

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi ini, setiap perusahaan akan menghadapi tingkat persaingan yang ketat atas produk atau jasanya. Perdagangan bebas akan menimbulkan persaingan yang semakin kompetitif, sehingga konsumen lebih selektif dalam memilih produk. Untuk itu setiap perusahaan harus memperhatikan langkah-langkah yang akan diambil dalam menghadapi para pesaingnya. Salah satu cara 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 adalah 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 messege 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/](http://www.facebook.com/Arromanis/)) dan *instagram* (**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: Trademark, Keuken, Tastemarket, LookAt, LookFest, Eaters dan HijabFest. Untuk di kota Jakarta: GoGirls Expo. Dengan berkembangnya teknologi dan bertambahnya pengguna internet, Arromanis meluncurkan website resmi yang berfungsi memudahkan konsumen untuk mengenal dan mendapat informasi mengenai perusahaan

Arromanis Bakery ([www.arromanis.com](http://www.arromanis.com)). Selain itu, Arromanis Bakery juga bekerjasama dengan aplikasi *ojek* online bernama Gojek melalui fitur GoFood.

**Gambar 1.1**



**Penghargaan dari Bandung Social Wave, 2015**

Dengan proses *trial and error*, akhirnya Armita memutuskan untuk mengembangkan Arromanis 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**

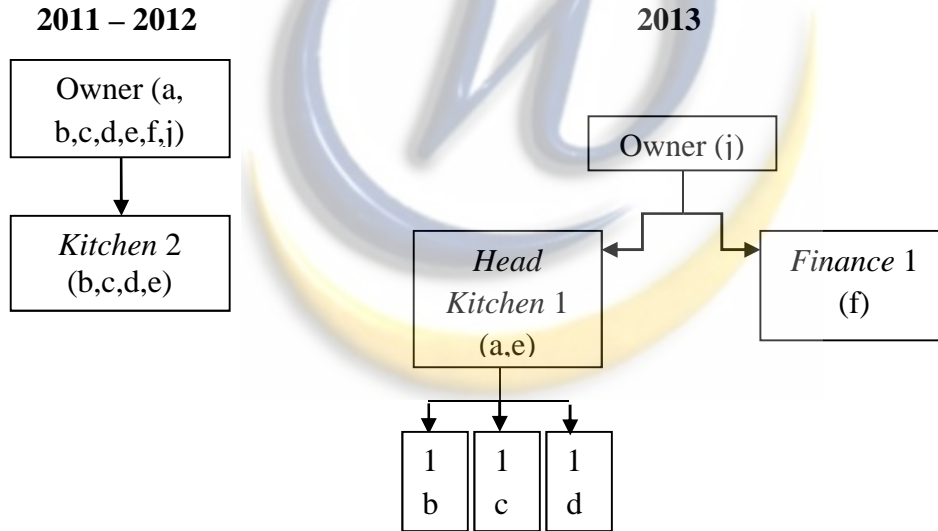


**Foto suasana Arromanis *Corner Store***

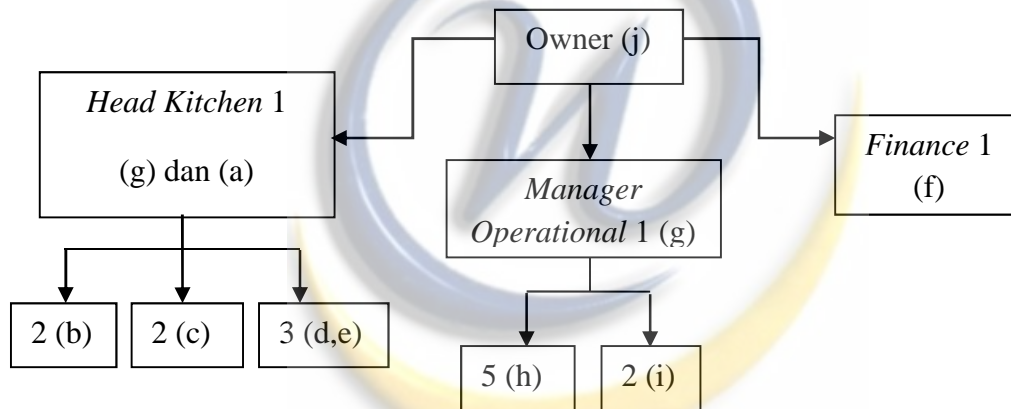
Dengan didirikannya Arromanis *Corner Store*, pihak management pun memutuskan untuk menambah jumlah sumber daya manusia, hal ini terkait dengan berkembangannya usahanya. Penambahan sumber daya bukan hanya karena didirikan tempat baru saja, namun juga diperlukan untuk mempercepat proses pembuatan produk dibagian *kitchen* (tempat produksi) dan dibagian pelayanan toko. Para pegawai diberi pelatihan khusus agar mampu mengerjakan *job desk* dengan efektif dan efisien.

### Gambar 1.3 Struktur Organisasi

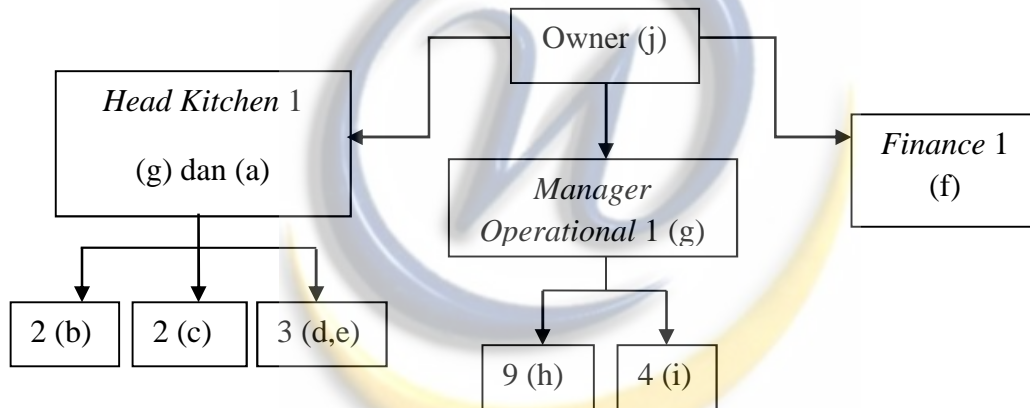
Sumber : Arromanis



2014



2015



**Tabel 1.1 Keterangan *Job Desk* di  
Arromanis**

| <b>Huruf</b> | <b>Keterangan</b>  | <b>Huruf</b> | <b>Keterangan</b>  |
|--------------|--------------------|--------------|--|
| a            | Membeli bahan baku | f            | Kasir dan membuat laporan untuk owner                      |
| b            | Membuat adonan kue | g            | Pengecekan dan pengontrolan pada aktivitas divisi          |
| c            | <i>Baking</i>      | h            | Menyiapkan produk, pelayanan pelanggan dan kebersihan toko |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| d | <i>Icing /<br/>mendekoras<br/>i kue</i> | i | Kasir toko<br>dan<br>membuat<br>laporan<br>untuk<br><i>finance</i> |
| e | <i>Packing</i>                          | j | <i>Marketing<br/>dan channel<br/>Engagement</i>                    |

Sumber : Arromanis

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 1.2 Perkembangan Produk Arromanis**

| <b>Tahun</b> | <b>Produk</b>    | <b>Rasa</b>  |
|--------------|------------------|--|
| 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**

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

Grafik di atas menunjukkan jumlah penjualan produk (/buah) di perusahaan Arromanis Bakery dari Februari 2011-Desember 2015. Mengacu dari grafik tersebut, Arromanis 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, Dublin (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 1.3 Perkembangan Jumlah Cafe di Bandung**

| <b>Tahun</b> | <b>Jumlah Cafe &amp; Resto</b> |
|--------------|--------------------------------|
| 2012         | 493                            |
| 2013         | 574                            |
| 2014         | 623                            |

Sumber : [www.bandungtourism.com](http://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 menjaring 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.

Peneliti melakukan penelitian ini untuk mengetahui inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan Arromanis Bakery dibantu dengan metode *Quality Function Deployment*. Peneliti akan meneliti 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. Untuk memperjelas dan memfokuskan objek yang akan diteliti, penulis akan membatasi cakupan penelitian. Objek yang akan diteliti hanya di Arromanis Corner Store jl Wiraangun-angun no 14, Bandung. Oleh karena itu, penelitian ini akan diberi judul: “**Analisis Inovasi Structure**,

***Product Performance dan Channel Menggunakan Tools Quality Function Development di Perusahaan Arromanis Bakery”.***

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka untuk mempersempit penjelasan uraian dan agar penelitian menjadi lebih fokus, peneliti mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana menganalisis kebutuhan inovasi dilihat dari inovasi *structure*, *product performance* dan *channel* menggunakan metode *Quality Function*



*Deployment* (QFD) di Perusahaan Arromanis Bakery ?

2. Bagaimana usulan penerapan inovasi mengenai inovasi *structure*, *product performance* dan *channel* di Perusahaan Arromanis Bakery ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sebagaimana perumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kebutuhan inovasi dilihat dari inovasi *structure*, *product performance* dan *channel* menggunakan metode *Quality Function*

*Deployment* (QFD) di Perusahaan Arromanis *Bakery* ?

2. Memberikan usulan penerapan inovasi mengenai inovasi *structure*, *product performance* dan *channel* di Perusahaan Arromanis *Bakery*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Bagi Perusahaan**

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kebutuhan konsumen terkait inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan Arromanis *Bakery*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan/kebijakan untuk

pengembangan perusahaan *Arromanis Bakery*.

#### **1.4.2 Manfaat Bagi Peneliti**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan peneliti memiliki pemahaman baik dari sisi teori maupun realitas yang terjadi di dalam perusahaan. Selain dapat menambah pengetahuan, juga merupakan syarat guna memperoleh gelar master pada program Magister Manajemen di Fakultas Bisnis dan Manajemen di Universitas Widyatama, Bandung.