

ANALISIS PROSES INOVASI PERENCANAAN PRODUK BARU (Studi Pada Perusahaan Kurir dan Kargo PT. Citosarana Jasapratama)

Edwin Sutadipraja

Universitas Mego Pak Tulang Bawang

ABSTRACT

This research aimed to examine the innovation process executed by PT. Citosarana Jasapratama (Cito) in developing a new service, so called the Mailing Control Management and to examine the success factors behind this new service. The result showed that Cito has executed several process in developing their new service. Firstly, Cito analyze the customer's value to have better understanding about their preferences to this new service, then, they studied whether this new service still has promising market. They continue the processes by generating ideas about how this new service should be designed and selecting the most promising idea. Cito undergone a thorough business analysis to see wheter this new service profitable to the company, then, they C to the market. The success factors of this new service can be seen from the very begining stage of their new service development. Cito has been successful to be effective in developing their new service by having excellence understanding about their customer need prior the cration of this new service, they alsosucceeded to be efficient by matching their capability with the value opportunities, and the last, they have a unique commercialization method in offering thid new service to the customer.

Keyword: innovatoion, developing a new service

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri kurir dan kargo Indonesia adalah salah satu isu yang menarik untuk dibahas, dengan karakteristik aktivitas bisnis yang sederhana industry ini dapat menarik minat para pelaku bisnis untuk berkecimpung dalam jenis bisnis ini. Aktivitas utama dalam bisnis ini adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pengiriman barang dan dokumen pada alamat yang diinginkan oleh pengguna jasanya. Walaupun demikian, karak teristik aktivitas bisnis yang sederhana tersebut telah membuat bisnis ini menjadi bisnis dengan lingkungan yang sarat dengan nuansa kompetisi tinggi.

Faktor lain yang menjadi daya tarik dan perhatian para praktisi bisnis di industry ini adalah permintaan (demand) yang kuat dan stabil. Berdasarkan Susanto (2007)industry layanan dan kurir di Indonesia sedang menikmati permintaan pasar yang stabil dan kuat, tercatat dengan rata-rata pertumbuhan 10 % perperiode sejak tahun 1998 dan berdasarkan ASPERINDO (Asosiasi Layanan Pengiriman Cepat Indonesia) pada tahun 2006 total pangsa pasar memiliki keuntungan sebesar \$ 201.6 juta. Jenis layanan dalam bisnis ini tumbuh dan bergerak pada jenis yang lebih luas lagi, dari yang pada awalnya memiliki aktivitas pengiriman untuk dokumen berkembang menjadi layanan yang siap melakukan pengiriman untuk barang-barang non-dokumen. Perusahaan-perusahaan dalam industry yang berbeda-beda sudah mulai melakukan *outsourcing* pada beberapa fungsi kerjanya pada perusahaan profesional lain, terutama fungsi kerja yang berkaitan dengan aktivitas pengiriman dokumen yang biasanya perusahaan-perusahaan tersebut melakukan aktivitas pengirimannya dilakukan sendiri.

Melihat kompetisi yang kian ketat, perusahaan dalam industri kurir dan kargo harus menyadari bahwa mereka harus beradaptasi dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis

ini dengan melakukan langkah inovasi yang berkelanjutan. Untuk dapat menang dan bertahan dalam pasar yang penuh persaingan, inovasi memegang peran yang sangat vital, Cravens dan Piercy (2009) menyatakan bahwa inovasi menciptakan keuntungan bersaing bagi perusahaan dan nilai untuk para konsumen. Tidak mudah untuk mengimplementasikan inovasi di dalam perusahaan, walaupun perusahaan sudah memahami betapa pentingnya inovasi; mereka masih harus berurusan dengan masalah-masalah yang menjadi batu sandungan dalam perjalanannya. Srinivasan (2004) menyatakan bahwa kegagalan pada produk baru masih dalam tingkatan yang tinggi, tertama dalam lingkungan bisnis yang memiliki kompetisi yang tinggi.

Kesuksesan sebuah inovasi sangat bergantung pada pada prosesnya, yang berarti adalah pada tahap dan prosedur dalam menciptakan atau mengembangkan produk baru yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Cravens dan Piercy (2009) juga menekankan pada pentingnya proses dalam sebuah inovasi, mereka menyatgakan bahwa inovasi haruslah dicapai dengan proses yang benar dalam suatu perusahaan.

PT. Citosara Jasapratama (Cito) sebagai perusahaan Kurir dan Kargo menyadari bahwa inovasi adalah hal serius yang perusahaan sangat perhatikan untuk mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan. Implementasi dari inovasi di dalam perusahaan telah dilakukan oleh Cito dari awal berdirinya perusahaan ini. Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi yang berkaitan dengan aktivitas pengiriman pada para konsumen, Cito telah melakukan beberapa strategi dari awal bergeranya Cito hingga saat ini.

Peraturan baru yang dikeluarkan oleh pemerintah telah memberikan ruang gerak yang lebih leluasa bagi para pelaku bisnis Kurir dan Kargo, kemudian memberikan dampak pada inovasi di Cito dengan pengembangan-pengembangannya, sebagaimana yang telah dikatakan oleh asisten direktur operasional dan keuangan dalam pernyataannya, "faktor yang telah mendorong para perusahaan-perusahaan di industry Kurir dan Kargo adalah pertumbuhan pasar yang mencapai 15% dalam 2009, undang-undang POS dan penerbangan, secara berlahan-lahan telah merubah teknologi informasi, *open sky* 2013, privatisasi perusahaan Negara (BUMN) pelabuhan dan lapangan udara, dan persaingan dalam bisnis."

Layanan yang diberi nama *Mailroom* adalah layanan baru yang dimiliki oleh Cito yang ditujukan pada para praktisi bisnis atau perusahaan yang menginginkan layanan penuh bagi proses pengiriman barang mereka, atau dengan kata lain, para konsumen akan menggunakan layanan Cito untuk mengatur atau mengelola seluruh pendistribusian barang-barang mereka yang ingin dikirimkan, yang dapat saja dikirim dalam lingkungan internal perusahaan atau perusahaan rekanannya. Cito akan melaksanakan aktivitas layanannya (*Mailroom*) didalam gedung yang sama dengan konsumen yang menyewa layanan *Mailroom*. Setelah pengenalan perdana, layanan ini (*Mailroom*) telah menunjukkan kinerja baik bagi Cito, telah digunakan oleh beberapa perusahaan-perusahaan besar. Bank Permata adalah pengguna pertama layanan ini dalam bulan pertama, kemudian diikuti oleh Bank of Tokyo, British American Tobacco dan DBS Bank dalam bulan-bulan selanjutnya.

Untuk dapat memahami faktor-faktor dibalik kesuksesan Cito dari layanan barunya (*Mailroom*), penelitian ini akan difokuskan pada usaha perusahaan dalam menciptakan produk dan layanannya. Craven dan Piercy (2009) menyatakan bahwa inovasi dibangun melalui suatu proses yang dikenal dengan Proses Perencanaan Produk Baru yang dapat dielaborasi sebagai proses yang terdiri dari mengumpulkan ide-ide, *screening* dan mengevaluasi ide, analisis bisnis, pengembangan produk dan uji coba, merancang strategi memasuki pasar, menguji pasar dan pengenalan produk baru atau komersialisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latarbelakang masalah yang telah penulis paparkan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam atas Proses

Perencanaan Produk Baru yang terdapat pada perusahaan Kurir dan Kargo PT Citosarana Jasapratama. Masalah-masalah yang menjadi perhatian dalam penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses inovasi yang telah dilakukan Cito dalam menciptakan layanan barunya yaitu Manajemen Pengawasan *Mailing (Mailing Control Management)*?
2. Apakah faktor-faktor kesuksesan dari Proses Perencanaan Produk Baru Cito yang diberi nama *Mailing Control Management*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam atas Proses Perencanaan Produk Baru yang dimiliki Cito dalam menciptakan layanan barunya yang diberi nama *Mailing Control Management*.
2. Untuk menganalisis apakah faktor-faktor kesuksesan Cito dalam melakukan Proses Perencanaan Produk Barunya dalam menciptakan *Mailing Control Management*.

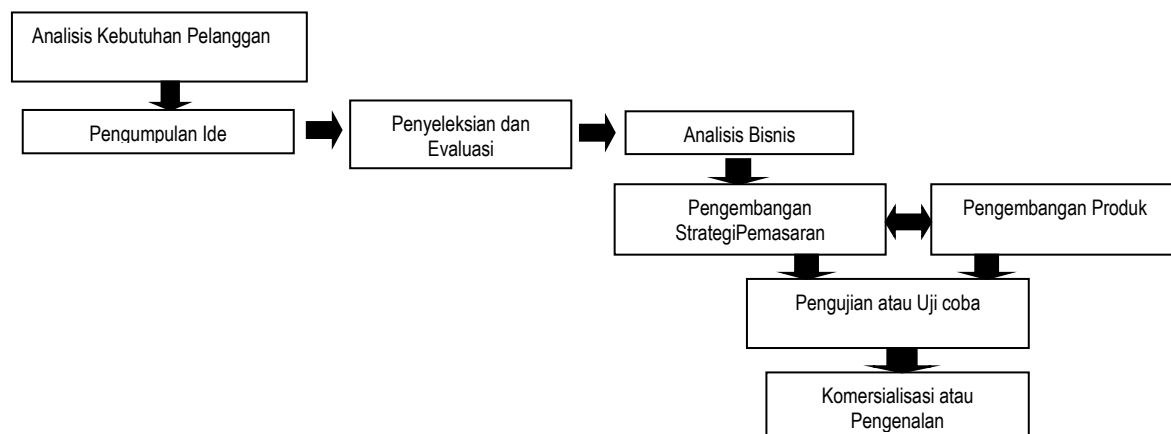
2. LANDASAN TEORI

2.1 Inovasi dan Strategi Produk Baru

Pada saat ini inovasi menjadi masalah yang harus diperhatikan secara serius bagi seluruh perusahaan. Inovasi dan berfikir kreatif dapat mendatangkan ide bagi produk baru yang berupa barang atau layanan. Inovasi bagi produk memberikan kontribusi yang besar bagi keuntungan perusahaan karena inovasi adalah kunci yang berkontribusi untuk kinerja jangka panjang perusahaan. Secara konsisten kreatif dan dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah begitu penting untuk pencapaian strategi inovasi jangka panjang. Inovasi menciptakan keuntungan bersaing bagi perusahaan dan nilai bagi pelanggan (Cravens dan Piercy 2009).

2.2 Proses Perencanaan Produk baru

kesuksesan inovasi suatu perusahaan adalah ditentukan oleh prosesnya, secara umum proses tersebut memiliki peran yang vital, sebagai contoh bagaimana perusahaan mampu mendapatkan ide untuk proses inovasi mereka, memilih ide-ide dan bagaimana mengimplementasikan ide-ide tersebut. Proses tersebut dalam ilmu pemasaran dikenal sebagai Proses Perencanaan Produk Baru. Cravens dan Piercy (2009) menjelaskan bahwa proses tersebut terdiri dari mengumpulkan ide-ide, menyeleksi dan mengevaluasi ide-ide, analisis bisnis, uji coba dan pengembangan produk, mendesain strategi memasuki pasar, menguji pasar dan memperkenalkan produk baru atau komersialisasi.



2.3 Mencari Kesempatan Yang Memiliki Nilai Dari Pelanggan

Mencari kesempatan yang memiliki nilai adalah proses lain yang penting sebelum masuk ke dalam tahap Proses Perencanaan Produk Baru begitu juga proses lain yang akan dijelaskan lebih lanjut di dibawah. Kesempatan yang memiliki nilai datang dari perusahaan yang memahami kesempatan di pasar yang berkaitan dengan apa yang diinginkan, dibutuhkan oleh konsumen yang juga disesuaikan selera pasar, perusahaan dapat berkonsentrasi pada kebutuhan dan keinginan konsumen yang paling dapat diwujudkan.

Memahami dengan baik konsumen potensial yang sudah menjadi bagian dari perusahaan dan persaingan dalam industri sangat vital untuk mengarahkan pada perencanaan produk baru yang efektif (Cravens dan Piercy 2009, p. 239).

2.4 Menemukan Peluang Produk Baru

Mencari nilai untuk produk bagi konsumen sangat dapat dimungkinkan, akan tetapi masalahnya adalah apakah perusahaan memiliki kemampuan untuk meraih kesempatan tersebut. Harusnya seimbang, perusahaan harus mengenal dan melihat dengan baik kesempatan tersebut dan menganalisis kesempatan yang mana yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan.

2.5 Mengembangkan Budaya dan Strategi Bagi Inovasi

Kultur inovasi adalah kemampuan untuk menghadapi ketidak pastian dan mampu secara flexibel mendukung perubahan tersebut. Karakteristik ini juga melibatkan pengenalan dan lingkungan kerja yang mendukung (*internal council on system engineering* (INCOSE), 1999). Untuk lingkungan bisnis jasa saat ini, suatu budaya inovasi adalah indikator mendasar dari kinerja (de Brentani, 2001). Pengetahuan dari inovasi sangat penting dalam mengembangkan budaya inovasi dan biasanya dimulai dari tingkatan manajer dalam suatu perusahaan. Proses kreasi dari pengetahuan didukung dan hidup oleh kepemimpinan biasanya oleh manajer tingkat menengah (Nonaka dan Takeuchi, 1995)

Komunikasi yang baik (keterlibatan) dalam lingkungan kerja diantara divisi dan setiap tingkatan yang diikuti oleh staff-staffnya dalam organisasi dan perusahaan adalah salah satu karakteristik dari budaya inovasi. Bukti dari budaya inovasi mungkin dapat ditemukan dalam pernyataan visi perusahaan, bahasa advertising, dan presentasi yang dilakukan oleh manajemen level puncak, dan studi kasus pada publikasi bisnis (cravens dan Piercy, 2009).

2.6 Mengembangkan Proses Perencanaan Produk Baru Yang Efektif

Dalam menciptakan dan mengembangkan produk baru ada beberapa tahapan yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tahapan-tahapan yang harus diperhatikan oleh perusahaan tersebut memiliki peran yang sangat vital. Dalam proses tersebut, perusahaan harus menganalisis dan menguji beberapa materi secara teliti, melakukan perhitungan terhadap biaya yang dibutuhkan dalam prosesnya nanti.

2.7 Bertanggung Jawab Pada Perencanaan Produk Baru

Menciptakan inovasi bukanlah semata-mata menjadi tanggung jawab CEO dalam suatu perusahaan, akan tetapi menjadi tanggung jawab semua orang di dalam perusahaan tersebut, dari karyawan level yang paling bawah hingga karyawan yang berada di level puncak. Menciptakan tanggung jawab akan munculnya inovasi di dalam perusahaan biasanya dibarengi dengan sinergi dalam lingkungan kerja disuatu perusahaan, dengan terciptanya suasana tersebut budaya inovasi akan menjadi nyata. Ketika pengembangan produk baru melibatkan fungsi bisnis yang berbeda-beda seperti pemasaran, keuangan, operasional, sumberdaya manusia, dan riset pengembangan

(R&D), cara atau metode mendukung interaksi kordinasi lintas fungsi (*cross-function*) sangatlah penting (Cravens dan Piercy, 2009)

2.8 Metode Mengumpulkan Ide

2.8.1 Pencarian (Search)

Pengembangan dalam teknologi informasi memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mengumpulkan ide, dengan menggunakan teknologi informasi untuk mengumpulkan data atau informasi, perusahaan dapat mendapatkan informasi yang tidak terbatas dan juga hemat waktu. Dengan menggunakan teknologi informasi kemungkinan untuk mendapatkan informasi mengenai pesaing perusahaan dapat dicapai. Berdasarkan Cravens dan Piercy (2009) perusahaan hendaklah mengidentifikasi area sumber-sumber yang relevan dan memberikan tugas yang membutuhkan tanggung jawab (pencarian ide) bagi perorangan atau tim.

2.8.2 Pencarian Melalui Pasar

Fokus grup adalah teknik yang sangat berguna untuk mengidentivikasi dan mengevaluasi konsep produk baru, dan metode pencarian ini dapat digunakan dengan baik untuk produk konsumen maupun produk industrial (Cravens dan Piercy, 2009)

2.8.3 Pengembangan Internal dan Eksternal

Berdasarkan Markus, Majchrzak, dan Gasser (2002), proses inovasi bagi layanan mendorong si-pengambil keputusan menjadi secara permanen berinteraksi dengan pihak yang terlibat secara internal maupun eksternal. Gracia, Lucio dan Hendriques (2008) dalam penelitiannya, menggarisbawahi pentingnya pengetahuan yang berasal dari luarperusahaan dan kemampuan memahami perusahaan terhadap dirinya sendiri.

2.9 Penyeleksian (Screening)

Cravens dan Piercy (2009) mengasumsikan bahwa kemampuan menyeleksi (*screening*) adalah kemampuan internal perusahaan (pengembangan, produksi, dan pemasaran), kebutuhan finansial, dan faktor kompetisi, dan kemampuan eksternal secara komersial akan mempertimbangkan efektifitas pasar, kemampuan secara teknis, daya tarik finansial, dan keperdulian lingkungan dan sosial. Berdasarkan Kotler dan Keller (2006) perusahaan hendaklah memotivasi karyawannya untuk memberikan ide baru mereka beserta nama dan nomer telfonnya pada manajer, ide harus ditulis dan direview setiap minggu oleh komite ide dan perusahaan menyortir ide kedalam tiga kelompok: ide yang menjanjikan, ide yang biasa-biasa, dan yang ditolak.

2.10 Analisis Bisnis

Manajemen akan melihat pada sisi penjualan, biaya, dan perhitungan keuntungan untuk menemukan apakah perusahaan dapat mencapai tujuannya, apabila perusahaan mampu, konsepnya akan bergerak atau pindah pada tingkatan pengembangan (Kotler dan Keller, 2006). Cravens dan Piercy (2009) mendefinisikan bisnis analisis menghitung kemampuan komersial dari konsep produk baru.

Untuk memahami perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk berupa layanan, membutuhkan keakuratan dalam proyeksi keuangannya yang mana bergantung pada kualitas dari pendapatan dan perhitungan biaya.

2.11 Proses Pengembangan Produk

Aspek-aspek yang terdapat dalam proses pengembangan produk telah dijelaskan oleh Cravens dan Piercy (2009), bahwa proses pengembangan produk sebagai bagian dari pengembangan produk baru meliputi desainn produk, desainn industrial (mudah untuk digunakan

dan sesuai model), pendesainan proses pembuatan, desain pengemasan, dan keputusan untuk membuat sendiri atau *outsource* beberapa komponen produk baru. Pengembangan produk meliputi berbagai aktifitas teknis, tetapi juga membutuhkan interaksi yang berkelanjutan diantara bagian riset dan pengembangan dengan bagian yang lain seperti, pemasaran, operasional, keuangan, dan fungsi-fungsi lainnya di dalam perusahaan.

2.12 Strategi Pemasaran dan Uji Pasar

Berdasar Kotler dan Keller (2006) perencanaan strategis terdiri dari tiga bagian, *bagian pertama* menjelaskan target pasar-pasar berdasarkan ukurannya masing-masing, struktur, dan perilaku; merencanakan positioning produk; dan penjualan, pangsa pasar (*market share*), dan target keuntungan, *bagian kedua* menggaris bawahi perencanaan harga, strategi distribusi, dan pembiayaan perusahaan, dan *bagian yang terakhir* perencanaan strategi pemasaran menjelaskan aktivitas jangka panjang dari penjualan dan keuntungan.

2.13 Keputusan Strategi Pemasaran

2.13.1 Targeting Pemasaran

Pada targeting pasar, terdapat beberapa hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Mullin dan Walker (2009) telah menemukan bahwa untuk memprioritaskan target segmen yang potensial, seorang pemasar harus mengevaluasi daya tarik perusahaan yang akan datang, kemampuan dan kekuatan perusahaan secara umum terhadap kebutuhan segmen dan situasi kompetisi. Berdasarkan Mullin dan Walker (2009) perusahaan harus selalu mengevaluasi kembali manakah segment yang memiliki daya tarik bagi perusahaan.

2.13.2 Strategi Positioning

Cravens dan Piercy menyatakan tentang strategi positioning, berdasarkan mereka pada tahap ini perusahaan harus memperhatikan pada isu seperti pengemasan, pemilihan nama merek, ukuran dan aspek lain dari produk juga harus ditentukan dan yang juga penting untuk memilih strategi penetapan harga, mengembangkan strategi periklanan dan strategi promosi penjualan.

2.14 Pengujian Pasar

Pengujian pasar adalah percobaan yang terkontrol dilakukan untuk secara hati-hati pada pasar yang dituju melalui (website, toko, kota, atau lokasi lain secara geografis) untuk mengukur respon pasar dan memprediksikan penjualan atau keuntungan suatu produk (Cravens dan Piercy, 2009).

2.15 Komersialisasi

Memperkenalkan produk pada pasar yang membutuhkan penyempurnaan dari rencana pemasaran, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan memasuki pasar pada lintas fungsi bisnis, melaksanakan strategi pemasaran, memantau dan mengendalikan peluncuran produk (Cravens dan Piercy, 2009). Secara meluas telah diketahui bahwa supply yang berkelanjutan atau konstan dari produk baru dan kesuksesan dari komersialisasi adalah kunci dari keberlanjutan suatu perusahaan (Harvard Business School, 1995). Bagaimana pengenalan produk baru berpengaruh pada kinerja perusahaan dan juga nilai perusahaan sangat bergantung pada karakteristik pasar seperti ukuran pasar dan pertumbuhan (Gatignon and Xuereb 1997).

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi kasus atau yang biasa disebut dengan analisis kasus (*a case analysis or case writ-up*) yang dapat digunakan untuk memahami beberapa proses (Cooper dan Schindler, 2006). Penelitian ingin mengetahui secara mendalam Proses Perencanaan Produk Baru pada PT. Citosarana Jasapratama (Cito) untuk layanan barunya yang bernama Mailingroom Service. Penelitian ini ditujukan untuk mempelajari proses inovasi melalui proses perencanaan produk baru pada industri layanan, dan layanan khusus yang menjadi perhatian adalah layanan kurir dan kargo. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan kurir dan kargo PT. Citosarana Jasapratama yang telah memiliki akses kegiatan operasionalnya yang cukup luas di 40 kota se-Indonesia, dan kegiatan penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT. Citosarana Jasapratama yang berlokasi di Bendungan Hilir, Jakarta Pusat. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ada pada PT. Citosarana Jasapratama (Cito) yang telah menjalankan aktiivitasnya pada pada layanan kurir dan kargo industri di 40 kota se-Indonesia.

3.3 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei pada lapangan penelitian. Penelitian dilakukan secara langsung pada PT. Citosarana Jasapratama manajemen untuk mendapatkan data berkaitan dengan masalah yang menjadi pembahasan. Data didapata dengan beberapa metode seperti disebutkan di bawah:

3.3.1. Observasi

Selain mengumpulkan data secara visual, observasi juga dilakukan untuk mendapatkan data visual pada kantor pusat Cito di Bendungan Hilir Jakarata Pusat

3.3.2. Interview

Interview adalah teknik pengumpulan data yang mendasar untuk mengumpulkan data pada metode kualitatif (Cooper dan Schindler, 2006). Dalam penelitian ini interview dilakukan secara langsung pada Direktur, staf-staf dalam perusahaan dan para jajaran Manajer di setiap divisi di kantor pusat Cito.

3.3.3. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan untuk memahami landasan teori yang mendukung implementasi dari penelitian ini, terutama yang berkaitan dengan inovasi dan proses perencanaan produk baru.

3.4 Data Penelitian dan Sumber Data

Data penelitian ini diperoleh dari kantor pusat PT. Citosarana Jasapratama Bendungan Hilir Jakarta Pusat. Informasi secara umum tentang strategi pemasaran secara umum yang berhubungan dengan proses perencanaan produk baru. sumber data dalam penelitian dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

3.5 Metode Analisis Data

Jenis analisis konten digunakan dalam penelitian ini adalah analisis konten referensial (*referential content analysis*). Analisis kualitatif ini dilakukan dengan memproses data yang

didapatkan dari manajemen perusahaan. Penelitian ini fokus pada proses perencanaan produk baru PT. Citosarana Jasapratama.

Penelitian ini mendiskusikan inovasi terbaru Cito yang diberi nama Mailing Manajemen System. Beberapa teknik kualitatif digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang proses perencanaan produk baru di perusahaan. Teknik tersebut antara lain adalah: interview individual departemen (ditujukan pada staf, manajer, dandirektur diperusahaan), *participant observation* (memilih orang yang tepat untuk diinterview, terutama mereka yang terlibat dalam proses perencanaan produk baru), analisis data sekunder (mempelajari data perusahaan yang telah direkam) dan survei pengalaman (mencari informasi lain yang berhubungan dengan ide-ide atau aspek penting yang memiliki hubungan dengan subjek penelitian di perusahaan yang dipilih) (Cooper dan Schindler, 2006).

4. ANALISIS DATA

4.1 Inovasi Dalam Cito

Dari awal perusahaan didirikan, Cito telah melakukan inovasi yang sangat sederhana dalam aktivitas bisnisnya sampai dengan saat ini, Cito melanjutkan inovasinya. Perbaikan dan perubahan telah dilakukan untuk mengembangkan SDM perusahaan, infrastruktur teknologi, dan secara luar biasa menciptakan layanan baru untuk pelanggannya untuk pencapaian visi dan misi”.

Jenis inovasi yang dibahas dalam penelitian ini adalah *Incremental Innovation*. Mailing Control Manajemen dikembangkan dari layanan yang sudah ada melalui observasi pada layanan pesaingnya yang bernama Mailingroom. Proses inovasi *Mailing Control Manajemen* melalui beberapa tahapan desain. Tahap-tahap yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2. Proses Perencanaan Produk Baru Pada Mailing Control Manajemen Cito

4.2.1. Mencari kesempatan yang memiliki nilai pada konsumen

Dalam tahap ini, Cito mencari peluang dalam menciptakan produk baru melalui observasi pada pasar. Cito berusaha untuk menemukan peluang dari ketidak mampuan produk pesaingnya untuk memuaskan pelanggannya dan berusaha untuk menemukan pruduk atau layanan yang tepat untuk menghindari ketidak puasn pelanggan.

4.2.2 Memahami Nilai Bagi Pelanggan

Sebelum menciptakan produk baru, Cito berusaha untuk mengobservasi apakah kebutuhan pasar sesungguhnya. Cito melakukan observasi pasar termasuk layanan pesaingnya yang tidak populer.

4.2.3 Memahami pelanggan dan pesaing bisnis

Cito telah mengobservasi dan menginterview pelanggannya sendiri yang pernah menggunakan layanan Mailingroom. Tindakan ini dilakukan untuk sebanyak mungkin informasi tentang layanan Mailingroom dari pelanggan yang telah menggunakan layanan tersebut.

4.3. Pengumpulan Ide Untuk Mailing Control Manajemen

Melakukan monitor secara intensif pada pasar layanan Mailingroom dan mewawancarai para pengguna layanan Mailingroom adalah yang dilakukan Cito. Kegiatan itu dilakukan oleh tim dari divisi pemasaran sebagaimana dijelaskan lebih lanjut di bawah:

4.4. Analisis bisnis dari layanan Mailing Control Manajemen

Pada tahapan ini menaruh pertimbangan komersial sebagai pertimbangan utamanya. Analisis ini dilakukan dengan diwakili oleh divisi-devi di dalam Cito yang antara lain: Manajer

Pemasaran, VP Operasional dan Keuangan, Manajer Sumberdaya Manusia dan Manajer R&D. Setiap divisi ditugaskan untuk mempelajari kelayakan layanan Mailing Control Manajemen berdasarkan berdasarkan keahlian dan wewenang masing-masing bidang.

4.4.1. Perhitungan pendapatan dari layanan Mailing Control Management

Proses ini dilakukan oleh Manajer Pemasar dan VP Operasional dan Keuangan. Manajer Pemasaran bertanggung jawab dan memiliki wewenang untuk melakukan perhitungan pendapatan dasar yang berdasarkan pertimbangan perhitungan mengenai pasar dan juga memperhatikan pesaing dalam area bisnis yang sama.

4.4.2. Perencanaan pasar tahap awal dari layanan mailing Control Management

Proses ini diambil alih oleh bagian pemasaran, operasional, keuangan, Sumberdaya Manusia dan Riset pengembangan. Divisi tersebut menentukan target pasar, positioning dan strategi pemasaran, sebagai contoh strategi untuk memenangkan tender bagi layanan Mailing Control Management.

Manajer Pemasaran akan mendelegasikan informasi tentang strategi pemasaran. Mailing Control Management akan berkonsentrasi pada bank-bank di Jakarta (pasar target) dan menaruh penekanan pada membuat Mailing Control Management flexibel pada pengendaliannya sebagai citra utama layanan ini (positioning). Informasi ini akan didelegasikan pada tiap manajer untuk menciptakan sinergi diantara mereka sebagai pemilik wewenang dan bertanggung jawab pada perencanaan layanan baru ini.

4.4.3. Perhitungan keuntungan dari layanan Mailing Control Management

Cito mengkalkulasikan keuntungan yang ditargetkan dengan menggunakan sistem yang biasa perusahaan gunakan. Sistem ini secara umum digunakan untuk melakukan perhitungan keuntungan bagi layanan yang sudah ada. Divisi keuangan yang bertanggung jawab atas perhitungan secara detail.

4.4.4. Produk dan proses pengembangan dari layanan Mailing Control Manajemen

Tahapan ini adalah tahapan tingkat yang lebih tinggi dalam membuat konsep menjadi menjadi layanan yang sesungguhnya. Penjelasan selanjutnya menjelaskan usaha Cito dalam mengubah konsep menjadi produk nyata.

4.4.5 Proses pengembangan layanan Mailing Control Management

Dalam proses ini, Cito mengkonsentrasikan usahanya untuk mengembangkan layanan yang sudah ada berdasarkan apa yang pelanggan minta. Beberapa aktivitas pengembangan tersebut antara lain adalah:

4.5 Proses spesifikasi produk Mailing Control Management

Dalam tahap ini Cito menciptakan ciri khusus yang unik bagi Mailing Control Management dengan menjadikan layanan ini sebagai layanan yang dikendalikan oleh pelanggannya. Penemuan yang ada dalam layanan ini bercirikan dengan fungsi pengendalian yang memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi. Dengan menempatkan kantor Mailing Control Management di gedung yang sama dengan pelanggannya, Cito memberikan fleksibilitas bagi pelanggannya untuk mengendalikan proses pengiriman barang kapanpun mereka inginkan, selain fleksibilitas layanan yang ditawarkan, layanan ini juga dapat memberikan sajian laporan keuangan dari tagihan pelanggan berdasarkan yang pelanggan inginkan (paling mudah dipahami)

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Innovasi dalam setiap aspek adalah cara agar perusahaan tetap dapat bertahan dalam kondisi bisnis yang dewasa ini penuh persaingan. Jenis kegiatan layanan kurir kargo yang relatif sederhana membuat banyak perusahaan tertarik untuk mengeluti bidang ini sehingga persaingan yang ketat sudah tidak terbendung, sebagai bukti bahwa memberi jaminan dan memastikan barang sampai tujuan tidak lagi cukup. Untuk memenangkan kompetisi, terus menjadi perusahaan yang sensitif pada apa yang sesungguhnya pasar inginkan dan mampu untuk memberikan kinerja melebihi dari harapan pasar adalah kondisi yang saat ini harus perusahaan hadapi.

Menciptakan sesuatu yang benar-benar pelanggan butuhkan adalah apa yang telah Cito lakukan dengan menghadirkan layanan baru yang bernama Mailing Control Management dan layanan yang terus Cito ingin berikan adalah layanan dengan tingkatan sempurna.

Cito tidak mengawali inovasinya dengan menciptakan produk yang rumit bagi pelanggannya untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi. Inovasi Cito dimulai dari tindakan sederhana. Menyempurnakan laporan keuangan, pengembangan pada sumberdaya manusia, menyisakan ruang yang kecil untuk kesalahan dalam proses pengiriman adalah yang telah Cito lakukan untuk memuaskan pelanggannya. yang menjadi titik tolak keberhasilan pengimplementasian inovasi dalam Cito adalah dengan membangun budaya inovasi yang diawali dengan mengubah dan membangun pola pikir seluruh staf dimulai dari level manajer, kemudian para bawahannya diharapkan akan mengikuti.

Buah dari budaya inovasi dengan kinerja perusahaan yang kreatif yaitu munculnya layanan baru di Cito yang bernama Mailing Control Management. Layanan yang tercipta hanya dengan tahapan yang dilakukan dengan perhitungan yang sangat hati-hati, tidak sebentar, tahapan tersebut dikenal dengan Proses Perencanaan Produk Baru. Cito yakin bahwa kesuksesan dalam tiap tahap akan mempengaruhi tahapan selanjutnya. Ada beberapa tahap yang menjadi perhatian khusus oleh Cito untuk mencapai kesuksesan pada tiap tahap Proses Perencanaan Produk Baru, tahapan tersebut adalah pengumpulan ide untuk konsep dasar layanan baru, tes simulasi dan komersialisasi dengan pendekatan yang intensif.

Ada tiga acuan yang menjadi pedoman bagi Cito untuk mengumpulkan ide layanan baru, yaitu ide layanan harus sesuai dengan aktivitas dasar Cito (layanan pengiriman dokumen dan non-dokumen), setiap tindakan harus sesuai dengan visi layanan Cito (menciptakan kepercayaan dan kesetiaan pelanggan), setiap tindakan harus sesuai dengan Visi perusahaan.

Ide dari layanan baru Cito berasal dari ketidakpuasan pelanggan layanan terdahulu (Mailingroom) yang dimiliki oleh pesaing, setelah itu Cito memiliki inisiatif untuk melakukan pengembangan pada layanan tersebut. Cara lain untuk mencari ide yang efektif adalah dengan memunculkan program fokus grup, dengan cara ini Cito mendapatkan informasi yang komprehensif dari nara sumber yang diundang oleh Cito yang mengekspresikan ekspektasi yang belum terpenuhi, dan selama proses tersebut Cito juga berhasil membangun hubungan yang baik dengan mereka (narasumber). Hubungan yang baik memberikan pengaruh positif dalam proses ini.

Cito mengeksekusi tahap komersialisasi dengan cara yang berbeda. Cito sadar bahwa calon pelanggannya adalah rekan bisnis Cito, dengan begitu konsentrasinya adalah berkeinginan untuk mencari solusi terbaik untuk masalah pelanggan. Dialog yang berkelanjutan secara intensif untuk mencari keinginan pelanggan dan bagaimana mencocokkan keinginan tersebut dengan layanan Cito adalah kunci sukses dari Mailing Control Management.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian ini, peneliti mengakui masih adanya keterbatasan dan kesalahan yang masih beberapa ditemukandalam penelitian ini. Beberapa poin yang masih harus dipertimbangkan untuk dikembangkan dan membutuhkan analisis lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini tidak mengacu pada penelitian terdahulu. Fakta dari penelitian ini dapat terlihat dari data yang sangat terbatas terkait dengan industri kurir dan kargo di Indonesia.
2. Penelitian ini memiliki data kuantitatif yang sangat terbatas berkaitan dengan kinerja keuangan Cito, karena informasi keuangan Cito tidak dapat dipublikasikan.
Yang terakhir, penelitian kali ini dibatasi dengan analisis yang berbasis pada metode kualitatif. Hasil analisis dibatasi pada pemikiran logis terbatas yang didukung kualitatif analisis. Analisis peneliti pada hasil penelitiannya dan hasil temuannya teori (*theoretical thinking*) yang diarahkan pada masalah yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhattacharya, M., dan Bloch H. (2004). *Determinan of innivation. Small Business Economics*, No. 22, Hal. 155-162.
- Cooper, R.D., Schindler, S.P. (2006), *Business Reaserch Methods*, McGraw-HillCompanies, Inc., New York.
- Cooper, R.G., (1990). "New Product; what distinguises the Winners?" *Research and Technology Management*, No. 33, Hal. 27-31
- Council on System Enginerig (INCOSE). (1999), "The Inpact of System Enginerig Capability Maturity on Innovation," *Ninth Anual International Symposium*", June, Hal. 6-10
- Cravens, D.R., dan Nigel, F.P. (2009), *Strategic Marketing*, 9th ed., McGraw-HillCompanies, Inc., New York.
- Dahlggaard, et al (2006), *Mearusing and Diagnosing Innovation Exellence- Simple contra advance approach – A Danish Study*. Proceedings of the 9th QMODConference, Liverpool,UK, August
- De Brentani, U., 2001. "Innovation Incremental New Business Service: Different Keys For Achieving Success," *Journal of Product Innovation Management*, 18 No. 3, Hal. 169-187.
- Garcia, R. Dan R. Calantone (2002), "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review," *Journal of Product Innovation Management*, 19, Hal. 110-32.
- Garrett, T., Gray B. (2005), *Service Product Development for Sustainable Competitive Advantage: The Use of The Sources – Position – Performance Model*. Departement of Marketing, Lincoln University.
- Gatignon, Hubert, dan Jean-Marc Xuereb (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, Februari 34, Hal. 77-90.

- Harvard Business School, 1995, *New Product Commercialization: Common Mistakes*. Maret, 6, Hal.1-13
- International Council on Systems Engineering (INCOSE), (1999), "The Impact of Systems Engineering Capability Maturity on Innovation," *Ninth Annual International Symposium*, Juni, Hal. 6-10
- Kohlbacher, F. (2008). "Knowledge-based New Product Development: fostering innovation through knowledge co-creation." *International Journal, Technology Intelligence and Planning*, Vol. 4, No. 3, 2008, Hal. 5-14.
- Kotler, P., Keller, L.K. (2006), *Marketing Management*, 12th ed, Person Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Leonard-Barton, D., 1992. "Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal*. No.13, Hal. 111-125.
- Love, J.H., Roper S., (1999). "The determinants of innovation: R&D, technology transfer and networking effect." *Review of Industrial Organization*, No. 15, Hal. 43-64.
- Mild, A. dan Taudes, A. (2007). "An agent-based investigation into the New Product Development capability," *Computational and Mathematical Organization Theory*, Vol. 13, No. 3, Hal. 315-331.
- Miles I, 1993. "Service in the new industrial economy," *Futures*, Juli/Agustus, Hal. 653-672.
- Moss, K.R. (2006), "Innovation: The Classical Traps," *Harvard Business Review*, November, Hal. 72-79.
- Mullin, J.W., Walker, O.C. (2009), *Marketing Management: a strategy decision making approach*, 6th ed, McGraw-Hill Companies. New York.
- Nonaka, I., dan Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creation company*. Oxford University Press, New York.
- Oerlemans, L.A.G., Meeus, M.T.H. dan Boekema, F.W.M. (1998). "Do Networks Matter For Innovation? The Usefulness of the Economics Network Approach in Analysing Innovation," *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. vol. 89, No. 3, Hal. 298-309.
- Robertsa, P.W., McEvilyn, S. (2005), "Product-line expansion and resource canibalization," *Journal of Economic Behavior & Organization*, No. 57, Hal. 49-70.
- Rothwell, R., (1992). *Succesfull Industrial Innovation: critical factors for the 1990s*. R&D Management, 22, Hal. 221-239.
- Salo, J. (2006). *New Product Innovation Process: A Case Study From The Metal Manufacturing Industry*. University of Oulu, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Markiting, Finland

- Song, J., Almeida, P., Wu, G., (2003), "Learning-by-hiring: when is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer?" *Management Science*, 49, Hal. 351-365.
- Srinivasan, Shuba, Koen Pauwels, Dominique M. Henssens dan Marnik Dekimpe (2004), "Do promotions benefit retailers, manufacturers, or both?" *Management Science*, vol. 50, No. 5, May, Hal. 617-629.
- Sutanto, H., (2007), Indonesia: *Courier Service*, U.S. Commercial Service, United States of America, Department of Commerce.
- Runhua, T., (2007). "A Macro Process Model for Product Innovation Using TRIZ Design Institute for Innovation." In *IFIP International Federation For Information Processing*, Vol 250, Hal. 97-106.
- The Boston Consultative Group. (2006). *Measuring Innovation*, The Boston Consultative Group, Inc, Exchange Place, Boston
- Thompson, Victor A. (1965), "Bureaucracy and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Hal. 1-20
- Tidd, J. (Ed), (2000). *Measuring Strategic Competencies: Technological, Market, dan Organisational Indicators of Innovation*. Imperial College Press, London.
- Webster, E. (2004), *Firm' Decision to Innovate and Innovation Routines, Economics of Innovation and New Technology*, vol. 3, No. 8, Hal. 733-745.
- Yin, R.K. (2006), *Studi Kasus "Desain dan Metode"*, PT.Raja Grafindo Persada, Kelapa Gading Permai, Jakarta.
- Zeithalm, V.A., Bitner, M.J. (2003), *Service Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.