

MODUL III



DESAIN PRODUK DAN JASA & MENGGALI PROPOSISI NILAI BISNIS

Oleh:
Dr. Dra. Dessy Isfianadewi, M.M.

**Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
Semester Genap 2021/2022**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I DESAIN PRODUK DAN JASA.....	1
1.1 Pemilihan Barang dan Jasa.....	2
1.2 Menghasilkan Produk Baru.....	5
1.3 Pengembangan Produk.....	6
1.4 Masalah Desain Produk.....	7
1.5 Pengembangan Produk Lanjutan.....	8
1.6 Mendefinisikan Produk.....	9
1.7 Dokumen Untuk Produksi.....	9
1.8 Desain Jasa.....	9
1.9 Penerapan Pohon Keputusan untuk Desain Produk.....	9
BAB II MENGGALI PROPOSISI NILAI BISNIS.....	10
2.1 Proposisi Nilai.....	11
2.2 Membuat Kanvas Proposisi Nilai.....	13
2.3 Struktur Kanvas Proposisi Nilai.....	15
2.4 Menguji Proposisi Nilai.....	17
DAFTAR PUSTAKA.....	58

Desain Produk dan Jasa

Deskripsi Materi

Modul ini membahas tentang alur desain produk barang dan jasa. Alur ini dapat digunakan untuk perusahaan mikro, kecil, menengah dan besar. Alur desain meliputi pemilihan barang dan jasa, menghasilkan produk baru, pengembangan produk, masalah desain produk, pengembangan produk lanjutan, mendefinisikan produk, dokumen untuk produksi, desain jasa, penerapan pohon keputusan untuk desain produk dan transisi ke proses produksi.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari dan mengikuti pelatihan ini, peserta dapat:

- Memahami siklus hidup produk dan melakukan seleksi produk, mendefinisikan produk dan mendesain produk
- Memahami perubahan dan dinamika yang terjadi pada konsumen untuk mengantisipasi strategi menghasilkan produk baru
- Menggunakan *Quality Function Deployment (QFD)* untuk memperhitungkan atau merumuskan apa yang akan memuaskan konsumen dan menerjemahkan keinginan konsumen menjadi target desain produk.
- Melakukan enam pertimbangan penting untuk desain suatu produk
- Mengantisipasi kecepatan pertumbuhan keunggulan kompetitif untuk pengembangan produk lanjutan
- Menentukan spesifikasi produk yang sudah dipilih dan akan diproduksi
- Menggunakan berbagai dokumen untuk memastikan produk siap diproduksi
- Memahami karakteristik unik dan melakukan desain produk jasa
- Menggunakan pohon keputusan (*Decision Tree*) untuk keputusan desain produk baru
- Membuat keputusan transisi ke proses produksi untuk pengembangan dan produksi lebih lanjut atau penghentian ide produk.

Waktu:

1 kali pertemuan (70 menit)

Pemilihan Barang dan Jasa

Banyak perusahaan yang berfokus untuk memproduksi sedikit barang, namun menjamin kualitas barang yang diproduksi tersebut. Mereka percaya bahwa produk yang baik menjadi kunci kesuksesan. Produk dinyatakan berkualitas apabila dapat memenuhi ekspektasi konsumen. Oleh karena itu, dalam menentukan bentuk produk atau layanan yang akan diproduksi, pengusaha perlu mengetahui terlebih dahulu apa saja keinginan dan kebutuhan konsumen.

Produk tidak hanya ditujukan untuk barang berwujud (*tangible*) melainkan juga jasa (*untangible*). Sehingga kebutuhan untuk membuat produk baru juga berlaku untuk produk jasa. Namun dewasa ini, mayoritas usaha tidak hanya menyediakan produk berupa barang saja ataupun jasa saja, melainkan kombinasi keduanya. Sebagai contoh usaha rumah makan, selain menyediakan produk barang berupa makanan dan minuman, rumah makan juga memberi pelayanan jasa kepada konsumen seperti layanan makan di tempat, suasana restoran yang dibuat menarik, dan layanan antar (*delivery*) ke konsumen yang memesan makanan untuk di antar ke rumahnya. Pada contoh usaha rumah makan di atas, makanan yang diproduksi menjadi produk utama, sedangkan layanan jasa menjadi produk pendukung. Dalam menentukan desain produk, usahawan sebaiknya memperhatikan kualitas produk baik produk utama maupun produk pendukung agar dapat memenuhi ekspektasi dari konsumen.

Perusahaan juga harus memperhatikan siklus hidup produk (*product life cycle*) pada produk yang akan dijual. Seperti makhluk hidup, produk juga mempunyai jangka waktu untuk bisa dijual ke konsumen, dan pada akhirnya produk tersebut harus berhenti diproduksi atau diganti dengan produk baru. Perusahaan harus mampu memperhitungkan kapan produk baru dikeluarkan untuk terus bertahan dan memenuhi pasar. Dalam mendesain produk, sebaiknya perusahaan dapat mendesain produk dengan siklus hidup yang lama atau dapat menyesuaikan permintaan konsumen dalam waktu yang lama, sehingga umur jual produk tersebut menjadi panjang.

Fokus pada kualitas dan siklus hidup produk yang panjang menjadi kata kunci untuk mendesain produk yang baik. Pada modul ini, akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai tahap mendesain produk untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi produk dan memenuhi permintaan pasar dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Berikut beberapa poin penting yang perlu diperhatikan dalam membuat perencanaan dan strategi desain produk:

Membuat strategi produk yang berfokus pada keunggulan kompetitif

- Strategi produk atau keputusan produk terdiri dari seleksi, mendefinisikan dan mendesain produk.
- Proses seleksi produk ialah memilih barang atau jasa apa yang hendak diproduksi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Keputusan produk ini menjadi penting bagi strategi perusahaan atau organisasi dan memiliki implikasi besar pada fungsi operasionalnya (karena mempengaruhi biaya dan lain sebagainya). Dengan besarnya dampak tersebut tentunya keputusan produk ini harus mencerminkan keunggulan kompetitif dari perusahaan.

Fokus pada siklus hidup produk

- Produk memiliki siklus hidup (lahir, tumbuh, menjadi dewasa kemudian mati).
- Siklus hidup setiap produk memiliki waktu yang berbeda-beda (harian, bulanan, hingga tahunan).
- Menjadi tugas manajer operasi untuk mendesain system yang mampu memperkenalkan produk baru dengan baik ke pasar.

Strategi untuk mempertahankan siklus hidup produk

- Selain mempersiapkan pengembangan produk baru, manajer juga harus mempersiapkan pengembangan strategi untuk produk yang sudah ada sebelumnya.
- Hal ini bisa dilakukan karena strategi produk bisa berubah seiring berubahnya tahap pada siklus hidup produk.

Siklus hidup produk terdiri dari empat tahap, antara lain:

- *Intoduction*, yaitu tahap awal kemunculan produk. Pada tahap ini perusahaan dapat melakukan beberapa upaya antara lain riset, pengembangan produk, modifikasi dan perbaikan produk, hingga pengembangan supplier.
- *Growth*, merujuk pada tahap dimana produk mulai banyak permintaan dari pasar dan terus meningkat. Perusahaan harus bisa memperkirakan dengan tepat

kapasitas produksi yang dibutuhkan untuk menanggapi peningkatan permintaan produk.

- *Maturity*, ditandai dengan permintaan yang cenderung konstan dan stabil. Pada tahap ini pula competitor mulai bermunculan sehingga upaya yang bisa dilakukan ialah produksi *high volume*, produksi yang inovatif, peningkatan *cost control* untuk meningkatkan profitabilitas dan *market share*.
- *Decline*, tahap dimana permintaan menurun cukup pesat dan produk sudah tidak memberikan keuntungan pada perusahaan. Selain memberikan manfaat yang unik bagi perusahaan, maka lini produk ini bisa ditutup untuk menjaga keberlangsungan perusahaan jangka panjang.

Analisis Nilai Produk

- Analisis produk berdasarkan nilai dilakukan dengan membuat daftar produk yang diurutkan berdasarkan kontribusi pendapatan atau laba terhadap perusahaan serta total kontribusi tahunan produk.
- Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi pada setiap produk (menaikkan harga jual hingga keputusan untuk divestasi produk).

Menghasilkan Produk Baru

Kebutuhan untuk mengembangkan produk baru menuntut perusahaan untuk membangun struktur internal yang bisa mendukung strategi yang dilakukan, Beberapa upaya yang bisa dilakukan pada beberapa kesempatan yaitu:

- Memahami konsumen, termasuk memiliki komunikasi terbuka dan selalu terhubung dengan pasar.
- Perubahan ekonomi yang bisa terjadi kapanpun dan tanpa diprediksi sekalipun. Contohnya adanya resesi dan lain sebagainya.
- Perubahan sosiologi dan demografi, contohnya pada tren menurunnya jumlah anggota keluarga di suatu wilayah yang kemudian mempengaruhi pembelian apartemen, rumah dll.
- Perubahan teknologi, tentu sangat cepat berubah bahkan tanpa disadari.
- Perubahan politik dan hukum, termasuk pada kebijakan dan aturan yang berlaku di suatu wilayah atau negara.

- Perubahan lain, seperti praktik pasar, pemasok, distributor dan lain sebagainya.

Manajer harus bisa memahami perubahan dan dinamika yang terjadi untuk mengantisipasi pada strategi produk yang telah dibuat.

Pengembangan Produk

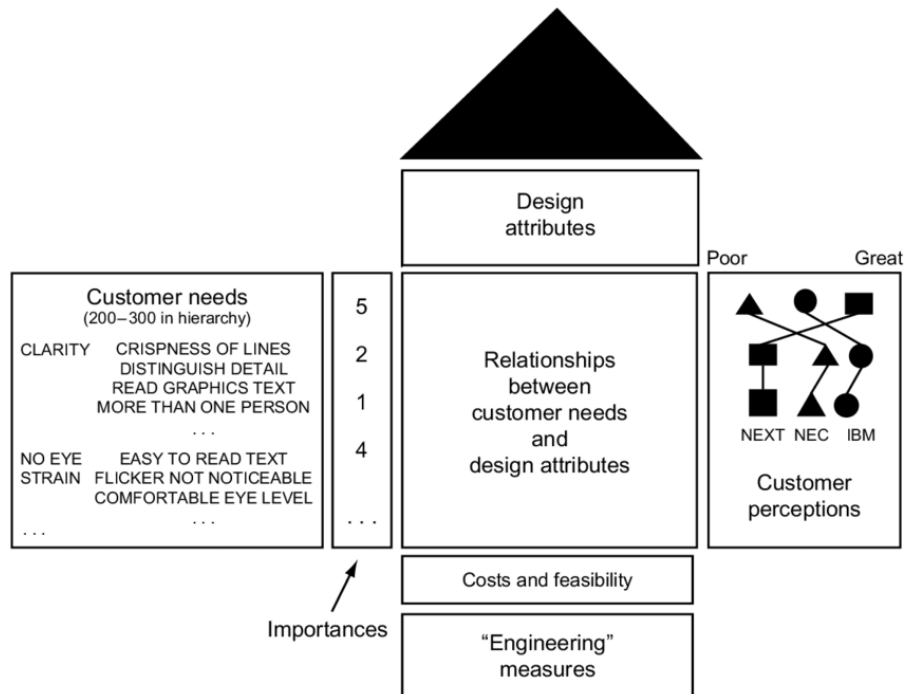
Sistem Pengembangan Produk

Pada tahap pengembangan produk, pilihan produk yang hendak dikeluarkan perusahaan melewati serangkaian tahapan *screening* dan evaluasi. Tahap pengembangan ini sangat menentukan kesuksesan dari produk baru yang akhirnya meluncur ke pasar. Untuk melakukan pengembangan produk, perusahaan perlu melihat potensi pasar yang terwujud dalam ekspektasi permintaan konsumen. Selain mempertimbangkan keinginan pasar atau konsumen, perusahaan juga perlu memperhitungkan kapasitas produksi serta sumber daya yang dimiliki untuk memproduksi barang dan jasa.

Quality Function Deployment (QFD)

- QFD merujuk pada kegiatan memperhitungkan atau merumuskan apa yang akan memuaskan konsumen dan menerjemahkan keinginan konsumen menjadi target desain produk.
- Salah satu alat yang digunakan ialah *house of quality* yaitu teknik grafis untuk mendefinisikan hubungan dari desain produk dan proses pengembangan fitur-fitur yang diinginkan konsumen.
- Terdapat tujuh tahap dalam *house of quality* antara lain:
 - Identifikasi keinginan konsumen (apa yang diinginkan dari produk)
 - Identifikasi bagaimana barang/jasa dapat memuaskan keinginan konsumen (identifikasi karakteristik produk, fitur, atribut dll.)
 - Menghubungkan keinginan konsumen dengan bagaimana produk dapat memenuhinya.
 - Identifikasi hubungan dari cara pemenuhan keinginan produk (contohnya: menghubungkan fitur tingkat pencahayaan dengan kebutuhan listrik).
 - Mengembangkan hal yang penting dari peringkat kepentingan (*importance rating*).

- Evaluasi produk pesaing.
- Memperhitungkan atribut produk yang diinginkan, performa produk, dan performa *competitor* terkait atribut ini.



Gambar 1. House of Quality, alat untuk melakukan analisis Quality Function Deployment

Mengelola Pengembangan Produk

Dalam pendekatan tradisional, pengembangan produk (*Product Development*) dibagi menjadi beberapa bagian atau divisi. Divisi yang umumnya dibentuk antara lain: Penelitian dan Pengembangan untuk meneliti produk; Divisi Teknik untuk mendesain produk; Divisi Teknik Manufaktur untuk mendesain produk yang dapat di produksi; serta Divisi Produksi yang memproduksi. Umumnya, setiap anggota divisi bertanggung jawab pada tugas divisinya masing-masing dengan tugas yang tidak berubah. Namun dewasa ini, ada beberapa pendekatan organisasi dimana tugas dan jabatan masing-masing anggota divisi bisa diganti atau ditukar satu sama lain. Hal ini diaplikasikan untuk memenuhi kebutuhan perancangan produk yang dituntut untuk semakin cepat dan fleksibel, menjawab dinamika kebutuhan pasar. Selain itu, dengan adanya rotasi antar anggota divisi, semakin banyak informasi yang saling dikomunikasikan dan berpotensi memunculkan ide atau kreativitas baru.

Beberapa pendekatan organisasi Divisi Pengembangan Produk antara lain:

- Pendekatan pertama atau tradisional, dengan tugas dan wewenang setiap anggota tidak berubah. Keuntungan pendekatan tradisional terdapat tugas dan tanggung jawab yang tetap. Kerugiannya adalah kurangnya pemikiran ke depan dalam proses penanganan konsep, ide, dan desain.
- Pendekatan Kedua, hanya menggunakan manajer produk
- Pendekatan ketiga dengan menjadi beberapa tim. Tim pengembangan produk, tim desain untuk manufaktur, dan tim perekayasa nilai.
- Pendekatan keempat yang dipraktikkan Jepang tidak menggunakan tim dan membagi-bagi pekerjaan. Pekerjaan dilakukan secara bersama-sama dalam sebuah organisasi atau perusahaan.
- Tim Pengembangan Produk adalah tim yang bertanggungjawab untuk memantau permintaan pasar terhadap suatu produk agar produk tersebut bisa memuaskan konsumen.
- Tim terdiri dari personel pemasaran, manufaktur, pembelian, penjaminan kualitas, dan jasa lapangan.
- Perekayasaan Konkruen adalah penggunaan tim lintas fungsi (*cross-functional team*) dalam pendesainan produk dan praproduksi manufaktur)

Manufacturability and Value Engineering

- Kegiatan Manufakturabilitas dan perekayasaan adalah kegiatan yang membantu memperbaiki desain, produksi, kemampuan perawatan dan penggunaan produk.
- Kegiatan ini memberikan keuntungan:
 - Mengurangi kompleksitas produk
 - Pengurangan dampak lingkungan
 - Standarisasi tambahan bagi komponen
 - Perbaikan aspek fungsional produk.
 - Perbaikan desain dan keamanan pekerjaan
 - Perbaikan kemampuan perawatan suatu produk
 - Memperkuat desain
- Kegiatan Manufaktur memungkinkan untuk mengurangi biaya yang dilakukan manajemen operasional. Pengurangan biaya sekitar 15%-70% tanpa mengurangi kualitas.

Masalah Desain Produk

Ada enam pertimbangan penting untuk desain suatu produk:

Robust Design

- Desain yang baik dapat diproduksi sesuai permintaan bahkan dalam kondisi yang tidak menguntungkan dalam proses produksi.
- Desain yang kokoh berarti bahwa produk dirancang sedemikian rupa sehingga variasi kecil dalam produksi atau perakitan tidak mempengaruhi produk secara negatif.

Modular Design

- Produk-produk yang didesain dalam komponen-komponen yang mudah tersegmentasi disebut sebagai desain modular.
- Modularitas sangat membantu manajemen operasi dalam mengembangkan, memproduksi dan fase-fase selanjutnya terhadap suatu produk.

Computer Aided Design (CAD) and Computer Aided Manufacturing (CAM)

- *Computer-aided design (CAD)* adalah penggunaan komputer untuk merancang produk secara interaktif dan menyiapkan dokumentasi Teknik sebuah produk.
- CAD menggunakan gambar tiga dimensi untuk menghemat waktu dan uang dengan memperpendek siklus pengembangan untuk semua produk.
- Penggunaan CAD dapat mengurangi biaya produk, karena sebagian besar biaya produk ditentukan pada tahap desain.
- Sistem CAD telah terintegrasi dengan Internet melalui *e-commerce*, di mana mereka menghubungkan desain terkomputerisasi dengan pembelian, outsourcing, manufaktur, dan pemeliharaan jangka panjang. Langkah ini juga mempercepat upaya desain, karena staf di seluruh dunia dapat mengerjakan jadwal kerja mereka.
- Dengan adanya kemudahan tersebut, maka semakin banyak para pekerja dari berbagai perusahaan di banyak negara yang bereksplorasi terhadap pengembangan suatu produk. Hasilnya, kostumisasi produk lebih cepat dan lebih murah dan siklus produk memendek.

- Ada sebuah standar yang menyediakan format yang memungkinkan transmisi elektronik data 3D yang diterbitkan oleh EU yaitu *Standard for the Exchange of Product Data (STEP)*
- Desain Manufaktur dan Perakitan (*Desain for Manufacture and Assembly*) / DFMA adalah perangkat lunak yang memungkinkan desainer untuk melihat efek desain dalam proses manufaktur produk.
- Manufaktur dengan bantuan komputer (CAM) mengacu pada penggunaan program komputer khusus untuk mengarahkan dan mengontrol peralatan manufaktur. Ketika informasi CAD diterjemahkan ke dalam instruksi untuk CAM, hasil dari kedua teknologi ini adalah CAD / CAM. Kombinasi tersebut adalah alat yang ampuh untuk efisiensi produksi.

Virtual Reality Technology

- Realitas virtual adalah bentuk komunikasi visual di mana gambar menggantikan hal yang nyata tetapi masih memungkinkan pengguna untuk merespons secara interaktif. Akar dari teknologi realitas virtual dalam operasi ada di CAD. Setelah informasi desain ada dalam sistem CAD, informasi tersebut juga ada dalam bentuk digital untuk penggunaan lain, seperti mengembangkan layout 3-D.

Value Analysis

- Analisis Nilai adalah sebuah metode tinjauan atas kesuksesan sebuah produk yang memberikan andil dalam proses produksi.
- Analisis nilai mencari perbaikan yang mengarah pada produk yang lebih baik, lebih ekonomis, dengan dampak lingkungan yang lebih sedikit.
- Teknik dan keuntungan untuk analisis nilai sama dengan rekayasa nilai, meskipun perubahan kecil dalam implementasi mungkin diperlukan karena analisis nilai berlangsung selama produk diproduksi.

Sustainability and Life Cycle Assessment (LCA)

- Keberlanjutan dan Penilaian siklus hidup (LCA) adalah dua cara bagi manajer untuk mengevaluasi opsi produk. Keberlanjutan berarti memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi

kebutuhan mereka. LCA adalah evaluasi formal dari dampak lingkungan suatu produk.

Pengembangan Produk Lanjutan

Dewasa ini, siklus hidup produk semakin pendek karena perubahan perilaku konsumen. Hal ini menjadikan kebutuhan akan pengembangan produk yang lebih cepat meningkat. Dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, produk lama dapat dikembangkan lebih baik lagi. Namun dengan meningkatnya kecanggihan teknologi produk baru meningkat, meningkat pula biaya dan risikonya.

Berkurangnya siklus hidup produk membuat banyak perusahaan mengembangkan dan memproduksi produknya dengan semakin cepat. Manajer yang menguasai seni pengembangan produk, akan terus-menerus mendapatkan keuntungan daripada pengembang produk yang lebih lambat. Kecepatan memberikan keunggulan kompetitif. Konsep ini disebut kompetisi berbasis waktu. Hal ini juga terkadang mengubah strategi pemasaran produk untuk berfokus pada penjualan jangka pendek saja. Banyak perusahaan yang berusaha keras untuk memasarkan produknya agar terlihat laku keras selama satu periode penjualan. Hal ini menjadi lumrah. Maka tak heran apabila muncul perhatian yang besar bagaimana cara memasarkan daripada bagaimana cara mendesain produk yang optimal atau efisiensi proses.

Meskipun demikian, pengenalan cepat ke pasar mungkin merupakan manajemen yang baik karena sampai kompetisi mulai memperkenalkan salinan atau versi yang lebih baik, produk kadang-kadang dapat dihargai cukup tinggi untuk membenarkan desain dan metode produksi yang agak tidak efisien.

Ada dua jenis pengembangan produk yaitu internal dan eksternal.

- Strategi pengembangan produk internal meliputi: Pemindahan produk yang ada, perbaikan produk yang ada, dan pengembangan produk baru secara internal.
- Sementara itu strategi pengembangan produk eksternal meliputi: Aliansi, Ventura bersama, dan Membeli teknologi atau tenaga ahli dengan akuisisi perusahaan.

Akuisisi Perusahaan

- Perusahaan dengan teknologi mutakhir yang sering mempercepat perkembangan dengan mengakuisisi perusahaan yang telah mengembangkan teknologi yang sesuai dengan misi mereka.

- Masalahnya kemudian menjadi menyesuaikan organisasi yang dibeli, teknologinya, lini produknya, dan budayanya ke dalam perusahaan pembeli, bukan masalah pengembangan produk.

Joint Ventures

- Usaha patungan seperti ini adalah kepemilikan gabungan, biasanya hanya antara dua perusahaan, untuk membentuk entitas baru. Kepemilikan bisa 50–50, atau satu pemilik dapat mengambil porsi yang lebih besar untuk memastikan kontrol yang lebih ketat.
- Usaha patungan sering kali sesuai untuk mengeksploitasi peluang produk tertentu yang mungkin bukan inti dari misi perusahaan. Usaha semacam itu lebih mungkin berhasil ketika risikonya diketahui dan dapat dibagi secara adil.

Aliansi

- Ketika produk baru adalah inti dari misi, tetapi sumber daya yang substansial diperlukan dan terdapat risiko yang cukup besar, maka aliansi dapat menjadi strategi yang baik untuk pengembangan produk.
- Aliansi adalah perjanjian kerja sama yang memungkinkan perusahaan untuk tetap independen tetapi menggunakan kekuatan pelengkap untuk mengejar strategi yang konsisten dengan misi masing-masing.
- Aliansi sangat menguntungkan jika produk yang akan dikembangkan juga memiliki teknologi yang sedang difermentasi.
- Aliansi dalam hal ini sesuai karena ketidaktahuan teknologi, permintaan modal, dan risiko signifikan.

Mendefinisikan Produk

Setelah barang atau jasa baru dipilih untuk diperkenalkan, barang atau jasa tersebut harus didefinisikan berdasarkan fungsinya — yaitu, apa yang harus dilakukannya. Produk kemudian dirancang, dan perusahaan menentukan bagaimana fungsinya akan dicapai. Manajemen biasanya memiliki berbagai pilihan tentang bagaimana produk harus mencapai tujuan fungsionalnya. Spesifikasi bagi sebuah produk diperlukan untuk memastikan produksi berjalan efisien.

Make or Buy Decisions

- Untuk banyak komponen produk, perusahaan memiliki pilihan untuk memproduksi sendiri komponen tersebut atau membelinya dari sumber luar.
- Memilih di antara opsi-opsi ini dikenal sebagai keputusan buat-atau-beli.
- Keputusan buat-atau-beli membedakan antara apa yang ingin diproduksi oleh perusahaan dan apa yang ingin dibeli. Karena variasi dalam kualitas, biaya, dan jadwal pengiriman, keputusan membuat-atau-membeli sangat penting untuk definisi produk. Banyak item dapat dibeli sebagai "item standar" yang diproduksi oleh orang lain.

Group Technology

- Gambar rekayasa teknik juga dapat menyertakan kode untuk memfasilitasi teknologi kelompok.
- Teknologi kelompok mengidentifikasi komponen dengan skema pengkodean yang menentukan ukuran, bentuk, dan jenis pemrosesan. Hal ini memfasilitasi standarisasi bahan, komponen, dan proses serta identifikasi kelompok suku cadang.
- Teknologi kelompok menyediakan cara sistematis untuk meninjau sekumpulan komponen untuk melihat apakah komponen yang ada mungkin cukup untuk proyek baru. Menggunakan komponen yang ada atau standar menghilangkan semua biaya yang terkait dengan desain dan pengembangan suku cadang baru, yang merupakan pengurangan biaya besar.

Dokumen Untuk Produksi

- Begitu suatu produk dipilih, dirancang, dan siap produksi, produksi dibantu oleh berbagai dokumen, yaitu:
 - Gambar Perakitan (*Assembly Drawing*), menunjukkan gambaran yang jelas suatu produk, biasanya berbentuk 3-D. Gambar perakitan juga dikenal sebagai gambar isometrik. Lokasi relatif suatu komponen digambar sesuai hubungannya satu sama lain untuk menunjukkan bagaimana cara melakukan perakitan suatu unit.
 - Grafik Perakitan (*Assembly Chart*), menunjukkan bagaimana suatu produk dirakit. Komponen barang yang dibeli atau dibuat dapat ditunjukkan dalam grafik ini. Grafik

ini mengidentifikasi poin produksi dimana komponen mengalir ke dalam sub perakitan dan akhirnya menjadi produk final.

- Lembaran Rute (*Route Sheet*), daftar operasi yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu komponen dengan material yang terspesifikasi dalam BOM. Apabila lembaran rute menyertakan metode operasi dan standar pekerja spesifik, maka dikenal sebagai lembaran proses.
- Petunjuk kerja (*work order*) adalah instruksi untuk membuat kuantitas tertentu dari item tertentu, biasanya dengan jadwal tertentu.
- Pemberitahuan perubahan teknik (*Engineering Change Notice*) mengubah beberapa aspek definisi produk atau dokumentasi, seperti gambar teknik atau BOM.
- Manajemen Konfigurasi, adalah sistem dimana perencanaan dan perubahan konfigurasi produk diidentifikasi secara akurat, dan dimana kontrol serta akuntabilitas perubahan dipelihara.

Product Life Cycle Management (PLM)

- *Product life-cycle* management (PLM) adalah payung program perangkat lunak yang mencoba menyatukan fase desain dan manufaktur produk.
- Desain produk dan keputusan pembuatan dapat dilakukan dengan lebih kreatif, lebih cepat, dan lebih ekonomis bila datanya terintegrasi dan konsisten.
- Walaupun tidak ada satu standar, PLM seringkali diawali dengan product design (CAD / CAM); beralih ke desain untuk pembuatan dan perakitan (DFMA); dan kemudian ke perutean produk, bahan, tata letak, perakitan, pemeliharaan, dan bahkan masalah lingkungan.

Desain Jasa

Industri jasa meliputi perbankan, keuangan, asuransi, transportasi, dan komunikasi. Merancang layanan/jasa itu menantang karena mereka memiliki karakteristik unik, terutama interaksi dengan pelanggan.

Process Chain Network (PCN) Analysis

- Analisis proses-rantai-jaringan (PCN), yang dikembangkan oleh Profesor Scott Sampson, berfokus pada cara-cara di mana proses dapat dirancang untuk mengoptimalkan interaksi antara perusahaan dan pelanggan mereka.
- Rantai proses adalah urutan langkah-langkah yang menyelesaikan suatu aktivitas, seperti membangun rumah, menyelesaikan pengembalian pajak, atau menyiapkan makanan.
- Partisipan yang melakukan proses dapat menjadi produsen, penyedia layanan, atau pelanggan. Jaringan dibangun oleh mereka.
- Setiap peserta memiliki domain proses yang mencakup serangkaian aktivitas yang dikontrolnya. Kegiatan diatur ke dalam tiga wilayah proses untuk setiap peserta:
 1. Wilayah interaksi langsung, mencakup langkah-langkah proses yang melibatkan interaksi antar peserta.
 2. Wilayah interaksi pengganti, mencakup langkah-langkah proses di mana satu peserta bertindak berdasarkan sumber daya peserta lain, seperti informasi, materi, atau teknologi mereka. Dalam interaksi pengganti, interaksi langsung dibatasi.
 3. Wilayah pemrosesan independen, mencakup langkah-langkah di mana pemasok dan / atau pelanggan bertindak atas sumber daya yang masing-masing memiliki kendali maksimum.
- Operasi jasa hanya ada dalam area interaksi langsung dan pengganti.
- Dari perspektif manajer operasi, aspek berharga dari analisis PCN adalah wawasan untuk membantu dalam penentuan posisi dan proses perancangan yang dapat mencapai tujuan strategis.
- Operasi perusahaan bersifat strategis karena mereka dapat menentukan jenis bisnis perusahaan dan proposisi nilai apa yang ingin diberikan kepada pelanggan.
- Perusahaan yang ingin mencapai skala ekonomi tinggi atau lebih banyak kendali dalam operasi mereka mungkin harus memposisikan diri ke arah wilayah pemrosesan independen dari domain proses mereka. Perusahaan yang

bermaksud untuk memberikan penawaran nilai yang berfokus pada penyesuaian harus lebih ditempatkan pada domain proses konsumen.

- Analisis PCN dapat diterapkan dalam berbagai macam pengaturan bisnis.

Adding Service Efficiency

- Produktivitas layanan terkenal rendah, sebagian karena keterlibatan pelanggan dalam desain atau penyampaian layanan, atau keduanya.
- Berikut adalah sejumlah cara untuk meningkatkan efisiensi layanan:
 - Membatasi Opsi, Karena pelanggan dapat berpartisipasi dalam desain layanan, spesifikasi desain, hingga daftar opsi kedalam deskripsi verbal. Namun, dengan memberikan daftar opsi atau serangkaian foto, ambiguitas dapat dikurangi.
 - Menunda Kostumisasi, mendesain produk sehingga kostumisasi ditunda dalam waktu yang lama merupakan hal yang mungkin.
 - Modularisasi, sehingga kustomisasi ada dalam bentuk perubahan modul. Strategi ini memungkinkan jasa yang beragam didesain sebagai entitas modular yang standar.
 - Otomatisasi, Membagi jasa menjadi bagian-bagian kecil dan mengidentifikasi bagian-bagian tersebut yang memberikan otomatisasi masing-masing.
 - Momen Kebenaran, terdapat dalam interaksi pelanggan dan penyedia jasa dengan intensitas tinggi. Pada momen ini kepuasan pelanggan akan terlihat jelas. Tugas manajer adalah mengidentifikasi kemunculan momen-momen kebenaran ini.

Documents for Services

- Karena interaksi pelanggan yang tinggi dari sebagian besar layanan, dokumen untuk memindahkan produk ke produksi sering kali berbentuk instruksi atau skrip pekerjaan yang eksplisit.

Penerapan Pohon Keputusan untuk Desain Produk

- Pohon keputusan (*Decision Tree*) dapat digunakan untuk keputusan produk baru serta untuk berbagai macam masalah manajemen lainnya ketika ada ketidakpastian. Mereka sangat membantu ketika ada serangkaian keputusan dan berbagai hasil yang mengarah pada keputusan berikutnya yang diikuti oleh hasil lainnya.
- Untuk membentuk pohon keputusan, ada beberapa prosedur berikut:
 1. Pastikan bahwa semua kemungkinan alternatif dan keadaan alamiahnya disertakan dalam pohon, termasuk alternatif "tidak melakukan apa-apa".
 2. Imbalan dimasukkan di ujung cabang yang sesuai. Ini adalah tempat untuk mengembangkan hasil pencapaian cabang ini.
 3. Tujuannya adalah untuk menentukan nilai moneter yang diharapkan (EMV) dari setiap tindakan.

Transisi ke Proses Produksi

- Suatu produk, baik barang atau jasa, telah dipilih, dirancang, dan ditentukan, telah berkembang dari ide ke definisi fungsional, dan kemudian mungkin ke desain.
- Manajemen harus membuat keputusan untuk pengembangan dan produksi lebih lanjut atau penghentian ide produk.
- Salah satu seni manajemen adalah mengetahui kapan harus memindahkan produk dari pengembangan ke produksi; langkah ini dikenal sebagai transisi ke proses produksi.
- Staf pengembangan produk selalu tertarik untuk melakukan perbaikan pada suatu produk. Karena staf ini cenderung melihat pengembangan produk sebagai evolusi, mereka mungkin tidak pernah memiliki produk yang lengkap, tetapi seperti yang kita catat sebelumnya, biaya pengenalan produk yang terlambat tinggi.
- Meskipun tekanan yang saling bertentangan ini ada, manajemen harus membuat keputusan — lebih banyak pengembangan atau produksi.
- Ada masa uji coba produksi untuk memastikan bahwa desain memang dapat diproduksi, yaitu uji manufakturabilitas. Uji coba ini juga memberikan kesempatan kepada staf operasi untuk mengembangkan perkakas yang tepat, prosedur kendali mutu, dan pelatihan personel untuk memastikan bahwa produksi dapat dimulai dengan sukses.

- Untuk memastikan bahwa transisi dari pengembangan ke produksi berhasil, beberapa perusahaan menunjuk seorang manajer proyek; yang lain menggunakan tim pengembangan produk.
- Selanjutnya adalah integrasi pengembangan produk dan organisasi manufaktur.

MENGGALI PROPOSISI NILAI BISNIS

Deskripsi Materi

Modul ini membahas tentang proses menggali proposisi nilai (Value Proposition) yang paling utama, kemudian upaya untuk menguji proposisi nilai tersebut melalui konsep problem-solution fit, product-market fit dan business model fit, serta proses mengembangkannya hingga menjadi model bisnis yang berkelanjutan.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari dan mengikuti pelatihan ini, peserta dapat:

- Memahami konsep, membuat Kanvas Proposisi Nilai serta menggali Proposisi Nilai yang paling utama.
- Menguji Proposisi Nilai berdasarkan konsep problem-solution fit, product-market fit dan business model fit.

Waktu Pelaksanaan: 1 x Pertemuan (70 Menit)

2.1 Proposisi Nilai

Proposisi Nilai atau yang biasa disebut sebagai value proposition, adalah manfaat apa saja yang dapat diperoleh atau pelanggan harapkan dari produk dan layanan Anda. Yang mana proposisi nilai ini kan sangat dibutuhkan baik bagi bisnis yang baru mulai dibangun (New Ventures) ataupun bagi bisnis yang sudah jalan (Established Organization). Jika seseorang baru memulai bisnis, maka yang harus dilakukan adalah membuat proposisi nilai yang bagus dan model bisnisnya dari awal. Namun apabila bisnisnya sudah berjalan, maka kita harus berangkat dari sebuah upaya untuk meningkatkan atau menciptakan proposisi nilai yang baru serta model bisnis yang baru.

Beberapa tantangan utama yang sering muncul dalam melahirkan proposisi nilai untuk bisnis yang baru mulai dibangun (new ventures) antara lain:

- Pendiri harus mampu membuktikan bahwa Ide Bisnis yang dihasilkan bisa bekerja dengan anggaran yang terbatas.

- Pendiri harus mampu mengelola hubungan dengan mitra pendanaan (jika idenya akan di scale-up).
- Pendiri harus siap dengan risiko kehabisan modal sebelum menemukan proposisi nilai & model bisnis yang tepat

Dan sebaliknya, ada beberapa peluang utama yang dapat dimanfaatkan ketika proses melahirkan proposisi nilai untuk bisnis yang baru mulai dibangun antara lain:

- Pendiri dapat melakukan pengambilan keputusan dengan cepat dan lincah sebagai sebuah keunggulan dibandingkan bisnis lainnya.
- Pendiri dapat memanfaatkan motivasi kepemilikannya sebagai pendorong kesuksesan bisnisnya.

Bagi bisnis/perusahaan yang sudah berjalan (established organizations), beberapa peluang utama yang dapat dimanfaatkan dalam melahirkan proposisi nilai antara lain:

- Pendiri dapat mengembangkan proposisi nilai dan model bisnis yang sudah ada saat ini.
- Pendiri dapat memanfaatkan berbagai aset yang telah dimiliki (penjualan, jejaring, merek, dan lain-lain).
- Pendiri dapat membangun portofolio model bisnis serta proposisi nilai dari masing-masing produk/layanan.

Namun ada beberapa tantangan utama yang harus dihadapi ketika proses melahirkan proposisi nilai untuk bisnis yang sudah berjalan antara lain:

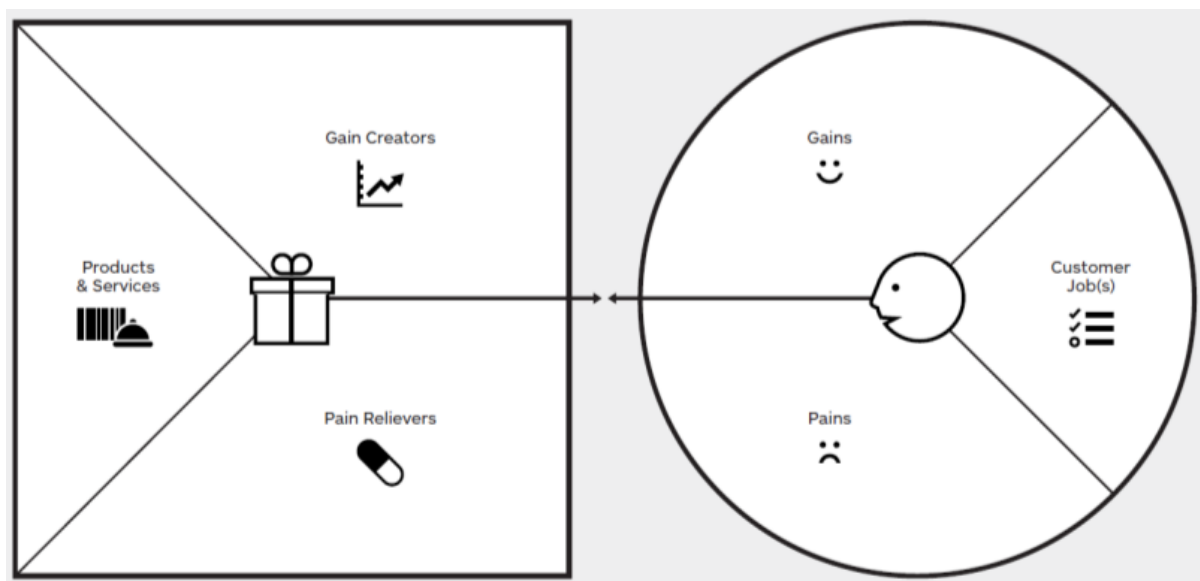
- Apakah tim bisa mendapatkan dukungan penuh dari pemimpin perusahaan.
- Apakah tim bisa mendapatkan akses ke sumber daya yang ada
- Apakah tim mampu mengelola proses kanibalisasi
- Apakah tim mampu mengatasi karakter penghindaran risiko
- Apakah tim mampu mengatasi kekakuan birokrasi dan kelambatan respons bisnis.
- Apakah tim mampu mengelola para inovator di dalam bisnisnya saat ini.

Sehingga kita memerlukan Proposisi Nilai ini sebagai alat untuk mempelajari, mengelola dan memperbarui proposisi nilai (dan model bisnis) seperti halnya membuat yang baru, kemudian juga bermanfaat untuk membuat bahasa bersama tentang penciptaan nilai di organisasi/bisnis. Disamping itu juga dapat digunakan untuk terus menemukan dan meningkatkan nilai proposisi yang memenuhi profil pelanggan, sebagai sebuah usaha yang tidak pernah berakhir.

2.1 Membuat Kanvas Proposisi Nilai

Agar dapat memudahkan bagi pendiri dan pemilik perusahaan untuk memetakan proposisi nilai bisnisnya, maka dapat digunakan sebuah alat yang bernama kanvas proposisi nilai (Value Proposition Canvas). VPC ini terdiri dari dua sisi yaitu sisi Profil Pelanggan (Customer Profile) yang berfungsi untuk memastikan apakah pendiri telah benar-benar memahami secara detail mengenai pelanggannya (kumpulan karakteristik pelanggan yang Anda asumsikan, amati, dan verifikasi di pasar), dan sisi satunya adalah Peta Nilai (Value Map) yang berfungsi untuk menjelaskan bagaimana cara pendiri memenuhi kebutuhan/keinginan dari pelanggan tersebut, serta memastikan antara keduanya dapat menemukan kecocokan (fit).

Agar pendiri/pemilik bisnis dapat dengan mudah memetakan proposisi nilai dari bisnis dengan Customer Profile di dalam kolom lingkaran (sebelah kanan) dan Value Map di dalam kolom kotak (sebelah kiri) yang dituangkan dalam sebuah kanvas seperti tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Kanvas Proposisi Nilai

Yang perlu diperhatikan dalam membuat customer profile adalah bagian ini harus dapat menjelaskan segmen pelanggan tertentu di dalam model bisnis Anda secara lebih terstruktur dan detail yang meliputi pekerjaan apa saja yang harus dilakukan oleh pelanggan (customer job), rasa sakit pelanggan (customer pains) yang menggambarkan luaran yang buruk, risiko, serta hambatan terkait pekerjaan pelanggan, dan keuntungan pelanggan (customer gains) yang menggambarkan luaran manfaat konkrit yang ingin dicapai pelanggan.

Berikutnya yang perlu diperhatikan dalam membuat value map adalah bagian ini harus dapat menjelaskan segmen pelanggan tertentu di dalam model bisnis Anda secara lebih terstruktur dan detail yang meliputi pekerjaan apa saja yang harus dilakukan oleh pelanggan (customer job), rasa sakit pelanggan (customer pains) yang menggambarkan luaran yang buruk, risiko, serta hambatan terkait pekerjaan pelanggan, dan keuntungan pelanggan (customer gains) yang menggambarkan luaran manfaat konkret yang ingin dicapai pelanggan.

Berikutnya yang perlu diperhatikan dalam membuat value map adalah bagian ini harus dapat menjelaskan fitur proposisi nilai tertentu dalam model bisnis Anda secara lebih terstruktur dan detail yang meliputi bagaimana cara Anda memberikan pereda nyeri (pain relievers) yang menjelaskan bagaimana caranya produk dan layanan Anda dapat meringankan rasa sakit pelanggan, pemberi keuntungan (gain creators) yang menjelaskan bagaimana caranya produk dan layanan Anda dapat menciptakan keuntungan bagi pelanggan, yang kemudian dituangkan dalam daftar semua produk dan layanan (product & services) yang akan Anda berikan sebagai sebuah proposisi nilai unggulan.

2.3 Struktur Kanvas Proposisi Nilai

Dalam kanvas proposisi nilai ini, setiap kolom pengisian didalamnya ada beberapa yang perlu diperhatikan oleh pendiri dan pemilik bisnis yang dijelaskan sebagai berikut:

- Customer Job

Bagian ini merupakan tugas yang Pelanggan Anda coba lakukan dan selesaikan, masalah yang mereka coba untuk selesaikan, ataupun kebutuhan yang mereka coba untuk puaskan. Pastikan Anda menggunakan perspektif dari pelanggan saat menyelidikinya. Apa yang Anda anggap penting dari sudut pandang Anda belum tentu merupakan hal yang dianggap penting dari perspektif pelanggan.

Bedakan antara tiga jenis utama customer job yang harus diselesaikan oleh pelanggan Anda:

- Functional Jobs,

Adalah ketika pelanggan Anda mencoba melakukan/menyelesaikan tugas tertentu atau memecahkan masalah fungsional tertentu (misalnya, membersihkan rumah, makan makanan sehat, menulis laporan, atau membantu klien sebagai seorang profesional).

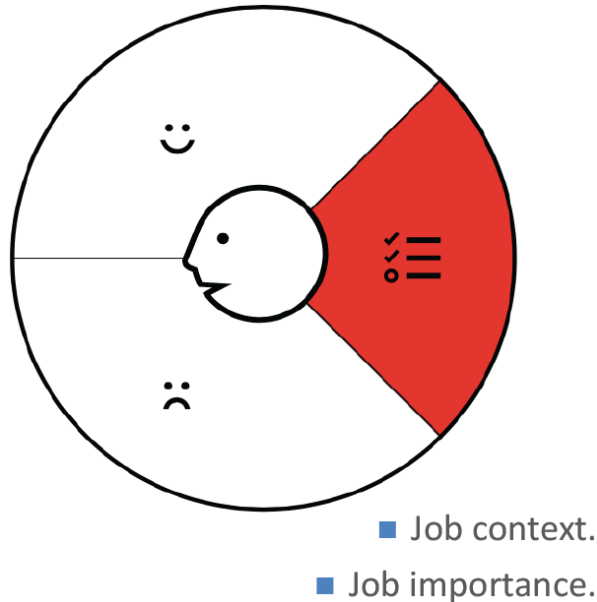
- Social Jobs,

Adalah ketika pelanggan Anda ingin terlihat bagus atau mendapatkan keuntungan secara status sosial (misalnya, ingin terlihat trendi dan kekinian ataupun dianggap kompeten sebagai seorang profesional).

- Personal/Emotional Jobs,

Adalah ketika pelanggan Anda mencari emosi tertentu, seperti merasa baik atau aman (misalnya, mencari ketenangan pikiran tentang investasi atau mencapai perasaan keamanan kerja di tempat kerja).

- **Jobs** adalah pekerjaan, tugas, atau hal tertentu yang ingin dituntaskan, diselesaikan oleh customer dalam pekerjaan maupun kehidupan mereka.
- Jobs itu bisa bersifat **Functional, Social**, atau **Emotional**.
- **Functional**: menyelesaikan laporan, bikin produk baru, pesan taksi, cari tempat makan.
- **Social**: kumpul temen2, ketemu keluarga, etc.
- **Emotional**: ingin cantik, percaya diri, dipuji orang, disayang pacar, etc.
- **Jobs** bisa merupakan kombinasi dari ketiganya.
- Urutan kepentingan **Jobs** berbeda dari satu ke lain orang.



Gambar 2. Kolom Customer Job

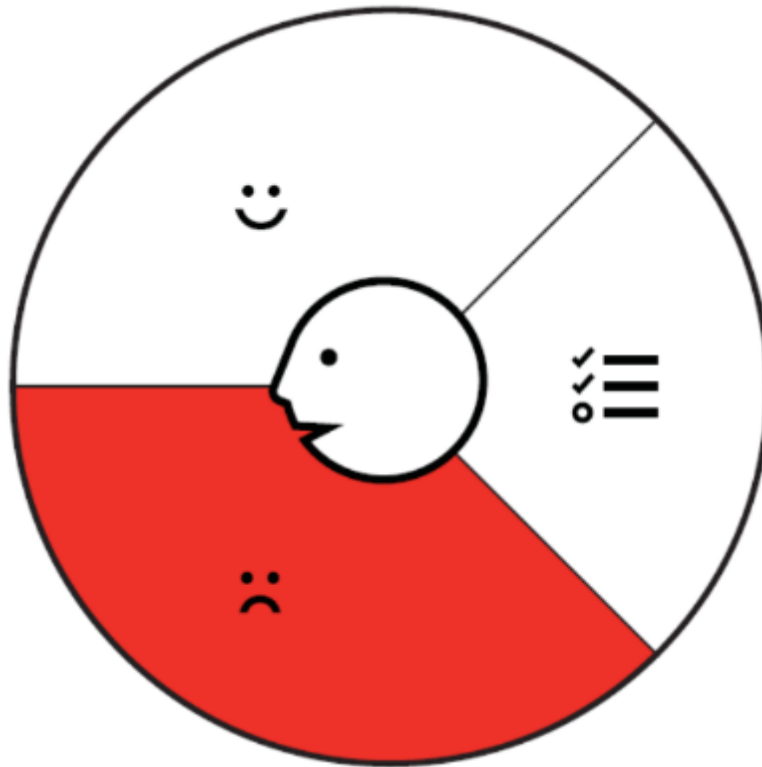
Penting untuk diketahui bahwa tidak semua customer job memiliki tingkat kepentingan (job importance) yang sama bagi pelanggan Anda. Beberapa hal dapat dianggap lebih penting karena jika pelanggan gagal mendapatkannya bisa mendatangkan konsekuensi yang serius. Beberapa tidak signifikan karena pelanggan lebih peduli dengan hal lainnya. Sehingga pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling penting di mata pelanggan sebagai hal yang ingin anda bantu.

- Customer Pains

Bagian ini menggambarkan apa pun (misalnya risiko/potensi hasil yang buruk) yang mengganggu pelanggan Anda baik sebelum, selama, dan setelah mencoba menyelesaikan pekerjaannya. Berusahalah untuk mengidentifikasi tiga jenis customer pains dan seberapa parah pelanggan Anda menemukannya:

- Hasil yang tidak diinginkan (undesired outcomes & problems) pelanggan.
- Hambatan (obstacles) yang menghalangi bahkan memperlambat upaya pelanggan.
- Risiko (undesired potential outcomes) yang bisa mendatangkan kesalahan atau konsekuensi negatif bagi pelanggan.

Tingkat keparahan (severity) customer pain pelanggan ini bisa ekstrim atau sedang, dan menjadi penting atau tidak penting bagi pelanggan. Pastikan seluruh customer pains yang dituangkan dalam bentuk yang konkret (ada aktifitas riilnya), bukan dalam bentuk perasaan pelanggan semata. Terakhir, pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling parah ekstrim efeknya hingga ke moderat.



Gambar 3. Kolom Customer Pains

- Customer Gains

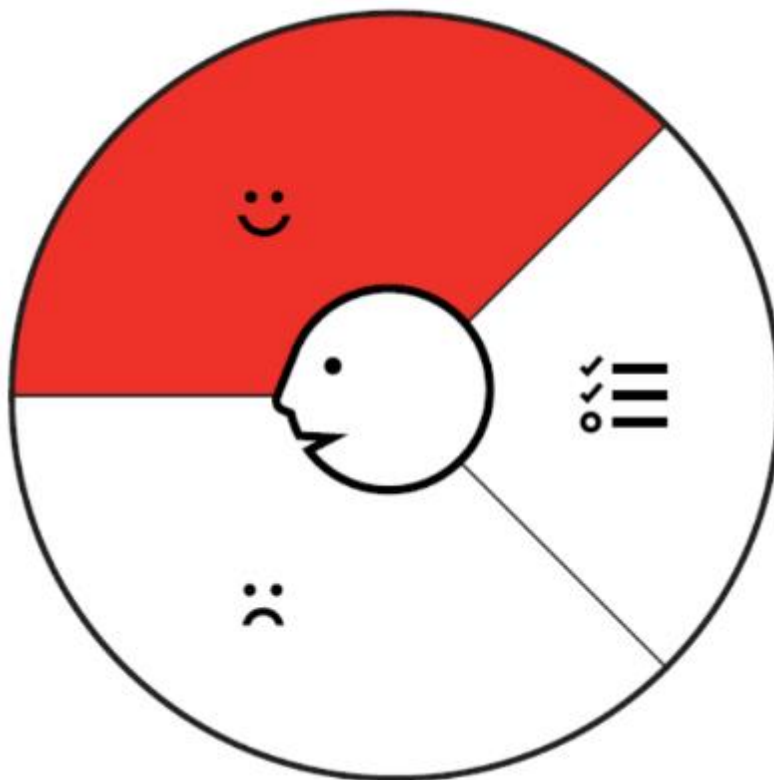
Bagian ini menggambarkan hasil dan manfaat yang diinginkan pelanggan Anda. Beberapa keuntungan yang dibutuhkan, diharapkan, atau diinginkan oleh pelanggan, dan beberapa akan mengejutkan mereka. Keuntungan yang dimaksud termasuk pada fungsional utilitas, keuntungan sosial, emosi positif, dan biaya.

Berusahalah untuk mengidentifikasi empat jenis customer gains berikut:

- Keuntungan yang dibutuhkan (required gains) pelanggan, yaitu jenis keuntungan yang bila tidak ada, maka solusi tidak dapat terpenuhi.
- Keuntungan yang diharapkan (expected gains) pelanggan, yaitu jenis keuntungan yang bila tidak ada, maka solusi masih dapat terpenuhi.

- Keuntungan yang di inginkan (desired gains) pelanggan, yaitu jenis keuntungan yang melebihi dari harapan pelanggan, sehingga jika misalnya ada maka pelanggan Anda akan menyukainya.
- Keuntungan yang tidak terduga (unexpected gains) pelanggan, yaitu jenis keuntungan yang melampaui harapan dan keinginan pelanggan, yang bahkan mungkin pelanggan sama sekali belum ketahui dan bayangkan sebelumnya.

Tingkat relevansi (gain relevance) customer gains pelanggan ini bisa terasa penting (essential) atau hanya menyenangkan (nice to have) untuk dimiliki bagi pelanggan. Pastikan seluruh customer gains yang dituangkan dalam bentuk yang konkret (ada aktifitas riilnya), bukan dalam bentuk perasaan pelanggan semata. Terakhir, pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling terasa penting hingga ke yang hanya menyenangkan pelanggan Anda



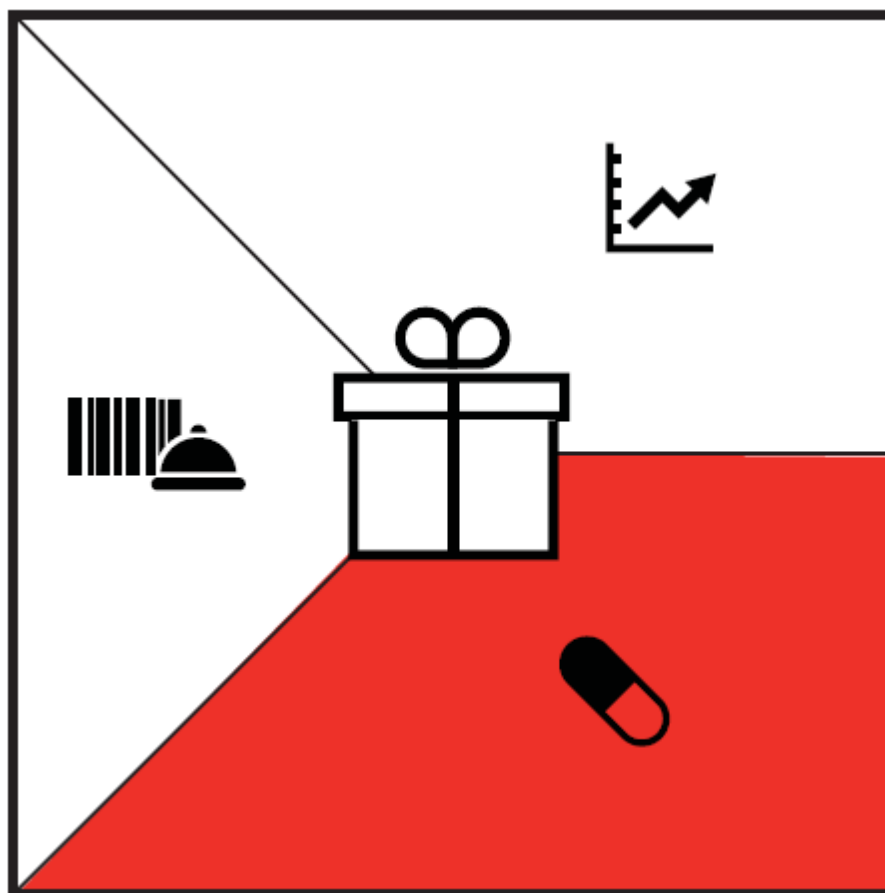
Gambar 4. Kolom Customer Gains

- Pain Relievers

Bagian ini menjelaskan bagaimana produk & layanan Anda mampu meredakan masalah pelanggan yang ada di kolom customer pains. Disini harus secara eksplisit menguraikan satu per satu bagaimana Anda menghilangkan/mengurangi beberapa hal yang mengganggu pelanggan Anda sebelum/selama/setelah mereka mencoba untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Proposisi nilai yang bagus hanya berfokus pada rasa sakit yang paling penting bagi pelanggan, khususnya rasa sakit yang luar biasa. Anda tidak perlu datang dengan pereda nyeri untuk semua rasa sakit pelanggan Anda. Sehingga, sering kali Anda hanya perlu fokus hanya pada sedikit rasa sakit yang mereka alami meringankan dengan sangat baik.

Tingkat relevansi pain relievers pelanggan ini bisa terasa sangat berharga (essential) atau kurang berharga (nice to have) dimata pelanggan. Sehingga pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling berharga hingga ke yang kurang berharga bagi pelanggan Anda.

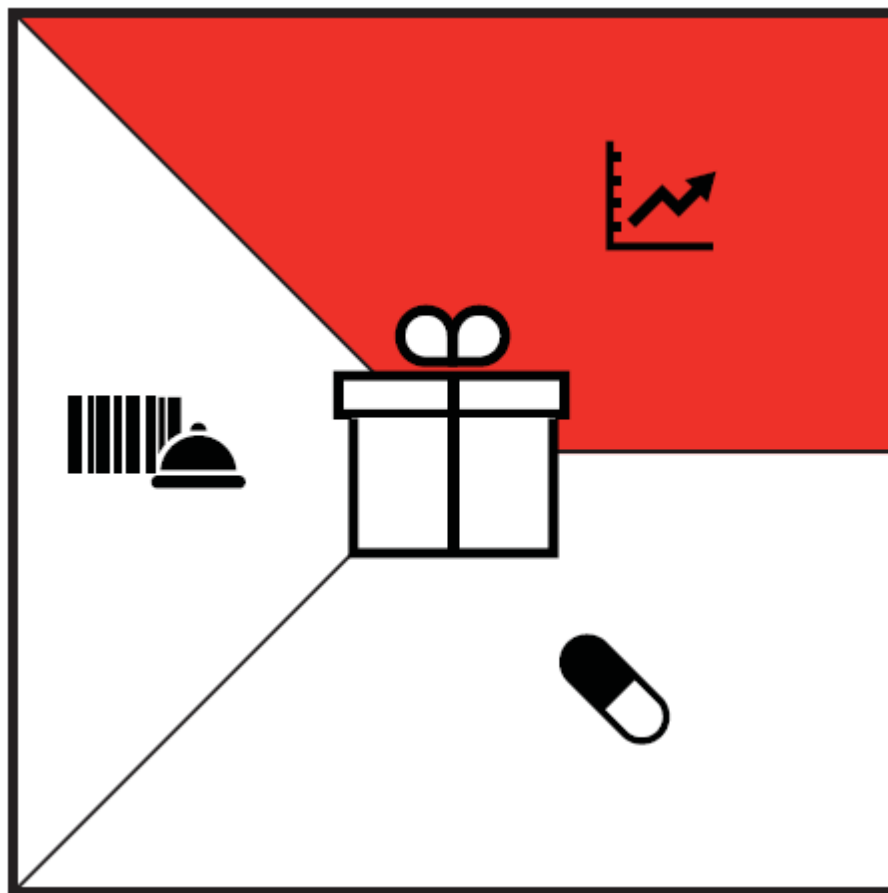


Gambar 5. Kolom Pain Relievers

- Gain

Bagian ini menjelaskan bagaimana produk & layanan Anda menciptakan keuntungan bagi pelanggan. Disini harus secara eksplisit menguraikan satu per satu bagaimana Anda berniat untuk memberikan manfaat yang diharapkan, keinginan atau kejutan untuk pelanggan Anda, dengan memperhatikan utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya.

Seperti pada pain relievers diatas, Anda tidak perlu memenuhi seluruh keuntungan yang teridentifikasi pada profil pelanggan Anda, namun cukup hanya fokus pada hal-hal yang relevan di mana produk & layanan Anda dapat membuat perbedaan. Tingkat relevansi gain creators pelanggan ini bisa terasa sangat relevan (essential) atau kurang relevan (nice to have) dimata pelanggan. Sehingga pastikan Anda mengurutkannya dari yang paling relevan hingga ke yang kurang relevan bagi pelanggan Anda.



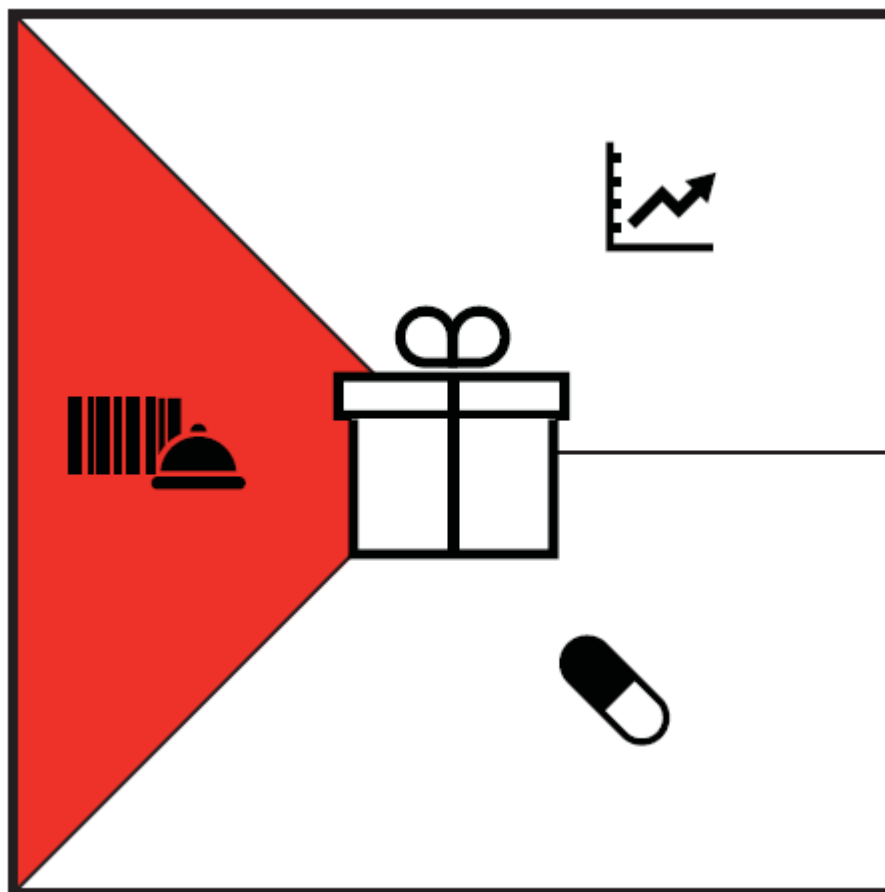
Gambar 6. Kolom Gain Creators

- Products & Services

Bagian ini menjelaskan bagaimana produk & layanan Anda menciptakan keuntungan bagi pelanggan. Disini harus secara eksplisit menguraikan satu per satu bagaimana Anda berniat untuk memberikan manfaat yang diharapkan, keinginan atau kejutan untuk pelanggan Anda, dengan memperhatikan utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya.

Bagian ini berupa daftar apa yang Anda tawarkan ke pelanggan. Anggap saja sebagai semua barang yang pelanggan Anda bisa lihat di jendela toko Anda berdasarkan Proposisi Nilai yang Anda bangun. Paket produk & layanan ini harus dapat membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan fungsional, sosial, atau emosional ataupun membantu mereka memenuhi kebutuhan dasar (customer pains & customer gains) mereka.

Produk & layanan yang Anda susun dapat memperhatikan beberapa hal berikut:



Gambar 7. Product & Services

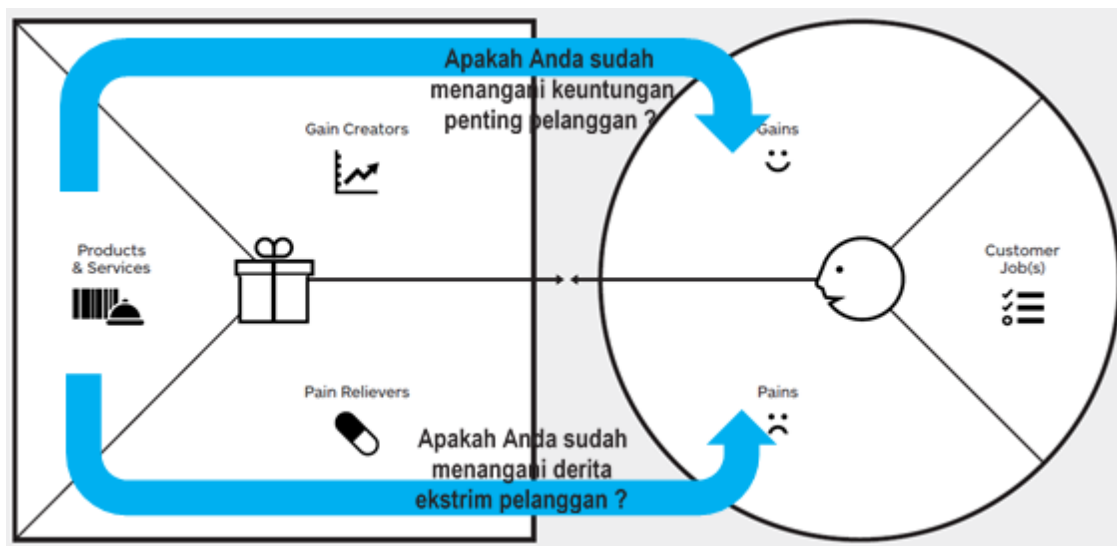
- Berwujud Fisik (Tangible), seperti barang dan produk.

- Tidak Berwujud (Intangible), seperti hak cipta atau semacam layanan bantuan purna jual.
- Berwujud Digital, seperti produk unduhan, layanan musik seperti rekomendasi daring.
- Berwujud Keuangan, seperti produk dana investasi, asuransi atau layanan seperti pembiayaan dan pembelian.

Sangat Penting untuk memastikan bahwa tidak semua produk & layanan memiliki relevansi yang sama dimata pelanggan Anda. Beberapa produk & layanan akan sangat penting untuk proposisi nilai Anda, dan beberapa hanya menyenangkan untuk dimiliki oleh pelanggan Anda.

2.4 Menguji Proposisi Nilai

Sangat penting bagi pendiri/pemilik bisnis untuk memastikan apa yang telah dituangkan pada kanvas proposisi nilai ini, benar-benar telah sesuai dengan perspektif serta kebutuhan dari pelanggan Anda (bukan dari perspektif pendiri/pemilik bisnis). Hal tersebut baru kemudian akan menimbulkan kecocokan (FIT) antara Profil Pelanggan (customer profile) yang terjadi di pelanggan Anda dengan Peta Nilai (value map) yang akan Anda tawarkan ke pelanggan Anda. Salah satu konsep dasar yang dapat digunakan untuk memastikan kecocokan ini antara lain adalah problem-solution fit, product-market fit dan business-model fit.



Gambar 8. Konsep Dasar Kecocokan Proposisi Nilai

Mencari sebuah kecocokan (Fit) adalah proses mencari kecocokan antara apa sebuah perusahaan tawarkan dengan apa yang diinginkan pelanggan menjadi persyaratan paling utama dari proposisi nilai yang sukses. Kesesuaian (fit) terjadi dalam tiga tahap. Pertama, terjadi saat Anda mengidentifikasi pekerjaan, kesulitan, dan keuntungan pelanggan Anda yang relevan

serta keyakinan Anda bisa mengatasinya melalui proposisi nilai Anda. Yang kedua, terjadi ketika pelanggan bereaksi secara positif proposisi nilai Anda dan pelanggan mulai mencari sendiri lebih jauh tentang produk Anda di pasar. Permulaan gerakan (traksi) tersebut dapat berupa pembelian produk & layanan Anda oleh pelanggan. Yang ketiga, terjadi saat Anda dapat menemukan model bisnis yang dapat di tingkatkan skalanya (scalable) dan dilipat gandakan keuntungannya (profitable). Untuk lebih jelaskan dapat di paparkan dalam 3 konsep berikut:

- Problem-Solution Fit (On Paper)

Bagian ini akan terjadi jika Anda memiliki bukti permulaan bahwa: pelanggan Anda peduli pada pekerjaan, kesulitan, dan keuntungan tertentu persis seperti yang telah tuangkan diatas kertas pada kanvas proposisi nilai, serta rancangan proposisi nilai Anda yang akan membantu pekerjaan, penderitaan, dan keuntungan pelanggan Anda.

Pada tahap ini Anda mungkin masih belum memiliki bukti yang kuat bahwa pelanggan Anda benar-benar peduli dengan nilai Anda, namun inilah saatnya bagi Anda berusaha untuk mengidentifikasi dan membuktikannya dengan membuat prototipe Proposisi Nilai serta beberapa alternatif proposisi untuk memastikan Proposisi Nilai mana yang terbaik di mata pelanggan Anda. Jika Proposisi Nilai yang telah Anda rancang ternyata tidak di respon positif oleh pelanggan Anda, maka bersiaplah untuk memulai kembali upaya membuat Proposisi Nilai yang baru.

- Product-Market Fit (In the Market)

Bagian ini akan terjadi saat Anda memiliki bukti bahwa produk & layanan Anda telah menciptakan nilai bagi Pelanggan Anda, dan pasar (sebagian besar calon pelanggan) mulai tertarik (mendatangkan traksi) pada produk & layanan Anda.

Selama tahap kedua ini, Anda harus berusaha memvalidasi atau bahkan membatalkan berbagai macam asumsi yang telah anda tuangkan ke dalam kanvas proposisi nilai sebelumnya. Anda bisa saja tidak akan terhindarkan akan mendapatkan pelajaran bahwa ide awal yang Anda ciptakan sama sekali tidak dipedulikan oleh pelanggan sehingga terpaksa harus merancang proposisi nilai baru kembali. Proses ini dapat terjadi berulang kali, memakan waktu yang panjang dan berulang, karena memastikan produk & layanan Anda dapat diterima di pasar dengan baik tidaklah terjadi dalam satu malam.

- Business Model Fit (In the Bank)

Bagian ini akan terjadi saat Anda memiliki bukti bahwa proposisi nilai pada bisnis Anda dapat di tingkatkan skala bisnis (scalable) dan juga dilipat gandakan keuntungannya (profitable). Proposisi nilai yang bagus tanpa didukung oleh sebuah model bisnis, akan menghasilkan kesuksesan finansial yang rendah atau bahkan berpotensi menuju kegagalan. Sebuah proposisi nilai yang hebat akan tidak dapat bertahan tanpa didukung oleh model bisnis yang sehat. Proses pencarian business model fit ini memang melelahkan & memerlukan upaya yang terus menerus dari mulai menciptakan nilai bagi pelanggan serta menciptakan nilai finansial untuk organisasi Anda. Anda belum memiliki model bisnis yang sehat hingga Anda dapat menghasilkan lebih banyak pendapatan (revenue stream) dari daripada mengeluarkan biaya (cost structures).

Daftar Pustaka

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, USA
- De Toni, A. F. (2011). *International Operations Management: Lessons in Global Business*.
Gower Publishing, Ltd. Farnham, Surrey.
- Gong, Yeming. (2013). *Global Operations Strategy: Fundamentals and Practice*, Springer,
London
- Heizer, J., Render, B., & Munson C. (2017). *Operation Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 12th Edition. USA: Pearson