

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Inovasi**

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 (**Zuhal, 2010, hal 77**).

Menurut **Kartajaya (1996)** definisi inovasi dalam ekonomi :

- Mengenalkan barang baru dimana para konsumen belum mengenalnya atau kualitas baru dari sebuah barang.

- Mengkenalkan metode produksi baru yang dibutuhkan, ditemukan melalui serangkaian uji coba ilmiah.
- Membuka pasar baru, dimana perusahaan sejenis tidak memasukinya, baik pasar tersebut ada atau belum ada ketika perusahaan memasukinya.
- Menguasai sumber bahan baku baru untuk industri barang.
- 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.

### **2.1.1 Karakteristik Inovasi**

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 (*triability*) 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.

### **2.1.2 Manfaat Inovasi**

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.

### **2.1.3 Hambatan Dalam Proses Inovasi**

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:

- Dimensi kepercayaan/keamanan versus ketidakpercayaan/ketidak-amanan
- Rasa bersalah
- Kebutuhan akan pengakuan
- Keinginan untuk menguasai
- Pola peranan yang kaku dalam sistem social
- 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 :

- 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.

- 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).
- 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.

#### **2.1.4 Ciri-ciri Inovasi**

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.

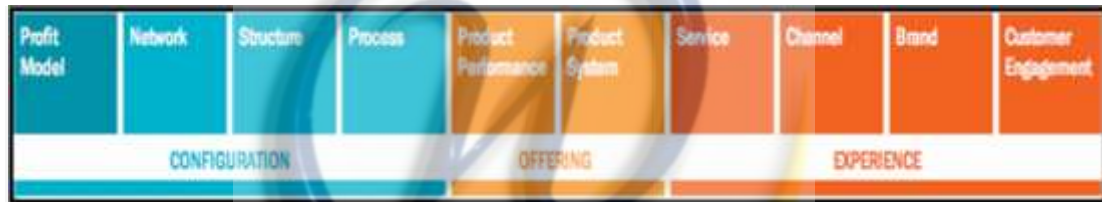
### ***2.1.5 Ten Types of Innovations***

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 tiga kategori: *Configuration*, *Offering* and *Experience*.

*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*:

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 diberagam 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 di dalamnya.

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** menggambarannya 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 :

1. Kinerja (*Performance*) merupakan karakteristik operasi dan produk inti (*core product*) yang dibeli.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*Features*) yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
3. Kesesuaian dengan spesifikasi (*Conformance to Spesification*) yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Keandalan (*Reliability*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal pakai.
5. Daya tahan (*Durability*) berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. Dimensi ini mencakup umur teknis maupun umur ekonomis.
6. Estetika (*Easthetica*) yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
7. 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.

8. 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** meng gambarkannya 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/jasanya 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.

### **2.1.6 Penggunaan 10 tipe inovasi**

**Tabel 2.1 Contoh Penerapan 10 Tipe Inovasi**

<b>No</b>	<b>Tipe Inovasi</b>	<b>Contoh Penerapan</b>
1	<i>Profit Model</i>	Bagaimana perusahaan

		<p>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.</p>
2	<i>Network</i>	<p>Dimana perusahaan lebih memanfaatkan <i>networknya</i> untuk</p>

		<p>memaksimalkan bisnis bisnis. Seperti Toshiba meng-<i>outsourc</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.</p>
3	<i>Structure</i>	<p>Aset perusahaan diusahakan untuk diinovasikan untuk menghasilkan profit dan bisnis yang optimum. Southwest airline selalu</p>

		<p>memakan pesawat Boeing 737 yang sama untuk seluruh <i>fleet</i>nya. Taxi Express di Jakarta yang sopirnya bisa menjadi pemilik setelah berapa tahun.</p>
4	<i>Process</i>	<p>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</p>

		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



		<p>“Tedtalks” 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.</p>
7	<i>Service</i>	<p>Seperti Zappos yang membolehkan orang mengembalikan sepatu pembeliannya dalam setahun, atau Nordstrom yang super bagus servicenya adalah inovasi dalam basis ini.</p>
8	<i>Channel</i>	<p>Distribusi inovasi dalam kontak antara pembeli</p>

		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

		<p>menghasilkan sebuah value yang sangat dihargai oleh pelanggannya. Ritz Carlton, Nordsdorm, atau Amazon merupakan jawara yang sangat care sama pelanggannya.</p>
--	--	--

**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*

## **2.2 *Quality Function Deployment***

### **2.2.1 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 mengambail 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 matrik, dimana hasil-hasilnya dicapai melalui tim antar departemen atau fungsional dengan mengumpulkan, menginterpretasikan, mendokumentasikan dan mempriorotaskan kebutuhan-kebutuhan konsumen.



**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.

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:

- a. 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 assesment* dan target.
- b. Matriks Perencanaan Desain (*Design Deployment*): lebih dikenal dengan sebutan rumah kedua (R2) adalah matriks

untuk mengidentifikasi desain yang kritis terhadap pengembangan produk.

- c. Matriks Perencanaan Proses (*Process Planning*): lebih dikenal dengan rumah ketiga (R3) yang merupakan matriks untuk mengidentifikasi pengembangan proses pembuatan suatu produk.
- d. Matriks Perencanaan Produksi (*Production Planning*): lebih dikenal dengan rumah keempat (R4) yang memaparkan tindakan yang perlu diambil didalam perbaikan produksi suatu produk.

### **2.2.2 Manfaat *Quality Function Deployment***

Ada 3 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).

### **2.2.3 Tahapan-tahapan Implementasi *Quality Function Deployment***

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 matrik keinginan konsumen. Tahapan ini meliputi :

- Menentukan konsumen
- Mengumpulkan data keinginan konsumen
- Pembuatan matrik perencanaan.

Tahapan ini meliputi :

- Mengukur keinginan konsumen
- Menetapkan performansi konsumen

Beberapa kolom dalam matrik perencanaan

- *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.

- *Relative Importance*

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

- *Ordinal Importance*

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

- *Customer Satisfaction Performance*

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

- *Competitive Satisfaction Performance*

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

- *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*.

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

- *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

- *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*.

*Raw weight* = (*important to customer*) x (*improvement ratio*) x (*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 kosumen

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*.

#### **2.2.4 *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 *bechmarking* yang telah mereka lakukan terhadap produk-produk pesaing. Dengan melakukan *bechmarking* posisi *relative* dari produk-produk pesaing yang terdapat dipasaran akan dapat diketahui oleh perusahaan. Berikut ini

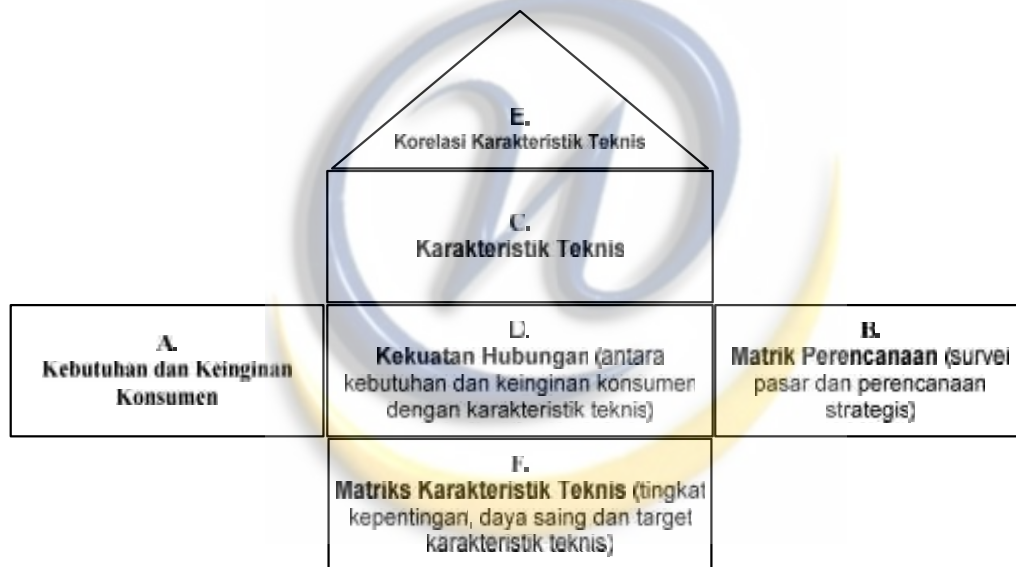


akan ditunjukkan struktur matriks dari rumah kualitas atau HOQ:

**Gambar 2.2 *House Of Quality***

**Sumber : Cohen, 1995:187 1**





B. 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*:

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

C. 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.

D. 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:

- semakin besar nilainya, semakin baik
- semakin kecil nilainya, semakin baik
- nilai target yang ditentukan adalah yang terbaik

E. 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 :

- Tidak berhubungan (nilai=0)
- Sedikit hubungan = (nilai=1)
- Hubungan biasa = (nilai=3)
- Sangat berhubungan = © (nilai 5,7,9 atau 10 tergantung pemilihan tim perancang)

F. 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 :

- pengaruh positif kuat
- pengaruh positif sedang
- tidak ada hubungan
- X pengaruh negatif sedang

- XX pengaruh negatif kuat

#### G. Matriks teknis

Matriks ini berisi tiga jenis informasi, yaitu :

- 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.
- *Technical benchmark* yang menguraikan informasi pengetahuan mengenai keunggulan karakteristik pesaing. Dilakukan dengan

membandingkan masing-masing SQC.

- Target untuk SQC diekspresikan sebagai ukuran performansi fungsi dari SQC, yang selanjutnya akan menjadi target aktivitas pengembangan.

#### **2.2.4.1 Membangun Rumah Kualitas (*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 kedalam 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 matrik  
korelasi digunakan untuk  
mengidentifikasi beberapa hubungan  
timbal balik antara masing-masing teknis.  
Korelasi matrik 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 2.3 Simbol Hubungan Masing-Masing Karakteristik Teknis**

<b>Tingkat Hubungan</b>	<b>Simbol</b>
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.

### **2.3 Kerangka Pikiran**

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 dan harus 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.

**Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Peneliti dan Tahun Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
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	Dina	independ	Menunju

	h Inovasi Produk Terhada p <i>Purcha se Intentio n</i> (Studi Pada <i>Starbuc ks VIA</i> )	Uliana (2012)	en: inovasi produk Depende n : minat beli	kan bahwa dimensi yang paling berpengar uh terhadap minat beli adalah <i>innovatio n attribute.</i>
3	Usulan Desain Produk Sepatu Pantofrl Wanita Dengan Pendek an <i>Quality Functio n Deploy ment</i>	Meida sari, Dewi Shofi dan Iyan Bacht ar (2015)	Menggu nakan metode <i>Quality Function Deploym ent</i>	Dari hasil penelitian ini Inovasi yang dilakukan terdapat pada bahan baku, model hak sepatu, pengganti

				an bahan pada tapak sepatu serta pada harga.
4	Inovasi Rancangan Bangun Findeks Compact Workstation Dengan Metode <i>Quality Function Deployment</i>	Hamdan Mahfirin (2014)	Menggunakan metode <i>Quality Function Deployment</i>	Hasil akhir dari penelitian ini adalah menghasilkan produk sesuai rancangan.

Perbedaan penelitian ini 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.

Gambar 2.3 Kerangka Pikiran

