

STRATEGI DAN PROSES PENGEMBANGAN PRODUK: STUDI KASUS INDUSTRI KREATIF DI WILAYAH JAWA BARAT

Ryan Kurniawan¹, Andhi Sukma²

¹Universitas Widyatama, Bandung, ryan.kurniawan@widyatama.ac.id

²Universitas Widyatama, Bandung, andhi.sukma@widyatama.ac.id

ABSTRAK

Penelitian di bidang pengembangan produk sampai saat ini telah mengalami kemajuan yang berarti terlebih di Amerika Serikat sebagai negara dengan tingkat pengembangan produk baru yang cepat, intense, dan konsisten. Banyak perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam mengembangkan produk barunya melalui tahapan yang terstruktur dan bergerak dari dua sudut pandang yaitu: *technology-push* dan *market-pull*. Pada tahap awal ini, studi akan dilakukan dengan pendekatan deskriptif, untuk menggambarkan dan menemukan variabel-variabel penelitian yang signifikan. Studi akan diarahkan untuk memetakan perusahaan-perusahaan dari sisi metrik-metrik yang sudah disebutkan di atas. Data untuk penelitian ini diperoleh melalui kuesioner standar yang telah dimodifikasi dalam Bahasa Indonesia. Data terdiri dari enam (6) bagian yaitu: profil responden, sistem metrik industri, kondisi metrik korporat, kondisi metrik proyek, keterkaitan kinerja dengan proses di perusahaan, metrik riset dan pengembangan industri. Dalam penelitian ini tingkat *precision of requirement* yang diinginkan adalah 95% dan tidak diperbolehkan adanya duplikasi respon dari responden. Setiap perusahaan hanya memperoleh satu paket kuesioner sebagai *form* yang harus diisi. Hasil penelitian ini adalah dalam menerapkan strategi pengembangan produk baru, perusahaan bersifat responsif terhadap pasar. Industri manufaktur di Indonesia ditandai dengan tingkat peluncuran produk baru yang rendah. 53% dari perusahaan menyatakan hanya memiliki kurang dari 4 produk baru setiap tahunnya. Sekitar 1/3 perusahaan hanya mengalokasikan kurang dari 4% dari penjualan tahunan untuk dana kegiatan R&D. Inisiatif untuk mengembangkan produk baru umumnya datang dari arahan top level manajemen dan juga dari pihak luar. 61% perusahaan memiliki prosedur pengembangan produk baru yang formal, namun tidak memiliki unit khusus untuk menangani kegiatan ini, dimana 74% menyatakan bahwa kegiatan tersebut dirangkap oleh bagian lain. Bagian marketing banyak berperan dalam memberikan dan menentukan ide produk baru, sedangkan bagian R&D lebih berperan dalam mewujudkan ide tersebut menjadi *feasible* untuk diproduksi. Bagian produksi cenderung berperan pasif, hanya sebatas pelaksana lapangan. Dalam hal *performance* produk baru, pelaksanaan pengembangan produk baru memberikan keuntungan bagi perusahaan, baik secara internal maupun eksternal

Kata Kunci: strategi dan proses pengembangan produk, pendekatan deskriptif, metrik pengembangan produk.

ABSTRACT

Research in the field of product development to date has experienced significant progress especially in the United States as the country with the rapid development of new products, intense and consistent. Many companies that succeed in developing new products through the stages of a structured and moving from two perspectives, namely: *technology-push* and *market-pull*. At this early stage, the study will be conducted with a descriptive approach, to describe and locate variables significant research. The study will be directed to map the companies of the metrics that have been mentioned above. Data for this study were obtained through a standardized questionnaire that has been modified in Indonesian. The data consists of six (6) sections: the profile of respondents, industry metric system, corporate metrics condition, the condition of project metrics, performance linkage with company processes, metrics research and industrial development. In this study, the level of precision of the desired requirement is 95% and is not allowed any duplicate responses from respondents. Each company only received a

questionnaire package as a form to be filled. The result of this research is to implement new product development strategy, the company is responsive to the market. The manufacturing industry in Indonesia was marked by new product launches levels are low. 53% of companies stated have fewer than four new products every year. About 1/3 of companies only allocate less than 4% of annual sales to fund R & D activities. Initiatives to develop new products generally come from the direction of the top level management and also from outside parties. 61% of companies have procedures for formal new product development, but does not have a special unit to deal with this activity, of which 74% stated that the activity is held by another part. Part of marketing a greater role in delivering and determining new product ideas, while the R & D is instrumental in making this idea became feasible to produce. Part of production tends to play a passive role, merely implementers. In terms of the performance of new products, the implementation of the development of new products provide benefits to the company, both internally and externally

Keywords: *strategy and product development process, approach descriptive, product development metrics.*

PENDAHULUAN

Penelitian di bidang pengembangan produk sampai saat ini telah mengalami kemajuan yang berarti terlebih di Amerika Serikat sebagai negara dengan tingkat pengembangan produk baru yang cepat, intense, dan konsisten. Banyak perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam mengembangkan produk barunya melalui tahapan yang terstruktur dan bergerak dari dua sudut pandang yaitu: *technology-push* dan *market-pull*. Perusahaan sekelas Sony, Ideo, Motorola, Nokia, Mercedes Benz ataupun General Electric (GE) merupakan perusahaan-perusahaan yang sangat fokus pada pengembangan produk barunya untuk mempertahankan diri sebagai pemimpin pasar dan menjaga perusahaan untuk tetap tumbuh dengan baik dan terus-menerus. Proses yang benar dalam pengembangan produk baru tersebut membutuhkan ukuran (metrik) yang akan dijadikan indikator keberhasilan produk tersebut disamping strategi komunikasi pemasaran, branding, dan saluran distribusinya.

Pada tahap awal ini, studi akan dilakukan dengan pendekatan deskriptif, untuk menggambarkan dan menemukan variabel-variabel penelitian yang signifikan. Studi akan diarahkan untuk memetakan perusahaan-perusahaan dari sisi metrik-metrik yang sudah disebutkan di atas.

Pada tahap berikutnya, studi akan diarahkan untuk melihat apakah ada hubungan antara metrik yang digunakan dengan keberhasilan pengembangan produk yang dibuat oleh perusahaan-perusahaan yang beropersi di Indonesia. Pada tahap ini, lingkup studi akan diperluas mencakup pengembangan instrumen riset yang melibatkan inovasi dalam hal produk, proses, manajemen, pemasaran, dan budaya perusahaan.

Survey mengenai metrik keberhasilan pengembangan produk sampai saat ini belum ada di Indonesia. Untuk itu adalah sangat baik dan memberikan dampak yang langsung bagi perusahaan-perusahaan untuk lebih banyak lagi belajar, ukuran-ukuran apa saja yang menjadi faktor keberhasilan dalam pengembangan produk baru mereka. Survey ini mencoba untuk mendeskripsikan bagaimana peta metrik pengembangan produk dari perusahaan-perusahaan kreatif yang ada di wilayah Jawa Barat yang mencakup perusahaan lokal, multi nasional, dan perusahaan global.

TUJUAN RISET

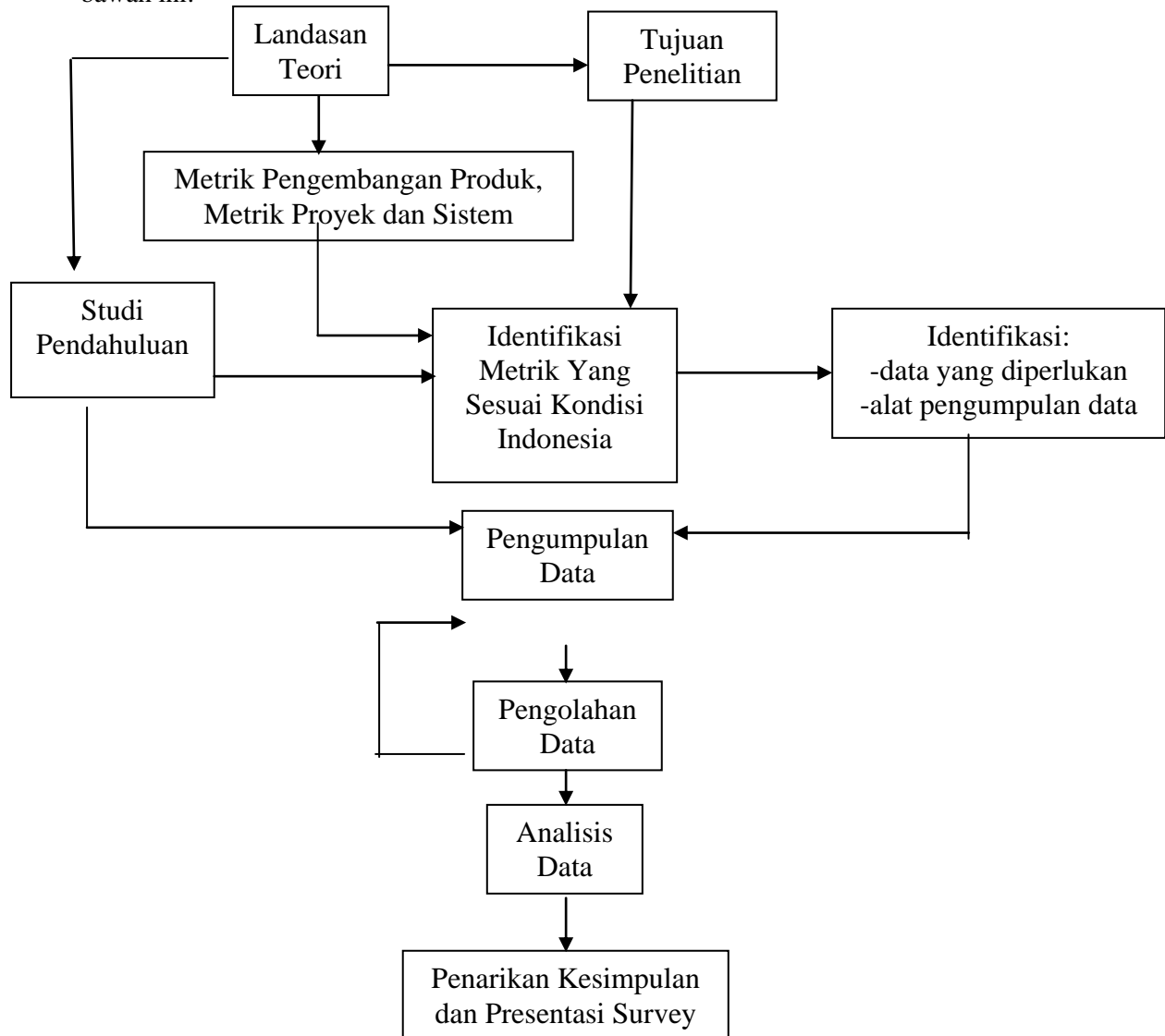
Menentukan ukuran industri dan prakteknya dalam proyek-proyek Penelitian dan Pengembangan (R&D) pada aras (*level*) korporat. Apa ukuran dan praktek dari perusahaan-perusahaan yang berhasil, yang digunakan untuk memonitor kinerja (performansi) produk barunya?

MANFAAT RISET

Sebagai wadah pembelajaran bagi Universitas Widyatama dan kerjasama dengan pihak-pihak yang dapat mempublikasikan hasil riset ini kepada publik seperti SWA-Sembada, Warta Ekonomi, Business Week versi Indonesia dan menjadi agenda tahunan dalam publikasi riset yang lebih nyata, mudah diimplementasikan, dan dapat dimengerti oleh publik.

METODE PENELITIAN

Riset yang *marketable* dan terstruktur harus mampu menyajikan alur yang jelas dan mudah dimengerti oleh para calon responden dan oleh publik yang akan menggunakan hasilnya jika diperlukan. Untuk itu diperlukan tahapan penelitian seperti yang terdapat pada Gambar-1 di bawah ini:



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Data untuk penelitian ini diperoleh melalui kuesioner standar yang telah dimodifikasi dalam Bahasa Indonesia. Data terdiri dari enam (6) bagian yaitu: profil responden, sistem metrik industri, kondisi metrik korporat, kondisi metrik proyek, keterkaitan kinerja dengan proses di perusahaan, metrik riset dan pengembangan industri. Data-data ini didesain sebagai informasi rahasia hanya untuk responden perusahaan yang terlibat saja dalam survey ini.

Sampel

Sampel diambil dari Directory of Industry Classification di Indonesia, publikasi surat kabar dan majalah bisnis yang dilakukan dengan teknik *purposive sampling* yang mencakup industri produk-produk kreatif.

Dalam penelitian ini tingkat *precision of requirement* yang diinginkan adalah 95% dan tidak diperbolehkan adanya duplikasi respon dari responden. Setiap perusahaan hanya memperoleh satu paket kuesioner sebagai *form* yang harus diisi. *Margin of Error* dicoba berada pada kisaran 3% - 7% dan *response rate* yang cukup tinggi. Keberhasilan survey ini sangat tergantung pada response para responden dalam menanggapi.

HASIL YANG DICAPAI

Profil Responden

Kuesioner survei pengembangan produk baru ini disebarkan ke industri kreatif di Jawa Barat dan DKI Jakarta. Sebanyak 68 perusahaan melengkapi dan mengembalikan kuesioner (dan selanjutnya disebut responden). Variasi dari responden yang cukup beragam dianggap mampu mewakili populasi industri manufaktur di Indonesia. Pada Gambar 4.1 terlihat bahwa sebanyak 22 usahawan atau 19% adalah Pribadi; 14 usahawan atau 12% adalah UMKM; Joint Venture adalah 13 usahawan atau 12%; Home Industry ada 10 usahawan atau 9%; CV ada 9 usahawan atau 8%

Dari seluruh responden yang ada, diketahui bahwa Jumlah karyawan tetap kisaran 1-19 terdapat pada 98 usahawan, atau 87%; 10 usahawan atau 9% memiliki karyawan tetap berkisar 20- 99; dan 4 usahawan atau 3% sebanyak 100-250 karyawan, 1 atau 1 usahawan memiliki karyawan tetap 251-500

Jawaban berbeda didapatkan saat responden ditanya di kelompok manakah perusahaannya termasuk. Menunjukkan persepsi berbeda dengan kriteria yang diberikan oleh BPS. Sebagian besar responden memposisikan perusahaan mereka sebagai perusahaan mikro sebanyak 38 usahawan atau 33%; 36 usahawan atau 32% perusahaan kecil; 34 usahawan atau 30% perusahaan menengah. Industri manufaktur yang diteliti pada survei ini terdiri atas berbagai subsektor dan tidak mengacu pada satu jenis industri saja. Dominasi responden terdapat pada kuliner sebanyak 50 usahawan atau 44%; berikutnya adalah fesyen sebanyak 25 usahawan atau 22%; desain, fesyen sebanyak 4 usahawan atau 4%; kerajinan 3 usahawan 3%; dan 3 usahawan atau 3% di bidang video, film, fotografi. Sedangkan jika dilihat dari sisi pendapatan perusahaan dan aset perusahaan, adalah sebagai mayoritas < 200 juta sebanyak 86 usahawan atau 76%; 18 usahawan atau 16% memiliki pendapatan kisaran 200-600 juta; 600 juta- 1 M ada 4 usahawan atau 3%. Jumlah aset yang dimiliki mayoritas < 100 juta sebanyak 64 usahawan atau 57%; 42 usahawan atau 37% memiliki aset kisaran 100 juta – 1M

Area Lingkup Bisnis Perusahaan

Sales

Karakteristik lain yang tergambar dalam survei pengembangan produk baru ini adalah area lingkup dari bisnis perusahaan yang dilakukan oleh responden. Sebanyak 90 usahawan atau 79%; tidak menjawab 9 usahawan atau 8%; 8 usahawan atau 7% menuju area Asia, Indonesia. Hal ini cukup menggembirakan, karena berarti bahwa produk yang diproduksi oleh industri manufaktur di Indonesia mempunyai pasar tidak hanya di dalam negeri namun juga di luar negeri, mengingat persaingan bisnis yang cukup kompetitif.

R&D

Sedangkan pelaksanaan R&D, responden sebanyak 72 usahawan atau 64%; tidak menjawab 35 usahawan atau 31%; 3 usahawan atau 2% menuju ke daerah lainnya (Gambar 5.8). Perusahaan Modal Asing (PMA) akan memiliki kecenderungan untuk melakukan kegiatan R&D secara paralel dengan R&D pada kantor pusatnya, atau kantor di negara lain. Ataupun karena kualitas SDM dan teknologi yang lebih baik dimiliki oleh kantor di luar Indonesia, maka kegiatan tersebut akan secara keseluruhan dilakukan di luar negeri. Jika alasan terakhir merupakan alasan dilakukannya R&D di luar negeri, maka industri manufaktur di Indonesia harus dapat meningkatkan ketrampilan dan keahlian SDM selaku penggerak dari aktivitas R&D.

Apabila *transfer* teknologi tidak dengan cepat dilakukan maka kecenderungan perusahaan untuk tidak melakukan pengembangan produk di Indonesia akan tetap terjadi.

Kreatifing

Terlihat bahwa prosentase sebanyak 68 usahawan atau 60%; tidak menjawab 39 usahawan atau 34%; 3 usahawan atau 3% menuju ke daerah lainnya. Seperti halnya dengan pelaksanaan R&D, kegiatan *Kreatifing* di luar negeri dilakukan oleh perusahaan dengan sebagian kepemilikan modal asing, dimana perusahaan tersebut memang memiliki cabang/kantor tidak hanya di Indonesia.

Analisis Strategi Perusahaan Dalam Pengembangan Produk Baru

Keuntungan (*profit*) dan pertumbuhan (*growth*) merupakan dua indikator utama bagi perusahaan yang berkembang. Untuk dapat terus “hidup” dalam dunia bisnis, peran manajemen perusahaan dalam menentukan strategi bisnisnya menjadi sangat penting, karena strategi inilah yang akan menuntun perusahaan mencapai tujuannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Tujuan Pengembangan Produk Baru

Hasil Penelitian

Hasil studi yang dilakukan pada industri manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa sebanyak 7 usahawan atau 6,19% memiliki tujuan untuk menciptakan pasar baru dan memenuhi permintaan konsumen; sebanyak 6 usahawan atau 5,31% memiliki tujuan meningkatkan kualitas produk yang ada saat ini; memperpanjang siklus hidup produk; menciptakan pasar baru; memenuhi permintaan konsumen; dan juga mengikuti trend dalam industri; sebanyak 6 usahawan atau 5,31% juga menyatakan tujuan yang kurang lebih sama yaitu memperpanjang siklus hidup produk; memenuhi permintaan konsumen; dan juga mengikuti trend dalam industry; Dan 5 orang atau 4,42% memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas produk yang ada saat ini ; dan memenuhi permintaan konsumen.

Analisis Hasil Penelitian

Hasil penelitian di atas menunjukkan tujuan pengembangan produk baru industri manufaktur didominasi untuk memenuhi kepuasan konsumen. Di sini konsumen berpengaruh cukup besar dalam strategi pengembangan produk baru yang dilakukan di perusahaan. Perubahan pasar yang terjadi secara cepat memaksa perusahaan untuk terus melakukan pengembangan produk baru agar dapat menyesuaikan dengan kondisi konsumen.

Dasar Pengembangan Produk Baru

Hasil Penelitian

Dalam melakukan pengembangan produk, perusahaan menganggap bahwa arahan top level manajemen dan usulan dari pihak luar merupakan dasar yang dianggap sama-sama penting, walaupun secara *top-down* masih lebih mendominasi.

Tabel 1

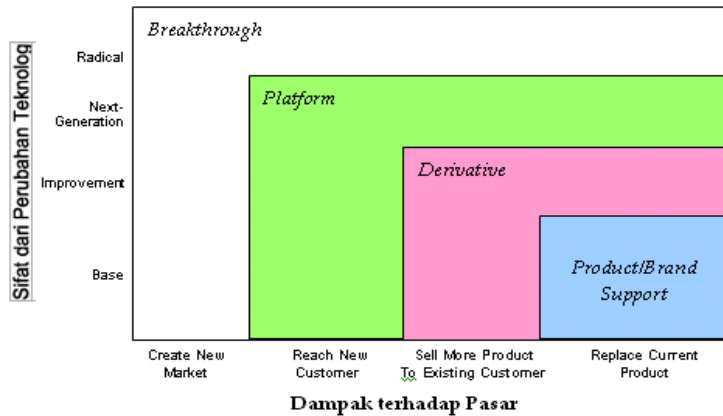
Dasar Pengembangan Produk Baru	Nilai
Arahan top level manajemen (top – down)	3.49 / 5.00
Usulan dari pihak luar	2.92 / 5.00

Analisis Hasil Penelitian

Secara internal, peran top level manajemen dalam menentukan arah pengembangan produk menjadi penting karena merekalah yang menentukan strategi bisnis perusahaan. Dengan demikian, proses pengembangan produk baru tidak berjalan dengan tanpa arah dan menghasilkan produk yang dirasa kurang bermanfaat (dan mungkin menyimpang dari *core* bisnis perusahaan). Bagaimanapun juga, tidak ada salahnya apabila industri manufaktur di Indonesia memberi peluang kepada bagian pengembangan produk baru untuk secara kreatif yang memungkinkan dihasilkannya produk baru yang inovatif.

Analisis Karakteristik Produk Baru

Pengembangan suatu produk membutuhkan alokasi sumber daya serta strategi perusahaan sesuai dengan karakter dari produk tersebut terhadap perusahaan, serta dampak terhadap pasar dari produk yang akan dikembangkan tersebut. Gambar 2 berikut menunjukkan bagaimana hubungan antara karakter dari produk yang akan dikembangkan terhadap sifat perubahan teknologi dari produk tersebut serta dampaknya terhadap pasar, yang didasarkan pada kerangka kerja *Aggregate Project Planning (APP)*.



Gambar 2. Kerangka Kerja Aggregate Project Planning (Christensen, HBS: 2)

Kerangka kerja APP ini, dapat digunakan sebagai alat bantu untuk menghubungkan antara strategi perusahaan yang digunakan, dengan mekanisme pengalokasian sumber daya perusahaan dalam proyek pengembangan produk. Pada penelitian ini, karakteristik produk baru dilihat dari tiga variabel yaitu: (1) alokasi dana R&D, (2) tipe produk baru yang dikembangkan, dan (3) jumlah produk baru yang diluncurkan.

Alokasi Dana R&D

Hasil Penelitian

Tabel 2 menunjukkan bahwa sekitar 2/3 industri manufaktur di Indonesia mengalokasikan dana kurang dari 9% dari total penjualan tahunan untuk kegiatan R&D. Sisanya terdiri dari 10-14% (20%), 15-19% (7%), dan $\geq 20\%$ (6%).

Tabel 2 Alokasi Dana R&D di Perusahaan

Rata-rata Alokasi Dana R&D	%
0 – 4 %	27 %
5 – 9 %	24 %
10 – 14 %	36 %
15 – 19 %	5 %
≥ 20 %	5 %
Tidak Menjawab	3 %

Analisis Hasil Penelitian

Alokasi dana R&D di perusahaan tentu akan berbeda, tergantung dari subsektor industri, jumlah orang yang terlibat, durasi proyek pengembangan produk baru, ukuran perusahaan dan strategi perusahaan. Studi yang dilakukan menunjukkan bahwa secara umum, industri manufaktur di Indonesia cukup minim dalam mengalokasikan dana untuk kegiatan R&D-nya. Minimnya dana yang dialokasikan untuk kegiatan R&D menunjukkan bahwa komitmen perusahaan dalam mengembangkan produk baru tidaklah terlalu tinggi. Perusahaan hanya berinovasi “secukupnya” dan belum berkeinginan untuk menciptakan produk baru yang “lebih” dari yang ada saat ini, yang benar-benar suatu hal yang berbeda dari yang ada saat ini.

Tipe Produk Baru yang Dikembangkan

Hasil Penelitian

Studi yang dilakukan pada industri manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa tipe produk baru yang dikembangkan mengarah kepada produk *derivative* (Tabel 3).

Tabel 3. Tipe Produk Baru yang Dikembangkan

Variabel	Nilai
Tipe Produk Baru	Cenderung derivatif ($\alpha = 0.652$)
Produk turunan / derivatif	3.30 / 5.00
Produk <i>breakthrough</i> /radikal	2.61 / 5.00

Hasil tipe produk baru yang cenderung *derivative* dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0.652 diteliti dari karakteristik berikut: Produk yang dikembangkan sangat baru dibandingkan produk sebelumnya, Untuk membuat produk tersebut, dibutuhkan proses yang sangat berbeda dari proses yang ada sebelumnya, Untuk membuat produk tersebut, dibutuhkan mesin yang sangat berbeda dari mesin yang ada sebelumnya, Untuk membuat produk tersebut, dibutuhkan ketrampilan baru, Produk yang dikembangkan sebelumnya tidak ada di pasar

Analisis Hasil Penelitian

Berkaitan dengan rendahnya dana R&D seperti yang dijelaskan sebelumnya, tidak mengherankan apabila tipe produk baru yang dihasilkan oleh industri manufaktur di Indonesia mengarah ke produk *derivative*, dimana produk yang dikembangkan merupakan modifikasi/perbaikan dari produk yang ada saat ini, yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Hal ini mendukung penemuan sebelumnya bahwa tujuan pengembangan produk baru terbesar yang dilakukan oleh industri ini adalah untuk memenuhi permintaan konsumen.

Jumlah Produk Baru yang Diluncurkan

Hasil Penelitian

Data yang dikumpulkan dari responden menunjukkan bahwa industri manufaktur di Indonesia ditandai dengan rendahnya jumlah produk baru yang berhasil diluncurkan ke pasar. Sebanyak 35% dari total responden meluncurkan kurang dari 4 produk setiap tahunnya (Tabel 4).

Tabel 4. Jumlah Produk Baru yang Diluncurkan

Jumlah Produk yang Diluncurkan	%
0 – 4	35 %
5 – 9	17 %
10 – 14	18 %
15 – 19	6 %
≥ 20	23 %

Analisis Hasil Penelitian

Rendahnya jumlah produk baru yang berhasil diluncurkan mengindikasikan bahwa industri manufaktur di Indonesia tidak aktif dalam usaha pengembangan produk baru atau proses inovasi. Kondisi ini perlu diwaspadai mengingat pengembangan produk baru merupakan faktor kunci sukses untuk dapat berkompetisi di dunia bisnis saat ini. Dengan rendahnya jumlah produk yang diluncurkan, dikhawatirkan bahwa suatu saat nanti industri ini tidak akan mampu bertahan melawan gempuran produk baru yang muncul dari luar negeri, seperti Cina, Malaysia dan Vietnam.

Analisis Proses Pengembangan Produk Baru

Dalam menghasilkan sebuah produk baru, perusahaan dapat melakukannya melalui dua cara, yaitu akuisisi atau pengembangan produk baru. Akuisisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti membeli perusahaan lain, membeli *patent*, ataupun membeli *franchise*. Sedangkan dalam mengembangkan produk baru, perusahaan dapat melakukannya di dalam perusahaan, ataupun bekerja sama dengan perusahaan lain untuk bersama-sama menghasilkan produk baru.

Peranan R&D, Marketing, dan Produksi dalam Pengembangan Produk Baru

Hasil Penelitian

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, proses pengembangan produk baru yang dilakukan oleh perusahaan harus didukung dengan sumber daya yang ada. Kebijakan perusahaan dalam menentukan arah inovasi sangat terkait erat dengan alokasi sumber daya yang diberikan untuk kegiatan ini. Pada penelitian ini, terdapat tiga bagian yang peranannya diteliti, yaitu *marketing*, R&D, dan produksi:

Tabel 5. Peranan Bagian dalam Pengembangan Produk Baru

Bagian	Cronbach's α	Rata-rata
R&D	0.881	3.31
<i>Marketing</i>	0.852	3.36
Produksi	0.833	3.35

Analisis Hasil Penelitian

Dari keseluruhan bagian yang diukur (*marketing*, R&D, dan produksi) dalam proses pengembangan produk baru, bagian *marketing* dan R&D di industri manufaktur memegang peranan yang besar. Responden menyatakan bahwa R&D mempunyai peranan terbesar dalam proses ini, disusul dengan *marketing* dan produksi. Bagian *marketing* yang banyak berinteraksi dengan konsumen akan memiliki ide-ide baru sesuai dengan masukan yang didapat dari konsumennya. Konsep *one to one marketing* menuntut bagian ini tidak hanya mengutamakan kepuasan konsumen, tetapi juga mampu merespon setiap saat keinginan konsumen melalui interaksi dengan konsumen tersebut.

Proses Pengembangan Produk Baru

Hasil Penelitian

Hanya 58% perusahaan yang memiliki prosedur formal untuk pengembangan produk baru (Tabel. 6), sedangkan sisanya melakukan proses pengembangan produk baru tanpa adanya prosedur formal, ataupun tidak melakukan pengembangan produk baru sama sekali.

Tabel 6. Prosedur Formal Pengembangan Produk Baru

Karakteristik	Nilai
Adanya prosedur formal untuk pengembangan produk baru	58 % Ya 42 % Tidak

Analisis Hasil Penelitian

Adanya prosedur formal dalam pengembangan produk baru menjadi penting untuk mengetahui apakah tahapan-tahapan yang ada telah dilaksanakan dengan baik. Selain itu hal ini penting untuk tujuan evaluasi proses, dimana perusahaan dapat mengetahui peranan dan waktu yang dibutuhkan dari bagian terkait untuk menyelesaikan tugasnya, serta menganalisa hasil dari pengembangan produk baru tersebut. Temuan di atas menunjukkan bahwa lebih dari setengah dari industri manufaktur di Indonesia menyadari pentingnya pengembangan produk baru dengan mempunyai dan menjalankan prosedur formal.

Tabel 7. Proses Pengembangan Produk Baru

Karakteristik	Nilai
Pelaksanaan proses pengembangan produk baru	27 % Kombinasi <i>concurrent & serial</i> 44 % <i>Serial</i>

	19 %	<i>Concurrent</i>
	4 %	Lebih sering <i>concurrent</i>
	1 %	Lebih sering <i>serial</i>

Secara umum dapat diketahui bahwa proses pengembangan produk baru di industri manufaktur di Indonesia mempunyai kecenderungan untuk bersifat *serial*. Dengan sifat tersebut, tidaklah mengherankan apabila proses pengembangan produk baru berlangsung lambat dan memakan waktu lebih lama, karena usulan atau ide produk baru tidak dapat langsung diwujudkan apabila masih ada kegiatan lama yang belum terselesaikan.

Pelaksanaan Kegiatan Pengembangan Produk Baru

Hasil Penelitian

Studi ini juga melihat bagaimana industri manufaktur secara umum melaksanakan kegiatan-kegiatan pengembangan produk baru. Responden ditanya bagaimana mereka melaksanakan kegiatan berikut: R&D, Survei / riset pasar, Identifikasi ide produk, Pemilihan konsep produk, Tes konsep produk, Pembuatan *prototype*, Tes pasar, Produksi, Peluncuran produk. Dari seluruh kegiatan ini, hampir 70% responden menyatakan telah melakukan kegiatan pengembangan produk baru di dalam negeri, sedangkan 16% di luar negeri dan 4% dilakukan oleh eksternal (jasa konsultan). Hal ini berarti bahwa 89% industri manufaktur di Indonesia melaksanakan kegiatan pengembangan produk baru, dan hanya 11 % yang tidak melakukan.

Tabel 8. Pelaksanaan Kegiatan Pengembangan Produk Baru

Tidak Melakukan	Melakukan		
	Dalam Negeri	Luar Negeri	External / Outsourcing
70 %	10 %	16 %	4 %

Dari kegiatan R & D 50 usahawan atau 44% melakukan R & D di dalam negeri; 35 usahawan atau 31% tidak melakukan; dan 19 usahawan atau 17% tidak menjawab. Dari kegiatan Survei Pasar 72 usahawan atau 64% melakukan survei pasar di dalam negeri; 21 usahawan atau 19% tidak melakukan; dan 5 usahawan atau 4% melakukan di dalam dan luar negeri. Dari kegiatan Identifikasi Ide Produk 74 usahawan atau 65% melakukan di dalam negeri; 14 usahawan atau 12% tidak melakukan; dan 13 usahawan atau 12% tidak menjawab. Dari kegiatan Pemilihan Konsep Produk 78 usahawan atau 69% melakukan di dalam negeri; 10 usahawan atau 9% tidak melakukan; dan 10 usahawan atau 9% tidak menjawab. Dari kegiatan Test Konsep Produk 78 usahawan atau 69% melakukan di dalam negeri; 12 usahawan atau 11% tidak melakukan; dan 12 usahawan atau 11% tidak menjawab. Dari kegiatan Pembuatan Prototype 47 usahawan atau 41% melakukan di dalam negeri; 43 usahawan atau 38% tidak melakukan; dan 17 usahawan atau 15% tidak menjawab. Dari kegiatan Test Pasar 88 usahawan atau 78% melakukan di dalam negeri; 13 usahawan atau 11% tidak melakukan; dan 7 usahawan atau 6% tidak menjawab. Dari kegiatan Produksi 92 usahawan atau 81% melakukan di dalam negeri; 9 usahawan atau 8% tidak menjawab; dan 6 usahawan atau 5% tidak melakukan. Dari kegiatan Peluncuran Produk 82 usahawan atau 72% melakukan di dalam negeri; 13 usahawan atau 11% tidak melakukan; dan 11 usahawan atau 10% tidak menjawab.

Analisis Hasil Penelitian

Hasil ini cukup menggembirakan karena banyaknya prosentase perusahaan yang melakukan kegiatan pengembangan produk baru berarti industri manufaktur di Indonesia sudah mulai melihat bahwa kegiatan pengembangan produk baru merupakan hal yang penting bagi kelangsungan bisnis perusahaan. Dengan demikian, industri ini masih memiliki peluang untuk dapat bertahan dalam kompetisi pasar yang semakin ketat di kemudian hari.

Organisasi Pengembangan Produk Baru

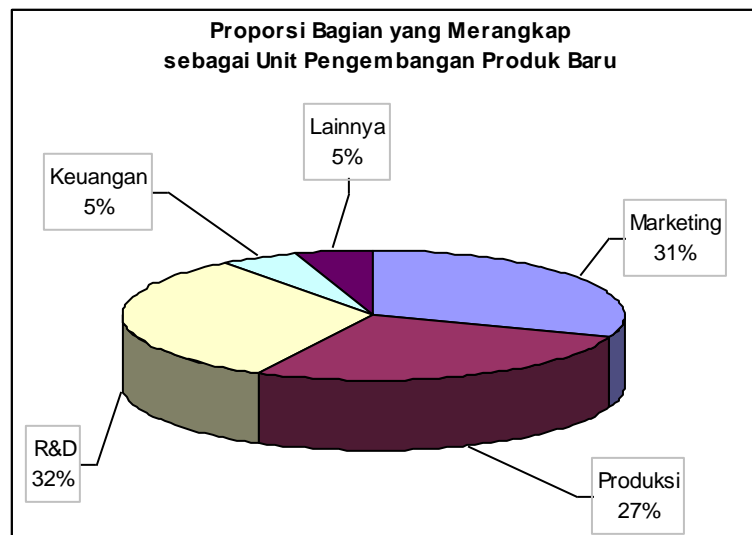
Hasil Penelitian

Studi yang dilakukan memperlihatkan bahwa sebanyak 90% perusahaan mempunyai unit pengembangan produk baru dan hanya 10% yang tidak memiliki unit tersebut (Tabel 9). Dari

responden yang memiliki unit pengembangan produk baru, pada umumnya mereka tidak memiliki unit khusus untuk menangani hal ini. 74% dari total seluruh perusahaan yang mempunyai unit pengembangan produk baru menyatakan bahwa pelaksanaan kegiatan pengembangan produk baru dirangkap oleh bagian lain yang terdiri dari: marketing (31%), R&D (32%), dan produksi (27%)

Tabel 9. Posisi Unit Pengembangan Produk Baru

Posisi Unit Pengembangan Produk Baru	%
Tidak mempunyai unit pengembangan produk baru	10 %
Mempunyai unit pengembangan produk baru	90 %
Dengan rincian:	
• Unit terpisah / otonom	31 %
• Tim <i>ad-hoc</i>	32 %
• Dirangkap oleh bagian lain	27 %



Gambar 3 Pelaksana Pengembangan Produk Baru

Analisis Hasil Penelitian

Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa nampaknya industri manufaktur di Indonesia belum dapat mengupayakan adanya unit terpisah yang khusus menangani pengembangan produk baru. Hal ini menyebabkan pelaksanaan pengembangan produk baru “hanya” sekedar menjadi tugas tambahan dari tugas inti yang telah diberikan oleh perusahaan. Akibatnya, proses ini berlangsung tidak maksimal dan memakan waktu yang cukup lama. Untuk dapat mengoptimalkan proses pengembangan produk baru, maka hal yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah membangun R&D *chain*.

Performance Produk Baru

Hasil Penelitian

Dari keseluruhan variabel yang ditanyakan, umumnya perusahaan berpendapat bahwa produk baru yang dihasilkan membawa keuntungan (kesuksesan) baik dari sisi internal maupun eksternal dengan nilai yang sama. Dengan demikian, industri manufaktur di Indonesia menyetujui bahwa pengembangan produk baru memberikan manfaat di kedua sisi, dimana secara internal, produk baru tersebut meningkatkan sumber daya yang ada; sedangkan secara eksternal, membuat perusahaan dapat bersaing dengan para kompetitornya.

Tabel 10. Kinerja Produk Baru

Kinerja Produk Baru	Cronbach's α	Rata-rata
Internal	0.743	3.55
Eksternal	0.904	3.80

Analisis Hasil Penelitian

Peningkatan kemampuan SDM merupakan kesuksesan terbesar yang dirasakan oleh perusahaan secara internal maupun eksternal. Dampak positif ini didapat dari proses pembelajaran yang terjadi selama pelaksanaan tahapan pengembangan produk baru. SDM yang ada ditantang untuk dapat mengembangkan produk baru yang mungkin melibatkan bahan baku, proses, teknologi, dan ketrampilan yang berbeda. Pengembangan produk baru ini juga memungkinkan karyawan perusahaan untuk mendapatkan *training* dari pemasok untuk dapat menggunakan alternatif bahan baku.

Tabel 11. Performance Internal

Karakteristik	Nilai
Produk baru yang dikembangkan selalu diproduksi dan dipasarkan	3.92 / 5.00
Siklus hidup produk cukup lama sebelum digantikan dengan produk baru	3.42 / 5.00
Produk baru yang dihasilkan memberikan kontribusi kenaikan profit yang signifikan bagi perusahaan	378 / 5.00
Produk baru yang diluncurkan selalu sukses di pasar	3.31 / 5.00
Prosentase penjualan produk baru yang diluncurkan meningkat dari tahun ke tahun	3.43 / 5.00
Pengalaman sebelumnya meningkatkan kemampuan SDM dalam mengembangkan produk baru berikutnya	3.44 / 5.00

Jika dibandingkan dengan produk kompetitor, responden menilai bahwa kualitas dan *performance* produk barunya lebih baik dibandingkan dengan produk kompetitornya. Pengembangan produk baru terkadang dilakukan untuk menyerang balik kompetitor yang telah lebih dahulu mengeluarkan produk baru di pasar. Dengan melakukan penelitian pada produk kompetitor tersebut, maka perusahaan dapat menghasilkan produk yang lebih baik kualitas dan *performance*-nya setelah mengetahui kelebihan dan kekurangan produk serta melakukan survei pasar mengenai respon konsumen.

KESIMPULAN

Dari analisis di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: Dalam menerapkan strategi pengembangan produk baru, perusahaan bersifat responsif terhadap pasar. Keinginan dan perubahan pasar merupakan pemicu utama dalam menentukan arah produk baru yang dikembangkan. Industri manufaktur di Indonesia ditandai dengan tingkat peluncuran produk baru yang rendah. 53% dari perusahaan menyatakan hanya memiliki kurang dari 4 produk baru setiap tahunnya, dengan fokus produk derivatif dan bukan radikal (*breakthrough*). Sekitar 1/3 perusahaan hanya mengalokasikan kurang dari 4% dari penjualan tahunan untuk dana kegiatan R&D. Inisiatif untuk mengembangkan produk baru umumnya datang dari arahan top level manajemen dan juga dari pihak luar. 61% perusahaan memiliki prosedur pengembangan produk baru yang formal, namun tidak memiliki unit khusus untuk menangani kegiatan ini, dimana 74% menyatakan bahwa kegiatan tersebut dirangkap oleh bagian lain. Bagian marketing banyak berperan dalam memberikan dan menentukan ide produk baru, sedangkan bagian R&D lebih berperan dalam mewujudkan ide tersebut menjadi *feasible* untuk diproduksi. Bagian produksi cenderung berperan pasif, hanya sebatas pelaksana lapangan. Dalam hal *performance* produk baru, pelaksanaan pengembangan produk baru memberikan keuntungan bagi perusahaan, baik secara internal maupun eksternal

SARAN

Beberapa saran yang dapat disampaikan adalah Industri manufaktur di Indonesia mempunyai potensi yang cukup tinggi untuk meraih kesuksesan dalam meluncurkan produk baru ke pasar. Tipe produk baru yang dikembangkan sebaiknya lebih ke arah *breakthrough*

sehingga dapat mendatangkan *profit* yang lebih besar dan menciptakan pasar yang baru. Perusahaan sebaiknya memiliki unit khusus untuk pengembangan produk baru. Hal ini penting untuk dapat mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan produk baru tersebut. Dalam melakukan pengembangan produk baru, perusahaan dapat bekerja sama dengan berbagai lembaga lain seperti universitas maupun lembaga riset dan pemerintah. Dengan demikian proses pembelajaran perkembangan pengetahuan terbaru dan penerapannya akan membawa manfaat bagi kedua belah pihak. Gambaran umum mengenai pengembangan produk baru pada industri manufaktur di Indonesia ini masih sangat bersifat umum. Akan lebih baik apabila survei yang lebih mendalam dilakukan (untuk setiap subsektor) sehingga benar-benar diketahui perilaku di tiap subsektor tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Gill, J. dan P. Johnson. (1991). *Research Methods for Managers*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Hidayati, Amini dan Mudjarat Kuncoro. (2004). Konsentrasi Geografis Industri Manufaktur di *Greater* Jakarta dan Bandung Periode 1980-2000 Menuju Satu Daerah Aglomerasi?. *Empirika*, Vol. 17, No. 2, Desember 2004
- Kotler, Philip dan Kevin L. Keller. (2003). *Marketing Management*, 12th edition. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Kuncoro, Mudrajad. (2005). Industri di Bawah Bayang-bayang Krisis Jilid II. *Kompas*, 27 Agustus 2005. Diperoleh dari www.mudrajad.com [diakses tanggal 17 Januari 2007]
- Larso, D. (2003). *Kreatifing Flexibility in New Product Development: Perceptions and Implications of New Product Performance*. *Doctoral Dissertation*, Oregon State University.
- Ozer, M. (2000). Information Technology and New Product Development. *Industrial Marketing Management* 29:387-96.
- Shepherd, C., dan P.K. Ahmed. (2000). NPD Frameworks: A Holistic Examination. *European Journal of Innovation Management* 3(3): 160-74.
- Suryono. (1999). Menggarap R&D Industri Manufaktur Indonesia. *Republika*, 13 Agustus 1999. Diperoleh dari www.istecs.org [diakses tanggal 17 Januari 2007]
- Trott, P. (2002) *Innovation Management and New Product Development*. Essex : Pearson Education Limited.
- Weerd-Nederhof, P.C. de. (1998). *New Product Development Systems: Operational Effectiveness and Strategic Flexibility*. Enschede : P.C. de Weerd-Nederhof.
- Wheelwright, S.C., dan K.B. Clark. (1992). *Revolutionizing Product Development*. New York: The Free Press.