



INOVASI PERUSAHAAN

(Analisis Structure, Product Performance dan Channel Menggunakan Tool QFD)



INOVASI PERUSAHAAN

(Analisis Structure, Product Performance dan Channel Menggunakan Tool QFD)



www.sketsamedia.id
sketsamediaid@gmail.com
www.shop.sketsamedia.id
0821-3818-9550



INOVASI PERUSAHAAN

(Analisis Structure, Product Performance dan Channel Menggunakan Tool QFD)

Dematria Pringgabayu | Maisa Azizah Asmara
Neng Susi Susilawati



Dematria Pringgabayu
Maisa Azizah Asmara
Neng Susi Susilawati



INOVASI PERUSAHAAN

(Analisis Structure, Product Performance dan Channel Menggunakan Tool QFD)

INOVASI PERUSAHAAN

**(Analisis Structure, Product Performance dan Channel
Menggunakan Tool QFD)**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. **Setiap Orang** yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

INOVASI PERUSAHAAN

**(Analisis Structure, Product Performance dan Channel
Menggunakan Tool QFD)**



INOVASI PERUSAHAAN

(Analisis Structure, Product Performance dan Channel Menggunakan Tool QFD)

Diterbitkan pertama kali oleh CV Sketsa Media

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang All Rights Reserved

Hak penerbitan pada Penerbit Sketsa Media

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit

Cetakan Pertama: Desember 2022

15,5 cm x 23,5 cm

ISBN:

Penulis: Dematria Pringgabayu; Maisa Azizah Asmara; Neng Susi Susilawati

Desain Cover:

Tata Letak: Zidan Abid Maulna

Diterbitkan Oleh:

CV. Sketsa Media

E-mail : sketsamediaid@gmail.com

Web : www.sketsamedia.id

Buku : www.shop.sketsamedia.id

Whatsapp : 0 858-6977-7792

INOVASI PERUSAHAAN

(Analisis Structure, Product Performance dan Channel Menggunakan Tool QFD)

Dematria Pringgabayu; Maisa Azizah Asmara; Neng Susi Susilawati

Politeknik Pajajaran Jl. PHH Mustopa No. 155, Kec Cibeunying Kidul, Kota Bandung

Isi di luar tanggung jawab penerbit Sketsa Media

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur senantiasa kami panjatkan atas kehadiran Tuhan YME, karena atas segala rahmat, nikmat, karunia dan ridho-Nya, penulis mampu menyelesaikan buku yang berjudul "Inovasi Perusahaan (Analisis Structure, Product Performance dan Channel Menggunakan Tool QFD) " tanpa kendala berarti.

Semoga melalui hadirnya buku ini dapat menjadi sumber rujukan dan sumber bacaan untuk menambah wawasan dan pengetahuan sekaligus menjadi jawaban bagi para pembaca yang mencari buku berkaitan dengan inovasi perusahaan.

Pada kesempatan ini, penulis juga mengucapkan banyak terimakasih kepada keluarga dan orang-orang terdekat yang senantiasa memberikan dukungan sehingga penulis bisa menyelesaikan bukunya. Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, kritikan yang membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan demi kesempurnaannya.

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
TENTANG BUKU.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
Bab 1	1
Pendahuluan.....	1
Bab 2	26
Inovasi Perusahaan	26
A. Pengertian Inovasi Perusahaan.....	27
B. Karakteristik Inovasi Perusahaan	31
C. Manfaat Inovasi Perusahaan	32
D. Hambatan Inovasi Perusahaan.....	33
E. Ciri-ciri Inovasi Perusahaan.....	35
F. Tipe-tipe Inovasi Perusahaan	36
G. Penerapan Inovasi Perusahaan	43
Bab 3	47
Quality Function Deployment	47
A. Pengertian Quality Function Deployment.....	47
B. Manfaat Quality Function Deployment.....	48
C. Tahapan-tahapan Implementasi Quality Function Deployment	50
Bab 4	55
House of Quality	55
A. Pengertian House of Quality.....	55
B. Membangun House of Quality	58

Bab 5 62
Analisis dan Usulan Inovasi 62
 A. Inovasi Structure 62
 B. Inovasi Product Performance 63
 C. Inovasi Channel 64
 D. Usulan Inovasi 64
Bab 6 66
Penutup 66

INDEKS 72
PROFIL PENULIS 74

Bab 1

Pendahuluan

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, setiap perusahaan akan dihadapkan pada tingkat persaingan yang ketat atas produk atau jasanya. Perdagangan bebas akan menimbulkan persaingan yang semakin kompetitif, sehingga konsumen lebih selektif dalam memilih produk. Berangkat dari hal tersebut, setiap perusahaan harus memperhatikan langkah-langkah yang akan diambil dalam menghadapi para pesaingnya. Salah satu cara untuk mempertahankan perusahaan adalah dengan melakukan inovasi, karena secara umum inovasi diartikan sebagai pengenalan sebuah ide, metode atau objek baru. Sesuatu hal yang penting bagi perusahaan, untuk menyadari bahwa mereka bergerak dalam persaingan yang dapat berubah dengan sangat cepat, kemajuan teknologi, peraturan hukum dan kebijakan perdagangan, serta perubahan kesetiaan konsumen. Kondisi seperti ini membuat perusahaan mau tidak mau harus terus melakukan inovasi yang memuaskan konsumen, untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Bagi sebuah industri dengan pertumbuhan yang pesat, persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari. Persaingan dalam membuat dan mempertahankan konsumen akan menimbulkan persaingan yang ketat pada perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri yang sama. Hal tersebut akan membuat pasar dipenuhi oleh produk dengan jumlah yang sangat banyak dan bersaing satu sama lain. Setiap perusahaan akan melakukan berbagai cara guna memenangkan persaingan dalam suatu pasar. Menciptakan suatu yang baru atau melakukan inovasi pada suatu produk yang telah ada merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk tetap eksis dalam sebuah pasar yang terus berkembang dengan cepat.

Pada bulan Februari 2011, Perusahaan Arromanis Bakery resmi didirikan oleh Armita Dianti Sunaryo yang pada waktu itu berprofesi

sebagai *fashion designer* sebuah brand ternama di Kota Bandung. Berawal dari kesulitan untuk mencari cupcake rasa red velvet di Bandung, Armita mencoba untuk membuat sendiri kue tersebut dengan tujuan awal konsumsi pribadi. Pada mulanya, Armita hanya sekedar menawarkan ke relasi terdekat saja untuk dikonsumsi pribadi, namun ternyata banyak yang tertarik untuk memesan cupcake tersebut. Untuk pembuatan produk masih dilakukan di dapur pribadi dan hanya dibantu oleh seorang asisten rumah tangga. Transaksi jual beli produk dilakukan di rumah dan pengambilan barang masih ‘mengambil sendiri’ atau *delivery order* menggunakan jasa kurir.

Pada saat itu, cupcake masih belum populer dan produsennya pun masih sedikit untuk di Kota Bandung. Dengan melihat adanya peluang bisnis, yang didukung oleh banyaknya wisatawan datang ke Kota Bandung yang bukan hanya untuk berbelanja di Factory Outlet tetapi juga berburu makanan enak dan berbeda, membuat Armita mendirikan perusahaan bernama Arromanis Bakery yang bergerak di industri kuliner dengan *tagline* Arromanis Never Stops. Semua produk Arromanis merupakan handmade dan menggunakan bahan baku berkualitas tinggi. Selain menawarkan rasa yang enak, Arromanis juga menawarkan kue yang sehat, semua jenis produk menggunakan low fat milk dan less sugar. Produk yang ditawarkan Arromanis Bakery selalu mengikuti tren pasar dan bahkan Arromanis Bakery menjadi perusahaan pertama yang memproduksi dan menawarkan Rainbow cake di Kota Bandung (<http://blog.kamana.id/2016/01/24/arromanis/>).

Pada mulanya, transaksi jual-beli produk hanya melalui SMS (*Short Message Service*) dan telepon saja. Sedangkan untuk pemasaran dan promosi produk, Arromanis menggunakan media sosial yang pada saat itu sedang populer yaitu Facebook (www.facebook.com/Arromanis/) dan Instagram ([arromanis](https://www.instagram.com/arromanis)). Namun tetap saja tidak semua kalangan menggunakan media sosial. Hal itu yang pada akhirnya membuat

Arromanis Bakery harus aktif mengikuti acara kuliner di Kota Bandung demi menunjukkan eksistensi dan memperluas pasar. Beberapa acara yang diikuti Arromanis di Kota Bandung yaitu: Trademark, Keuken, Tastemarket, LookAt, LookFest, Eaters dan HijabFest. Untuk di Kota Jakarta Arromanis Bakery mengikuti: GoGirls Expo. Dengan berkembangnya teknologi dan bertambahnya pengguna internet, Arromanis Bakery meluncurkan website resmi yang berfungsi memudahkan konsumen untuk mengenal dan mendapat informasi mengenai perusahaan Arromanis Bakery (www.arromanis.com). Selain itu, Arromanis Bakery juga bekerjasama dengan aplikasi ojek online bernama Gojek melalui fitur GoFood. Pada tahun 2015, Arromanis Bakery mendapatkan penghargaan *Most Popular Bakery* dari Bandung *Social Wave*.

Gambar 1.1



Penghargaan dari Bandung *Social Wave*, 2015

Dengan proses *trial and error*, akhirnya Armita memutuskan untuk mengembangkan Arromanis Bakery ke tahap selanjutnya. Hal yang dilakukan adalah dengan mendirikan toko kue bernama Arromanis Corner Store yang berada di Jalan Wiraangunangun No 14, Bandung.

Pembukaan Arromanis Corner Store mendapat sambutan hangat dari pada pencinta kuliner dari dalam ataupun luar Bandung karena Arromanis Corner Store dapat menjadi tujuan baru bagi para penikmat kuliner. Dewasa ini, konsumen tidak hanya melakukan pemilihan berdasar produk saja namun juga melihat fasilitas yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Seperti yang dilansir bahwa hang out atau dalam bahasa Indonesia disebut nongkrong sudah menjadi budaya bagi kalangan remaja dan eksekutif di Indonesia (<http://bit.ly/1KZSqdU>).

Melihat fenomena tersebut, tentu menguntungkan bagi kedua belah pihak. Bagi produsen, berdirinya Arromanis Corner Store dapat menjadi nilai tambah, seperti meningkatkan pendapatan dan juga meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan Arromanis Bakery. Bagi konsumen, Arromanis Corner Store dapat menjadi ‘lahan’ baru untuk *hangout* dan juga mendapat pengalaman baru di bidang kuliner. Dengan banyaknya antusias para konsumen membuat Arromanis Corner Store menjadi salah satu tujuan atau tempat favorit untuk ‘nongkrong’ di Kota Bandung. (<http://bit.ly/1SZER5X>).

Gambar 1.2
Foto Suasana Arromanis Corner Store



Dengan didirikannya Arromanis Corner Store, pihak manajemen pun memutuskan untuk menambah jumlah sumber daya manusia, hal ini terkait dengan berkembangannya usahanya. Penambahan sumber daya

bukan hanya karena didirikan tempat baru saja, namun juga diperlukan untuk mempercepat proses pembuatan produk di bagian *kitchen* (tempat produksi) dan di bagian pelayanan toko. Para pegawai diberi pelatihan khusus agar mampu mengerjakan *job desk* dengan efektif dan efisien.

Seiring dengan banyaknya permintaan dan terus mengikuti trend konsumen, Arromanis berinovasi dengan menawarkan jajanan manis lainnya. Produk dan rasa yang ditawarkan pun menjadi semakin beragam. Perkembangan produk dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1 Perkembangan Produk Arromanis Bakery

Tahun	Produk	Rasa
2011	<i>Cupcake</i>	<i>red velvet, green tea, pink vanilla, choco banana dan banana</i>
	<i>Cake</i>	<i>rainbow, red velvet dan green tea</i>
2012	<i>Cupcake</i>	<i>red velvet, green tea, pink vanilla, choco banana, banana dan nutella</i>
	<i>Cake</i>	<i>rainbow, red velvet, green tea dan tie dye</i>
	<i>Cake pops</i>	<i>red velvet, green tea, pink vanilla dan banana</i>
2013	<i>Cupcake</i>	<i>red velvet, green tea, pink vanilla, choco banana, banana dan nutella</i>
	<i>Cake</i>	<i>rainbow, red velvet, green tea dan tie dye</i>
	<i>Cake pops</i>	<i>red velvet, green tea, pink vanilla dan banana</i>
	<i>Whoopie pie</i>	<i>red velvet, green tea, cheese oreo dan triple choco.</i>
	<i>Cake in cup</i>	<i>Bannofee</i>
2014	<i>Cupcake</i>	<i>red velvet, green tea, pink vanilla, choco banana, banana dan nutella</i>

	<i>Cake</i>	<i>rainbow, red velvet, green tea, tie dye dan nutella</i>
	<i>Cake pops</i>	<i>red velvet, green tea, pink vanilla dan banana</i>
	<i>Whoopie pie</i>	<i>red velvet, green tea, cheese oreo, triple choco dan hersey strawberry.</i>
	<i>Cake in cup</i>	<i>Bannofee, nutella dan hersey strawberry</i>
	<i>Hard ice cream</i>	<i>Red velvet dan green tea</i>
2015	<i>Cupcake</i>	<i>red velvet, green tea, pink vanilla, choco banana, banana dan nutella</i>
	<i>Cake</i>	<i>rainbow, red velvet, green tea, tie dye, nutella dan ovomaltine</i>
	<i>Cake pops</i>	<i>red velvet, green tea, pink vanilla dan banana</i>
	<i>Whoopie pie</i>	<i>red velvet, green tea, cheese oreo, triple choco, hersey strawberry, nutella, kokomaltine, bannofee pie dan fruity pebbles</i>
	<i>Cake in cup</i>	<i>Bannofee, nutella dan hersey</i>
	<i>Hard ice cream</i>	<i>Red velvet, green tea, bubble gum, milo dinosaur, cookies dan birthday vanilla</i>
	<i>Soft ice cream</i>	<i>Bubble gum, taro, summer cheese dan cotton candy</i>

Sumber : Arromanis Bakery

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa perusahaan Arromanis Bakery melakukan inovasi baru. Produk dan varian rasa yang ditawarkan pun menjadi semakin beragam. Hal tersebut dilakukan untuk menghilangkan dan mengurangi kejenuhan yang terjadi di pasar dan juga untuk memperluas pasar. Dapat dilihat juga pada tahun 2014, perusahaan Arromanis Bakery menawarkan produk yang benar-benar baru yaitu *ice cream*. Melihat reaksi dari pasar, inovasi yang dilakukan perusahaan Arromanis Bakery mendapat *feedback* yang baik yang menimbulkan banyak keuntungan dari para konsumen.

Grafik 1.1
Jumlah Penjualan Produk Per Tahun (/buah)



Sumber : Arromanis Bakery

Grafik di atas menunjukkan jumlah penjualan produk (/buah) di perusahaan Arromanis Bakery dari Februari 2011-Desember 2015. Mengacu dari grafik tersebut, Arromanis Bakery mengalami kenaikan jumlah penjualan produk setiap tahunnya. Dari tabel 1.2 dan grafik 1.1 dapat disimpulkan sementara bahwa adanya hubungan positif dari inovasi produk dengan jumlah penjualan. Artinya, apabila jenis produk bertambah maka penjualan produk akan meningkat pula. Kenaikan penjualan jelas menguntungkan bagi perusahaan Arromanis Bakery, karena akan meningkatkan pendapatan perusahaan dan dapat mempermudah perusahaan untuk pengembangan perusahaan ke tahap selanjutnya.

Mengacu dari data sebelumnya, dapat disimpulkan sementara bahwa kenaikan tingkat penjualan bukan hanya karena perusahaan Arromanis Bakery memproduksi produk baru saja, namun juga dibantu dengan didirikannya jalur distribusi baru yaitu Arromanis Corner Store yang mempermudah konsumen untuk mengenali dan membeli produk. Dapat diartikan apabila perusahaan terus berinovasi maka umur perusahaan akan menjadi lebih panjang. Sebaliknya apabila perusahaan tidak mau melakukan inovasi maka jelas saja perusahaan tidak akan

mampu bertahan pada persaingan pasar yang sangat ketat. Walau perusahaan tersebut telah memiliki konsumen yang loyal, bukan berarti konsumen tidak akan berpindah ke pesaing lainnya. Selain itu juga bisa menyebabkan perusahaan tidak dapat berkembang atau diam ditempat, maka lambat laun perusahaan tersebut akan hilang dari pasar yang dapat menyebabkan kerugian bahkan kebangkrutan. Oleh karena itu, inovasi sangat perlu dilakukan oleh setiap perusahaan agar mampu bersaing dengan para pesaingnya.

Dengan adanya perkembangan perdagangan yang pesat dibantu dengan perkembangan ilmu dan teknologi, para produsen berlomba-lomba untuk menghasilkan produk yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pasar. Agar produk yang dihasilkan dapat diterima oleh pasar dan dapat dibedakan dari pesaingnya, maka produsen harus melakukan strategi inovasi dengan harapan dapat menghasilkan produk yang mempunyai nilai lebih sehingga menciptakan keunggulan yang tinggi pula. Nemati et. al (2010) mengungkapkan bahwa inovasi terangkum dalam usaha penciptaan, pengembangan dan implementasi produk, proses dan layanan baru dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan keunggulan kompetitif. Namun terkadang perusahaan hanya berfokus pada inovasi produk dan pelayanan saja.

Dalam bukunya *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthrough*, Doblin (Larry Keeley and team) yang diterbitkan pada tahun 2011, menjabarkan ada 10 tipe inovasi yang dapat digunakan atau dilakukan oleh perusahaan dalam pengembangan bisnis. Dalam penjabarannya, tipe inovasi tersebut dapat menjadi terobosan baru bagi perusahaan yang terkadang hanya fokus pada inovasi produk dan pelayanan saja. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk menentukan strategi inovasi mana yang dapat dilakukan agar para pesaing sulit untuk menirunya.

Persaingan yang ketat juga terjadi pada *industry food and beverages*. Hal tersebut ditunjukkan pada tabel perkembangan bisnis cafe di Kota Bandung berikut ini:

Tabel 1.2 Perkembangan Jumlah Cafe di Bandung

Tahun	Jumlah Cafe & Resto
2012	493
2013	574
2014	623

Sumber : www.bandungtourism.com, 2015

Melihat perkembangan jumlah cafe dan resto yang cukup pesat tersebut, pemasaran aktif mengharuskan para pelaku bisnis untuk mendefinisikan “want and need” dari sudut pandang konsumen. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, konsep pemasaran modern pun mengalami perkembangan dengan menempatkan konsumen sebagai perhatian utama. Oleh karena itu, para pelaku bisnis perlahan-lahan terdorong untuk memahami budaya konsumen, baik melalui gaya hidup sampai dengan selera konsumen.

Melalui pemahaman tersebut, pelaku bisnis mengharapkan adanya “benang merah” berupa inisiatif mengenai strategi pemasaran yang disesuaikan dengan perilaku serta motif belanja konsumen. Agar produk yang dihasilkan dapat diterima oleh pasar dan dapat dibedakan oleh pesaingnya, maka produsen harus membuat strategi inovasi dengan harapan dapat menghasilkan produk yang mempunyai nilai lebih sehingga menciptakan keunggulan bersaing yang tinggi pula. Dengan menggunakan inovasi maka dapat menjaring konsumen baru karena timbulnya kebutuhan baru yang sebelumnya belum ada. Hal

tersebut dapat terjadi karena ketika produk baru diluncurkan ke pasar maka sebuah pasar baru akan tercipta.

Semakin lama semakin disadari perlunya inovasi dengan strategi pemasaran yang didasarkan atas kebutuhan konsumen maupun posisi para pesaing. Seringkali orang yang sudah memiliki sebuah bisnis yang mapan akhirnya lupa tentang pentingnya inovasi bisnis yang dilakukan secara terus menerus selama masih diperlukan dalam memenuhi ekspektasi perusahaan dan pelanggan. Hal ini dikarenakan inovasi sangat erat hubungannya dengan siklus hidup suatu produk. Tidak mungkin suatu produk akan selalu bertahan dan ada waktunya suatu produk harus dilakukan inovasi atau bahkan diganti dengan produk baru yang lebih memenuhi ekspektasi pelanggan. Tetapi inovasi yang dilakukan secara bertahap dan terus-menerus akan membuat suatu produk mampu bertahan dalam memenuhi keinginan konsumen.

Hal tersebut juga berlaku bagi perusahaan Arromanis Bakery sebagai produsen. Dengan inovasi secara terus menerus, perusahaan akan mampu menciptakan sentuhan-sentuhan yang baru sehingga mampu mempertahankan suatu produk di pasaran. Berbeda dengan sebaliknya, apabila suatu perusahaan tidak melakukan inovasi secara terus-menerus terhadap produk yang dihasilkannya, maka produk tersebut akan mengalami proses *decline*/kemunduran. Hal ini dikarenakan konsumen merasa jenuh terhadap produk tersebut karena tidak ada proses perkembangan ke arah yang lebih baik yang mampu memenuhi ekspektasi pelanggan. Dengan menggunakan inovasi maka dapat menjangkau konsumen baru karena timbulnya kebutuhan baru yang sebelumnya belum ada.

Oleh karena itu, diperlukan metode yang dapat membantu perusahaan mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen agar inovasi yang dilakukan perusahaan tepat sasaran. Metode *Quality Function Deployment* (QFD) merupakan salah satu metode yang bertujuan untuk merencanakan dan mengembangkan produk yang

sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu, metode tersebut juga dapat membantu perusahaan mengetahui atribut mana yang harus menjadi prioritas untuk dilakukan inovasi.

Buku ini bermaksud untuk menyajikan hasil penelitian yang telah dilakukan terkait inovasi yang telah dilaksanakan oleh perusahaan Arromanis Bakery, dengan dibantu metode *Quality Function Deployment*. Penulis akan mengkaji inovasi *structure*, *product performance* dan *channel* yang telah dilakukan oleh perusahaan Arromanis Bakery. Dari hasil penelitian ini, maka perusahaan diharapkan akan dapat mengetahui di bagian mana yang harus dilakukan inovasi dan inovasi apa yang harus dilakukan agar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Berbagai penelitian yang terkait dengan inovasi perusahaan telah dilakukan, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel	Hasil
1	<i>The impact of Product Innovation on Customer Satisfaction and Customer loyalty</i>	Forooz Pishgar (2013)	1. <i>Customer orientation</i> 2. <i>Customer satisfaction</i> 3. <i>Customer loyalty</i> 4. <i>Innovation</i>	Orientasi konsumen mempengaruhi baik terhadap inovasi dan perilaku inovasi. Perilaku inovasi meningkatkan

				kinerja keuangan dan retensi konsumen.
2	Pengaruh Inovasi Produk Terhadap <i>Purchase Intention</i> (Studi Pada <i>Starbucks</i> VIA)	Dina Uliana (2012)	independen: inovasi produk Dependen : minat beli	Menunjukkan bahwa dimensi yang paling berpengaruh terhadap minat beli adalah <i>innovation attribute</i> .
3	Usulan Desain Produk Sepatu Pantofrl Wanita Dengan Pendekan <i>Quality Function Deployment</i>	Meidasari, Dewi Shofi dan Iyan Bachtiar (2015)	Menggunakan metode <i>Quality Function Deployment</i>	Dari hasil penelitian ini Inovasi yang dilakukan terdapat pada bahan baku, model hak sepatu, penggantian bahan pada tapak sepatu serta pada harga.
4	Inovasi Rancang Bangun Findeks Compact Workstation	Hamdan Mahfirin (2014)	Menggunakan metode <i>Quality Function Deployment</i>	Hasil akhir dari penelitian ini adalah menghasilkan produk sesuai rancangan.

Dengan Metode <i>Quality Function Deployment</i>			
--------------------------------------------------	--	--	--

Perbedaan penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian sebelumnya adalah analisis inovasi yang telah dilakukan di Arromanis Bakery sebagai subyek penelitian untuk penerapan metode *Quality Function Deployment* serta penelitian ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana inovasi yang telah dilakukan perusahaan. Menurut Porter (2008:419) persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Oleh karena itu untuk menghadapi persaingan yang dari hari ke hari semakin ketat maka setiap perusahaan harus mampu membaca peluang keunggulan bersaing yang dimilikinya.

Dalam pengembangannya, Arromanis Bakery pun ingin terus menunjukkan eksistensinya. Langkah-langkah inovasi terus ditempuh agar mampu bertahan di dunia bisnis. Dengan menganalisis inovasi yang telah dilakukan Arromanis tentu akan menjadi suatu acuan untuk ke tahap inovasi selanjutnya. Mengetahui kekurangan dan kelebihan yang dimiliki perusahaan akan membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan. Keberhasilan dan kegagalan sebuah bisnis sangat tergantung kepada cara penanganan yang dilakukan ketika menghadapi beragam faktor yang menjadi risiko usaha yang dijalankan.

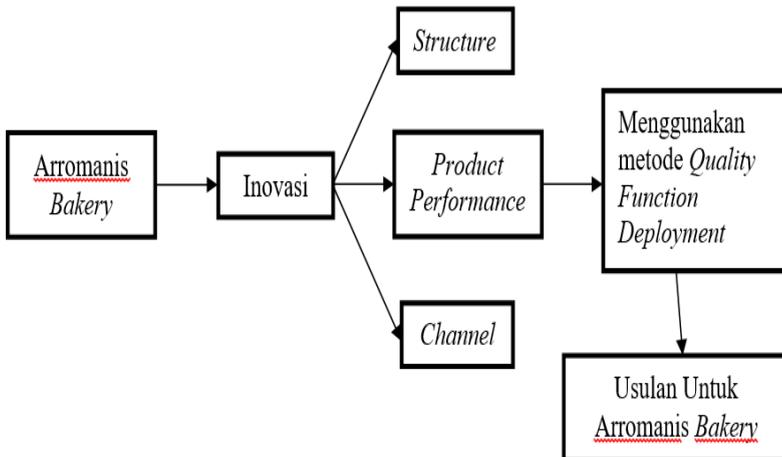
Penerapan Metode *Quality Function Deployment* di Arromanis Bakery mampu membantu perusahaan untuk mengetahui keinginan dan harapan para konsumen. Hal tersebut berguna untuk membantu perencanaan pengembangan perusahaan selanjutnya agar tepat sasaran. Selain itu, penerapan metode *Quality Function Deployment* juga dapat menjadi informasi apakah inovasi yang dilakukan di Arromanis Bakery sudah sesuai atau belum dengan harapan para konsumen. Wujud akhir dalam penerapan metode *Quality Function Deployment* adalah pembuatan

matriks *House of Quality*. Pembuatan matriks HOD memudahkan perusahaan dalam melakukan penentuan prioritas utamanya.

Dari hasil penelitian ini, dapat memperlihatkan tanggapan para konsumen terhadap inovasi yang telah dilakukan dan juga memberikan informasi mengenai harapan konsumen terhadap perusahaan. Hal tersebut akan menjadi acuan dalam pengambilan keputusan perusahaan, selain agar tepat sasaran juga dapat memberikan jalan yang lebih efisien dalam perencanaan pengembangan selanjutnya.

Adapun secara sistematis, penelitian dalam buku ini memiliki kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1.3 Kerangka Pemikiran



Kemudian, terkait dengan metode penelitian. Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dikembangkan suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami,

memecahkan dan mengantisipasi masalah (Sugiyono, 2012: 2). Penelitian dalam buku ini menggunakan metode penelitian deskriptif eksploratif. Penelitian deskriptif melakukan analisis hanya sampai taraf deskripsi yaitu menganalisis dan menyajikan data secara sistematis sehingga dapat lebih mudah dipahami dan disimpulkan. Sedangkan penelitian eksploratif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu. Penelitian deskriptif eksploratif bertujuan untuk menggambarkan keadaan suatu fenomena dan di dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan fakta/fenomena objek yang diteliti yaitu analisis inovasi struktur, inovasi produk *performance* dan inovasi *channel* di Arromanis Bakery.

Selanjutnya mengenai unit analisis. Unit analisis pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti objek penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini meliputi tiga komponen menurut Spradly (dalam Sugiyono, 2007: 68) yaitu :

1. *Place*, tempat dimana interaksi dalam penelitian berlangsung yaitu di perusahaan Arromanis Bakery.
2. *Actor*, pelaku atau orang yang sesuai dengan objek penelitian. Pelaku dalam penelitian ini adalah konsumen, karyawan dan pihak manajemen.
3. *Activity*, kegiatan yang dilakukan *actor* dalam situasi sosial yang sedang berlangsung. Kegiatan yang berlangsung adalah proses bisnis.

Kemudian terkait operasionalisasi variabel penelitian. Operasionalisasi variabel adalah suatu cara untuk mengukur suatu konsep dan bagaimana caranya sebuah konsep diukur sehingga terdapat variabel-variabel yang dapat menyebabkan masalah lain dari variabel lain yang situasi dan kondisinya tergantung pada variabel lain. Variabel penelitian harus didefinisikan secara jelas, sehingga tidak menimbulkan

pengertian yang berarti ganda. Definisi variabel juga member batasan sejauh mana penelitian yang akan dilakukan. Menurut Sugiyono (2012:59), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang objek atau kegiatan yang mempunyai variasi yang tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel tersebut kemudian dikembangkan menjadi dimensi, dari dimensi-dimensi tersebut dikembangkan menjadi indikator-indikator dan indikator tersebut yang kemudian dijadikan pernyataan dalam bentuk kuesioner yang akan disebarakan kepada responden.

Untuk mengetahui lebih jelas dalam penyusunan instrumen penelitian tersebut, maka perlu dibahas definisi operasional penelitian sebagai berikut:

1. Inovasi yang telah dilakukan di *Arromanis Bakery*.

Melihat dari data-data yang diperoleh, inovasi yang telah dilakukan adalah :

- a. Inovasi struktur adalah inovasi pada struktur di *Arromanis Bakery*.
- b. Produk *performance* adalah inovasi pada fitur produknya agar berbeda dengan para pesaing.
- c. Inovasi *channel* adalah inovasi dengan membuka jaringan baru untuk bertemu dengan para konsumen. Inovasi ini mengacu pada pengenalan rute-rute baru menuju *marketplace* maupun titik-titik inovatif dimana pelanggan bisa menemukan dan membeli produk maupun layanan.

2. *Quality Function Deployment*

QFD yang dimaksud dalam penelitian ini adalah metode terstruktur yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengembangan perusahaan untuk menetapkan spesifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengevaluasi suatu perencanaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen,

sedangkan konsumen yang dimaksud adalah pelanggan yang sudah mencoba produk Arromanis.

3. Matriks *House of Quality*

Matriks HOQ atau rumah kualitas yang dimaksud adalah sebagai alat yang digunakan untuk menggunakan struktur QFD. Matriks HOQ ini juga merupakan upaya untuk mengkonversi *voice of customer*/suara konsumen secara langsung terhadap karakteristik teknis atau spesifikasi teknis dari sebuah perencanaan yang dihasilkan. Variabel dalam penelitian ini disusun dengan menggunakan skala Likert, yaitu skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur skala sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Pengukuran hasil dilakukan dengan format tipe Likert yang menggunakan skala jawaban lima tingkat, yang terdiri dari sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, sangat tidak setuju.

Selanjutnya, mengenai jenis dan sumber data penelitian. Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Sumber data dalam penelitian adalah dari mana data dapat diperoleh. Apabila penulis menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber datanya disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. Malhotra (2010:241) membagi *marketing research data* menjadi data sekunder dan data primer.

1. Data primer yaitu sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012:225). Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan.
2. Data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data

primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2012:225). Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal serta situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan

Metode pengumpulan data yang dipakai adalah dengan metode kuesioner dan wawancara. Kuesioner akan disebarakan kepada para konsumen yang melakukan pembelian di *Arromanis Bakery*. Sejumlah pernyataan akan diajukan kepada responden dan kemudian responden diminta menjawab sesuai dengan pendapat mereka. Wawancara akan dilakukan kepada pihak manajemen dan karyawan di perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan metode dokumen yang berasal dari data tertulis yang diberikan oleh pihak manajemen *Arromanis Bakery*.

Teknik pengumpulan data diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan/triangulasi (Sugiyono, 2009: 225). Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara.

1. Kuesioner/Angket

Kuesioner merupakan alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila variabel yang akan diukur dari responden (Iskandar, 2008: 77). Penelitian ini menggunakan skala Likert 1-5. Dalam hubungannya dengan keleluasaan responden dalam memberikan jawaban terhadap pertanyaan, terdapat beberapa jenis pertanyaan antara lain:

a. Pertanyaan tertutup

Umumnya tidak akan mengarah ke diskusi/dialog atau refleksi lebih lanjut, memiliki jawaban yang spesifik. Kemungkinan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak dapat memberikan jawaban diluar kemungkinan

jawaban yang tersedia, seperti pemilihan 'ya' atau 'tidak', tingkat kepentingan seperti sangat penting, penting, dst.

b. Pertanyaan terbuka

Pemikiran lebih dalam, pengetahuan prosedural, konseptual dan reflektif, Mengarah kepada diskusi lebih lanjut, refleksi, perbaikan pemikiran.

Langkah-langkah penyusunan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada pedoman perancangan kuesioner yang dikemukakan oleh Malhotra (2010: 325) sebagai berikut :

- a. Menyusun kisi-kisi kuesioner atau daftar pertanyaan untuk menentukan informasi yang dibutuhkan.
- b. Menentukan teknik pengelolaan kuesioner yang akan digunakan. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner secara personal.
- c. Menetapkan pemberian skor untuk setiap item pertanyaan. Pada penelitian ini setiap jawaban responden dihitung dengan menggunakan skala numerik. Skala numerik merupakan skala peta yang menggunakan angka atau bilangan pecahan sebagai pembandingan jarak.

2. Wawancara

Wawancara ialah proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan informan atau subjek penelitian (Emzir, 2010:50). Pada hakikatnya wawancara merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang sebuah isu atau tema yang diangkat dalam penelitian.

Informan adalah orang yang berada pada lingkup penelitian, artinya orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Informan dapat memberikan pandangannya dari dalam tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses dan

kebudayaan yang menjadi latar penelitian. Menurut Sugiono (2011, 221) sampel sebagai sumber data atau sebagai informan sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut.

- a. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekadar diketahui, tetapi juga dihayatinya.
- b. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
- c. Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- d. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri.
- e. Mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Mengacu pada kriteria-kriteria di atas, maka ditetapkan beberapa informan yaitu pegawai di Arromanis *Bakery* yang mengetahui dan memahami serta terjun langsung dalam operasional.

Tabel 1.4 Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah
1	Owner Arromanis <i>Bakery</i>	1 orang
2	Co Owner Arromanis <i>Bakery</i>	1 orang
3	Staff Managerial Arromanis <i>Bakery</i>	8 orang
4	Karyawan di Arromanis <i>Bakery</i>	20 orang
Jumlah Total		24 orang

(Sumber : Penelitian, 2016)

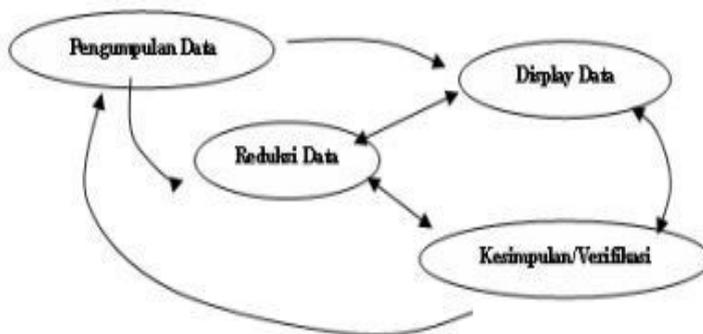
3. Dokumen

Metode dokumentasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dengan cara dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen yang berkaitan dengan seluruh data yang diperlukan dalam

penelitian. Dokumentasi dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti laporan perusahaan serta dokumen lain dalam perusahaan yang relevan dengan kepentingan penelitian.

Selanjutnya mengenai teknik analisis data. Analisis data adalah proses penyusunan data agar dapat ditafsirkan yang berarti menggolongkan dalam suatu pola tertentu, mencari interpretasi dalam arti mencari makna, mencari hubungan antar berbagai konsep yang diperoleh dari hasil lapangan. Untuk keperluan pengolahan data primer dalam penelitian ini mengacu pada hasil observasi dan wawancara kepada informan. Data hasil penelitian tersebut dikumpulkan untuk kemudian dianalisis secara kualitatif.

Gambar 1.4 Komponen Analisis Data



Sumber : Sugiyono, 2011:246

1. *Data Reduction* (Reduksi Data).

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan

memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Display* (Penyajian Data).

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya.

3. *Conclusion Drawing/ Verification* (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi).

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Terkait populasi dan sampel dalam penelitian ini, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012:115) pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penentuan populasi harus dimulai dengan penentuan secara jelas mengenai populasi yang menjadi sasaran penelitiannya. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau

sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut. Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh pengunjung *Arromanis Bakery*.

2. Sampel

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012:116), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat berfungsi atau dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya. Dengan istilah lain, sampel harus representatif. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *non probability sampling*. Menurut Sugiyono (2012:95), *non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sampel pada penelitian ini adalah konsumen *Arromanis Bakery*. Penentuan jumlah sampel dapat dilakukan dengan cara perhitungan statistik yaitu dengan menggunakan rumus Slovin (Sugiyono: 2006: 57).

$$\text{Rumus Slovin : } n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = taraf kesalahan (*error*) sebesar 0.10 (10%)

Berdasarkan data yang didapat di *Arromanis Bakery*, ukuran populasi per minggu sebanyak 144 pengunjung dengan populasi per hari 24 pengunjung. Maka pengambilan sampel menurut rumus Slovin sebagai berikut:

$$\text{Rumus Slovin : } n = \frac{144}{1+144(0.10)^2} = \frac{144}{1+144(0.10)^2} = 59.016 \sim 60$$

pengunjung.

Kemudian terkait metode analisis, terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas, yaitu sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Digunakan perangkat lunak *software SPSS 17 for windows* dalam menguji validitas pengujian ini. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Bandingkan nilai *correlated item – total correlation* dengan hasil perhitungan t tabel, jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka pertanyaan atau indikator dinyatakan valid (Ghozali, Imam, 2011:45).

2. Uji Reliabilitas

Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 154) reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas berkenaan dengan tingkat keajegan atau ketetapan hasil pengukuran (Nana Syaodih Sukmadinata, 2009). Kuesioner dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil relatif sama (*ajeg*) pada saat dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang berlainan pada waktu yang berbeda atau memberikan hasil yang tetap. Digunakan perangkat lunak *software SPSS 17 for windows* dalam menguji reliabilitas pengujian ini. Reliabilitas instrumen dari penelitian ini dihitung dengan rumus *Alpha Cronbach* dengan syarat minimum untuk dianggap reliabel adalah $> 0,7$ (Sugiyono, 2010: 231).

Akhirnya, penulis berharap penelitian dalam buku ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan.

- a. Hasil dari penelitian dalam buku ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kebutuhan konsumen terkait inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan Arromanis Bakery.
- b. Hasil penelitian dalam buku ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan/kebijakan untuk pengembangan perusahaan Arromanis Bakery.

2. Bagi pengembangan ilmu manajemen dan bisnis.

Dengan adanya penelitian yang disajikan dalam buku ini, diharapkan ilmu manajemen dan bisnis dapat terus mengalami perkembangan, terutama dalam menjawab tantangan zaman yang terus mengalami perubahan dimana inovasi perusahaan merupakan sesuatu yang mau tidak mau harus dilaksanakan.

Bab 2

Inovasi Perusahaan

Setiap pengusaha bertujuan untuk berhasil dalam usahanya yang memungkinkan keberhasilan mendorong pengusaha untuk memperbarui semangat dalam berusaha dan meningkatkan daya saing perusahaan melalui inovasi. Menurut Thomas W. Zimmerer (2008:57) inovasi produk merupakan satu hal yang potensial untuk menciptakan pemikiran dan imajinasi orang yang pada akhirnya menciptakan konsumen. Penelitian dan pengembangan (*research and development*) dapat digunakan untuk industri untuk mengembangkan produk yang lebih baik sesuai dengan preferensi konsumen, untuk perusahaan jasa untuk memperbaiki proses dan secara umum ada perbaikan dalam proses internal organisasi dan perusahaan, memungkinkan pengurangan biaya dan penciptaan nilai.

Inovasi penuh dengan ketidakpastian karena masa depan tidak dapat diprediksi. Inovasi menciptakan sesuatu yang belum ada, bisa jadi yang dihasilkan sesuatu yang minor atau bahkan monumental, dengan kata lain selalu ada resiko yang mengikutinya. Risiko inovasi adalah potensi penyimpangan hasil karena terjadinya pembaharuan, modernisasi atau transformasi dalam proses produksi. Penyimpangan positif (perbaikan kinerja) terjadi apabila inovasi tersebut membantu proses operasi. Sebaliknya, inovasi beberapa aspek dapat menyebabkan terjadinya penyimpangan negatif apabila perusahaan tidak segera melakukan penyesuaian atau inovasi yang tercipta tapi tidak mampu memecahkan masalah ataupun memberikan solusi yang jelas. Maka disinilah perlunya memahami pengertian inovasi, karakteristik, manfaat, hambatan, ciri, tipe, hingga penerapannya dalam perusahaan.

A. Pengertian Inovasi Perusahaan

Persaingan yang semakin ketat dan konsumen yang semakin kritis dalam memilih produk, menuntut perusahaan untuk lebih inovatif dalam menghasilkan suatu produk, dengan kata lain perusahaan harus mampu menawarkan produk baru yang berbeda dan jauh lebih baik dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing. Istilah inovasi dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter (1934). Inovasi dipandang sebagai kreasi dan implementasi 'kombinasi baru'. Istilah kombinasi baru ini dapat merujuk pada produk, jasa, proses kerja, pasar, kebijakan dan sistem baru. Dalam inovasi dapat diciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham maupun masyarakat luas. Inovasi bukan merupakan kegiatan satu kali pukul (*onetime phenomenon*), melainkan suatu proses yang panjang dan kumulatif yang meliputi banyak proses pengambilan keputusan oleh organisasi dari mulai penemuan gagasan sampai implementasinya di pasar.

Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd (2010) inovasi tidak hanya terbatas pada benda atau barang hasil produksi, tetapi juga mencakup sikap hidup, perilaku atau gerakan-gerakan menuju proses perubahan di dalam segala bentuk tata kehidupan masyarakat. Jadi, secara umum, inovasi berarti suatu ide, produk, informasi teknologi, kelembagaan, perilaku, nilai-nilai dan praktik-praktik baru yang belum banyak diketahui, diterima dan digunakan atau diterapkan oleh sebagian besar warga masyarakat dalam suatu lokalitas tertentu, yang dapat digunakan atau mendorong terjadinya perubahan-perubahan disegala aspek kehidupan masyarakat demi terwujudnya perbaikan mutu setiap individu dan seluruh warga masyarakat yang bersangkutan.

Darmadi Durianto (2004) mendefinisikan inovasi yang hubungannya dengan kreativitas adalah inovasi atau *innovation* berasal dari kata *to innovate* yang mempunyai arti membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Inovasi (*innovation*) dapat diartikan sebagai proses dan/atau hasil pengembangan pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk (barang dan/atau jasa), proses dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan (terutama ekonomi dan sosial).

Schumpeter (1934) sebagaimana dikutip Siswono (2010, hal 143) mendefinisikan inovasi (*innovation*) sebagai proses pembuatan produk komersial dari suatu hasil ciptaan (*invention*). Pengertian produk dalam tulisan ini mencakup barang dan jasa, sedangkan *invention* sendiri didefinisikan sebagai proses penciptaan atau pengembangan produk atau proses baru. Jadi, inovasi dapat melibatkan penciptaan teknologi baru maupun pengaplikasian teknologi yang sudah ada. Inovasi bermula dari lahirnya gagasan-gagasan baru. Sementara kemampuan untuk membangkitkan gagasan-gagasan baru yang berguna ini dikenal dengan kreatifitas. Seseorang disebut melakukan kerja kreatif jika ia menghasilkan sesuatu yang bukan kelanjutan dari solusi yang pernah ada. Nilai kreatifitasnya ditimbang dari seberapa jauh sesuatu itu berbeda dari pengalaman atau solusi terdahulu (Zuhail, 2010, hal 77).

Menurut Kartajaya (1996) definisi inovasi dalam ekonomi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengenalkan barang baru dimana para konsumen belum mengenalnya atau kualitas baru dari sebuah barang.
2. Mengenalkan metode produksi baru yang dibutuhkan, ditemukan melalui serangkaian uji coba ilmiah.

3. Membuka pasar baru, dimana perusahaan sejenis tidak memasukinya, baik pasar tersebut ada atau belum ada ketika perusahaan memasukinya.
4. Menguasai sumber bahan baku baru untuk industri barang.
5. Menjalankan organisasi baru, seperti menciptakan monopoli atau membuka monopoli perusahaan lain.

Inovasi harus mampu membuat produk berbeda di mata konsumen sehingga konsumen lebih tertarik membeli produk tersebut dibandingkan produk pesaing. Jika perusahaan dapat memperhatikan desain serta membuat inovasi baru maka konsumen akan merasa puas dalam menggunakan produk tersebut. Penelitian yang dilakukan Charles, et al. (2002: 30) menunjukkan bahwa inovasi merupakan bagian dari kerangka kerja yang menghubungkan aspek budaya perusahaan dengan kemampuan berinovasi serta meningkatkan kinerja perusahaan melalui keputusan membeli konsumen. Demikian juga penelitian Tamamudin (2012:283) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan inovasi produk terhadap keputusan membeli, semakin tinggi inovasi produk maka semakin tinggi keputusan membeli.

Menurut Kotler (2002:405) proses penerimaan konsumen berfokus pada proses mental yang dilalui seseorang mulai dari saat pertama mendengar tentang inovasi tersebut sampai akhir penerimaan. Penerimaan inovasi baru tersebut melalui 5 tahap berikut :

1. Kesadaran (*awareness*). Konsumen menyadari adanya inovasi tersebut tapi masih kekurangan informasi mengenai hal tersebut.
2. Minat (*interest*). Konsumen terdorong untuk mencari informasi mengenai inovasi tersebut.

3. Evaluasi (*evaluation*). Konsumen mempertimbangkan untuk mencoba inovasi tersebut.
4. Percobaan (*trial*). Konsumen mencoba inovasi tersebut untuk memperbaiki perkiraannya atas nilai inovasi tersebut.
5. Penerimaan (*adoption*). Konsumen memutuskan untuk menggunakan inovasi tersebut sepenuhnya dan secara teratur.

Perusahaan harus membantu gerakan konsumen melalui tahap-tahap tersebut agar inovasi berhasil dan konsumen dapat terpuaskan. Menurut Kotler (2002: 406-408) ada 4 faktor yang mempengaruhi proses penerimaan yaitu:

1. Kesiapan orang-orang untuk mencoba produk baru sangat berbeda. Sampai titik mana seseorang lebih dini menerima gagasan baru dibandingkan anggota masyarakat lainnya.
2. Pengaruh pribadi dalam penerimaan inovasi baru. Dampak yang dapat ditimbulkan oleh seseorang terhadap orang lain dalam hal probabilitas sikap dan pembelian.
3. Karakteristik inovasi mempengaruhi tingkat penerimaannya. Beberapa inovasi dapat langsung disukai, sedangkan inovasi lain memerlukan waktu yang lama untuk diterima.
4. Perbedaan kesiapan organisasi untuk mencoba produk baru. Penerimaan (adopsi) akan terkait dengan berbagai variabel di lingkungan organisasi (kemajuan masyarakat, pendapatan masyarakat), organisasi itu sendiri (ukuran, laba, tekanan untuk berubah) dan pengelolaannya (level pendidikan, umur, kecanggihannya).

Untuk melakukan inovasi ada berbagai macam cara bentuk, yang secara umum dikelompokkan menjadi 4 (empat) tipe yaitu:

1. *Invention* dengan menciptakan sesuatu yang baru, baik berupa produk maupun jasa.
2. *Extension* dengan mengembangkan produk atau jasa yang sudah ada.
3. *Duplication* dengan cara membuat duplikat disertai tambahan usaha kreatif untuk bisa menyaingi pesaing yang ditiru.
4. *Synthesis* dengan cara menggabungkan bermacam-macam gagasan yang sudah ada menjadi sesuatu formulasi baru.

B. Karakteristik Inovasi Perusahaan

Cepat atau lambat penerimaan inovasi oleh masyarakat sangat tergantung pada karakteristik inovasi itu sendiri. Karakteristik inovasi yang mempengaruhi cepat lambat penerimaan informasi Everett M. Rogers (2003), sebagai berikut:

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*) yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi.
2. Kompatibilitas (*compatibility*) ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.
3. Kerumitan (*complexity*) ialah tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau

sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.

4. Kemampuan untuk diujicobakan (*trialability*) adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat di adopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya.
5. Kemampuan untuk diamati (*observability*) ialah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat dan sebaliknya bila sukar diamati hasilnya, akan lama diterima oleh masyarakat.

C. Manfaat Inovasi Perusahaan

Inovasi dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Inovasi sebagai bentuk penyempurnaan produk atau layanan jasa.
Melalui sebuah inovasi di dalam penyediaan produk atau layanan jasa bisnis, maka hal terpenting yang paling diharapkan adalah adanya penyempurnaan kualitas dari sebuah produk yang dihasilkan terhadap produk yang sebelumnya sudah ada. Jadi inovasi merupakan suatu bentuk penyempurnaan, bukan merupakan perubahan yang menyebabkan kualitas sebuah produk atau layanan jasa menurun kualitasnya. Kebanyakan orang dalam melakukan sebuah bisnis usaha akan mengurangi kualitas sebuah produk apabila dinilai sudah memiliki jumlah konsumen yang banyak. Ini merupakan kesalahan strategi pemasaran yang akan berdampak pada penurunan tingkat penjualan. Idealnya adalah pihak perusahaan melakukan upaya inovasi untuk meningkatkan kualitas produknya dari masa ke semasa dengan tawaran harga yang bersaing di pasaran.
2. Inovasi untuk meningkatkan angka penjualan.

Melalui sebuah inovasi akan muncul produk-produk baru yang barang kali selama ini sudah dinantikan oleh para konsumen. Dengan cara ini, secara otomatis angka penjualan akan meningkat. Konsumen pada umumnya menyukai sebuah produk dengan inovasi baru yang lebih menjawab kebutuhan mereka. Kebutuhan terkadang menjadi hal jauh lebih berharga dari jumlah harga barang itu sendiri. Orang mau membeli sesuatu yang berharga mahal hanya karena tingkat kebutuhan terhadap barang atau layanan jasa tersebut sudah cukup mendesak.

3. Inovasi merupakan bukti kualitas dari perusahaan.

Kualitas memang berhubungan dengan inovasi. Inovasi yang dihadirkan tentunya merupakan hal yang lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu, semakin sering perusahaan melakukan inovasi terhadap produk maupun layanan dengan kualitas yang lebih baik, secara langsung juga sudah menunjukkan bahwa perusahaan tersebut mementingkan kualitas. Dari waktu ke waktu melakukan perbaikan terhadap kualitas sebuah produk atau layanan dalam rangka memenuhi kebutuhan para konsumen agar lebih baik lagi.

4. Inovasi sebagai upaya melawan produk atau jasa kompetitor.

Inovasi juga menjadi salah satu bagian dari strategi bisnis untuk melawan adanya produk kompetitor atau pendatang baru yang hadir memberikan saingan terhadap usaha bisnis. Dalam hal ini upaya inovasi menjadi cukup penting apabila perusahaan tidak menginginkan kerugian besar terhadap penurunan jumlah konsumen akibat adanya produk kompetitor baru. Inovasi akan membuat usaha bisnis tampil lebih berbeda dan baru dari pada kompetitor.

D. Hambatan Inovasi Perusahaan

Dalam pelaksanaan proses inovasi di perusahaan pasti akan menghadapi beberapa hambatan. Menurut Kjell Skogen tahun 1997,

hambatan dalam proses inovasi dibagi menjadi empat (4) kategori, yaitu :

1. Hambatan Psikologis

Hambatan-hambatan ini ditemukan bila kondisi psikologis individu menjadi faktor penolakan. Hambatan psikologis telah dan masih merupakan kerangka kunci untuk memahami apa yang terjadi bila orang dan sistem melakukan penolakan terhadap upaya perubahan. Beberapa dimensi tantang aspek hambatan psikologi pribadi seseorang antara lain:

- a. Dimensi kepercayaan/keamanan versus ketidakpercayaan/ketidakamanan.
- b. Rasa bersalah.
- c. Kebutuhan akan pengakuan.
- d. Keinginan untuk menguasai.
- e. Pola peranan yang kaku dalam sistem sosial.
- f. Pola perilaku yang kurang pertimbangan atau tidak pantas yang dipertahankan berdasarkan prinsip-prinsip imbalan tertentu atau ketidaktahuan tentang masalah.

2. Hambatan Praktis

Hambatan praktis adalah faktor-faktor penolakan yang lebih bersifat fisik. Contoh dari hambatan praktis yaitu sebagai berikut :

- a. Waktu. Dalam hal mengimplementasikan perubahan, faktor waktu sering kurang diperhitungkan padahal segala sesuatu memerlukan waktu. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengalokasikan banyak waktu bila perusahaan membuat perencanaan inovasi. Pengalaman menunjukkan bahwa masalah yang tidak diharapkan, yang mungkin tidak dapat diperkirakan pada tahap perencanaan, kemungkinan akan terjadi.

- b. Sumber daya. Dalam perencanaan dan implementasi inovasi, tingkat pengetahuan dan jumlah dana yang tersedia harus dipertimbangkan. Ini berlaku terutama jika sesuatu yang sangat berbeda dari praktek di masa lalu (jika ada perbedaan yang besar antara yang lama dengan yang baru).
 - c. Sistem. Organisasi atau sistem itu sendiri dapat menjadi hambatan bagi inovasi. Dalam kasus tertentu, struktur organisasi dapat menjadi hambatan bila menghadapi dan memecahkan masalah baru.
3. Hambatan Nilai-Nilai
- Hambatan nilai melibatkan kenyataan bahwa suatu inovasi mungkin selaras dengan nilai-nilai, norma-norma dan tradisi-tradisi yang dianut orang-orang tertentu, tetapi mungkin bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut sejumlah orang lain. Jika inovasi berlawanan dengan nilai-nilai sebagian peserta, maka bentrokan nilai akan terjadi dan penolakan terhadap inovasi pun muncul.
4. Hambatan Kekuasaan
- Seseorang yang berada pada posisi kekuasaan atau mereka yang berjuang untuk mendapatkan kekuasaan dapat menjadi hambatan dalam suatu inovasi. Jika alokasi kekuasaan pribadi, profesional atau ekonomi terancam atau berkurang oleh perubahan praktek-praktek yang telah ada.

E. Ciri-ciri Inovasi Perusahaan

Menurut Munandar (2006) terdapat empat ciri-ciri dalam suatu inovasi, diantaranya adalah:

1. Memiliki kekhasan/khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran

- yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
 4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

F. Tipe-tipe Inovasi Perusahaan

Untuk mencapai kesuksesan, perusahaan harus terus meningkatkan atau mengembangkan daya saing mereka dengan cara berinovasi. Hanya saja, perusahaan biasanya terfokus pada satu bidang inovasi. Namun, apabila perusahaan melakukan inovasi di beberapa bidang maka akan menjadi lebih sulit bagi para pesaing untuk bersaing dengan perusahaan. Dalam bukunya *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthrough*, **Doblin** pada tahun 2011 menjabarkan 10 tipe inovasi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam pengembangan bisnis. Dalam penjabarannya tipe inovasi tersebut dapat menjadi terobosan baru bagi perusahaan yang terkadang hanya focus pada inovasi produk dan pelayanan saja (<https://www.doblin.com/ten-types/#framework>).

Gambar 2.1 *Ten Types of Innovations*



Sumber: *Image provided by Doblin, Ten Types of Innovation, 2011*

Gambar di atas dipecah menjadi 3 (tiga) kategori: *Configuration, Offering and Experience*. Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut:

Configuration merupakan strategi perusahaan yang digunakan dalam rangka meningkatkan aspek internal perusahaan sebagai sarana untuk mempromosikan hasil eksternal yang lebih baik.

Empat jenis inovasi yang termasuk dalam *Configuration* yakni sebagai berikut:

1. *Profit Model: Innovative profit models find a fresh way to convert a firm's offerings and other sources of value into cash. Great ones reflect a deep understanding of what customers and users actually cherish and where new revenue or pricing opportunities might lie. Innovative profit models often challenge an industry's tired old assumptions about what to offer, what to charge, or how to collect revenues. This is a big part of their power: in most industries the dominant profit model often goes unquestioned for decades (Doblin, 2011). Menurut penjabaran di atas profit model adalah bagaimana perusahaan mendapatkan keuntungan dengan cara baru (new profit model) yang membedakan perusahaan dengan kompetitornya. Dapat juga diartikan bagaimana perusahaan mendapat keuntungan.*
2. *Network: In today's hyper-connected world, no company can or should do everything alone. Network innovations provide a way for firms to take advantage of other companies' processes, technologies, offerings, channels, and*

brands—pretty much any and every component of a business. These innovations mean a firm can capitalize on its own strengths while harnessing the capabilities and assets of others. Network innovations also help executives to share risk in developing new offers and ventures. These collaborations can be brief or enduring, and they can be formed between close allies or even staunch competitors (Doblin, 2011). Strategi ini merupakan inovasi perusahaan dalam menciptakan nilai melalui hubungan dengan pihak lain atau cara perusahaan dalam memanfaatkan jaringan untuk menciptakan nilai yang lebih inovatif.

3. *Structure: Structure innovations are focused on organizing company assets—hard, human, or intangible—in unique ways that create value. They can include everything from superior talent management systems to ingenious configurations of heavy capital equipment. An enterprise’s fixed costs and corporate functions can also be improved through Structure innovations, including departments such as Human Resources, R&D, and IT. Ideally, such innovations also help attract talent to the organization by creating supremely productive working environments or fostering a level of performance that competitors can’t match (Doblin, 2011).* Strategi inovasi yang berhubungan dengan memperbaiki struktur perusahaan. Döblin menggambarkan ini sebagai kompilasi dan menyelaraskan bakat dan aset yang perusahaan memiliki dalam rangka untuk menemukan keberhasilan perkembangan yang lebih baik atau pengelolaan dan penyelarasan talenta dan aset perusahaan dengan cara yg unik untuk menciptakan nilai yang inovatif.
4. *Process: Process innovations involve the activities and operations that produce an enterprise’s primary offerings. Innovating here requires a dramatic change from “business as usual” that enables the company to use unique capabilities, function efficiently, adapt quickly, and build market-leading margins. Process innovations often form the core competency of an enterprise, and may include patented or proprietary approaches that yield advantage for years or even decades. Ideally, they are the “special sauce” you use that competitors simply can’t replicate (Doblin, 2011).* Inovasi berbasis proses tersebut dengan menganalisis dan meningkatkan nilai perusahaan

melalui prosesnya (dari input sampai ke output). Hal ini digambarkan sebagaimana perusahaan menggunakan metode khusus untuk melakukan tugasnya. Inovasi ini merujuk pada desain dan implementasi proses bisnis internal yang dikembangkan secara signifikan di beragam wilayah fungsional.

Kategori berikutnya adalah “*Offering*” atau Penawaran. Hal ini mencakup strategi inovasi yang berhubungan dengan inovasi produk, kebanyakan perusahaan cenderung terpaku pada inovasi tersebut. Döblin memperingatkan bahwa ketika sebuah perusahaan terlalu banyak berfokus pada inovasi produk, perusahaan akan cenderung lupa bahwa strategi ini dapat dengan mudah ditiru oleh para pesaing. Kategori ini hanya membutuhkan dua dari sepuluh strategi inovasi, yang merupakan alasan lain bagi perusahaan untuk tidak begitu asyik didalamnya.

5. *Product Performance*: *Product Performance innovations address the value, features, and quality of a company’s offering. This type of innovation involves both entirely new products as well as updates and line extensions that add substantial value. Too often, people mistake Product Performance for the sum of innovation. It’s certainly important, but it’s always worth remembering that it is only one of the Ten Types of Innovation, and it’s often the easiest for competitors to copy. Think about any product or feature war you’ve witnessed—whether torque and toughness in trucks, toothbrushes that are easier to hold and use, even with baby strollers. Too quickly, it all devolves into an expensive mad dash to parity. Product Performance innovations that deliver long-term competitive advantage are the exception rather than the rule* (Doblin, 2011). Strategi Inovasi pertama dari kategori ini berkaitan dengan kinerja produk. Döblin meng gambarkannya sebagai cara perusahaan untuk mengembangkan fitur yang berbeda dan fungsionalitas atas produk atau jasa. Dapat juga sebagai, bagaimana perusahaan mengembangkan produk yang

inovatif yang mempunyai fitur dan fungsi berbeda yang membedakan perusahaan dengan kompetitornya.

Dimensi kualitas produk menurut Fandy Tjiptono (2002:25) mengemukakan, bahwa kualitas produk memiliki beberapa dimensi antara lain :

- a. Kinerja (*Performance*) merupakan karakteristik operasi dan produk inti (*core product*) yang dibeli.
- b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*Features*) yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
- c. Kesesuaian dengan spesifikasi (*Conformance to Specification*) yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Keandalan (*Reliability*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal pakai.
- e. Daya tahan (*Durability*) berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. Dimensi ini mencakup umur teknis maupun umur ekonomis.
- f. Estetika (*Aesthetica*) yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
- g. Kualitas yang dipersepsikan (*Perceived Quality*) merupakan persepsi konsumen terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan suatu produk. Biasanya karena kurangnya pengetahuan pembeli akan atribut atau ciri-ciri produk yang akan dibeli, maka pembeli mempersepsikan kualitasnya dari aspek harga, nama merek, iklan, reputasi perusahaan, maupun negara pembuatnya.
- h. Dimensi kemudahan perbaikan (*Serviceability*) meliputi kecepatan, kemudahan, penanganan keluhan yang memuaskan. Pelayanan yang diberikan tidak terbatas hanya sebelum penjualan, tetapi juga selama proses penjualan hingga

purna jual yang mencakup pelayanan reparasi dan ketersediaan komponen yang dibutuhkan.

Jadi kesimpulan dari kualitas produk adalah totalitas dari karakteristik produk yang meliputi kinerja produk, fungsi produk, keandalan produk dan sebagainya untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen yang diharapkan.

6. *Product System: Product System innovations are rooted in how individual products and services connect or bundle together to create a robust and scalable system. This is fostered through interoperability, modularity, integration, and other ways of creating valuable connections between otherwise distinct and disparate offerings. Product System innovations help you build ecosystems that captivate and delight customers and defend against competitors* (Doblin, 2011). Strategi inovasi lainnya berkaitan dengan sistem produk dari perusahaan. Döblin menggambarkannya sebagai bagaimana sebuah perusahaan menciptakan produk dan layanan pelengkap dalam rangka untuk memperkuat posisi di pasar dan menjaga pesaing dari penetrasi koneksi perusahaan. Inovasi ini berakar dari bagaimana produk atau jasa bisa saling terhubung atau dipaket untuk menciptakan suatu sistem yg unik. Inovasi dalam menciptakan produk dan layanan pelengkap untuk menambah nilai pada produk dan perusahaan.

Kategori terakhir adalah “*experience*” atau pengalaman yang berasal dari penggunaan produk atau jasa perusahaan. Dengan kata lain, kategori ini memberikan strategi yang menargetkan cara tertentu untuk mengatasi nilai yang diinginkan konsumen dari produk atau jasa yang mereka gunakan untuk meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutan dalam pasar.

7. *Service: Service innovations ensure and enhance the utility, performance, and apparent value of an offering. They make a product easier to try, use, and enjoy; they reveal features and functionality customers might otherwise overlook; and they fix problems and smooth rough patches in the customer journey. Done well, they elevate even bland and average products into*

compelling experiences that customers come back for again and again (Doblin, 2011). Döblin menggambarkannya sebagai bagaimana sebuah perusahaan mendukung dan menguatkan nilai penawaran perusahaan yang ditawarkan kepada konsumen.

8. *Channel: Channel innovations encompass all the ways that you connect your company's offerings with your customers and users. While e-commerce has emerged as a dominant force in recent years, traditional channels such as physical stores are still important — particularly when it comes to creating immersive experiences. Skilled innovators in this type often find multiple but complementary ways to bring their products and services to customers. Their goal is to ensure that users can buy what they want, when and how they want it, with minimal friction and cost and maximum delight* (Doblin, 2011). Penjabaran tersebut menggambarkan inovasi dalam kontak atau hubungan antara penjual dan pembeli. Bagaimana perusahaan mengirimkan atau menawarkan barang/jasa nya dengan cara yang inovatif. Inovasi ini mengacu pada pengenalan rute-rute baru menuju *marketplace* maupun titik-titik inovatif dimana konsumen bisa menemukan dan membeli produk maupun layanan.
9. *Brand: Brand innovations help to ensure that customers and users recognize, remember, and prefer your offerings to those of competitors or substitutes. Great ones distill a "promise" that attracts buyers and conveys a distinct identity. They are typically the result of carefully crafted strategies that are implemented across many touchpoints between your company and your customers, including communications, advertising, service interactions, channel environments, and employee and business partner conduct. Brand innovations can transform commodities into prized products, and confer meaning, intent, and value to your offerings and your enterprise* (Doblin, 2011). Döblin menggambarkan ini sebagai bagaimana sebuah perusahaan mewakili produk mereka, jasa dan bisnis agar dapat meninggalkan kesan abadi yang positif pada konsumen. Bagaimana perusahaan mempunyai brand yang inovatif dalam merepresentasikan penawaran atau bisnisnya.

10. *Customer Engagement: Customer Engagement innovations are all about understanding the deep-seated aspirations of customers and users, and using those insights to develop meaningful connections between them and your company. Great Customer Engagement innovations provide broad avenues for exploration, and help people find ways to make parts of their lives more memorable, fulfilling, delightful — even magical* (Doblin, 2011). Menganalisis dan mempromosikan keterlibatan konsumen dengan perusahaan. Menjaga hubungan baik dengan pengguna akhir dan belajar tentang bagaimana para konsumen berpikir agar mendapatkan keuntungan keberhasilan inovatif di masa depan perusahaan. Döblin menggambarkan strategi ini sebagai bagaimana sebuah perusahaan mendorong interaksi yang menarik. Keakraban dengan konsumen juga dapat diinovasikan sehingga menghasilkan sebuah value yang sangat dihargai oleh konsumennya.

G. Penerapan Inovasi Perusahaan

Terkait dengan penerapan inovasi perusahaan dapat dilihat penjelasannya dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2.1 Contoh Penerapan 10 Tipe Inovasi

No	Tipe Inovasi	Contoh Penerapan
1	<i>Profit Model</i>	Bagaimana perusahaan membedakan diri dari kompetitornya dengan model profit yang berbeda. Misalkan dulu kita beli software box, sekarang kita langganan pertahun. Dulu kita beli game software, sekarang game nya gratis tapi beli gadget atau tools dari game itu kita harus bayar. Gillete dan HP printers, mencari untung dari silet atau tinta bukan dari alat utamanya.
2	<i>Network</i>	Dimana perusahaan lebih memanfaatkan <i>network</i> nya untuk memaksimalkan bisnis bisnis.

		Seperti Toshiba meng- <i>outsource</i> -kan <i>servicenya</i> pada UPS, sehingga perbaikan Toshiba tidak perlu dikirim ke Toshiba tapi di kerjakan di dalam perusahaan pengiriman barang UPS. Juga misalkan Pabrik Rokok mensponsori pagelaran rock band.
3	<i>Structure</i>	Aset perusahaan diusahakan untuk diinovasikan untuk menghasilkan profit dan bisnis yang optimum. Southwest airline selalu memakan pesawat Boeing 737 yang sama untuk seluruh <i>fleet</i> -nya. Taxi Express di Jakarta yang sopirnya bisa menjadi pemilik setelah berapa tahun.
4	<i>Process</i>	Inovasi berbasis proses bisnis. <i>Lean manufacturing</i> Toyota, Zara yang memakai sistem cepat dalam pembuatan bajunya hingga bisa dalam 6 minggu mengirim produk barunya, sementara yang lain harus butuh 6 sd 12 bulan untuk menciptakan produk baru. Dell dengan zero <i>inventory</i> -nya.
5	<i>Product Performance</i>	Apple adalah jawaranya, semua produknya inovatif. Ini memang apa yang kita pikirkan kalau ada kata “inovasi” kita dengar. Tetapi bukan produk saja yang bisa di inovasi. Hermes, Vertu, BMW masuk ke kategori ini.
6	<i>Product System</i>	Sistem dalam penciptaan produk, seperti Linux yang dibuat “gratis”, atau Android, ataupun “Tedx Talks” yang dibuat tersedia untuk semua di internet. Semuanya berupa inovasi sistem. Sepatu TOMS yang membagikan satu sepatu gratis ke negara berkembang setiap anda membeli satu sepatu.
7	<i>Service</i>	Seperti Zappos yang membolehkan orang mengembalikan sepatu pembeliannya dalam

		setahun, atau Nordsdorm yang super bagus servicenya adalah inovasi dalam basis ini.
8	<i>Channel</i>	Distribusi inovasi dalam kontak antara pembeli dan penjual yang baru, seperti Maicih menjual lewat twitters, Amazon sebagai raja internet tanpa toko.
9	<i>Brand</i>	Inovasi dalam branding, selalu memberikan kekuatan yang besar sebagai kekuatan bisnis. Vertu, Hermes dengan Birkins nya, ataupun Intel yang sebenarnya produknya hanya ada didalam komputer-komputer merek lain saja.
10	<i>Customer Engagement</i>	Keakraban dengan pelanggan juga dapat di inovasikan sehingga menghasilkan sebuah value yang sangat dihargai oleh pelanggannya. Ritz Carlton, Nortsdorm, atau Amazon merupakan jawara yang sangat care sama pelanggannya.

Tabel 2.2 Penerapan 10 Tipe Inovasi di Perusahaan Arromanis Bakery

No	Tipe Inovasi	Contoh Penerapan
1	<i>Profit Model</i>	-
2	<i>Network</i>	-
3	<i>Structure</i>	- Memberikan tugas sesuai dengan <i>skill</i> yang dimiliki karyawan. - Penempatan karyawan sesuai minat dan bakat
4	<i>Process</i>	-
5	<i>Product Performance</i>	- Menambah jenis produk yang diproduksi - Menambah variasi pada produk yang telah diproduksi
6	<i>Product System</i>	-

7	<i>Service</i>	-
8	<i>Channel</i>	- Membuka toko - Bekerja sama dengan aplikasi Gojek - Membuat <i>website</i>
9	<i>Brand</i>	-
10	<i>Customer Engagement</i>	-

Sumber: Data sekunder perusahaan Arromanis *Bakery*

Bab 3

Quality Function Deployment

A. Pengertian Quality Function Deployment

Untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus mampu memproduksi atau menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Menciptakan sebuah produk yang sesuai dengan keinginan konsumen bukan merupakan persoalan yang mudah, dibutuhkan sebuah riset yang sangat tepat sehingga produk yang dihasilkan merupakan sebuah produk yang memang dibutuhkan oleh konsumen. Salah satu metode yang biasa digunakan untuk pengorganisasian pengembangan produk adalah metode *Quality Function Deployment* (QFD). Metode tersebut adalah suatu metode yang dapat digunakan untuk mengetahui suara konsumen dan memastikan suara konsumen tersebut dapat diterjemahkan ke dalam strategi produk. Penggunaan metode ini pada proses perancangan produk akan membantu perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif proses penciptaan karakteristik dan atribut kualitas yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen. *Quality Function Deployment* juga mampu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen serta menjamin bahwa informasi tersebut dapat diterapkan sebagai pilihan strategi (Rosnani Ginting, 2010).

Quality Function Deployment adalah metode untuk pengembangan kualitas desain yang bertujuan untuk kepuasan konsumen dan kemudian menterjemahkan kebutuhan konsumen tersebut ke dalam sasaran desain dan poin-poin penjaminan kualitas yang akan digunakan pada keseluruhan tahapan produksi. *Quality Function Deployment* sebenarnya adalah merupakan suatu jalan bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkannya. *Quality Function Deployment* digunakan untuk memperbaiki pemahaman tentang konsumen dan untuk mengembangkan

produk, jasa serta proses dengan cara yang lebih berorientasi kepada konsumen (Rampersad, 2006). *Quality Function Deployment* adalah pemusatan pada kebutuhan pasar dengan menggunakan pernyataan aktual dari konsumen, aplikasi efektif dari berbagai bidang *teamwork* dan penggunaan sebuah matriks yang komprehensif untuk mendokumentasikan informasi dan mengambil keputusan.

Dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* perusahaan dapat mengetahui kebutuhan konsumen apa yang paling kritis dan respon teknik apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhinya sehingga memberikan kepuasan bagi konsumen. Alat utama dari *Quality Function Deployment* adalah matriks, dimana hasilnya dicapai melalui tim antar departemen atau fungsional dengan mengumpulkan, menginterpretasikan, mendokumentasikan dan memprioritaskan kebutuhan-kebutuhan konsumen.

B. Manfaat Quality Function Deployment

Ariani dalam Tony Wijaya (2011: 48) mengungkapkan bahwa *Quality Function Deployment* mempunyai manfaat:

1. *Customer focused* yaitu mendapatkan input dan umpan balik dari konsumen mengenai kebutuhan dan harapan konsumen.
2. *Time efficient* yaitu mengurangi waktu pengembangan produk.
3. *Time Oriented*. *Quality Function Deployment* menggunakan pendekatan yang berorientasi pada kelompok. Semua keputusan didasarkan pada consensus dan keterlibatan semua orang dalam diskusi dan pengambilan kesimpulan dengan teknik *brainstorming*.
4. *Documentation Oriented*. *Quality Function Deployment* menggunakan data dan dokumentasi yang berisi semua proses dan seluruh kebutuhan dan harapan konsumen. Data dan dokumentasi ini digunakan sebagai informasi mengenai kebutuhan dan harapan konsumen yang selalu diperbaiki dari waktu per waktu.

Sedangkan menurut Lou Cohen (1995), manfaat utama yang diperoleh dari penerapan *Quality Function Deployment* yaitu:

1. Rancangan produk dan jasa baru fokus pada kebutuhan konsumen karena kebutuhan konsumen tersebut sudah lebih dipahami.
2. Kegiatan desain dapat lebih diutamakan dan dipusatkan pada kebutuhan pelanggan.
3. Dapat menganalisis kinerja produk/jasa perusahaan terhadap pesaing utama dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen utama pula.
4. Dapat memfokuskan pada upaya rancangan sehingga akan mengurangi waktu untuk perubahan rancangan secara keseluruhan sehingga akan mengurangi waktu pemasaran produk baru.
5. Dapat mengurangi frekuensi perubahan suatu desain setelah dikeluarkan dengan memfokuskan pada tahap perencanaan sehingga akan mengurangi biaya untuk memperkenalkan desain baru.
6. Dapat mendorong terselenggaranya tim kerja antar departemen.
7. Dapat menyediakan cara untuk membuat dokumentasi proses dan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan.

Ada 3 (tiga) manfaat utama yang diperoleh perusahaan bila menggunakan metode *Quality Function Deployment*, yaitu:

1. Mengurangi Biaya

Hal ini dapat terjadi karena produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan konsumen dan harapan konsumen sehingga tidak ada pengulangan pekerjaan yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh konsumen.

2. Meningkatkan Pendapatan

Dengan pengurangan biaya, untuk hasil yang perusahaan terima akan lebih meningkat. Dengan *Quality Function Deployment* produk atau jasa yang dihasilkan akan lebih dapat memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen.

3. Mengurangi Waktu Produksi

Quality Function Deployment akan membuat tim pengembangan produk atau jasa untuk memfokuskan pada program pengembangan kebutuhan dan harapan konsumen (Ariani, 2002).

C. Tahapan-tahapan Implementasi *Quality Function Deployment*

Titik awal *Quality Function Deployment* adalah konsumen serta keinginan dan kebutuhan dari konsumen. Proses *Quality Function Deployment* dimulai dengan suara pelanggan dan kemudian berlanjut melalui 4 aktivitas utama. Menurut Cohen dalam Widodo (2004), metode *Quality Function Deployment* memiliki beberapa tahap perencanaan dan pengembangan melalui matriks, yaitu:

1. Matriks Perencanaan Produk (*House of Quality*): HOQ lebih dikenal dengan rumah (R1) yang menjelaskan tentang *customer needs, technical requirements, co-relationship, relationship, customer competitive evaluation, competitive technical assessment* dan target.
2. Matriks Perencanaan Desain (*Design Deployment*): lebih dikenal dengan sebutan rumah kedua (R2) adalah matriks untuk mengidentifikasi desain yang kritis terhadap pengembangan produk.
3. Matriks Perencanaan Proses (*Process Planning*): lebih dikenal dengan rumah ketiga (R3) yang merupakan matriks untuk mengidentifikasi pengembangan proses pembuatan suatu produk.
4. Matriks Perencanaan Produksi (*Production Planning*): lebih dikenal dengan rumah keempat (R4) yang memaparkan tindakan yang perlu diambil didalam perbaikan produksi suatu produk.

Tahapan-tahapan pengimplementasian *Quality Function Deployment* secara umum ada tiga fase:

1. Fase pengumpulan suara konsumen (*voice of customer*)

Prosedur umum dalam pengumpulan suara konsumen adalah:

- a. Menentukan atribut-atribut yang dipentingkan konsumen (berupa data kualitatif) dan data biasa diperoleh dari wawancara dan observasi terhadap konsumen.
 - b. Mengukur tingkat kepentingan dari atribut-atribut.
2. Fase penyusunan rumah kualitas (*house of quality*)

Langkah-langkah dalam pembuatan rumah kualitas meliputi :

- a. Pembuatan matriks keinginan konsumen. Tahapan ini meliputi :
 - 1) Menentukan konsumen
 - 2) Mengumpulkan data keinginan konsumen
 - 3) Pembuatan matriks perencanaan.

Tahapan ini meliputi :

- a) Mengukur keinginan konsumen.
- b) Menetapkan performansi konsumen.

Beberapa kolom dalam matriks perencanaan:

- a) *Importance to Customer.*

Tempat untuk menyatakan seberapa penting keinginan bagi konsumen. Kolom tingkat kepentingan konsumen merupakan tempat dimana hasil pengambilan data mengenai seberapa penting yang suatu atribut kebutuhan.

- b) *Relative Importance.*

Merefleksi suatu keinginan beberapa kali lebih penting dibandingkan dengan keinginan lainnya bagi konsumen.

- c) *Ordinal Importance.*

Tingkat kepercayaan ini meminta responden untuk mengurutkan data sehingga kepuasan akan lebih konsisten.

- d) *Customer Satisfaction Performance.*

Merupakan persepsi konsumen terhadap seberapa baik produk atau jasa yang ada saat ini dalam memuaskan konsumen.

e) *Competitive Satisfaction Performance.*

Merupakan persepsi konsumen terhadap seberapa baik produk atau jasa pesaing dalam memuaskan konsumen.

f) *Goal and Improvement Ratio.*

Goal merupakan target kepuasan konsumen yang ingin dicapai oleh perusahaan berdasarkan kondisi tingkat kepuasan sebenarnya. Penentuan *Goal* kepuasan konsumen dalam matriks perencanaan memberikan efek yang besar dalam prioritas sepanjang proyek pengembangan. *Improvement ratio* adalah kombinasi dari *customer satisfaction performance* dan *goal* menghasilkan sebuah nilai yang disebut *Improvement ratio*.

$$\text{Improvement ratio} = \frac{\text{Goal}}{\text{Customer Satisfaction Performance}}$$

g) *Sales Point.*

Berisikan informasi tentang kemampuan dalam menjual produk atau jasa didasarkan pada seberapa baik tiap keinginan konsumen dapat dipenuhi. Sales point mempunyai nilai dari salah satu diantara tiga nilai berikut:

Angka 1.0 = atribut tidak memiliki daya jual (daya jual rendah).

Angka 1.2 = atribut memiliki daya jual sedang.

Angka 1.5 = atribut memiliki daya jual tinggi.

h) *Raw Weight.*

Kolom berisi nilai dari data dan keputusan yang diambil dari kolom-kolom bagian matriks perencanaan sebelumnya dari tiap kepentingan konsumen, rasio perbaikan dan *sales point*.

$$\text{Raw weight} = (\text{important to customer}) \times (\text{improvement ratio}) \times (\text{sales point}).$$

b. Pembuatan parameter teknik.

Tahapan ini merupakan tahapan pemunculan karakteristik kualitas pengganti. Pada tahap ini dilakukan transformasi dari keinginan yang bersifat non teknis menjadi data yang bersifat teknis guna memenuhi keinginan konsumen.

c. Menentukan hubungan parameter teknik dengan keinginan konsumen.

Tahapan ini menentukan seberapa kuat hubungan antara respon teknis dengan keinginan konsumen.

d. Korelasi Teknis.

Tahapan ini menggambarkan hubungan ketergantungan antara respon teknis. Sehingga dapat dilihat apakah suatu respon teknis yang satu mempengaruhi respon teknis yang lain.

e. *Benchmarking* dan penetapan target.

Tahapan ini dilakukan analisa perbandingan antara performansi dari pesaing dengan perusahaan.

3. Fase analisa dan interpretasi.

Merupakan analisa dari tahapan-tahapan di atas. Ada tahapan yang pertama kali dilakukan yaitu tahapan perencanaan dan persiapan.

a. Menyiapkan dukungan organisasional dari pihak manajerial, fungsional dan dukungan teknis *Quality Function Deployment*.

b. Menentukan tujuan ataupun keuntungan yang diharapkan dari kegiatan *Quality Function Deployment*.

c. Menentukan siapa konsumen karena dalam proses *Quality Function Deployment* penilaian banyak dilakukan oleh konsumen.

d. Menentukan cakupan produk.

- e. Melengkapi fasilitas dan material yang mendukung bagi pelaksanaan *Quality Function Deployment*.

Bab 4

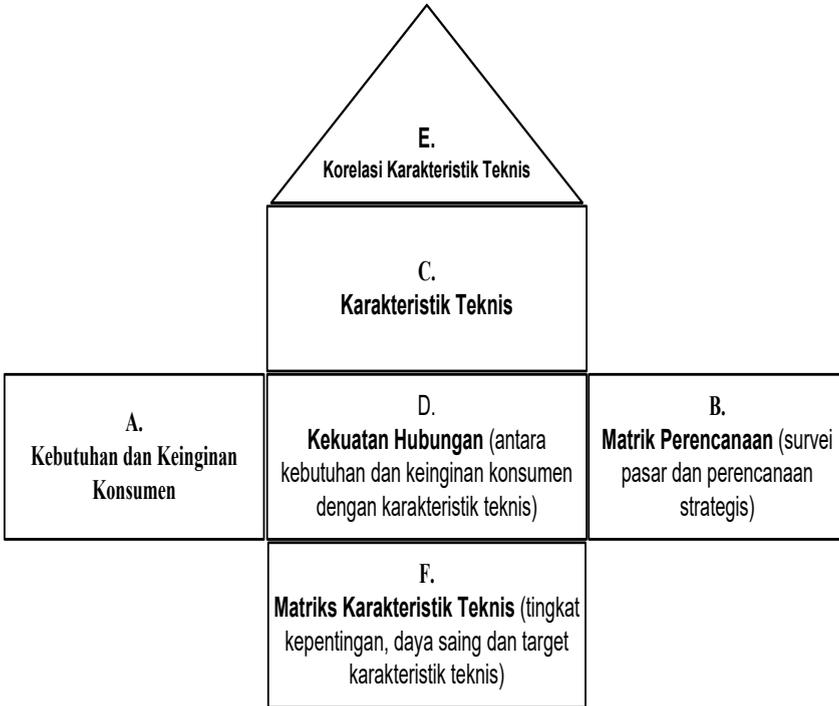
House of Quality

A. Pengertian House of Quality

Rumah kualitas atau biasa disebut dengan *House of Quality* (HOQ) pada dasarnya merupakan matriks perencanaan produk. Dalam metode *Quality Function Deployment* matriks ini merupakan matriks yang pertama. Secara garis besar matriks ini merupakan upaya untuk mengkonversi suara-suara konsumen secara langsung menjadi karakteristik teknis atau spesifikasi teknis dari suatu produk atau jasa yang akan dihasilkan oleh suatu perusahaan.

Pada umumnya perusahaan selalu berusaha untuk mencapai karakteristik teknis produk yang sesuai dengan target yang telah mereka tetapkan sebelumnya. Target karakteristik teknis produk tersebut mereka tetapkan berdasarkan hasil *benchmarking* yang telah mereka lakukan terhadap produk-produk pesaing. Dengan melakukan *benchmarking* posisi *relative* dari produk-produk pesaing yang terdapat di pasaran akan dapat diketahui oleh perusahaan.

Berikut ini akan ditunjukkan struktur matriks dari rumah kualitas atau HOQ:



Gambar 4.1 House of Quality

Sumber : Cohen, 1995:187 1

1. Matriks kebutuhan konsumen/ *customer needs and benefits*.

Berisi daftar kebutuhan dan harapan para konsumen secara terstruktur yang langsung diterjemahkan dari kata-kata konsumen, sering disebut juga *voice of customers*. Ditentukan dengan riset pasar secara kualitatif. Langkah-langkah mendapatkan *voice of customers*:

- a. Wawancara secara langsung untuk mengetahui keinginan konsumen.
- b. Menyebarkan angket atau kuesioner mengenai kebutuhan dan harapan terhadap produk atau jasa yang diberikan perusahaan kepada konsumen.
- c. Menerima keluhan dan saran dari konsumen.

2. Matriks perencanaan/*planning matrix*.

Menurut Cohen, 1995 menjelaskan bahwa matriks perencanaan merupakan alat yang dapat membantu tim pengembangan untuk memprioritaskan kebutuhan konsumen. Matriks ini mencatat seberapa penting masing-masing kebutuhan atau keuntungan dari produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen berdasarkan interpretasi tim pengembang dan data hasil penelitian. Kondisi ini mempengaruhi keseimbangan antara prioritas perusahaan dan prioritas konsumen.

3. Matriks karakteristik teknis/*substitute quality characteristics*.

Matriks ini memuat karakteristik teknis yang merupakan bagian dimana perusahaan melakukan penerapan metode yang mungkin untuk direalisasikan dalam usaha memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. Dalam *technical response*, perusahaan mentranslasikan kebutuhan konsumen menjadi *substitute quality characteristics* (SQC). Perlu ditentukan arah peningkatan atau target terbaik yang dapat dicapai, yaitu:

- a) ↑ semakin besar nilainya, semakin baik.
- b) ↓ semakin kecil nilainya, semakin baik.
- c) nilai target yang ditentukan adalah yang terbaik.

4. Matriks hubungan/*relationship*.

Matriks ini menentukan hubungan antara VOC dengan SQC dan kemudian menerjemahkannya menjadi suatu nilai yang menyatakan kekuatan hubungan tersebut (impact). Dari hubungan ini ada 4 kemungkinan yang terjadi, yaitu :

- a) Tidak berhubungan (nilai=0)
- b) Sedikit hubungan = Δ (nilai=1)
- c) Hubungan biasa = (nilai=3)
- d) Sangat berhubungan = \odot (nilai 5,7,9 atau 10 tergantung pemilihan tim perancang)

5. Matriks korelasi karakteristik teknis/*technical correlation matriks*.

Matriks ini menggambarkan peta saling ketergantungan (*independancy*) dan saling berhubungan (*interrelationship*) antara SQC. Ada 5 tingkat pengaruh teknis pada bagian ini, yaitu :

- a) $\sqrt{\sqrt{}}$ pengaruh positif kuat
 - b) $\sqrt{}$ pengaruh positif sedang
 - c) tidak ada hubungan
 - d) X pengaruh negatif sedang
 - e) XX pengaruh negatif kuat
6. Matriks teknis

Matriks ini berisi tiga jenis informasi, yaitu :

- a) Kontribusi karakteristik teknis kepada performansi produk atau jasa secara keseluruhan. Kontribusi ini didapat dengan mengurutkan peringkat karakteristik teknis, berdasarkan bobot kepentingan dan kebutuhan konsumen pada bagian B serta hubungan antara karakteristik teknis dan kebutuhan konsumen pada bagian D.
- b) *Technical benchmark* yang menguraikan informasi pengetahuan mengenai keunggulan karakteristik pesaing. Dilakukan dengan membandingkan masing-masing SQC.
- c) Target untuk SQC diekspresikan sebagai ukuran performansi fungsi dari SQC, yang selanjutnya akan menjadi target aktivitas pengembangan.

B. Membangun House of Quality

Dalam membuat *House Of Quality*, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Daftar kebutuhan dan keinginan konsumen (*customer needs*).

Berisi data atau informasi yang diperoleh dari hasil penelitian pasar tentang kebutuhan dan keinginan konsumen. Bagian suara konsumen dalam *House of Quality* terdiri dan daftar-daftar berstruktur kebutuhan dan keinginan konsumen yang

telah didapat untuk perencanaan kualitas jasa. Langkah-langkah yang dilakukan pada bagian ini adalah:

- a. Mengumpulkan data mentah dari konsumen.
 - b. Menginterpretasikan data mentah menjadi kebutuhan konsumen.
 - c. Mengorganisasikan kebutuhan menjadi beberapa hierarki yaitu kebutuhan primer, sekunder dan jika diperlukan tersier.
 - d. Menetapkan derajat kepentingan relatif setiap kebutuhan.
 - e. Menganalisa hasil dan proses
2. Daftar karakteristik teknik (*technical response*)

Karakteristik teknis adalah pernyataan yang digunakan oleh perusahaan, bahasa teknik dari sebuah organisasi yang digunakan untuk layanan-layanan jasa. Karakteristik teknis untuk mengartikan kebutuhan dan keinginan konsumen (suara konsumen). Atribut keinginan konsumen diterjemahkan ke dalam karakteristik teknis. Karakteristik teknis ini merupakan karakteristik kualitas perusahaan atau mewakili suara penyedia jasa. Pada karakteristik teknis akan memperbaiki atap atau lantai kedua dari Rumah Kualitas. Masing-masing karakteristik teknis harus langsung mempengaruhi persepsi konsumen dan dijelaskan dalam bagian yang diukur.

3. Membuat matriks hubungan antara *customer needs* dan *technical response*.

Langkah selanjutnya dalam membangun rumah kualitas adalah menyiapkan persyaratan konsumen dan karakteristik teknis dan menentukan hubungan masing-masing. Hubungan terbentuk antara persyaratan konsumen dan pendeskripsian teknis dapat menjadi sangat membingungkan karena masing-masing persyaratan konsumen dapat mempengaruhi satu atau lebih pendeskripsian teknis dan sebaliknya. Matrik hubungan dibangun berdasarkan hubungan antara kebutuhan dan keinginan nasabah dengan karakteristik teknis bank. Untuk

perhitungannya maka didefinisikan nilai hubungan (*relationship volume*) antara elemen kebutuhan konsumen terhadap karakteristik teknik, yaitu:

Nilai 5 berarti hubungan berpengaruh sangat kuat atau dengan simbol

3 berarti hubungan berpengaruh kuat atau dengan simbol ●

1 berarti hubungan berpengaruh lemah atau dengan simbol △

0 berarti tidak ada hubungan atau tidak ada simbol

4. Membuat matriks hubungan timbal balik antara *technical response* (*technical correlation*)

Atap dari rumah kualitas disebut matriks korelasi digunakan untuk mengidentifikasi beberapa hubungan timbal balik antara masing-masing teknis. Korelasi matriks adalah tabel segitiga yang menghubungkan pendeskripsian teknis. Korelasi matrik menunjukkan hubungan dan ketergantungan antara karakteristik teknis yang satu dengan yang lainnya. Beberapa atribut karakteristik teknis memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya. Hubungan keterkaitan yang ada serta lambang yang digunakan pada umumnya sebagai berikut :

Tabel 4.1 Simbol Hubungan Masing-Masing Karakteristik Teknis

Tingkat Hubungan	Simbol
Positif Kuat	⦿
Positif Lemah	●
Tidak ada Hubungan	-
Negatif kuat	■
Negatif lemah	□

5. Tingkat kepentingan konsumen (*rate customer importance*)

Kolom tingkat kepentingan merupakan untuk mencatat seberapa penting masing-masing kebutuhan dan keinginan konsumen. Pada penelitian ini digunakan *Absolute Importance*. Lima skala dalam *Absolute Importance* (Lou Cohen, 1995) adalah sebagai berikut:

Nilai	Keterangan
1	Tidak penting sekali
2	Sedikit penting
3	Penting bagi
4	Sangat penting
5	Paling penting

Nilai posisi perusahaan menggambarkan perbandingan antara pelayanan jasa yang diamati sebagai objek dengan pelayanan jasa pesaingnya. Nilai posisi perusahaan dibagi dua kategori, yaitu penilaian kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen dan karakteristik teknik produk.

6. Penentuan nilai target (*technical target*)

Technical target merupakan skor perusahaan dan nilai target dari karakteristik teknik perusahaan. Nilai target merupakan keluaran (*output*) fisik dari HOQ berupa rangkaian seluruh proses dalam mendapatkan informasi, struktur, dan tingkatan pengembangan desain produk atau jasa yang diinginkan.

Bab 5

Analisis dan Usulan Inovasi

A. Inovasi Structure

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode *quality function development*, keinginan dan kebutuhan konsumen menurut para responden yang tidak menjadi prioritas inovasi adalah penampilan karyawan. Maksudnya, apabila perusahaan Arromanis Bakery melakukan atau tidak melakukan inovasi pada penampilan karyawan tidak akan memberikan dampak yang signifikan. Sedangkan, bagi para konsumen yang menjadi prioritas untuk dilakukan inovasi terdapat pada karakteristik waktu tunggu pelayanan.

Dari hasil pendeskripsian teknis berdasarkan keinginan konsumen, hal yang dapat dilakukan oleh Arromanis Bakery adalah pelatihan karyawan dan kecepatan pelayanan. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan Arromanis Bakery:

1. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan agar terbiasa melakukan tugas tersebut.
2. Penempatan karyawan sesuai minat dan bakatnya. Misalkan karyawan yang terampil, diposkan pada saat memberikan *topping* atau karyawan yang lebih menyukai bidang administratif dapat menjadi kasir.
3. Kecepatan waktu pelayanan juga dapat dibantu dengan menempatkan barang pada tempatnya. Misalnya, sendok untuk es krim yang sudah digunakan ditaruh kembali di tempatnya agar tidak perlu mencari kembali apabila dibutuhkan.
4. Memberikan peraturan untuk waktu penyajian produk dan diberikan *punishment* apabila tidak dapat menjalankannya. Misalnya apabila lebih dari 5 menit, produk akan mendapat diskon 50% dan diskon tersebut dibayar oleh upah karyawan.

B. Inovasi Product Performance

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode *quality function development*, keinginan dan kebutuhan konsumen menurut para responden yang tidak menjadi prioritas inovasi adalah bahan baku *lowfat*. Maksudnya, apabila perusahaan Arromanis *Bakery* melakukan atau tidak melakukan inovasi pada bahan baku *lowfat* tidak akan memberikan dampak yang signifikan. Sedangkan, bagi para konsumen yang menjadi prioritas untuk dilakukan inovasi terdapat pada karakteristik penampilan produk. Berarti perusahaan Arromanis *Bakery* harus memperhatikan segi artistik dalam menampilkan produknya.

Dari hasil pendeskripsian teknis berdasarkan keinginan konsumen, hal yang dapat dilakukan oleh Arromanis *Bakery* adalah pelatihan karyawan dan durasi *baking*. Dengan pelatihan karyawan, perusahaan dapat membina para karyawan dengan memberikan ilmu mengenai seni, dalam hal ini seperti seni mengenai pencampuran warna atau pembuatan bentuk-bentuk. Memperhatikan kembali durasi *baking* agar produk yang dihasilkan sempurna (tidak lembek atau kurang matang). Hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan Arromanis *Bakery*:

1. Memberikan warna pada produk lebih menarik, seperti warna merah, kuning, hijau atau warna-warna yang mudah menarik perhatian konsumen.
2. Bentuk kue dibuat lebih menarik, bukan hanya berbentuk bulat saja namun bisa juga berbentuk segitiga, setengah lingkaran atau berbentuk karakter yang sedang *tren* saat itu.
3. Kebersihan dan kerapian pada saat menyajikan kue. Misalnya, piring yang digunakan tidak retak, tidak ada kotoran yang menempel atau kue yang disajikan miring.

C. Inovasi Channel

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode *quality function development*, keinginan dan kebutuhan konsumen menurut para responden yang tidak menjadi prioritas inovasi adalah membuka cabang baru. Maksudnya, konsumen tidak terlalu menginginkan pembukaan cabang baru karena menurut konsumen masih banyak inovasi lain yang dapat dilakukan. Sedangkan, bagi para konsumen yang menjadi prioritas untuk dilakukan inovasi terdapat pada karakteristik kesesuaian produk dengan informasi pada media *online*. Maksudnya produk yang disajikan harus sesuai dengan produk yang diiklankan atau informasi yang diiklan harus dapat dipertanggungjawabkan.

Dari hasil pendeskripsian teknis berdasarkan keinginan konsumen, hal yang dapat dilakukan oleh Arromanis *Bakery* adalah inovasi karakteristik bentuk konten iklannya. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan Arromanis *Bakery*:

1. Penyebaran informasi mengenai produk atau promosi (diskon) harus merata. Artinya informasi yang disebarakan harus sesuai yang terjadi di lapangan.
2. Gambar produk yang ditawarkan harus sesuai dengan kondisi sebenarnya (pada saat produk disajikan).

D. Usulan Inovasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diteliti, peneliti dapat memberikan usulan untuk penerapan inovasi mengenai inovasi *structure*, *product performance* dan *channel* yaitu dengan penerapan sistem *self service*. Artinya konsumen dapat melayani sendiri keperluannya. *Self service* adalah contoh dari *customer service* yang dioptimalkan, yang memberikan konsumen lebih banyak kontrol di tangan mereka sendiri dibanding sebelumnya.

Dengan menerapkan sistem *self service* dapat membantu perusahaan untuk mengurangi risiko mengenai keluhan tentang

lama waktu pelayanan dan penampilan produk. Selain itu juga, sistem *self service* juga dapat mengurangi biaya tenaga kerja karena karyawan yang dibutuhkan menjadi lebih sedikit. Karyawan hanya bertugas menerima pesanan, transaksi jual-beli, membuat produk dan pembungkusan. Dengan cara ini perusahaan dapat mengurangi pengeluaran biaya upah dan pendapatan semakin besar.

Mengenai kesesuaian produk dengan informasi pada media *online*, perusahaan dapat memberikan *briefing* setiap pagi mengenai informasi terbaru. Hal ini perlu dilakukan, bukan saja untuk penyebaran informasi dari tingkat atas ke bawah namun juga dari bawah ke atas. Apabila komunikasi terjalin dengan baik, maka perusahaan dapat meminimalisir kesalahpahaman yang dapat menimbulkan kerugian untuk perusahaan ataupun konsumen tersebut.

Bab 6

Penutup

Berangkat dari pembahasan yang telah penulis kemukakan dalam bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik poin-poin kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, berdasarkan data-data sekunder yang didapat dari pihak manajerial, inovasi yang dilakukan oleh perusahaan *Arromanis Bakery* (merujuk kepada *text book* dari Larry Keeley dan *team*-nya yang berjudul *Ten Types of Innovations: The discipline of Building Breakthroughs*), *Arromanis Bakery* melakukan inovasi pada *structure*, *product performance* dan *channel*.

Kedua, mengenai inovasi *structure*. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode *quality function development*, keinginan dan kebutuhan konsumen menurut para responden yang tidak menjadi prioritas inovasi adalah penampilan karyawan. Maksudnya, apabila perusahaan *Arromanis Bakery* melakukan atau tidak melakukan inovasi pada penampilan karyawan tidak akan memberikan dampak yang signifikan. Sedangkan, bagi para konsumen yang menjadi prioritas untuk dilakukan inovasi terdapat pada karakteristik waktu tunggu pelayanan.

Ketiga, tentang inovasi *product performance*. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode *quality function development*, keinginan dan kebutuhan konsumen menurut para responden yang tidak menjadi prioritas inovasi adalah bahan baku *lowfat*. Maksudnya, apabila perusahaan *Arromanis Bakery* melakukan atau tidak melakukan inovasi pada bahan baku *lowfat* tidak akan memberikan dampak yang signifikan. Sedangkan, bagi para konsumen yang menjadi prioritas untuk dilakukan inovasi terdapat pada karakteristik penampilan produk. Berarti perusahaan *Arromanis Bakery* harus memperhatikan segi artistik dalam menampilkan produknya.

Keempat, terkait inovasi *channel*. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode *quality function development*, keinginan dan kebutuhan konsumen menurut para responden yang tidak menjadi prioritas inovasi adalah membuka cabang baru. Maksudnya, konsumen tidak terlalu menginginkan pembukaan cabang baru karena menurut konsumen masih banyak inovasi lain yang dapat dilakukan. Sedangkan, bagi para konsumen yang menjadi prioritas untuk dilakukan inovasi terdapat pada karakteristik kesesuaian produk dengan informasi pada media *online*. Maksudnya produk yang disajikan harus sesuai dengan produk yang diiklankan atau informasi yang diiklan harus dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan poin-poin kesimpulan yang penulis sebutkan diatas, terdapat rekomendasi yang dapat diberikan kepada perusahaan, pada khususnya terhadap perusahaan *Arromanis Bakery* sebagai berikut: Pertama, mengenai inovasi *structure*. Dari hasil pendeskripsian teknis berdasarkan keinginan konsumen, hal yang dapat dilakukan oleh *Arromanis Bakery* adalah pelatihan karyawan dan kecepatan pelayanan. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan *Arromanis Bakery* diantaranya yakni: 1) Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan agar terbiasa melakukan tugas tersebut. 2) Penempatan karyawan sesuai minat dan bakatnya. Misalkan karyawan yang terampil, diposkan pada saat memberikan *topping* atau karyawan yang lebih menyukai bidang administratif dapat menjadi kasir. 3) Kecepatan waktu pelayanan juga dapat dibantu dengan menempatkan barang pada tempatnya. Misalnya, sendok untuk es krim yang sudah digunakan ditaruh kembali di tempatnya agar tidak perlu mencari kembali apabila dibutuhkan. 3) Memberikan peraturan untuk waktu penyajian produk dan diberikan *punishment* apabila tidak dapat menjalankannya. Misalnya apabila lebih dari 5 menit, produk akan mendapat diskon 50% dan diskon tersebut dibayar oleh upah karyawan. 4) Inovasi *Product Performance*.

Kedua, dari hasil pendeskripsian teknis berdasarkan keinginan konsumen, hal yang dapat dilakukan oleh *Arromanis Bakery* adalah pelatihan karyawan dan durasi *baking*. Dengan pelatihan karyawan, perusahaan dapat membina para karyawan dengan memberikan ilmu mengenai seni, dalam hal ini seperti seni mengenai pencampuran warna atau pembuatan bentuk-bentuk. Memperhatikan kembali durasi *baking* agar produk yang dihasilkan sempurna (tidak lembek atau kurang matang). Hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan *Arromanis Bakery*: 1) Memberikan warna pada produk lebih menarik, seperti warna merah, kuning, hijau atau warna-warna yang mudah menarik perhatian konsumen. 2) Bentuk kue dibuat lebih menarik, bukan hanya berbentuk bulat saja namun bisa juga berbentuk segitiga, setengah lingkaran atau berbentuk karakter yang sedang *tren* saat itu. 3) Kebersihan dan kerapian pada saat menyajikan kue. Misalnya, piring yang digunakan tidak retak, tidak ada kotoran yang menempel atau produk yang disajikan tidak miring.

Kedua, terkait dengan inovasi *channel*. Dari hasil pendeskripsian teknis berdasarkan keinginan konsumen, hal yang dapat dilakukan oleh *Arromanis Bakery* adalah inovasi karakteristik bentuk konten iklannya. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan *Arromanis Bakery* yakni sebagai berikut: 1) Penyebaran informasi mengenai produk atau promosi (diskon) harus merata. Artinya informasi yang disebarkan harus sesuai yang terjadi di lapangan. 2) Gambar produk yang ditawarkan harus sesuai dengan kondisi sebenarnya (pada saat produk disajikan).

Ketiga, suulan penerapan inovasi mengenai inovasi *structure*, *product performance* dan *channel* yaitu dengan penerapan sistem *selfservice*. Artinya konsumen dapat melayani sendiri keperluannya. *Selfservice* adalah contoh dari *customer service* yang dioptimalkan, yang memberikan konsumen lebih banyak kontrol di tangan mereka sendiri dibanding sebelumnya. Dengan menerapkan sistem *selfservice* dapat membantu perusahaan untuk mengurangi risiko mengenai keluhan

tentang lama waktu pelayanan dan penampilan produk. Selain itu juga, sistem *selfservice* juga dapat mengurangi biaya tenaga kerja karena karyawan yang dibutuhkan menjadi lebih sedikit. Karyawan hanya bertugas menerima pesanan, transaksi jual-beli, membuat produk dan pembungkusan. Dengan cara ini perusahaan dapat mengurangi pengeluaran biaya upah dan pendapatan semakin besar.

Kelima, mengenai kesesuaian produk dengan informasi pada media *online*, perusahaan dapat memberikan *briefing* setiap pagi mengenai informasi terbaru. Hal ini perlu dilakukan, bukan saja untuk penyebaran informasi dari tingkat atas ke bawah namun juga dari bawah ke atas. Apabila komunikasi terjalin dengan baik, maka perusahaan dapat meminimalisir kesalahpahaman yang dapat menimbulkan kerugian untuk perusahaan ataupun konsumen tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews*, 8(1), 21-47.
- Al Rasyid, H., & Indah, A. T. (2018). Pengaruh Inovasi Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Yamaha di Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Perspektif*, 16(1), 39-49.
- Araya, D., & Peters, M. A. (Eds.). (2010). *Education in the creative economy: Knowledge and learning in the age of innovation*. Peter Lang.
- Arikunto, S. (2010). Metode penelitian. *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Cohen, L. (1995). *Quality function deployment: how to make QFD work for you*. Prentice Hall.
- Durianto, D. (2004). *Brand equity ten strategi memimpin pasar*. Gramedia Pustaka Utama.
- Emzir, E. (2013). Metodologi penelitian pendidikan: kuantitatif dan kualitatif. *Jakarta: Rajawali Pers*.
- Huberman, M. (1994). Research utilization: The state of the art. *Knowledge and policy*, 7(4), 13-33.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Kertajaya, H. (2002). Marketing Plus: Siasat Memenangkan Persaingan Global. *Jakarta: PT. Erlangga*.
- Kotler, P. Armstrong (2001) Prinsip-Prinsip Pemasaran. *Erlangga, Jakarta*.
- Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., & Armstrong, G. (2015). *Marketing*. Pearson Higher Education AU.
- Malhotra, N. K. (2015). *Essentials of marketing research: A hands-on orientation*. Essex: Pearson.

- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448). Routledge.
- Schumpeter, J., & Backhaus, U. (2003). The theory of economic development. In *Joseph Alois Schumpeter* (pp. 61-116). Springer, Boston, MA.
- Sulistiawan, I., Santoso, H. B., & Komari, A. (2019). Perancangan produk kep potong rambut dengan mempertimbangkan voice of customer menggunakan metode quality function deployment. *JATI UNIK: Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri*, 2(1), 46-54.
- Sumarwan, U. dkk.(2010). *Pemasaran Strategik (Perspektif Value-Based Marketing & Pengukuran Kinerja)*. Bogor: IPB Pres.
- Tjiptono, F. (2022). *SERVICE MANAGEMENT: Menwujudkan Layanan Prima Edisi 4*. Penerbit Andi.
- Wijaya, T. (2018). *Manajemen Kualitas Jasa: Desain Servqual, QFD, dan Kano*. PT. Indeks, Jakarta.
- Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2008). *Kewirausahaan dan manajemen usaha kecil*. Jakarta: salemba empat.
- Zuhail, K. (2010). *Innovation (Platform Kekuatan Daya Saing)*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

INDEKS

A

Analisis · 1, 22, 23, 64
Arromanis Bakery · 2, 3, 4, 5,
6, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17,
18, 19, 22, 24, 25, 26, 27, 47,
48, 64, 65, 66, 68, 69, 70

B

Bandung · 3, 4, 5, 10

C

Channel · 1, 44, 47, 48, 66
Ciri · 37, 42

H

Hambatan · 36, 37
House Of Quality · 60

I

Implementasi · 52
Inovasi · 13, 14, 18, 28, 29, 30,
31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41,
42, 43, 44, 45, 46, 47, 64, 65,
66, 70

K

Karakteristik · 32, 33, 61, 62
Konsumen · 31, 32, 35
Kualitas · 35, 42, 61

M

Manfaat · 34, 50
Membangun · 60

O

Organisasi · 37

P

Pendapatan · 51
Penerapan · 15, 45, 47
Pengertian · 24, 29, 30, 49, 57
Perdagangan · 2
Persaingan · 2, 10, 29
Perusahaan · 2, 28, 29, 32, 33,
34, 36, 37, 38, 45, 47, 64, 69
Product Performance · 1, 41, 46,
48, 65, 70
Produk · 3, 6, 8, 13, 18, 52

Q

Quality Function Deployment · 12,
13, 14, 15, 18, 49, 50, 51, 52,
53, 55, 56, 57

R

Rasa · 6, 36

S

Structure · 1, 40, 46, 48, 64

T

Tahapan · 52, 53, 55

Tipe · 38, 45, 47

Transaksi · 3

U

Usulan · 13, 64, 66

PROFIL PENULIS