

STRATEGI PENCIPTAAN NILAI PELANGGAN BERDASARKAN DATA INTERNAL PERUSAHAAN

CUSTOMER VALUE CREATION STRATEGY BASED ON COMPANY INTERNAL DATA

Ronald Sukwadi*, Mokh Suef**, Enny Widawati*, Novryan Lucky*

*Program Studi Teknik Industri
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya – Jakarta
**Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember – Surabaya
*ronald.sukwadi@atmajaya.ac.id,**m_suef@ie.its.ac.id

Abstrak

Globalisasi ekonomi dan ketatnya persaingan merupakan tantangan baru bagi setiap perusahaan, terutama untuk usaha kecil menengah (UKM). UKM seharusnya dapat memuaskan pelanggan dengan meningkatkan kualitas produk. Dalam memperbaiki kualitas produk, metode survei sering dilakukan untuk memperoleh pendapat dan kebutuhan pelanggan. Namun, UKM di Indonesia dan negara-negara berkembang lainnya menghadapi masalah terkait dengan sumber daya dan pengarahan. Studi ini meneliti penggunaan data internal perusahaan sebagai *input* alternatif suara pelanggan menggantikan survei pelanggan. Hasil studi kasus pada industri makanan dan minuman menunjukkan bahwa suara konsumen yang didapat dari data internal lebih mudah bagi UKM dibandingkan dari survei pelanggan. Selanjutnya, *Blue Ocean Strategy* (BOS) and *refined Kano model* digunakan untuk menciptakan nilai pelanggan dan juga untuk memperoleh nilai dari pelanggan.

Kata kunci: nilai pelanggan, data internal, model *refined Kano*, *Blue Ocean Strategy*, UKM

Abstract

Economic globalization and intense competition pose new challenges to all companies especially for small and medium enterprises (SMEs). SMEs should be able to satisfy their customers by improving the quality of their products. In improving the quality of products, survey methods are often conducted to obtain customer opinions and needs. However, SMEs in Indonesia and other developing countries often face problems implementing those survey methods due to lack of resources and direction. This study examines the use of company's internal data as an alternative input for the voice of customer (VOC) replacing a customer survey. The results of this case study in food and beverage industries show that the VOC from the company's internal data are much simpler than that of the customer need survey. Moreover, Blue Ocean Strategy (BOS) and refined Kano model are applied to create Customs value and to obtain value from the customers.

Keywords: customer value, internal data, refined Kano model, Blue Ocean Strategy, SMEs

Tanggal Terima Naskah : 12 Mei 2015
Tanggal Persetujuan Naskah : 01 Juli 2015

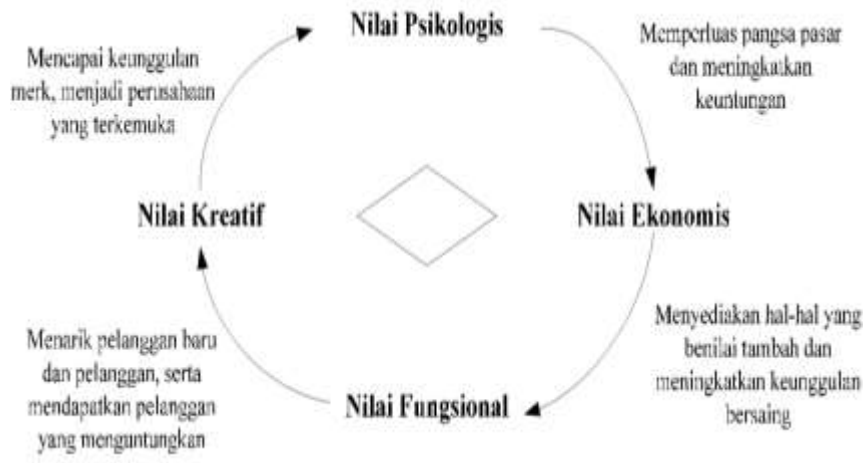
1. PENDAHULUAN

Kenaikan harga pangan dan melemahnya ekspor berperan dalam menekan pertumbuhan sektor industri makanan dan minuman di Indonesia. Para pesaing dari negara lain dengan produk yang lebih murah terus memproduksi dan melebarkan pangsa pasarnya ke Indonesia. Hal ini berarti bahwa banyak produk murah yang masuk ke pasar Indonesia dengan kualitas bersaing. Salah satu strategi agar dapat bersaing adalah dengan memberikan nilai bagi pelanggan melalui kualitas produk [1],[2]. Perusahaan termasuk UKM dipandang memerlukan strategi kualitas yang dapat menciptakan nilai dan juga mendapatkan nilai dari pelanggannya. Banyak penelitian terkait konsep nilai pelanggan [2],[3],[4] dan dapat diambil kesimpulan bahwa pelanggan ingin memaksimalkan manfaat yang dirasakan dan meminimalkan pengorbanan. Dalam membahas konsep “nilai yang dirasakan” (dari perspektif pelanggan) dan “nilai pelanggan” (dari perspektif perusahaan), nilai finansial pelanggan adalah *output* yang penting dari proses penciptaan nilai secara keseluruhan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan dalam memberikan nilai kepada pelanggan adalah untuk memperoleh nilai finansial dari para pelanggan tersebut.

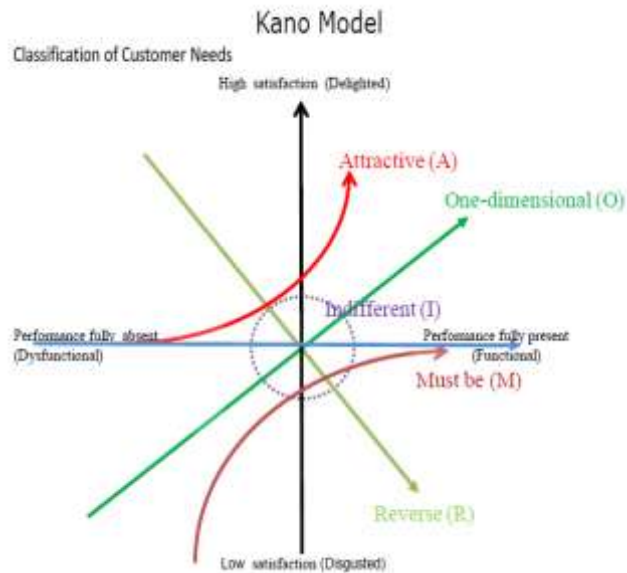
Menurut Sukwadi dan Yang [5] dan Yang dan Sung [6], nilai pelanggan tergantung pada (1) Nilai intrinsik produk (atau jasa), yaitu seberapa baik atribut-atributnya memenuhi kebutuhan pelanggan dan (2) Variasi dari nilai produk sebagai hasil adanya persaingan atau solusi alternatif pemenuhan kebutuhan pelanggan (produk substitusi). Dengan memahami nilai pelanggan ini, memungkinkan perusahaan untuk merancang suatu program pemasaran yang efektif, yang dapat memberikan nilai ekonomis, nilai fungsional, atau nilai psikologis [7]. Hamel dan Gatz [8] berpendapat bahwa dasar dari setiap keunggulan bersaing dapat diubah oleh ide-ide radikal dan inovatif. Oleh karena itu, inovasi yang radikal dapat menghasilkan bentuk lain dari nilai pelanggan, yaitu nilai kreatif. Nilai kreatif (atau nilai yang diciptakan oleh inovasi radikal) merupakan nilai “terobosan” produk baru yang dirancang sebagai hasil dari ide-ide radikal atau konsep mutakhir [6].

Keempat nilai ini (nilai ekonomis, nilai fungsional, nilai psikologis, dan nilai kreatif) memiliki hubungan rotasi. Jelas bahwa nilai ekonomis dan nilai psikologis secara langsung akan memengaruhi retensi, akuisisi, dan *margin* pelanggan. Selain itu, nilai fungsional dan nilai kreatif akan memengaruhi retensi dan akuisisi pelanggan secara langsung dan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *margin* pelanggan [5].

Kano et al. [9] membuat klasifikasi kebutuhan pelanggan menjadi tiga golongan utama, yaitu, *must-be attribute*, *one dimensional attribute*, dan *attractive attribute*. Penggolongan tersebut menjelaskan respon teknis dari setiap kebutuhan pelanggan. Bila kebutuhan pelanggan yang tergolong *must-be attributes* terpenuhi tidak akan memberikan kenaikan terhadap kepuasan pelanggan. Namun apabila kebutuhan pelanggan *must-be attributes* tidak terpenuhi maka akan menyebabkan pelanggan meninggalkan produk tersebut. Untuk golongan *one dimensional attributes* kenaikan kepuasan pelanggan berbanding lurus dengan kebutuhan pelanggan. Pemenuhan golongan *attractive attributes* akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang signifikan, tetapi apabila golongan ini tidak terpenuhi tidak akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan [10],[11],[12].

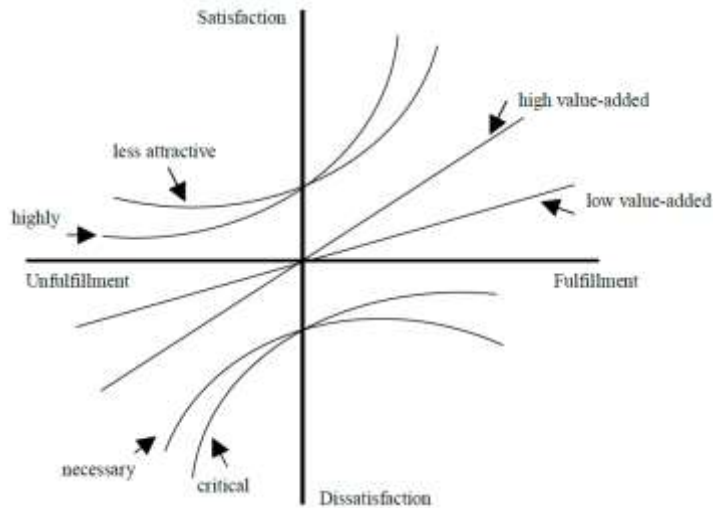


Gambar 1. Rotasi empat kategori nilai pelanggan [5]



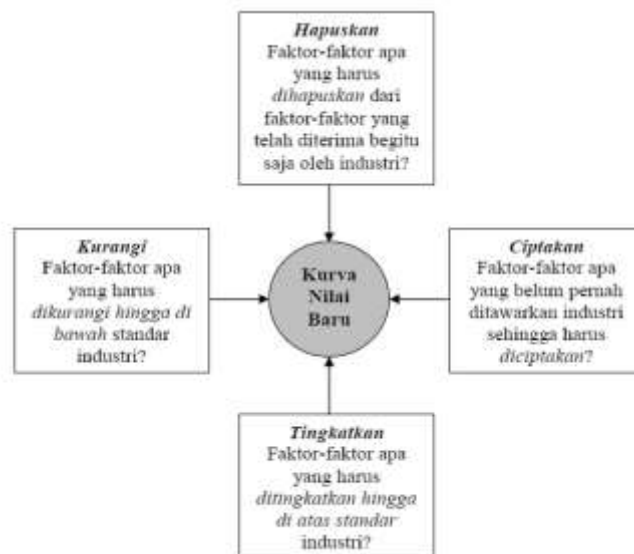
Gambar 2. Kano model [9]

Model Kano telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian yang berkaitan dengan kualitas layanan. Namun, model ini memiliki kelemahan, yaitu perusahaan tidak dapat mengevaluasi pengaruh berbagai atribut kualitas secara tepat dan *detail*. Menanggapi masalah ini, Yang [13] memperbaiki model Kano menjadi model *refined Kano* dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan atribut yang dirasakan oleh pelanggan.



Gambar 3. Refined kano model [13]

Blue Ocean Strategy yang dikenalkan oleh Kim dan Mauborgne [14] telah menarik minat banyak kalangan akademisi dan praktisi. Strategi ini dapat digunakan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan menarik pelanggan baru. Dalam *Blue Ocean Strategy*, Kim dan Mauborgne [15] menggunakan kerangka kerja empat langkah, yaitu hilangkan, kurangi, tingkatkan, dan ciptakan.



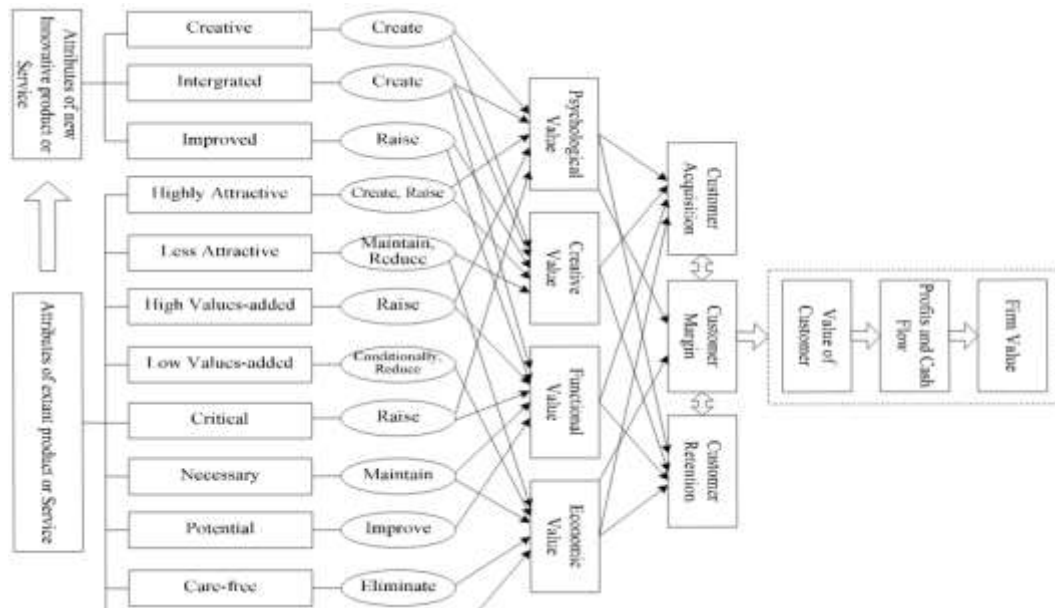
Gambar 4. Kerangka kerja empat langkah [15]

Penelitian ini dilakukan pada sebuah UKM yang memproduksi makanan. Identifikasi kebutuhan pelanggan dalam industri makanan sebagian besar dilakukan dengan teknik survei pelanggan [1],[16],[17],[18]. Namun, pada umumnya UKM memiliki keterbatasan biaya untuk melakukan survei atas kebutuhan pelanggan. Pada penelitian ini digunakan penggunaan data internal (*company internal data*) berupa keluhan (*complaints*), gugatan (*claims*), dan inovasi yang akan dilakukan (*company envision*), yang telah terbukti kesetaraannya pada penelitian sebelumnya. Data layanan pelanggan (*customer service*) tentang keluhan (*complaint*) setara dengan *customer needs* golongan *must-be attributes*. Gugatan (*claims*) setara dengan golongan *one dimensional attributes* atau *satisfiers*. Inovasi yang dilakukan (*company envision*) setara dengan

golongan *attractive attributes* atau *exciters* [19],[20]. Selanjutnya, dilakukan integrasi penciptaan nilai menggunakan model *Refined Kano* [13] dan *Blue Ocean Strategy* [14],[15] seperti dapat dilihat pada Gambar 5.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji kesetaraan data internal UKM terhadap hasil survei pelanggan.
2. Merumuskan strategi yang harus diambil UKM berdasarkan hasil uji kesetaraan yang dapat memberikan kontribusi dalam penciptaan nilai pelanggan.



Gambar 5. Model integrasi penciptaan nilai [6]

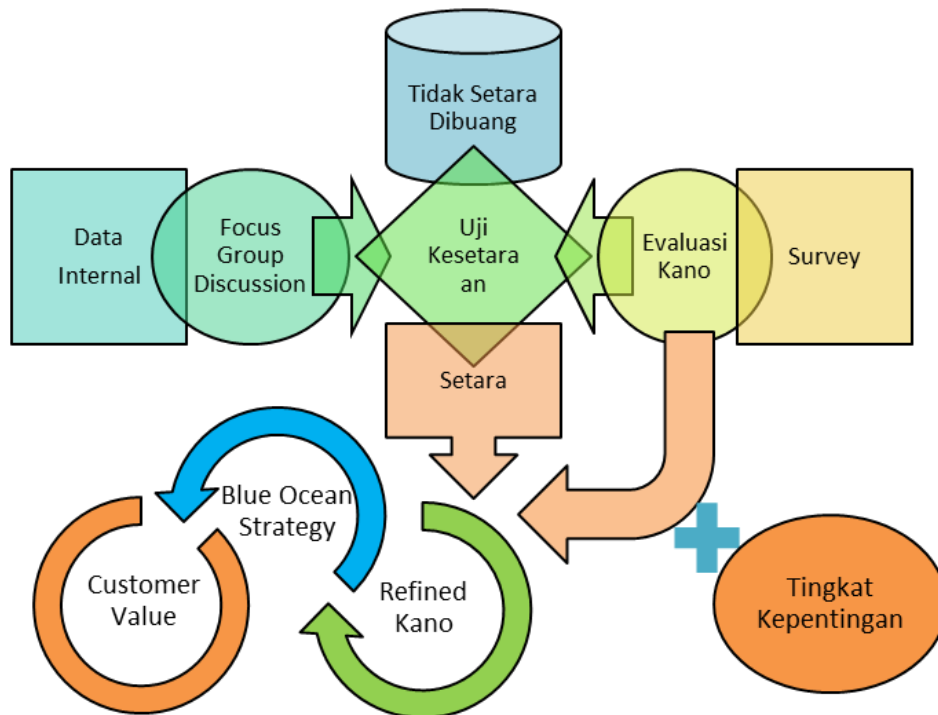
2. METODE PENELITIAN

2.1 Desain Penelitian

Objek penelitian ini adalah sebuah UKM di Lampung yang memproduksi produk makanan berupa *jelly* (agar-agar) dalam bentuk kemasan. Penelitian dilakukan dalam periode waktu tiga bulan (September-November 2014). Data internal perusahaan yang digunakan berupa data keluhan, gugatan, dan data inovasi yang telah dilakukan perusahaan. *Focus Group Discussion* (FGD) dilakukan untuk mendapatkan data internal ini. Kuisisioner Kano dan tingkat kepentingan digunakan untuk mendapatkan data kebutuhan dari pelanggan. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*. Banyaknya sampel adalah 120 orang pelanggan agar-agar hasil produksi UKM tersebut.

2.2 Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka berpikir penelitian diawali dengan pengumpulan data internal (data keluhan, gugatan, dan inovasi) yang dilakukan bersama-sama dengan pihak perusahaan melalui FGD. Setelah itu dilakukan survei pelanggan berdasarkan atribut yang didapat dari data internal perusahaan. Hasil survei tersebut kemudian diolah dengan menggunakan tabel evaluasi Kano. Dengan melakukan uji kesetaraan untuk setiap atribut, atribut kualitas produk yang setara akan digunakan dalam model *refined* Kano. Selanjutnya dapat ditentukan strategi yang terkait dengan setiap atribut yang ada dan nilai pelanggan.



Gambar 6. Kerangka berpikir penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Demografi Responden

Dari hasil demografi responden diperoleh karakteristik pelanggan yang mengkonsumsi/memilih produk hasil UKM makanan tersebut. Tabel 1 menyajikan data demografi responden dalam penelitian ini.

Tabel 1. Profil responden

Kategori		Frekuensi (N=120)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	56 46.67%
		Perempuan	64 53.33%
2	Usia	13-17 tahun	6 5.00%
		18-25 tahun	9 7.50%
		26-40 tahun	67 55.83%
		41-55 tahun	33 27.50%
		>55 tahun	5 4.17%
3	Pekerjaan	Pelajar	10 8.33%
		Ibu Rumah Tangga	25 20.83%
		Pegawai Negeri	2 1.67%
		Pegawai Swasta	62 51.67%
		Wiraswasta	21 17.50%
4	Pendidikan Terakhir	SD	0 0.00%
		SMP	9 7.50%
		SMA	53 44.17%
		S1	49 40.83%
		S2/S3	1 0.83%
		D3	8 6.67%
5	Maksud Pembelian	Konsumsi Sendiri	11 9.17%
		Diberikan ke Orang lain	109 90.83%
6	Frekuensi Pembelian	Setiap Hari	0 0.00%
		Seminggu > 3 kali	7 5.83%
		Seminggu 1-3 kali	5 4.17%
		Sebulan 2 kali	42 35.00%
		Sebulan 1 kali	51 42.50%
		Tidak Tentu	15 12.50%
7	Pengeluaran Perbulan	< 1 juta rupiah	23 19.17%
		1-3 juta rupiah	47 39.17%
		3-5 juta rupiah	29 24.17%
		5-10 juta rupiah	18 15.00%
		>10 juta rupiah	3 2.50%
8	Tempat Tinggal	Lampung Utara	0 0.00%
		Lampung Timur	0 0.00%
		Lampung Selatan	47 39.17%
		Lampung Barat	0 0.00%
		Lampung Tengah	0 0.00%
		Bandar Lampung	73 60.83%

3.2 Evaluasi Kano

Berdasarkan evaluasi model Kano, diperoleh kategori kebutuhan pelanggan (*attractive, must-be, one dimensional, reverse, questionable, atau indifferent*) masing-masing atribut. Tabel 2 menyajikan kategorisasi atribut hasil evaluasi Kano.

Tabel 2. Evaluasi kano

Pernyataan	Jumlah Golongan Kano						Total		Golongan Kano
	A	M	O	I	R	Q	A+M+O	I+R+Q	
Kadaluarsa	7	52	39	22	0	0	98	22	M
Warna Gelap/Keruh	14	30	18	58	0	0	62	58	M
Rasa agak Asam	11	29	23	57	0	0	63	57	M
Rasa Terlalu Manis	10	28	23	59	0	0	61	59	M
Rasa Tidak Enak	14	39	34	33	0	0	87	33	M
Kurang Sehat	15	36	32	37	0	0	83	37	M
Menyebabkan Batuk	3	50	38	29	0	0	91	29	M
Pengawet Terlalu Banyak	3	60	27	30	0	0	90	30	M
Kemasan Mudah Bocor	7	42	20	51	0	0	69	51	M
Cetakan Kemasan Tidak Tepat	14	23	24	59	0	0	61	59	O
Kemasan Kotor	14	34	42	30	0	0	90	30	O
Kemasan Sulit Dibuka	17	20	27	56	0	0	64	56	O
Kemasan Kurang Menarik	20	15	27	58	0	0	62	58	O
Kemasan Tidak Praktis	21	16	29	54	0	0	66	54	O
Pengepakan Terlalu Banyak	14	15	8	83	0	0	37	83	I
Sendok Mudah Patah	6	28	12	74	0	0	46	74	I
Rasa Kurang Variatif	20	20	22	58	0	0	62	58	O
Harga Mahal	15	23	29	53	0	0	67	53	O
Rasa Sari Kelapa (<i>nata de coco</i>)	34	9	18	59	0	0	61	59	A
Rasa Buah-buahan	24	18	21	57	0	0	63	57	A
Bentuk seperti Bintang	9	14	5	92	0	0	28	92	I
Plastik Lebih Tebal	18	15	8	79	0	0	41	79	I
Masuk ke Waralaba (Indomart & Alfamart)	35	7	22	56	0	0	64	56	A
Jaringan tidak hanya daerah Lampung	42	6	22	50	0	0	70	50	A

3.3 Uji Kesetaraan

Setiap atribut kualitas produk pada kuisioner diuji kesetaraannya dengan data internal perusahaan. Tabel 3 menyajikan hasil uji kesetaraan yang dilakukan.

3.4 Refined Kano

Dari hasil uji kesetaraan, atribut yang tidak setara tidak dilanjutkan dalam pengolahan *Refined Kano*. Dalam mengidentifikasi kategori *refined Kano* suatu atribut, diperlukan tingkat kepentingan atribut. Tingkat kepentingan ini diperoleh berdasarkan persentase data internal. Hasil kategori *refined Kano* tiap atribut dapat dilihat pada Tabel 4.

3.5 Blue Ocean Strategy

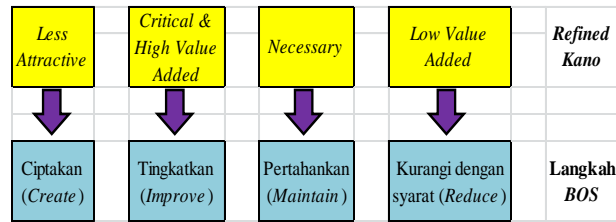
Seperti yang telah dibahas sebelumnya, masalah penting dalam implementasi kerangka model *Blue Ocean Strategy* (BOS) adalah bagaimana mengidentifikasi atribut kualitas produk mana yang harus dihilangkan, dikurangi, ditingkatkan, atau diciptakan. Integrasi kategori atribut dalam model *refined Kano* dengan kategori empat langkah dalam kerangka kerja BOS akan memudahkan dalam proses identifikasi tersebut. Integrasi kedua model tersebut ditunjukkan pada Gambar 7.

Tabel 3. Hasil uji kesetaraan

Data Internal		Pernyataan	Golongan Kano	Kesimpulan	
Complaint (Must-be Attribute)	Kadaluarsa	1	M	Setara	
	Warna Gelap/Keruh	2	M	Setara	
	Rasa agak Asam	3	M	Setara	
	Rasa Terlalu Manis	4	M	Setara	
	Rasa Tidak Enak	5	M	Setara	
	Kurang Sehat	6	M	Setara	
	Menyebabkan Batuk	7	M	Setara	
	Pengawet Terlalu Banyak	8	M	Setara	
	Kemasan Mudah Bocor	9	M	Setara	
Claim (One Dimensional Attribute)	Cetakan Kemasan Tidak Tepat	10	O	Setara	
	Kemasan Kotor	11	O	Setara	
	Kemasan Sulit Dibuka	12	O	Setara	
	Kemasan Kurang Menarik	13	O	Setara	
	Kemasan Tidak Praktis	14	O	Setara	
	Pengepakan Terlalu Banyak	15	I	Tidak Setara	
	Sendok Mudah Patah	16	I	Tidak Setara	
	Rasa Kurang Variatif	17	O	Setara	
Harga Mahal	18	O	Setara		
Company Envision (Attractive Attribute)	Membuat Varian Rasa Baru	Rasa Sari Kelapa (nata de coco)	19	A	Setara
		Rasa Buah- buahan	20	A	Setara
	Membuat Bentuk Kemasan Baru	Bentuk seperti Bintang	21	I	Tidak Setara
		Plastik Lebih Tebal	22	I	Tidak Setara
	Memperluas Jaringan Distribusi	Masuk ke Waralaba (Indomart & Alfamart)	23	A	Setara
		Tidak Hanya daerah Lampung (Betung, Beranti, Natar)	24	A	Setara

Tabel 4. Identifikasi model *refined* Kano

No.	Atribut Kualitas	Tingkat Kepentingan	Kategori Model Kano	Kategori Model <i>Refined</i> Kano
1	Tidak Kadaluarsa	10.1%	<i>Must-be</i>	<i>Critical</i>
2	Warna Terang	3.6%	<i>Must-be</i>	<i>Necessary</i>
3	Rasa Tidak Asam	4.2%	<i>Must-be</i>	<i>Necessary</i>
4	Rasa Manis Secukupnya	1.8%	<i>Must-be</i>	<i>Necessary</i>
5	Rasa Enak	7.1%	<i>Must-be</i>	<i>Critical</i>
6	Menyehatkan	6.5%	<i>Must-be</i>	<i>Critical</i>
7	Tidak Menyebabkan Batuk	4.8%	<i>Must-be</i>	<i>Critical</i>
8	Pengawet Secukupnya	3.0%	<i>Must-be</i>	<i>Necessary</i>
9	Kemasan Tidak Mudah Bocor	6.0%	<i>Must-be</i>	<i>Critical</i>
10	Cetakan Kemasan Tepat	1.2%	<i>One Dimensional</i>	<i>Low Value-Added</i>
11	Kemasan Bersih	2.4%	<i>One Dimensional</i>	<i>Low Value-Added</i>
12	Kemasan Mudah Dibuka	8.3%	<i>One Dimensional</i>	<i>High Value-Added</i>
13	Kemasan Menarik	1.8%	<i>One Dimensional</i>	<i>Low Value-Added</i>
14	Kemasan Praktis	0.6%	<i>One Dimensional</i>	<i>Low Value-Added</i>
15	Rasa Variatif	8.9%	<i>One Dimensional</i>	<i>High Value-Added</i>
16	Harga Murah	7.7%	<i>One Dimensional</i>	<i>High Value-Added</i>
17	Rasa Sari Kelapa (nata de coco)	3.0%	<i>Attractive</i>	<i>Less Attractive</i>
18	Rasa Buah-buahan	3.0%	<i>Attractive</i>	<i>Less Attractive</i>
19	Masuk ke Waralaba	3.0%	<i>Attractive</i>	<i>Less Attractive</i>
20	Tidak Hanya daerah Lampung	3.0%	<i>Attractive</i>	<i>Less Attractive</i>
	Mean	4.5%		



Gambar 7. Langkah BOS

3.5 Strategi Penciptaan Nilai

Dari hasil integrasi model *refined Kano* dan BOS akan didapatkan kontribusi terhadap nilai pelanggan. Menciptakan atribut kategori *less attractive* dapat memberikan kontribusi terhadap nilai kreatif dan nilai psikologis. Meningkatkan atribut kategori *critical* dapat memberikan kontribusi terhadap nilai psikologis dan nilai fungsional. Meningkatkan atribut golongan *high value-added* akan berdampak pada nilai fungsional dan nilai psikologis. Mempertahankan atribut kategori *necessary* bertujuan untuk tidak mengurangi nilai fungsional ataupun ekonomis. Mengurangi dengan syarat atribut kategori *low value-added* akan memberikan kontribusi terhadap nilai ekonomis. Ringkasan hasil integrasi penciptaan nilai pelanggan tiap atribut disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Integrasi penciptaan nilai pelanggan

No.	Atribut Kualitas	Langkah BOS	Kontribusi Terhadap Nilai
1	Tidak Kadaluarsa	Tingkatkan	Psikologis & Fungsional
2	Warna Terang	Pertahankan	Fungsional/Ekonomis
3	Rasa Tidak Asam	Pertahankan	Fungsional/Ekonomis
4	Rasa Manis Secukupnya	Pertahankan	Fungsional/Ekonomis
5	Rasa Enak	Tingkatkan	Psikologis & Fungsional
6	Menyehatkan	Tingkatkan	Psikologis & Fungsional
7	Tidak Menyebabkan Batuk	Tingkatkan	Psikologis & Fungsional
8	Pengawet Secukupnya	Pertahankan	Fungsional/Ekonomis
9	Kemasan Tidak Mudah Bocor	Tingkatkan	Psikologis & Fungsional
10	Cetakan Kemasan Tepat	Kurangi dengan syarat	Ekonomis
11	Kemasan Bersih	Kurangi dengan syarat	Ekonomis
12	Kemasan Mudah Dibuka	Tingkatkan	Psikologis & Fungsional
13	Kemasan Menarik	Kurangi dengan syarat	Ekonomis
14	Kemasan Praktis	Kurangi dengan syarat	Ekonomis
15	Rasa Variatif	Tingkatkan	Psikologis & Fungsional
16	Harga Murah	Tingkatkan	Psikologis & Fungsional
17	Rasa Sari Kelapa (nata de coco)	Ciptakan	Psikologis & Kreatif
18	Rasa Buah-buahan	Ciptakan	Psikologis & Kreatif
19	Masuk ke Waralaba	Ciptakan	Psikologis & Kreatif
20	Tidak Hanya daerah Lampung	Ciptakan	Psikologis & Kreatif

4. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Sebagian besar data internal dari UKM dapat digunakan untuk menggantikan teknik survei dalam identifikasi kebutuhan pelanggan. Namun dalam penelitian ini, masih terdapat empat dari 24 atribut kualitas yang belum dapat menggantikan hasil teknik survei, sehingga perlu dilakukan survei lanjutan tentang atribut-atribut tersebut.

2. Strategi perusahaan yang harus diambil terhadap setiap atribut, antara lain:
 - a. Menciptakan atribut golongan *less attractive* (membuat rasa sari kelapa/*nata de coco*, membuat rasa buah baru, masuk ke waralaba, dan memperluas daerah pemasaran) dapat memberikan kontribusi terhadap nilai kreatif dan nilai psikologis. Dengan hal ini akan tercipta kepuasan pelanggan atas inovasi perusahaan, memberikan kemudahan pelanggan dalam mendapatkan produk, dan bahkan dapat menarik pelanggan baru.
 - b. Meningkatkan atribut golongan *critical* (mengurangi produk yang kadaluarsa, meningkatkan kenikmatan produk, menambahkan kadar vitamin, mengurangi bahan penyebab batuk, dan membuat kemasan yang lebih tebal), dapat memberikan kontribusi terhadap nilai psikologis dan nilai fungsional. Karena dengan hal ini dapat meningkatkan spesifikasi produk dan meningkatkan pandangan pelanggan terhadap perusahaan.
 - c. Meningkatkan atribut golongan *high value-added* (membuat kemasan yang mudah dibuka, menambahkan varian rasa, dan harga yang murah), maka akan berdampak pada nilai fungsional dan nilai psikologis. Hal ini memberikan kemudahan bagi pelanggan, meningkatkan spesifikasi produk, meningkatkan pandangan pelanggan terhadap perusahaan, dan memberikan kepuasan lebih bagi pelanggan.
 - d. Mempertahankan atribut golongan *necessary* (warna produk, tingkat keasaman, tingkat kemanisan, banyaknya bahan pengawet yang digunakan), bertujuan untuk tidak mengurangi nilai fungsional ataupun ekonomis.
 - e. Mengurangi dengan syarat atribut golongan *low value-added* (mengurangi kontrol kualitas terhadap cetakan dan kebersihan kemasan, mengurangi kemasan yang menarik, menambah ukuran kemasan), akan memberikan kontribusi terhadap nilai ekonomis (mengurangi biaya produksi).

REFERENSI

- [1]. Widodo, I.D. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Produk*. Yogyakarta: UII Press Indonesia.
- [2]. Sukwadi, R., & Yang, C.C. 2012, Constructing a student-based innovative value model for higher education institutions: a conceptual model, *Proceeding of the 2nd International Logistics Forum & Supply Chain Management Conference*, Taipei, Taiwan, 11-12 May 2012.
- [3]. Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in Business Markets: What Do We Know, Where Are We Going? *Industrial Marketing Management*. 34, 732-748.
- [4]. Sukwadi, R., Yang, C.C., & Fan, L. 2012. Capturing customer value creation based on service experience - A case study on News Café, *Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers*, 29(6), 383-399.
- [5]. Sukwadi, R. & Yang, C.C. 2009. Model Integrasi Penciptaan Nilai Berdasarkan Model Refined Kano dan Blue Ocean Strategy. *Industrial and System Engineering Assessment Journal*, 10(2), 125-133.
- [6]. Yang, C.C. & Sung, D. 2011. An Integrated Model of Value Creation Based on the Refined Kano's Model and the Blue Ocean Strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 925-940.
- [7]. Gupta, S. & Lehmann, D.R. 2004. *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Upper Saddle River. New Jersey. USA: Wharton School Publishing.
- [8]. Hamel, G. & Gatz, G. 2004. Funding Growth in an Age of Austerity. *Harvard Business Review*, July-August, 76-84.

- [9]. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. 1984. Attractive quality and must-be quality. *Journal of Japanese Society for Quality Control*, 4(2), 39-48.
- [10]. Xu, Q., Jiao, R.J., Yang, X., & Helander, M. 2009. An Analytical Kano Model For Customer Need Analysis. *Design Studies*, 30(1), 87-110.
- [11]. Rashid, M.D.M. 2010. A Review of State-Of-Art On Kano Model For Research Direction. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 2(12), 7481-7490.
- [12]. Paraschivescu, A.O. 2012. Kano Model. *Economy Transdisciplinary Cognition*, 15(2), 116-124.
- [13]. Yang, C.C. 2005. The refined Kano's model and its application. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(10), 1127-1137
- [14]. Kim, W.C., & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- [15]. Kim, W.C., & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [16]. Costa, A.I.A., Dekker, M., & Jongen, W.M.F. 2001. Quality Function Deployment in the Food Industry: A Review. *Trend in Food Science & Technology*, 11(1), 306-314.
- [17]. Garcia, M. et al. 2007. Quality Function Deployment: Can Improve Innovation Efficiency in the Food Industry? *European Association of Agricultural Economists*, 1(1), 23-32.
- [18]. Paiva, C.L., & Pinto A.L.D. 2012. Employment of the Quality Function Deployment (QFD) Method in the Development of Food Products. *Scientific, Health and Social Aspects of the Food Industry*, 22, 440-462.
- [19]. Suef, M., Suparno, Singgih, M.L., Sukwadi, R., & Widawati, E. 2014. Utilizing Claims, Complaints, and Company Initiatives as VOC in a Product Development using QFD-Kano Approach, *International Journal of Applied Engineering Research*, 9(22), 18013-18024
- [20]. Sukwadi, R., Suef, M., & Widawati, E. 2014. Capturing voice of the customer via company internal data, *International Research Conference on Business, Economics and Social Sciences, Singapore Conference IRC-2014*, Singapore, 24-25 September 2014.