. Kegiatan R&D perusahaan pada dasarnya ada 4, yaitu desain, *sample making*, dan revisi, dan *finishing (photoshoot)*. Kegiatan desain dibagi 2, yaitu untuk internal R&D perusahaan, dan eksternal (memberikan jasa desain bagi perusahaan lain). Untuk kebutuhan internal perusahaan, setiap harinya, ada sekitar 5-20 desain yang dihasilkan untuk dikirimkan ke *buyer* sebagai ide desain. Desain pun bervariasi, ada yang dikembangkan dari nol, ada yang dikembangkan dari pangkalan data, ada yang dikembangkan dari tim R&D internal, ada yang dikembangkan atas ide dari *buyer*, ada yang sifatnya modifikasi, ada yang sifatnya menduplikasi. Per Agustus 2018, ada sekitar 30-40 antrian *sample* per pabrik setiap bulannya, berarti total 90-120 *sample* per bulan

untuk total 3 pabrik yang bekerjasama dengan New Elegant. Untuk setiap kode sample, kuantitas bervariasi dari 1 hingga 6 pcs, misalkan kode FC-NLV-051 (terdiri dari 1 meja makan dan 4 kursi makan). Untuk R&D eksternal, ada 10 set koleksi *bedroom set/ dining set/ living set* (total 50-100 desain) yang wajib dihasilkan dan dikirimkan ke klien perusahaan setiap bulannya. Kegiatan pabrik tentunya tidak hanya memproduksi *sample*, tetapi bersamaan harus memproduksi antrian PO, baik yang datang dari New Elegant, maupun yang bukan. Perlu kerjasama yang solid antara perusahaan dan pabrik rekanan agar kegiatan R&D dan produksi bisa berjalan lancar dan tepat waktu. Dikarenakan Vietnam saat ini menjadi pusat produk furniture dari berbagai negara, banyak investasi yang masuk, seperti dari China, Taiwan, US, dan sebagainya. Dengan banyaknya investasi dari berbagai negara ini, bahasa pengantar pun menjadi lebih mudah karena bahasa Mandarin dan Inggris mulai menjadi salah satu bahasa sehari-hari yang mulai banyak dikuasai staff pabrik dan perusahaan.

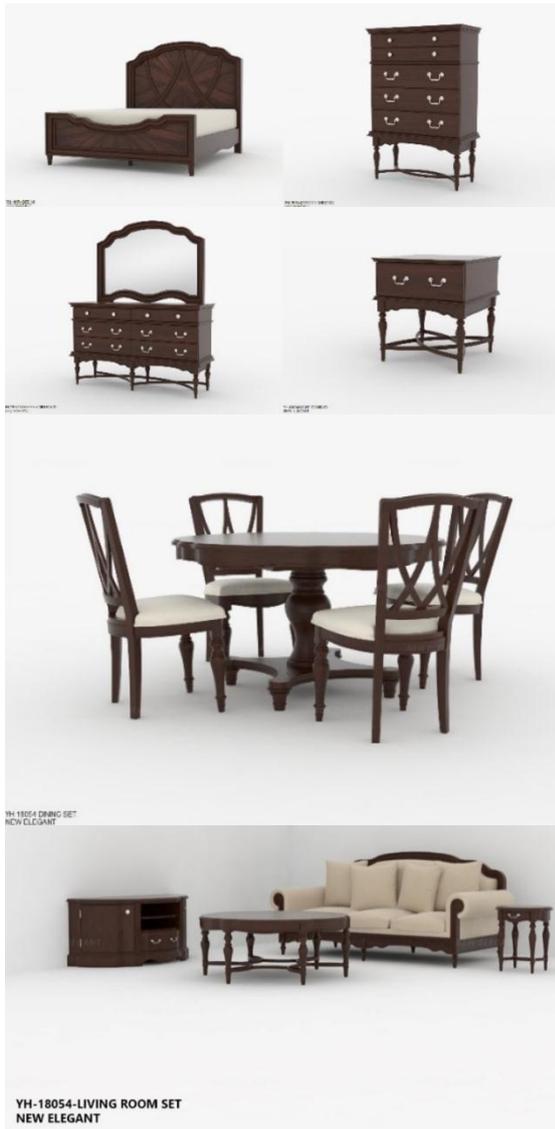
## METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode analisis deksriptif yang didapat dari hasil wawancara dan observasi selama hampir 10 kali kunjungan ke lokasi subyek penelitian di Vietnam selama 2012-2019, dan didukung data-data sekunder dari jurnal.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

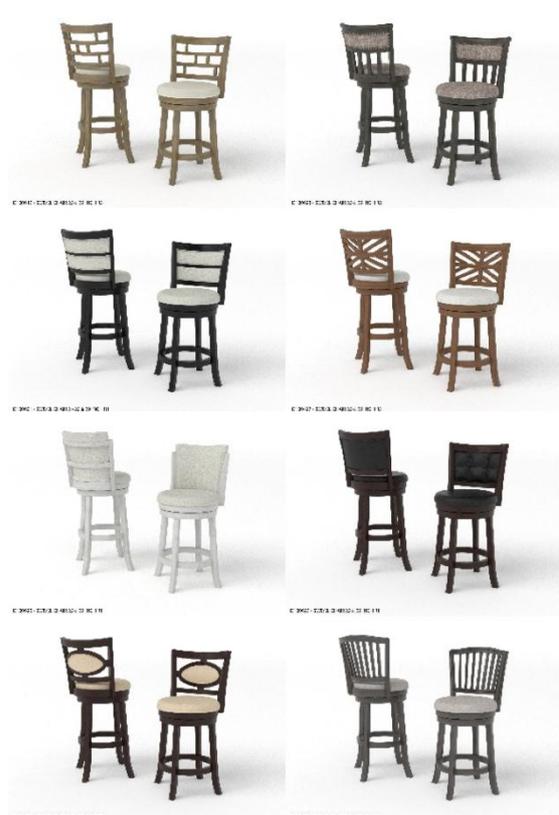
### Strategi Desain

Walaupun dituntut menghasilkan *sample*, tetapi pabrik rekanan tidak memiliki desainer. Profesi desainer furniture (desainer produk) di Vietnam masih cukup jarang, sehingga semua desain berasal dari perusahaan/ *trading house/ buyer*. Secara umumnya, perusahaan menggunakan strategi *redesign* (Kapferer, 2014), yaitu strategi R&D untuk mendesain ulang produk yang sudah ada dengan melakukan perubahan – perubahan kecil. Strategi ini biasanya diambil agar perusahaan tetap dapat mengikuti persaingan pasar secara cepat. Secara spesifik, *redesign* bisa diwujudkan melalui strategi *carry over details* (Warrel, 2006) dan strategi modularitas (Anderson & Warrel, 2005). *Carry over details* (COD) artinya elemen desain dari produk sebelumnya dibawa ke produk berikutnya. Contoh COD misalkan dalam pengembangan koleksi. Satu elemen desain bisa menghasilkan hingga 20 lini produk (*bedroom set, dining set, living set*). Berikut contohnya untuk kode YH-18054, ada 11 lini produk menggunakan satu elemen desain.



Gambar 1. Koleksi dengan Strategi *Carry Over Details* (COD)  
 [Sumber: New Elegant, 2018]

Modularitas artinya strategi R&D dalam perusahaan dimana produk dibagi menjadi beberapa modul komponen yang membentuk fungsi produk, sehingga lini produk dapat dibuat variasinya dengan mudah. Misalkan kursi selalu memiliki komponen *chairback*, *seatframe* (termasuk *apron*), *seat*, *front leg*. Maka, kombinasi dari komponen-komponen ini sangat tinggi potensinya menghasilkan desain baru. Berikut contohnya, dengan menggunakan *seat frame*, *front legs*, dan *cushion* yang sama, dengan kombinasi pada *chairback*, ada 8 desain yang bisa dihasilkan dengan cepat.



Gambar 2. Koleksi dengan Strategi Modularitas  
 [Sumber: New Elegant, 2018]

Ada kalanya, perusahaan menjalankan strategi *Revitalization* (Keller, 2012), yaitu strategi R&D mengeluarkan produk yang benar – benar berbeda dari produk sebelumnya. Perusahaan tidak mungkin selalu hanya modifikasi dari produk yang sudah ada. Ada kalanya, perusahaan harus melakukan R&D dari nol untuk produk yang belum pernah dibuat sebelumnya. Hal ini dikarenakan industri furniture selalu menginginkan yang baru. Misalkan, produk *bedroom set* merupakan produk yang dikembangkan dari nol, karena sebelumnya 90% desain dan PO adalah untuk *dining set*. Lini *bedroom set* sengaja dikembangkan karena beberapa klien perusahaan adalah peritel top di area ini. Harapannya, perusahaan bisa mendapat PO untuk *bedroom set*.



Gambar 3. Koleksi dengan Strategi *Revitalization*  
 [Sumber: New Elegant, 2018]

Ada pula cara lain misalkan Strategi *Point of Difference* (POD) oleh Anderson dan Warell (2013), yaitu strategi R&D untuk membuat fitur – fitur unik pada produknya yang membedakan produk perusahaan dengan pesaing. Sebaliknya *Point Of Parity* adalah strategi R&D dimana perusahaan mengadopsi fitur– fitur pada produk yang mirip dengan perusahaan sejenis. Strategi ini sering diminta *buyer* untuk memodifikasi produk *bestseller* dari peritel ternama di US. Berikut contoh POP (sebelah kiri adalah produk dengan fitur *LED fireplace* dari Ashley Furniture, sebelah kanan adalah desain New Elegant yang diadaptasi mirip dengan produk Ashley).



Gambar 4. Desain dengan Strategi *Point of Parity* (POP) [Sumber: New Elegant, 2018]

Dari sisi teknis, setiap arahan desain dilengkapi dengan acuan pangkalan data. Hal ini dimaksudkan agar desainer dalam membuat desain mengikuti standar ukuran dan konstruksi yang sudah ada. Rendering pun mengikuti panel warna yang difoto langsung di pabrik agar 99% mendekati aslinya. Investasi perusahaan berupa SDM desainer ditempatkan di pabrik rekanan di Vietnam, dan ada pula yang bekerja jarak jauh dari Indonesia. Desainer di pabrik lebih berfungsi memantau proses teknis dari desain ke *sample*, sedangkan desainer di Indonesia lebih fokus pada eksplorasi desain.

### Strategi Produksi *Sample*

Setiap minggu, perusahaan merilis form *Sample Tracking List* untuk setiap pabrik rekanan berisi detail seperti kode, render, jenis produk, ukuran produk, ukuran *packing*, kuantitas, berat kotor, kesiapan material, kesiapan form penawaran harga, kesiapan *whitewood* (produk yang belum di-*finish*), dan kesiapan *finishing*. Berikut contohnya.



SAMPLE TRACKING LIST - PM											
ITEM NO.	SKETCH	DESCRIPTION	Product Size (inch)			Packing Size (inch)			Quantity	GROSS WEIGHT (KGS)	STATUS
			W	D	H	W	D	H			
1		DINING SET	60.00	42.00	36.00				17+80		
2		COUNTER SET	66.00	38.00	39.00				17+80		
3		DINING CHAIR							2 PCS		

SAMPLE TRACKING LIST - DP													
ITEM NO.	SKETCH	DESCRIPTION	Product Size (inch)			Packing Size (inch)			Quantity	GROSS WEIGHT (KGS)	STATUS		
			W	D	H	W	D	H			INITIAL	DATE	REMARK
KA1912		DINING TABLE							1 PC		OK		
KA1912		DINING CHAIR							4 PCS		OK		
KA1912		DINING TABLE							1 PC		OK		

Gambar 5. Form *Sample Tracking List* [Sumber: New Elegant, 2018]

Tujuan dari *form* ini adalah untuk melihat status *sample making* dari setiap pabrik. *Form* ini dicetak setiap minggu dan dibahas statusnya pada rapat mingguan antara perusahaan dengan pabrik rekanan. Di setiap lembar *form*, manajer pabrik wajib tandatangan sebagai bukti telah menyetujui diskusi produksi *sample*.

Untuk menghindari banyaknya revisi, pabrik rekanan dengan kemampuan membuat *sample* yang paling lemah dibantu oleh *sample maker* perusahaan yang berasal dari Indonesia. Kasus lain, apabila *sample* yang ingin dikembangkan memiliki tingkat kesulitan tinggi, ini juga diserahkan ke *sample maker* Indonesia. Hal ini karena SDM Indonesia lebih ahli dalam *sample making*.

Sejak awal berdirinya perusahaan di 2014, banyak kasus komplain mengenai *finishing*. *Buyer* biasanya sering membawa contoh panel warna yang diinginkan. Awalnya, pabrik sering kesulitan mencocokkan panel warna agar 99% sesuai. Karena *buyer* tidak berhubungan dengan pabrik, komplain tersebut harus ditangani perusahaan. Untuk itu, perusahaan berinvestasi mencari ahli *finishing* dari China untuk menyelesaikan masalah itu. Ahli *finishing* sangat membantu menghasilkan *sample* dan hasil produksi yang sempurna.

### Strategi Revisi Desain & Sample

Dalam desain furniture, *sample* biasa dikembangkan beberapa kali hingga sempurna dan sesuai dengan keinginan *buyer*. *Sample* yang telah selesai diproduksi biasanya akan dipamerkan di *showroom* saat *buyer* datang berkunjung. Setiap kunjungan *buyer* biasanya berujung pada bahasan revisi, baik itu revisi kecil ataupun revisi besar. Setiap poin revisi ada yang langsung dituliskan pada *sample* (menggunakan spidol permanen dan ditandatangani), ada pula yang hanya didiskusikan secara verbal. Jadwal kunjungan *buyer* ke 1 negara biasa cukup padat, bisa 5-7 pabrik dalam 1 hari. Kunjungan ke 1 pabrik bisa membahas puluhan *sample*, sehingga rentan terjadi lupa atau saling tidak mengakui adanya revisi. Berdasar pengalaman, maka perusahaan mewajibkan adanya notulen kedua belah pihak (pihak perusahaan dan pihak *buyer*) dan menghasilkan *meeting recap* di akhir kunjungan. *Meeting recap* ini diemail ke seluruh pihak yang hadir saat pembahasan, sehingga ada bukti tertulis. Berikut contohnya.



### AVALON MEETING RECAP 19 MARCH 2018

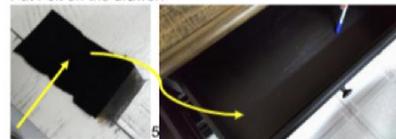
#### 1. PM-041



- Drawers should be in-line.



- Put Felt on the drawer.



- Don't make the table top grain width repetitive. Make it as narrow and



### OSP MEETING RECAP 19 MARCH 2018

#### 1. OSP-716



- Follow signed table for production.



- Follow signed chair for production.



Catatan revisi sample  
dengan spidol permanen

#### 2. PM-041

- To Develop Occasional Coffee Table & End Table.
- To Develop Stool 24 & 29 Inch with fabric and wooden seat. (Straight Leg)

Gambar 6. *Form Meeting Recap*  
[Sumber: New Elegant, 2018]

Pada rapat mingguan antara perusahaan dengan pabrik rekanan, *form meeting recap* juga dicetak untuk membahas status revisi *sample*. Di akhir rapat, manajer pabrik diwajibkan melakukan

tandatangan pada setiap lembar *meeting recap* sebagai bukti telah membahas dan menyetujui diskusi revisi.

### Strategi Komunikasi



Gambar 7. Cara Komunikasi Para Stakeholder Perusahaan  
[Sumber: New Elegant, 2018]

Untuk menjalin komunikasi 24 jam di berbagai negara (termasuk karena pabrik berjalan 24 jam), maka banyak *groupchat* yang dibuat untuk mengetahui *update* segala kegiatan perusahaan, termasuk kegiatan R&D, produksi, pengiriman,

*trading house, buyer*, dan sebagainya. Setiap pagi, setiap manajer wajib melaporkan status pekerjaannya masing-masing melalui *groupchat*, dan dilengkapi dengan foto-foto. Untuk mempercepat komunikasi, fitur *voice message* pada *wechat* juga sangat membantu agar diskusi bisa cepat tanpa harus banyak mengetik. Sesama pihak (perusahaan, pabrik rekanan) juga setidaknya dituntut memiliki 1 SDM yang menguasai bahasa Mandarin, Inggris, dan Vietnam sebagai bahasa pengantar sehari-hari.

Selain komunikasi *online* (dan email tentunya), rapat *face-to-face* juga wajib dilaksanakan minimum seminggu sekali, misal senin di DP, selasa di PM, rabu di NLV. Intensitas rapat meninggi menjelang sebelum atau sesudah pameran, ketika ada jadwal kunjungan *buyer*, dan untuk QC internal.

### KESIMPULAN

Strategi New Elegant menghasilkan desain secara cepat adalah data selalu rutin dikelompokkan berdasarkan kode koleksi, jenis furnitur, jenis set, dan sebagainya agar data lebih teratur dan mudah dicari. Kelompok data inilah yang merupakan pangkalan data yang terdiri dari file 3D (menggunakan program Rhinoceros .3dm), file render (dalam bentuk .jpg), file CAD (dalam bentuk 3D/ 2D), dan panel warna (dalam bentuk .jpg). Dengan adanya pangkalan data, perusahaan memiliki standar, baik dari sisi ukuran, konstruksi, bentuk komponen, palet warna (bentuk .jpg yang sudah diedit), yang bisa dengan mudah dicari dan digunakan. Strategi modularitas, *carry over details* (COD), dan POP (*Point of Parity*) sangat berguna untuk kebutuhan membuat desain secara cepat sehari-hari. Strategi *revitalization* dan POD (*Point of Difference*) lebih memakan waktu dan cukup diaplikasikan sesekali terutama menjelang pameran besar yang penting bagi *buyer*.

Untuk kebutuhan R&D, penting bagi perusahaan untuk berinvestasi pada SDM di area-area yang tidak begitu dikuasai pabrik rekanan seperti *finishing line*, desainer, *sample maker*. Agar semua aktivitas bisa berjalan dengan lancar, perlu adanya *monitoring* lewat *tools* seperti *sample tracking list*, *meeting recap* per *buyer*, yang di-*update* per setiap kali rapat *online* ataupun *face-to-face*.

Pangkalan data, investasi pada SDM yang tidak dimiliki pabrik rekanan, *monitoring* dan komunikasi yang intens merupakan kunci manajemen New Elegant, Ltd. agar proses R&D bisa berjalan dengan lancar.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] New Elegant, Ltd., Vietnam, 2018
- [2] K.L. Keller, T. Apéria & M. Georgson, "Strategic Brand Management: a European perspective", second ed. 2012.
- [3] K.T. Ulrich, S. D. Eppinger, "Product Design and Development", McGraw-Hill, Fifth Ed. 2012.
- [4] Li, H., Hu, R., Alhashim, I., & Zhang, H. "Foldabilizing furniture". *ACM Transactions on Graphics*,34(4). doi:10.1145/2766912, 2015.
- [5] Sanchez R., "Using Modularity to Manage the Interactions of Technical and Industrial Design". *Design Management Journal* 2(1), 2002.
- [6] T-M. Karjalainen, D. Snedlers, "Design Visual Recognition for the Brand". *J PROD INOV MANAG* 27:6-22., 2010.