

Inovasi dan Strategi Produk

Meirani Harsasi, S.E., M.Si.



PENDAHULUAN

Persaingan dunia bisnis internasional yang semakin tinggi menyebabkan perusahaan harus mampu mengembangkan strategi dengan sebaik-baiknya agar dapat bertahan dalam industri sejenis. Bagi perusahaan manufaktur, produk merupakan kunci keberhasilan utama yang harus diimbangi dengan layanan prima. Agar dapat berhasil, banyak perusahaan hanya memfokuskan pada beberapa produk saja dengan harapan dapat memberikan keuntungan lebih bagi perusahaan. Strategi produk merupakan masalah krusial, yaitu untuk menetapkan produk apa yang akan dijual, berapa banyaknya, berapa harganya, serta bagaimana pendistribusiannya agar dapat dengan tepat berada di tangan konsumen pada saat yang dibutuhkan.

Pengembangan produk baru bukanlah merupakan masalah yang sederhana bagi perusahaan. Produk selalu mempunyai daur hidup yang terbatas yang pada saat tertentu produk tersebut sudah tidak dapat dipertahankan lagi apabila tidak dilakukan langkah-langkah proaktif oleh perusahaan. Demikian pula dalam hal penentuan produk baru juga bukan perkara yang mudah. Perusahaan menentukan produk apa yang disukai konsumen tidaklah mudah. Perencanaan produk memerlukan analisis pasar yang mendalam, termasuk menguji apakah produk yang akan dibuat dapat diterima masyarakat ataukah tidak. Terlepas dari hal itu, suatu produk juga memerlukan desain yang menarik serta spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Perencanaan dan pengembangan produk sehingga menghasilkan produk yang dijual di masyarakat merupakan hasil inovasi yang selalu dikembangkan terus menerus. Perusahaan akan selalu berusaha agar produk yang dihasilkan memiliki fungsi dan manfaat sesuai dengan harapan konsumen, atau bahkan melebihi harapan konsumen. Inovasi sangat diperlukan agar tuntutan konsumen dapat dipenuhi sehingga produk yang dijual dapat laku di pasaran. *Handphone* dengan kemampuan untuk internet,

memotret, merekam, mendengarkan radio serta sebagai mini *notebook* merupakan hasil inovasi yang terus menerus dilakukan.

Pada Modul 1 ini, Anda akan mempelajari mengenai inovasi dan manajemen produk. Lebih rincinya, pada Kegiatan Belajar 1 Anda akan mempelajari mengenai inovasi dan manajemen produk, sedangkan pada Kegiatan Belajar 2 Anda akan mempelajari mengenai strategi produk baru. Kedua materi tersebut akan mengantarkan Anda untuk mempelajari materi-materi berikutnya mengenai perencanaan dan pengembangan produk yang akan diuraikan pada modul-modul berikutnya. Secara umum, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan mengenai manajemen dan strategi produk baru yang dikembangkan berdasar inovasi-inovasi yang dilakukan terus menerus. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan:

1. Pengertian Inovasi.
2. Proses Inovasi.
3. Tipe dan Model Inovasi.
4. Produk Baru.
5. Inovasi dan Manajemen Operasi.
6. Strategi Pengembangan Produk Baru.
7. Elemen-elemen Strategi Produk.
8. Strategi Produk pada Daur Hidup Produk.
9. Strategi Persaingan Produk Baru.
10. Karakteristik Keberhasilan Pengembangan Produk Baru.

KEGIATAN BELAJAR 1

Inovasi dan Produk Baru

A. PENGERTIAN INOVASI

Saudara mahasiswa, Anda tentunya sudah tidak asing lagi dengan istilah inovasi, bukan? Istilah inovasi banyak kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, misalnya inovasi ditemukannya kendaraan bermotor skuter metik yang kini banyak diminati masyarakat atau ditemukannya TV LCD yang memanjakan penonton TV sehingga dapat menikmati tayangan acara televisi dengan lebih nyaman. Produk yang hadir di tengah-tengah masyarakat untuk memenuhi kebutuhan merupakan hasil inovasi yang selalu dilakukan terus menerus. Inovasi banyak diperdebatkan sebagai mesin pertumbuhan ekonomi. Munculnya berbagai inovasi di tengah-tengah masyarakat menyebabkan adanya pergeseran kebutuhan masyarakat. Pada akhirnya, tingkat konsumsi juga akan meningkat seiring semakin banyak ditemukannya produk-produk dan jasa yang baru. Dahulu, kita pergi ke bank hanya untuk menabung saja, tetapi saat ini banyak sekali layanan yang ditawarkan oleh bank, termasuk asuransi. Beberapa ahli ekonomi mengamati bahwa akselerasi pertumbuhan ekonomi merupakan hasil kemajuan teknologi, namun sedikit diarahkan pada pemahaman bagaimana perubahan teknologi berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.

Untuk apa inovasi dilakukan? Banyak perusahaan melakukan inovasi agar dapat bertahan di tengah persaingan yang semakin kuat. Keberhasilan produk banyak sekali ditentukan oleh inovasi-inovasi yang dilakukan perusahaan. Inovasi memiliki pengertian yang beragam karena meliputi banyak proses. Pengertian inovasi (*innovation*) harus dibedakan dengan pengertian penemuan (*invention*). Inovasi memiliki arti yang sangat luas yang dapat dipahami dari berbagai sudut pandang. Penemuan memiliki arti dimensi keunikan yang meliputi bentuk, formulasi, serta fungsi dari sesuatu. Penemuan merupakan proses mengubah pemikiran-pemikiran intelektual menjadi suatu bentuk baru yang dapat berupa produk atau proses. Dari pengertian mengenai penemuan tersebut, dapat ditarik pengertian yang lebih luas mengenai inovasi. Inovasi merupakan keseluruhan proses pada saat penemuan ditransformasikan menjadi sebuah produk komersial yang dapat dijual sehingga menghasilkan keuntungan. Dengan demikian, inovasi

memiliki pengertian yang lebih luas dibandingkan penemuan, yaitu inovasi merupakan aplikasi praktik dan komersialisasi penemuan-penemuan. Apabila dituliskan dalam bentuk persamaan, maka akan dirumuskan seperti berikut:

Inovasi = konsep teori + penemuan teknis + eksploitasi komersial

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa inovasi bukan sekadar membuat suatu produk baru, namun lebih dari itu memiliki pengertian pengelolaan semua kegiatan yang terkait dengan proses penciptaan ide, pengembangan teknologi, produksi, dan pemasaran suatu produk baru, proses manufaktur maupun peralatan. Pembahasan mengenai inovasi sebenarnya tidak selalu menunjukkan fakta bahwa sebuah inovasi akan selalu berhasil dan diterima pasar. Beberapa inovasi dapat mengalami kegagalan sehingga tidak memberi keuntungan bagi perusahaan. Namun demikian, sebuah inovasi tetaplah sebuah inovasi, yang meliputi proses dari munculnya ide sampai dengan peluncuran ke pasar. Kegagalan komersial dari suatu inovasi tidak secara otomatis mengalihartikan inovasi menjadi suatu penemuan, walaupun mengalami kegagalan secara komersial.

B. PROSES INOVASI

Inovasi telah lama diperdebatkan dan banyak pihak yang mempercayai bahwa inovasi merupakan mesin pertumbuhan. Perlu diingat bahwa inovasi juga menimbulkan pertumbuhan walaupun dalam kondisi ekonomi yang lebih besar. Para ahli ekonomi abad ke sembilan belas meneliti bahwa akselerasi dalam pertumbuhan ekonomi merupakan hasil dari perkembangan teknologi. Namun demikian, hanya sedikit usaha yang dapat dilakukan untuk mengetahui bagaimana perubahan teknologi berkontribusi terhadap perkembangan ini.

Menurut Trott (2008), Schumpeter merupakan salah satu ahli ekonomi pertama yang menekankan pentingnya produk baru sebagai stimulus pertumbuhan ekonomi. Schumpeter berargumen bahwa persaingan oleh produk baru jauh lebih penting daripada perubahan marginal harga oleh produk yang sudah ada. Contohnya, para ahli ekonomi memandang lebih penting untuk mempelajari pertumbuhan ekonomi yang disebabkan oleh perkembangan produk-produk seperti piranti lunak komputer atau obat-

obatan daripada pengurangan harga pada produk yang sudah ada, seperti telepon atau mobil.

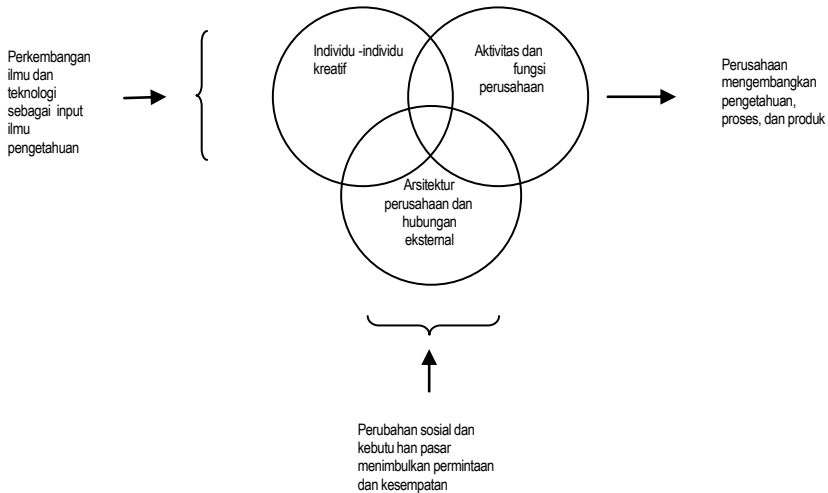
Ilmu ekonomi neoklasik merupakan suatu teori pertumbuhan ekonomi yang menjelaskan bagaimana tabungan, investasi, dan pertumbuhan bereaksi terhadap pertumbuhan populasi dan perubahan teknologi. Tingkat perubahan teknologi akan mempengaruhi tingkat pertumbuhan ekonomi, namun tingkat pertumbuhan ekonomi tidak mempengaruhi perubahan teknologi. Perubahan teknologi lebih banyak dipengaruhi oleh adanya kesempatan. Teori ekonomi neoklasik juga menekankan pada konsentrasi pada kinerja ekonomi. Hal ini lebih menekankan pada usaha untuk menghindari perbedaan-perbedaan di antara perusahaan-perusahaan dalam lini bisnis yang sama. Setiap perubahan diasumsikan sebagai refleksi dari perubahan-perubahan lingkungan pasar yang dihadapi organisasi. Oleh karenanya, perbedaan-perbedaan tidak terjadi karena adanya pilihan-pilihan, tetapi merupakan refleksi dari situasi di mana perusahaan beroperasi.

Para pengikut Schumpeter memandang bahwa perusahaan-perusahaan adalah berbeda yang menunjukkan cara perusahaan mengelola sumber daya yang ada setiap waktu dan mengembangkan kapabilitas-kapabilitasnya yang dapat mempengaruhi kinerja inovasi. Berbagai penekanan dalam bidang ilmu ekonomi dapat menjelaskan bagaimana inovasi muncul secara bersama melalui berbagai faktor seperti terdapat pada Gambar 1.1. Proses inovasi dipandang sebagai suatu proses yang meliputi perspektif ekonomi, perspektif strategi bisnis, dan perilaku organisasi yang berusaha untuk meninjau aktivitas-aktivitas internal. Juga ditemukan bahwa perusahaan menjalin hubungan dengan perusahaan lain dalam bentuk berdagang, bersaing, dan bekerja sama satu dengan yang lain. Hal ini lebih jauh menunjukkan bahwa aktivitas individual perusahaan juga menyebabkan adanya proses inovasi.

Arsitektur organisasi perusahaan yang bersifat unik menggambarkan cara perusahaan membangun dirinya sendiri sepanjang waktu. Hal ini meliputi desain internal, termasuk fungsi-fungsi internal, dan hubungan yang telah dibangun dengan pemasok, pesaing, pelanggan, dan lain-lain. Kerangka pemikiran ini menjadi dasar bahwa hal ini akan berdampak terhadap kinerja inovasi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan akan mengelola fungsi-fungsi individualnya termasuk tenaga kerja yang ada.

Proses inovasi dapat Anda lihat pada Gambar 1.1. Pada gambar tersebut Anda dapat perhatikan bahwa secara ringkas dapat dijelaskan proses inovasi merupakan gabungan dari usaha kreatif individu, fungsi operasional, dan

aktivitas organisasi, serta arsitektur perusahaan. Terdapat dua input pendorong yaitu perkembangan ilmu dan teknologi serta perubahan sosial dan kebutuhan pasar. Ketiga unsur tersebut bersama-sama akan menghasilkan usaha organisasi untuk mengembangkan pengetahuan, proses-proses, sampai akhirnya mengembangkan produk.



Sumber: Trott (2008)

Gambar 1.1. Proses Inovasi

C. TIPE DAN MODEL INOVASI

Saudara mahasiswa, setelah Anda paham mengenai proses inovasi, maka bahasan berikutnya adalah mengenai tipe dan model inovasi. Inovasi industrial tidak hanya meliputi inovasi mayor (radikal) saja, tetapi juga inovasi minor berupa peningkatan penyerapan teknologi. Inovasi secara radikal merupakan inovasi yang mengubah sebagian besar proses yang sudah ada, namun inovasi minor terjadi apabila ada peningkatan penggunaan teknologi. Penggantian penggunaan beberapa tenaga manusia menjadi mesin-mesin otomatis, namun tidak seluruhnya, merupakan contoh kelompok inovasi minor. Pengertian mengenai inovasi yang telah dibahas sebelumnya menunjukkan bahwa keberhasilan suatu inovasi mungkin akan memerlukan perubahan-perubahan dalam organisasi. Contohnya, ditemukannya kamera

digital sebagai suatu inovasi yang radikal dan teknologikal membawa dampak perubahan dalam internal organisasi. Dalam hal ini, perubahan-perubahan yang substansial terjadi pada bidang manufaktur, pemasaran, dan fungsi penjualan. Perusahaan akan berkonsentrasi pada pasar kamera digital yang ternyata berkembang sangat pesat. Perubahan-perubahan yang terjadi pada akhirnya seperti suatu efek domino yang dimulai dari pengubahan proses operasi, konsentrasi penelitian dan pengembangan produk, sampai pada distribusi dan tenaga penjualan. Seluruh staf yang terlibat dalam produksi kamera digital memerlukan pengetahuan baru yang merupakan pengetahuan lain di luar kamera manual yang selama ini telah dijalani. Hal ini memerlukan perombakan dalam hal kemampuan tenaga kerja dan juga proses organisasi secara keseluruhan.

Inovasi terbuka merupakan topik mengenai inovasi yang semakin banyak dibicarakan. Inovasi terbuka mempunyai arti proses yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk menemukan teknologi baru, inovasi, penelitian, dan produk secara eksternal. Inovasi terbuka mengarahkan pada praktek pengembangan produk secara *outsourcing*. Tujuan inovasi terbuka adalah untuk memasuki komunitas R&D, walaupun di luar industrinya, agar dapat menyelaraskan kecepatan penelitian dan inovasi internal dengan perkembangan-perkembangan eksternal. Inovasi terbuka juga dapat menekan risiko dan juga melahirkan ide-ide baru yang tidak terpikirkan sebelumnya. Kunci utama keberhasilan inovasi terbuka adalah memilih partner yang tepat. *Outsourcing* merupakan salah satu pilihan melaksanakan inovasi yang dapat meminimalkan risiko karena adanya pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas dari pihak luar.

Inovasi dapat berupa inovasi produk, proses, organisasi, maupun jasa. Inovasi produk biasanya akan diikuti oleh inovasi proses yang kemudian dapat digambarkan sebagai siklus inovasi industri. Tabel 1.1. menunjukkan tipe-tipe inovasi.

Tabel 1.1.
Tipe Inovasi

Tipe Inovasi	Contoh
Inovasi produk	Pengembangan produk baru atau perbaikan produk
Inovasi proses	Pengembangan proses manufaktur baru
Inovasi organisasi	Pembentukan divisi baru, pengembangan sistem informasi internal, pengembangan sistem akuntansi baru.
Inovasi manajemen	Aplikasi sistem <i>Total Quality Management (TQM)</i>
Inovasi produksi	Penerapan system <i>Just in Time (JIT)</i> , penggunaan piranti lunak untuk pengembangan produk baru, serta sistem kontrol kualitas.
Inovasi komersial atau pemasaran	Penyusunan pendanaan baru, pendekatan pemasaran baru, saluran distribusi baru.
Inovasi jasa	Layanan jasa berbasis internet sehingga lebih cepat.

Saudara mahasiswa, Anda sudah mempelajari mengenai pengertian inovasi beserta tipe-tipe inovasi. Sekarang mari kita bahas materi berikutnya mengenai model-model inovasi. Argumen-argumen tradisional mengenai inovasi terbagi menjadi dua pendapat. Pendapat pertama yaitu aliran deterministik mengemukakan bahwa inovasi merupakan kombinasi dari faktor sosial eksternal seperti perubahan demografis, pengaruh ekonomi, dan perubahan budaya. Pendapat yang lain, yaitu aliran individualistik menyatakan bahwa inovasi merupakan hasil kreasi unik individu sehingga lahirnya para inovator. Aliran individualistik yang nantinya akan melahirkan model inovasi 'kebetulan' yang akan dibahas berikutnya. Demikian pula mengenai apa yang mengarahkan terjadinya inovasi juga terpecah menjadi dua aliran. Aliran pertama yaitu pandangan berbasis pasar menyebutkan bahwa kondisi pasar adalah pendorong terjadinya aktivitas inovasi dalam perusahaan. Aliran kedua adalah pandangan berbasis sumber daya yang menyebutkan bahwa pasar tidak akan memberikan fondasi dasar yang kuat untuk memformulasikan strategi inovasi dalam kondisi pasar yang dinamis dan cepat berubah. Pendorong utama terjadinya inovasi adalah sumber daya perusahaan yang lebih stabil sehingga perusahaan mampu untuk mengembangkan aktivitas inovasinya dan membentuk pasar berdasarkan

pandangan perusahaan sendiri. Pandangan ini memfokuskan pada perusahaan dan sumber daya yang dimiliki, kemampuan, serta keterampilan.

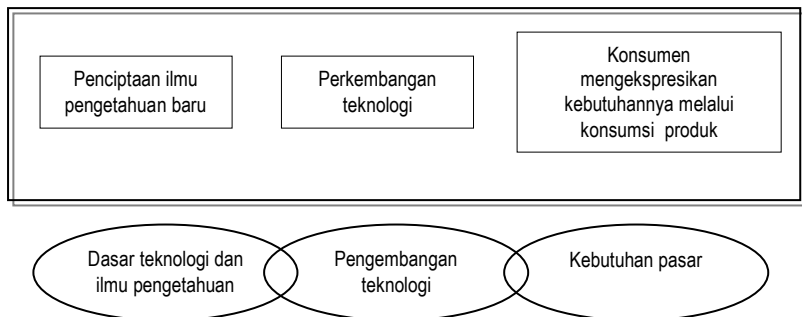
Saudara mahasiswa, setelah Anda mempelajari lebih banyak mengenai inovasi, berikutnya kita akan bahas mengenai model-model inovasi. Model-model inovasi terdiri atas model kebetulan, model linear, model rangkaian simultan, dan model interaktif (Trott, 2008).

1. Model 'Kebetulan'

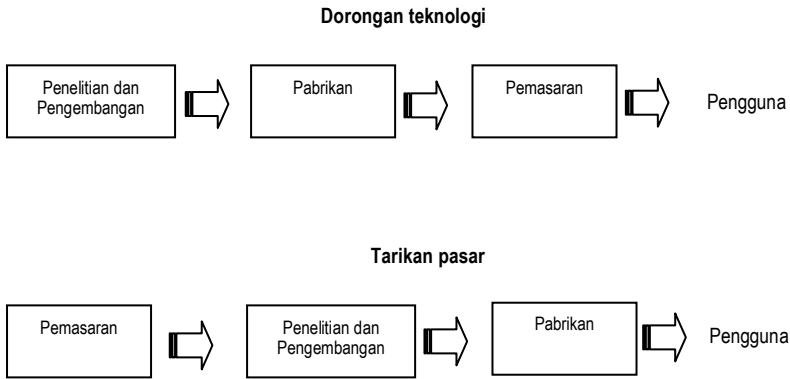
Beberapa studi mengenai inovasi banyak memberikan penekanan pada penemuan yang tidak terduga. Hal inilah yang disebut sebagai suatu kebetulan, yang terjadi pula karena adanya unsur keberuntungan. Apabila dibahas lebih jauh, maka model ini memerlukan adanya pengetahuan awal dalam suatu bidang tertentu.

2. Model Linear

Model ini mulai digunakan di Amerika Serikat setelah Perang Dunia ke-2 yang menggabungkan ilmu pengetahuan dan inovasi. Sejak saat itu, model ini banyak digunakan yang membuka pandangan orang tentang bagaimana terjadinya inovasi. Model ini selanjutnya mendominasi kebijakan-kebijakan dalam ilmu pengetahuan dan industri selama 40 tahun. Model ini menyatakan bahwa inovasi muncul melalui interaksi dasar ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan akan pasar dan hubungan tersebut terus bergerak maju. Kerangka berpikir adanya inovasi dapat Anda lihat pada Gambar 1.2. Model ini merupakan dasar pembentukan inovasi yang banyak digunakan saat ini. Model linear dapat digambarkan seperti Gambar 1.3.



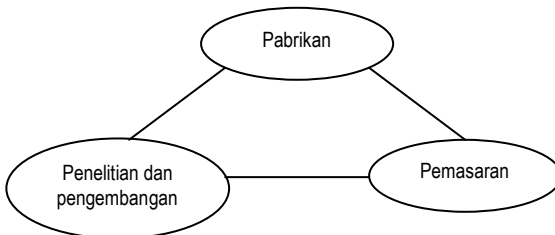
Gambar 1.2.
Kerangka Pikir Inovasi



Gambar 1.3.
Model Linear

3. Model Rangkaian Simultan

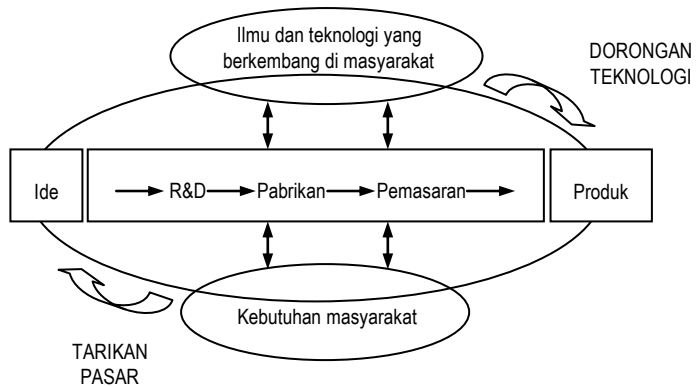
Model-model inovasi yang telah dijelaskan sebelumnya merupakan model yang terjadi karena adanya stimulasi oleh teknologi, keinginan konsumen, pabrik, maupun faktor-faktor lain, termasuk persaingan. Model-model tersebut memfokuskan pada apa saja upaya-upaya dari bawah yang mengarahkan terjadinya inovasi, bukan pada bagaimana inovasi tersebut muncul. Model linear hanya mampu memberikan penjelasan tentang di mana stimulus awal inovasi lahir termasuk di mana pemicu ide-ide tersebut lahir. Model rangkaian simultan menyatakan bahwa inovasi merupakan rangkaian simultan pengetahuan di dalam tiga fungsi yang akan membangun dan membesarkan inovasi. Model rangkaian simultan dapat Anda lihat pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4.
Model Rangkaian Simultan

4. Model Interaktif

Model interaktif merupakan model yang mengembangkan model-model sebelumnya dan merangkaikan secara bersama-sama model dorongan teknologi dan tarikan pasar. Model ini menekankan bahwa inovasi muncul sebagai hasil interaksi pasar, dasar ilmu pengetahuan, dan kemampuan organisasi. Seperti pada model rangkaian simultan, model ini tidak menunjukkan dengan jelas kapan mulai adanya inovasi. Aliran informasi digunakan untuk menjelaskan bagaimana inovasi terjadi dan bagaimana inovasi dapat muncul dari berbagai macam sudut. Seperti Anda pelajari pada Gambar 1.5, bahwa model interaktif menunjukkan adanya siklus yang terus menerus dan dinamis antara adanya kebutuhan masyarakat, penemuan ide, ilmu dan teknologi, sampai pada terciptanya produk.



Gambar 1.5.
Model Interaktif

D. PRODUK BARU

Setelah Anda mempelajari mengenai inovasi sebagai awal dari lahirnya produk baru, berikutnya Anda akan mempelajari mengenai produk baru. Saudara mahasiswa, Anda tentunya sudah sering mendengar istilah produk baru, bukan? Seperti apakah sebenarnya pengertian produk baru? Apakah produk yang benar-benar baru yang sebelumnya belum pernah ada di pasaran, ataukah produk hasil pengembangan produk yang sudah ada juga termasuk produk baru? Jawaban-jawaban pertanyaan tersebut akan kita bahas pada materi ini. Pengertian produk baru dapat dilihat dari sudut pandang yang

bermacam-macam. Contohnya, apakah walkman tergolong produk baru ataukah pengembangan teknologi yang sudah ada? Bagaimana dengan mesin printer yang berfungsi pula sebagai mesin foto copi? Apakah contoh-contoh tersebut dapat dikategorikan sebagai produk baru? Mari kita telaah mengenai pengertian produk baru. Istilah produk baru dapat berarti berbeda-beda bagi orang yang berbeda. Produk baru dapat diartikan sebagai produk yang benar-benar baru di dunia maupun produk baru bagi perusahaan. Selengkapnya, terdapat enam kategori produk baru, yaitu sebagai berikut (Crawford dan Di Benedetto, 2008).

1. **Produk baru di dunia.** Produk-produk semacam ini merupakan hasil penemuan yang menciptakan produk baru beserta pasar baru. Produk ini merupakan penemuan baru yang biasanya merupakan hasil pengembangan teknologi ataupun manipulasi teknologi yang sudah ada saat ini dalam bentuk lain yang menghasilkan desain baru yang revolusioner. Contoh: walkman Sony dan kamera digital.
2. **Produk baru bagi perusahaan atau lini produk baru.** Produk-produk ini merupakan produk baru bagi perusahaan yang dilakukan dengan menambah lini produknya. Produk-produk ini biasanya bukan merupakan produk baru di dunia, tetapi merupakan produk baru bagi perusahaan. Produk-produk ini merupakan kesempatan pertama kali bagi perusahaan untuk memasuki pasar yang sudah ada. Contoh: HP dari China memasuki pasar HP yang sebelumnya dikuasai oleh Nokia dan Motorola.
3. **Penambahan lini produk yang sudah ada.** Produk-produk yang tergolong di sini adalah bagian dari produk sebelumnya. Perbedaannya adalah produk ini berbeda dari produk yang sudah ada di pasaran namun, tidak terlalu banyak berbeda, hanya merupakan lini baru bagi perusahaan. Contoh: printer *ink-jet* warna merupakan penambahan lini terhadap printer *ink-jet* yang sudah ada.
4. **Perbaikan dan revisi terhadap produk yang sudah ada.** Produk yang termasuk adalah produk yang dibuat lebih baik dari produk yang sudah ada saat ini. Contoh: printer *ink-jet* telah melalui berbagai macam modifikasi dan pada setiap revisi produk selalu ditingkatkan performa dan reliabilitas produknya.
5. **Produk *repositioning*.** Produk-produk *repositioning* merupakan produk yang ditujukan kepada target pasar yang baru. Produk-produk tersebut sebelumnya sudah ada, namun pada perkembangannya dipilih target

pasar yang baru untuk produk tersebut. Contohnya shampoo wanita yang menjadi shampoo keluarga.

- 6. Pengurangan biaya.** Produk-produk ini merupakan produk yang menggantikan produk yang sudah ada saat ini dengan fungsi yang hampir sama bagi konsumen, namun dibuat dengan biaya yang lebih murah.

E. INOVASI DAN MANAJEMEN OPERASI

Saudara mahasiswa, seperti telah Anda pelajari sebelumnya bahwa produk baru merupakan hasil dari proses inovasi yang dapat menjadi sumber keberhasilan perusahaan. Mengelola inovasi berarti memanfaatkan kondisi-kondisi yang menjadi kesempatan bagi perusahaan secara keseluruhan untuk mengembangkan produk baru. Pengembangan produk yang sesungguhnya merupakan proses mengubah kesempatan bisnis menjadi suatu produk.

Inovasi memiliki kaitan kuat dengan proses manajemen. Produk baru sebagai bagian dari proses inovasi melalui berbagai proses baik yang dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal sampai produk dapat dinikmati konsumen. Penelitian dan pengembangan memerlukan input eksternal antara lain para ahli, teknologi, pesaing, pemasok, dan pelanggan. Penelitian mengenai produk baru tidak terlepas dari kondisi konsumen, bahkan pesaing, sehingga mereka diperlukan dalam pengembangan produk baru. Demikian pula, dalam bidang keuangan dan kepemimpinan serta pemasaran memerlukan berbagai macam input yang akhirnya diproses dalam suatu proses manajemen.

Inovasi sebagai proses manajemen menekankan pada pentingnya interaksi dan komunikasi di antara fungsi-fungsi yang ada dan lingkungan eksternal. Struktur jaringan kerja semacam ini menyebabkan terjadinya komunikasi lateral yang membantu manajer dan para staf memperlancar kreativitas mereka. Kerangka pemikiran semacam ini menekankan pada pentingnya jaringan formal dan informal di antara fungsi-fungsi. Kerangka pemikiran semacam ini membentuk dua posisi, yaitu perlunya dilakukan diversitas kerja agar dapat dihasilkan berbagai keterkaitan dan perlunya ada kesatuan untuk memfasilitasi komunikasi internal yang efektif. Keduanya diperlukan untuk memberi pemahaman secara visual bagaimana seseorang memandang proses inovasi yang perlu dikelola oleh perusahaan. Pada akhirnya, dapat ditentukan produk atau jasa dengan persyaratan yang telah

ditentukan. Proses ini merupakan proses dinamis dan kompleks yang sering kali dipandang dari sisi pemasaran, jarang dipandang dari sisi R&D serta sulitnya mengelola ilmu pengetahuan dan teknologi.

Manajemen operasi memegang peran yang cukup penting dalam keberhasilan pengembangan produk baru. Manajemen operasi merupakan bidang untuk mengembangkan keterampilan dan teknik-teknik untuk melaksanakan praktik-praktik terbaik pada sektor pabrikaan dan jasa. Lingkup manajemen operasi adalah mengendalikan proses konversi dari suatu input menjadi suatu output. Proses operasi memerlukan sebagian besar jumlah aset perusahaan, oleh karenanya pengelolaan konversi input menjadi output dilakukan secara efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan.

Semua fungsi-fungsi manajemen operasi melibatkan pengambilan keputusan yang dapat berupa keputusan jangka panjang dan jangka pendek. Salah satu keputusan penting dalam bidang operasi menyangkut pengembangan produk adalah desain dan volume produksi. Tujuan desain adalah untuk memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Oleh karenanya, desain yang baik hendaknya dimulai dan berakhir di konsumen yang berarti sesuai dengan keinginan konsumen. Desainer produk mendesain spesifikasi produk berdasarkan informasi dari bagian pemasaran mengenai produk yang diinginkan konsumen. Desain produk nantinya akan mempengaruhi keputusan proses beserta volume yang diproduksi. Manajemen operasi mempunyai tanggung jawab untuk mentransformasikan semua input yang diperlukan sampai menjadi output yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian inovasi!
- 2) Jelaskan proses inovasi!
- 3) Jelaskan tipe inovasi!
- 4) Jelaskan model inovasi!
- 5) Jelaskan pengertian produk baru!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Inovasi memiliki arti yang lebih luas dari sekedar pengertian penemuan. Inovasi merupakan aplikasi praktik dan komersialisasi penemuan-penemuan yang digabungkan dengan konsep teori. (Untuk lebih jelasnya pelajari Bagian A).
- 2) Proses inovasi merupakan gabungan dari usaha kreatif individu, fungsi operasional, dan aktivitas organisasi, serta arsitektur perusahaan. Terdapat dua input pendorong yaitu perkembangan ilmu dan teknologi serta perubahan sosial dan kebutuhan pasar. Ketiga unsur tersebut bersama-sama akan menghasilkan usaha organisasi untuk mengembangkan pengetahuan, proses-proses, sampai akhirnya mengembangkan produk. (Pelajari Bagian B).
- 3) Tipe inovasi meliputi inovasi produk, inovasi proses, inovasi organisasi, inovasi manajemen, inovasi produksi, inovasi komersial atau pemasaran, dan inovasi jasa. (Pelajari Bagian C).
- 4) Model inovasi meliputi model kebetulan, model linear, model rangkaian simultan, dan model interaktif (Pelajari Bagian C).
- 5) Produk baru dapat diartikan secara lebih luas, yang dapat dikelompokkan menjadi produk baru di dunia, produk baru bagi perusahaan atau lini produk baru, penambahan lini produk yang sudah ada, perbaikan dan revisi terhadap produk yang sudah ada, produk *repositioning*, dan pengurangan biaya. (Pelajari Bagian C).

**RANGKUMAN**

1. Penemuan produk baru selalu dimulai oleh adanya inovasi. Inovasi memiliki arti yang berbeda dari penemuan. Inovasi bukan sekedar penemuan, tetapi memiliki pengertian yang lebih luas dari penemuan. Inovasi merupakan keseluruhan proses pada saat penemuan ditransformasikan menjadi sebuah produk komersial yang dapat dijual sehingga menghasilkan keuntungan. Dengan demikian, inovasi memiliki pengertian yang lebih luas dibandingkan penemuan, yaitu inovasi merupakan aplikasi praktik dan komersialisasi penemuan-penemuan. Dengan demikian, dapat dipahami pula bahwa inovasi bukan sekedar membuat suatu produk baru, namun lebih dari itu memiliki pengertian pengelolaan semua

kegiatan yang terkait dengan proses penciptaan ide, pengembangan teknologi, produksi, dan pemasaran suatu produk baru, proses manufaktur maupun peralatan.

2. Proses inovasi dipandang sebagai suatu proses yang meliputi perspektif ekonomi, perspektif strategi bisnis, dan perilaku organisasi yang berusaha untuk meninjau aktivitas-aktivitas internal serta hubungan dengan perusahaan lain. Hal ini lebih jauh menunjukkan bahwa aktivitas individual perusahaan juga menyebabkan adanya proses inovasi. Proses inovasi merupakan gabungan dari usaha kreatif individu, fungsi operasional, dan aktivitas organisasi, serta arsitektur perusahaan. Terdapat dua input pendorong yaitu perkembangan ilmu dan teknologi serta perubahan sosial dan kebutuhan pasar. Ketiga unsur tersebut bersama-sama akan menghasilkan usaha organisasi untuk mengembangkan pengetahuan, proses-proses, sampai akhirnya mengembangkan produk.
3. Tipe-tipe inovasi adalah:

Tipe Inovasi	Contoh
Inovasi produk	Pengembangan produk baru atau perbaikan produk.
Inovasi proses	Pengembangan proses manufaktur baru.
Inovasi organisasi	Pembentukan divisi baru, pengembangan sistem informasi internal, pengembangan, sistem akuntansi baru.
Inovasi manajemen	Aplikasi sistem <i>Total Quality Management (TQM)</i> .
Inovasi produksi	Penerapan system <i>Just in Time (JIT)</i> , penggunaan piranti lunak untuk pengembangan produk baru, serta sistem kontrol kualitas.
Inovasi komersial atau pemasaran	Penyusunan pendanaan baru, pendekatan pemasaran baru, saluran distribusi baru.
Inovasi jasa	Layanan jasa berbasis internet sehingga lebih cepat.

4. Model-model inovasi: model kebetulan, model linear, model rangkaian simultan, dan model interaktif. Model 'kebetulan' adalah inovasi yang dimulai dari penemuan yang tidak terduga. Model linear menyatakan bahwa inovasi muncul melalui interaksi dasar ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan akan pasar dan hubungan tersebut terus bergerak maju. Model rangkaian simultan menyatakan bahwa inovasi merupakan rangkaian simultan pengetahuan di dalam tiga fungsi yang akan membangun dan membesarkan inovasi yaitu pabrikaan, penelitian, dan pengembangan, serta pemasaran. Model interaktif merupakan model yang mengembangkan model-model sebelumnya dan merangkaikan secara bersama-sama model dorongan teknologi dan tarikan pasar.

5. Produk baru memiliki arti yang sangat luas, tidak hanya meliputi produk yang benar-benar baru bagi perusahaan, melainkan juga dapat berarti produk yang diperbaiki. Terdapat enam kategori produk baru yaitu produk baru di dunia, produk baru bagi perusahaan atau lini produk baru, penambahan lini produk yang sudah ada, perbaikan dan revisi terhadap produk yang sudah ada, produk *repositioning*, dan pengurangan biaya.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Proses mengubah pemikiran-pemikiran intelektual menjadi suatu bentuk baru yang dapat berupa produk atau proses disebut
 - A. inovasi
 - B. penemuan
 - C. penelitian
 - D. pengembangan
- 2) Keseluruhan proses pada saat penemuan ditransformasikan menjadi sebuah produk komersial yang dapat dijual sehingga menghasilkan keuntungan disebut
 - A. inovasi
 - B. penemuan
 - C. penelitian
 - D. pengembangan
- 3) Proses inovasi merupakan gabungan dari elemen-elemen berikut ini, *kecuali*
 - A. usaha kreatif individu
 - B. fungsi operasional
 - C. aktivitas organisasi
 - D. dorongan pasar
- 4) Model inovasi yang menyatakan bahwa inovasi muncul melalui interaksi dasar ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan akan pasar dan hubungan tersebut terus bergerak maju disebut model
 - A. kebetulan
 - B. linear
 - C. rangkaian simultan
 - D. interaktif

- 5) Model inovasi yang menyatakan bahwa inovasi merupakan rangkaian bersama-sama pengetahuan di dalam tiga fungsi yang akan membangun dan membesarkan inovasi disebut model
 - A. kebetulan
 - B. linear
 - C. rangkaian simultan
 - D. interaktif

- 6) Model inovasi yang merupakan pengembangan dari model-model sebelumnya dan merangkaikan secara bersama-sama model dorongan teknologi dan tarikan pasar disebut model
 - A. kebetulan
 - B. linear
 - C. rangkaian simultan
 - D. interaktif

- 7) Proses yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk menemukan teknologi baru, inovasi, penelitian, dan produk secara eksternal disebut inovasi....
 - A. formal
 - B. informal
 - C. eksternal
 - D. terbuka

- 8) Produk baru yang merupakan penemuan baru yang biasanya merupakan hasil pengembangan teknologi ataupun manipulasi teknologi yang sudah ada saat ini dalam bentuk lain yang menghasilkan desain baru yang revolusioner merupakan kategori produk baru
 - A. lini produk baru
 - B. perbaikan produk yang sudah ada
 - C. produk baru di dunia
 - D. produk *repositioning*

- 9) Produk baru yang merupakan produk yang ditujukan kepada target pasar yang baru merupakan kategori produk baru
 - A. lini produk baru
 - B. perbaikan produk yang sudah ada
 - C. produk baru di dunia
 - D. produk *repositioning*

- 10) Produk baru yang merupakan produk yang dibuat lebih baik dari produk yang sudah ada saat ini merupakan kategori produk baru
- A. lini produk baru
 - B. perbaikan produk yang sudah ada
 - C. produk baru di dunia
 - D. produk *repositioning*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Strategi Produk Baru

Saudara mahasiswa, setelah Anda mempelajari mengenai inovasi dan produk baru, selanjutnya pada Kegiatan Belajar 2 ini kita akan mempelajari mengenai strategi pengenalan produk baru. Seperti telah Anda pelajari sebelumnya bahwa pengembangan produk baru bukanlah merupakan pekerjaan yang sederhana. Penciptaan suatu produk baru dimulai dengan adanya inovasi-inovasi yang dilakukan agar dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen. Suatu produk hasil inovasi tidak selalu berhasil di pasaran, bahkan banyak juga yang mengalami kegagalan. Perlu strategi-strategi khusus yang harus dikembangkan perusahaan agar peluncuran produk dapat berhasil.

A. STRATEGI PENGENALAN PRODUK BARU

Pemilihan produk adalah proses pemilihan produk atau jasa untuk dapat disajikan kepada konsumen. Sebagai contoh, restoran cepat saji memberikan pilihan menu bagi para pelanggannya. Keputusan produk merupakan asas bagi strategi organisasi dan memiliki dampak yang luas pada seluruh organisasi. Produk baru yang diluncurkan di pasar tidak selalu berhasil menarik minat konsumen untuk membeli produk tersebut. Perusahaan perlu menganalisis berbagai macam hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan peluncuran produk baru, termasuk bagaimana mengenalkan produk tersebut kepada konsumen. Terdapat tiga macam strategi yang dapat digunakan untuk mengenalkan produk baru ke pasar menurut Schroeder (2000) yaitu **(1) tarikan pasar, (2) dorongan teknologi, dan (3) pandangan interfunksional** yang dapat Anda pelajari berikut ini.

1. Tarikan Pasar

Pandangan ini menyatakan bahwa pasar merupakan dasar untuk menentukan produk yang harus dibuat oleh produsen dengan bantuan teknologi yang ada saat ini. Suatu perusahaan sudah seharusnya membuat produk yang dapat dijual. Hal ini dapat diawali dengan penentuan kebutuhan konsumen dan dilanjutkan dengan pengorganisasian sumber daya serta proses

sehingga dapat memasok produk kepada konsumen. Artinya, pasarlah yang 'menarik' perusahaan untuk membuat produk baru.

2. Dorongan Teknologi

Pandangan ini menyatakan bahwa teknologi merupakan penentu utama produk yang harus dibuat perusahaan dan sedikit memperhatikan pasar. Perusahaan harus mengejar keuntungan dari teknologi dengan mengembangkan teknologi dan produk superior. Produk hasil perkembangan teknologi tersebut selanjutnya 'didorong' ke pasar dan tugas bagian pemasaranlah untuk menciptakan permintaan produk tersebut. Suatu produk yang memiliki teknologi yang canggih, maka pasar akan berusaha memanfaatkan teknologi baru tersebut sehingga konsumen akan membeli produk tersebut.

3. Pandangan Interfungsional

Pandangan ini merupakan penggabungan dua pandangan sebelumnya, yaitu bahwa suatu produk hendaknya tidak hanya menyesuaikan dengan kebutuhan pasar, tetapi juga manfaat teknis yang diperoleh. Untuk melaksanakan, semua fungsi dalam organisasi (pemasaran, teknik, operasi, dan keuangan) harus bekerja sama untuk mendesain produk baru yang dibutuhkan perusahaan. Sering kali langkah ini dilakukan oleh suatu tim lintas fungsi yang bertanggung jawab terhadap pengembangan produk baru. Pandangan ini merupakan yang paling lengkap tetapi paling sulit untuk dilaksanakan. Sering kali tim lintas fungsi yang dibentuk bertentangan satu sama lain sehingga harus dicapai jalan untuk mengatasi perpecahan dalam tim. Apabila masalah ini dapat diatasi, maka dapat menghasilkan produk yang baik.

B. ELEMEN-ELEMEN STRATEGI PRODUK

Anda tentunya sudah sering mendengar kata strategi, bukan? Untuk memenangkan persaingan dalam industri diperlukan adanya strategi persaingan. Perusahaan perlu memfokuskan strategi apa saja yang akan dijalankan agar dapat diperoleh hasil yang optimal. Keberhasilan suatu strategi banyak dipengaruhi oleh setidaknya tiga hal, yaitu (1) koordinasi di antara area-area fungsional, (2) pengalokasian sumber daya, dan (3) mengarahkan pada posisi pasar yang unggul.

1. Koordinasi di Antara Area-area Fungsional

Peningkatan koordinasi di antara area-area fungsional perusahaan diperlukan karena setiap fungsi memiliki perspektif yang berbeda-beda untuk menghasilkan produk yang unggul. Bagian keuangan sering kali menganalisis produk dengan biaya yang efisien, sementara bagian pemasaran banyak memerlukan anggaran untuk melakukan promosi. Belum lagi keinginan manajer penjualan yang berusaha untuk menekan harga produk agar dapat mudah diterima pasar. Salah satu tujuan strategi adalah memastikan bahwa semua anggota tim bekerja secara bersama-sama, oleh karenanya diperlukan strategi yang dapat diterima, dapat dimengerti, dan dapat dilaksanakan oleh semua fungsi dalam perusahaan.

2. Pengalokasian Sumber Daya

Pengalokasian sumber daya sangat diperlukan. Mengapa? Jawabannya hanya satu, yaitu karena sumber daya sangat terbatas. Keterbatasan kapasitas, waktu penjualan, uang atau modal, peralatan, tenaga kerja dan lain-lain memerlukan pengelolaan yang baik. Sumber daya yang ada harus dapat dibagikan ke semua fungsi sesuai kebutuhannya sehingga diperlukan pengaturan untuk pengalokasian sumber daya tersebut sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal.

3. Posisi Pasar yang Unggul

Keberhasilan produk di pasar sangat dipengaruhi pula oleh produk dari pesaing. Produk pesaing dapat berasal dari industri sejenis maupun berasal dari industri lain yang mempunyai kemiripan fungsi produk sehingga dapat saling menggantikan. Strategi yang baik harus dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing, sehingga dapat diambil satu strategi agar dapat bertahan di antara pesaing.

Perancangan dan pengembangan produk memerlukan strategi tertentu agar produk dapat diterima oleh pasar. Kegagalan produk di pasar dapat disebabkan strategi yang kurang tepat ataupun perubahan selera konsumen yang sangat cepat di samping adanya pesaing. Strategi produk yang menyeluruh meliputi tujuh elemen yaitu:

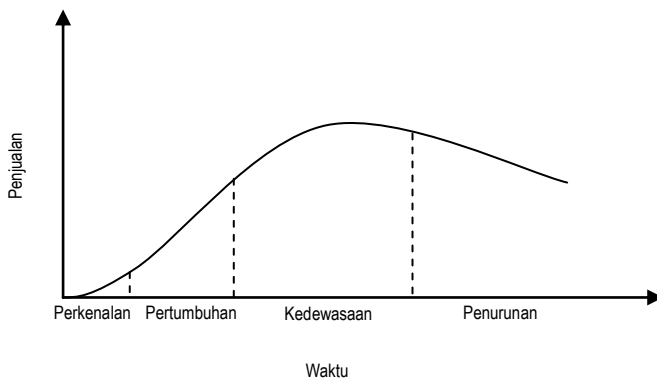
- a. Pernyataan tujuan produk harus dapat dicapai.
- b. Pemilihan alternatif-alternatif strategis.
- c. Pemilihan target konsumen.
- d. Pemilihan target pesaing.

- e. Pernyataan tentang strategi inti.
- f. Deskripsi bauran pemasaran.
- g. Deskripsi pendukung program-program fungsional.

Elemen pertama dan kedua yaitu tujuan dan alternatif-alternatif strategis membentuk arahan strategi secara umum. Tiga elemen berikutnya yaitu pemilihan konsumen, pesaing, dan strategi inti merupakan intisari strategi pemasaran. Kelima elemen tersebut bersama-sama membentuk '*positioning*' dalam pemasaran yang berarti bagaimana produk 'dibentuk' berbeda dari pesaing di benak konsumen. Elemen ke enam dan ke tujuh merupakan implementasi strategi.

C. STRATEGI PRODUK PADA DAUR HIDUP PRODUK

Saudara mahasiswa, tentunya Anda juga tidak asing lagi dengan istilah daur hidup produk, bukan? Setiap produk akan mengalami daur hidup, yang dimulai dari fase pengenalan sampai diakhiri dengan fase penurunan. Produk dilahirkan. Mereka hidup dan mereka mati. Mereka disingkirkan oleh keinginan dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Kehidupan produk terbagi atas empat fase, yaitu fase pengenalan, fase pertumbuhan, fase kedewasaan, dan fase penurunan. Pada setiap fase diperlukan strategi-strategi agar produk dapat bertahan yang sering kali terjadi produk yang tidak dapat bertahan akan ditinggalkan oleh konsumen. Daur hidup produk dapat Anda pelajari pada Gambar 1.5.



Gambar 1.5. Daur Hidup Produk

1. Strategi tahap Perkenalan

Pada fase ini, terdapat dua karakteristik khusus yang berbeda dengan fase yang lain. Pada fase ini merupakan peluncuran suatu produk baru di pasar. Karakteristik pertama adalah terdapat sedikit pesaing yang bergerak pada produk sejenis, bahkan mungkin hanya satu pesaing. Karakteristik kedua adalah penjualan meningkat sangat lambat karena konsumen belum mengenal betul produk dan belum mempercayai fungsi produk. Pada fase ini perusahaan berusaha memberikan informasi kepada konsumen mengenai keberadaan produk beserta fungsi yang dapat dimanfaatkan konsumen. Karena produk pada fase perkenalan ini sebagian besar teknik produksi masih disesuaikan dengan pasar, kondisi ini memerlukan pengeluaran lain-lain untuk (1) penelitian, (2) pengembangan produk, (3) modifikasi dan perbaikan proses, dan (4) pengembangan pemasok.

2. Strategi tahap Pertumbuhan

Pada fase ini, konsumen sudah mulai menyadari adanya produk baru. Penjualan produk terus meningkat karena pasar sudah bisa menerima adanya produk baru dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Seiring dengan peningkatan penjualan, pesaing juga mulai bermunculan yang dengan cepat menawarkan produk sejenis. Dari sisi operasi, desain produk telah mulai stabil dan diperlukan peramalan kebutuhan kapasitas yang efektif. Peningkatan penjualan yang terus tumbuh menyebabkan perusahaan harus menekankan pada strategi penambahan kapasitas atau peningkatan kapasitas yang sudah ada untuk menampung peningkatan permintaan produk.

3. Strategi tahap Kedewasaan

Pada fase ini, penjualan menunjukkan posisi yang stabil dan hanya sedikit pembeli baru yang memasuki pasar. Sebenarnya pada fase ini penjualan sudah mulai menunjukkan sedikit penurunan dan laba sudah maksimal. Pada fase ini produk telah diproduksi dalam jumlah besar, namun tetap diperlukan pengendalian biaya yang baik. Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui pengurangan pilihan dan lini produk sehingga dapat diraih keuntungan.

4. Strategi tahap Kemunduran

Fase ini ditandai oleh keadaan yang sangat khas, yaitu menurunnya penjualan secara tajam. Pasar sudah jenuh dengan produk dan semakin

banyaknya pilihan produk sejenis menyebabkan penurunan penjualan. Manajemen mungkin perlu agak kejam terhadap produk yang siklus hidupnya mendekati akhir. Produk yang hampir mati biasanya produk yang buruk bagi investasi sumber daya dan kemampuan manajerial. Oleh karenanya, produk yang sudah tidak dapat diharapkan lagi biasanya akan dihentikan produksinya.

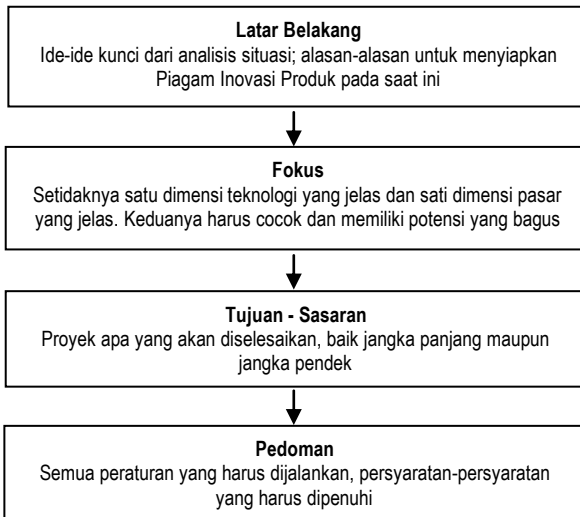
D. PERENCANAAN STRATEGIS PRODUK BARU

Pengembangan produk baru dilakukan dengan melibatkan tim pengembangan produk yang terdiri dari beberapa personel lintas fungsi. Dalam pengembangan produk baru, diperlukan perencanaan strategis yang disepakati oleh semua anggota tim agar pengembangan produk dapat tercapai dengan lebih baik. Tanpa adanya perencanaan strategis produk, maka kerja tim akan menjadi terhambat. Sebagai contoh pengembangan produk printer portabel yang melibatkan beberapa orang anggota tim dari berbagai fungsi. Salah satu anggota tim berpikir bahwa produk akan dikembangkan tanpa kabel dan berbasis baterai, sementara anggota yang lain berkonsentrasi pada pelanggan potensial yang menyukai menggunakan kabel listrik. Tim penelitian pemasaran merencanakan untuk melakukan pretest produk besar-besaran dengan perbaikan terus menerus, sedangkan para insinyur berasumsi bahwa waktu merupakan hal yang kritis sehingga hanya satu kali mendesain produk dengan sempurna sampai diluncurkan. Seorang pemasok harus berkoordinasi dengan pimpinan tim setiap hari untuk menentukan pasokan bahan karena tim belum memutuskan fungsi printer yang diinginkan seperti apa. Belum lagi masalah dari departemen penjualan yang beranggapan bahwa pelanggannya nanti adalah perusahaan kecil menengah, padahal sebenarnya pelanggan potensial adalah perusahaan besar dan pemerintah. Dari kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa tim belum memiliki strategi.

Pentingnya perencanaan strategis pada produk baru perlu disadari oleh semua pihak yang terlibat. Banyak perusahaan besar yang menyusun pernyataan strategi. Pernyataan strategi produk baru menjadi arahan bagi seluruh pihak dalam perusahaan. Strategi produk baru dapat ditentukan berdasarkan input-input yang dikumpulkan perusahaan antara lain misi perusahaan, perencanaan *platform* produk, kesesuaian strategi, sumber daya, dll. Kesemua input yang ada digunakan dalam pengembangan strategi produk baru. Langkah ini merupakan langkah awal yang sangat penting bagi langkah-langkah dalam pengembangan produk berikutnya. Pernyataan strategi produk baru dapat dituangkan dalam Piagam Inovasi Produk

(*Product Innovation Charter*). Piagam Inovasi Produk merupakan suatu dokumen yang disiapkan oleh manajemen senior yang didesain sebagai arahan bagi seluruh unit bisnis dalam jalur inovasi. Istilah Piagam Inovasi Produk menekankan bahwa strategi yang ditentukan adalah untuk produk, bukan proses ataupun aktivitas-aktivitas lainnya, serta untuk inovasi yang dituangkan dalam suatu dokumen yang menyatakan suatu kondisi bagaimana perusahaan akan beroperasi. Piagam Inovasi Produk dapat disetarakan dengan pernyataan misi, tetapi diaplikasikan pada level yang lebih kecil dan merupakan adaptasi dari produk baru.

Sebagian besar perusahaan memiliki Piagam Inovasi Produk, walaupun kadangkala tidak selalu disebut sebagai Piagam Inovasi Produk, dapat disebut dengan nama lain. Namun, sebagian perusahaan juga menyatakan tidak mempunyai strategi, dan kemudian hanya menggambarkan dalam manajemen proyek yang menurut mereka benar-benar strategis bagi perusahaan (Crawford dan Di Benedetto, 2008). Komponen Piagam Inovasi Produk seperti pada Gambar 1.6. Agar Piagam Inovasi Produk dapat berjalan efektif maka dimulai oleh manajemen senior dan terus mengikuti sampai akhir dan tidak mendelegasikan implementasinya.



Sumber: Crawford dan Di Benedetto, 2008

Gambar 1.6.
Isi Piagam Inovasi Produk

E. STRATEGI PERSAINGAN PRODUK BARU

Anda sudah mempelajari mengenai strategi pengenalan produk baru dan strategi dalam daur hidup produk. Strategi pengenalan produk tidak terlepas dari kemampuan perusahaan untuk menentukan satu strategi yang menjadi dasar peluncuran produk di pasar agar dapat bersaing dengan produk lain. Setiap perusahaan yang memproduksi barang dan jasa pasti akan menghadapi persaingan yang ketat, baik dari perusahaan sejenis maupun perusahaan yang memproduksi produk atau jasa yang menggantikan produk yang ada. Seperti persaingan dalam bisnis *handphone* antara berbagai macam produsen, bahkan produsen baru pun mulai mencuri perhatian pasar dengan menyediakan harga yang lebih murah. Demikian pula untuk produk atau jasa yang tidak sama namun, bersifat mampu menggantikan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Misalnya, persaingan antara kereta api dengan pesawat terbang. Saat ini, konsumen banyak sekali dimanjakan oleh promosi tiket pesawat terbang yang murah, yang dikhawatirkan dapat mengancam pasar untuk kereta api.

Persaingan dalam satu industri maupun antar industri yang berbeda merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan. Perusahaan-perusahaan baru yang memproduksi produk sejenis yang telah ada sebelumnya akan sangat menghadapi kesulitan ketika melakukan penetrasi ke pasar yang sudah terbentuk. Masalah harga, citra merek, promosi, kualitas produk, sampai pada masalah distribusi produk merupakan serangkaian kegiatan yang harus dipecahkan perusahaan agar dapat bersaing di antara perusahaan-perusahaan sejenis. Keunggulan bersaing merupakan kunci agar perusahaan dapat bertahan di antara para pesaingnya. Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi persaingan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dalam suatu industri atau segmen pasar yang dilayani perusahaan. Strategi bisnis dapat berupa persaingan (melawan semua pesaing untuk memperoleh keunggulan bersaing) dan/atau kerja sama (bekerja sama dengan satu atau lebih pesaing untuk mendapatkan keuntungan dari pesaing lain). Strategi bisnis merupakan strategi untuk menjawab pertanyaan ”bagaimana perusahaan atau unit-unit perusahaan harus bersaing atau bekerja sama pada lingkup industrinya”.

Berkaitan dengan strategi bersaing perusahaan, strategi bersaing memunculkan pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Haruskah perusahaan bersaing berdasarkan biaya rendah (dan kemudian pada harga yang murah), atautkah perusahaan sebaiknya melakukan diferensiasi produk atau jasa, misalnya dalam hal kualitas atau layanan?
2. Haruskah perusahaan bersaing secara langsung dengan pesaing utama yang menguasai pasar, atautkah perusahaan sebaiknya fokus pada ceruk pasar yang hanya mampu melayani sebagian pasar tetapi dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan?

Porter (1998) mengemukakan dua strategi umum bersaing pada perusahaan dalam suatu industri yaitu strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi. Strategi ini disebut umum karena dapat digunakan untuk berbagai tipe atau ukuran perusahaan, bahkan oleh organisasi nonprofit.

1. **Strategi biaya rendah** merupakan kemampuan perusahaan atau unit produksi untuk mendesain, memproduksi, dan memasarkan produk secara lebih efisien daripada pesaing.
2. **Strategi diferensiasi** merupakan kemampuan untuk menyediakan nilai yang unik dan superior kepada pembeli dalam hal kualitas produk, fitur-fitur khusus, dan layanan purna jual.

Lebih jauh, Porter mengemukakan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dalam industri banyak ditentukan oleh lingkup bersaing yang merupakan perluasan dari target pasar perusahaan. Sebelum menggunakan salah satu dari kedua strategi bersaing (biaya rendah atau diferensiasi), perusahaan harus memilih jangkauan variasi produk yang akan diproduksi, chanel distribusi, tipe pembeli yang akan dilayani, area geografi daerah pemasaran, serta susunan industri-industri yang akan bersaing. Hal ini akan merefleksikan pemahaman perusahaan mengenai keunikan sumber daya yang ada. Selanjutnya, perusahaan dapat menentukan target yang luas (yang ditujukan untuk pasar menengah dan massal) atau target yang lebih sempit (yang bertujuan untuk ceruk pasar). Mengkombinasikan dua macam target pasar dengan dua macam strategi bersaing akan menghasilkan empat variasi strategi bersaing seperti tampak pada Gambar 1.7.

	Biaya Rendah	Diferensiasi
Target Luas	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi
Target Sempit	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Gambar 1.7.
Strategi Bersaing Porter

- a. **Kepemimpinan Biaya** merupakan strategi bersaing biaya rendah yang bertujuan pada pasar yang luas dan memerlukan efisiensi fasilitas, pengurangan biaya, pengawasan biaya yang ketat, serta minimalisasi biaya pada area-area penelitian dan pengembangan, layanan, tenaga penjual, dan periklanan. Karena berdasarkan pada biaya rendah, maka perusahaan mampu menentukan harga yang lebih rendah daripada pesaing tetapi masih mampu menghasilkan keuntungan yang memuaskan. Dengan menerapkan strategi biaya rendah, menyebabkan perusahaan mampu bertahan melawan para pesaingnya. Biaya rendah yang diterapkan menyebabkan perusahaan dapat terus menikmati keuntungan di tengah persaingan yang kuat. Pangsa pasar yang besar menyebabkan perusahaan memiliki kekuatan tawar yang tinggi bagi para pemasok karena membeli dalam jumlah yang cukup banyak.
- b. **Diferensiasi** ditujukan untuk pasar yang luas dan melibatkan penciptaan produk atau jasa yang dipersepsikan unik dalam industrinya. Karena keunikannya, perusahaan akan menetapkan harga premium untuk produknya. Kekhususan ini dapat dikaitkan dengan desain atau citra merek, teknologi, fitur-fitur, jaringan dealer, serta layanan pelanggan. Diferensiasi merupakan strategi untuk menghasilkan keuntungan di atas rata-rata pada bisnis tertentu dengan menekankan pada loyalitas konsumen terhadap merek. Loyalitas konsumen juga menjadi hambatan masuk bagi pesaing lain, apabila suatu perusahaan baru akan memasuki pasar, maka harus mampu menciptakan keunikan pada produknya.
- c. **Fokus biaya** merupakan strategi persaingan biaya rendah yang berfokus pada suatu kelompok pasar tertentu atau pada suatu pasar dalam satu wilayah geografi tertentu dan hanya melayani ceruk pasar ini. Pada

strategi ini perusahaan berusaha untuk memperoleh keuntungan dari biaya pada target pasarnya. Fokus biaya sangat berarti bagi perusahaan yang berfokus pada usaha untuk melayani pasar yang sempit dengan lebih efisien daripada para pesaingnya.

- d. **Fokus diferensiasi** merupakan strategi yang berkonsentrasi pada kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk, dan pasar geografis tertentu. Untuk melaksanakan strategi ini, perusahaan harus mencari perbedaan pada segmen pasarnya. Strategi ini berarti bagi perusahaan yang mampu melayani kebutuhan khusus bagi pasar yang sempit secara lebih efisien daripada pesaing.

F. KARAKTERISTIK KEBERHASILAN PENGEMBANGAN PRODUK

Dari sudut pandang investor pada perusahaan yang berorientasi laba, usaha pengembangan produk dapat dikatakan berhasil apabila produk dapat diproduksi dan dijual dengan menghasilkan laba. Namun, laba sering kali sulit untuk dinilai secara cepat dan langsung. Terdapat lima dimensi spesifik keberhasilan pengembangan produk, yaitu (1) kualitas produk, (2) biaya produk, (3) waktu pengembangan produk, (4) biaya pengembangan, dan (5) kapabilitas pengembangan.

1. Kualitas Produk

Seberapa baik produk yang dihasilkan dari upaya pengembangan? Apakah produk tersebut memuaskan kebutuhan pelanggan? Apakah produk tersebut kuat dan andal? Kualitas produk pada akhirnya akan memengaruhi pangsa pasar dan menentukan harga yang ingin dibayar oleh pelanggan untuk produksi tersebut.

2. Biaya Produk

Apakah yang disebut biaya manufaktur dari produk? Biaya manufaktur yaitu biaya untuk modal peralatan dan alat bantu serta biaya produksi setiap unit produk. Biaya produk menentukan berapa besar laba yang dihasilkan oleh perusahaan pada volume penjualan dan harga penjualan tertentu.

3. Waktu Pengembangan Produk

Seberapa cepat anggota tim menyelesaikan pengembangan produk? Waktu pengembangan akan menentukan kemampuan perusahaan dalam

bersaing, menunjukkan daya tanggap perusahaan terhadap perubahan teknologi, dan pada akhirnya akan menentukan kecepatan perusahaan untuk menerima pengembalian ekonomis dari usaha yang dilakukan tim pengembangan.

4. Biaya Pengembangan

Berapa biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk mengembangkan produk? Biaya pengembangan biasanya merupakan salah satu komponen yang penting dari investasi yang dibutuhkan untuk mencapai laba.

5. Kapabilitas Pengembangan

Apakah tim pengembang dan perusahaan mempunyai kemampuan yang lebih baik untuk mengembangkan produk masa depan sebagai hasil dari pengalaman yang diperoleh pada proyek pengembangan saat ini? Kapabilitas pengembangan merupakan aset yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan produk dengan lebih efektif dan ekonomis di masa yang akan datang.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan strategi yang dapat digunakan untuk mengenalkan produk baru ke pasar menurut Schroeder (2000)!
- 2) Jelaskan beberapa hal yang mempengaruhi keberhasilan strategi!
- 3) Jelaskan tahap-tahap pada daur hidup produk dan strategi pada masing-masing fase!
- 4) Jelaskan tentang Piagam Inovasi Produk!
- 5) Jelaskan strategi bersaing Porter yang dapat digunakan untuk pengembangan produk!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Strategi yang dapat digunakan untuk mengenalkan produk baru ke pasar menurut Schroeder (2000) yaitu (1) tarikan pasar, (2) dorongan teknologi, dan (3) pandangan interfunksional. (Pelajari Bagian A).

- 2) Keberhasilan suatu strategi banyak dipengaruhi oleh setidaknya tiga hal, yaitu (1) koordinasi di antara area-area fungsional, (2) pengalokasian sumber daya, dan (3) mengarahkan pada posisi pasar yang unggul. (Pelajari Bagian B)
- 3) Tahap-tahap pada daur hidup produk adalah tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap penurunan. Setiap tahap memiliki strategi produk tertentu yang dapat Anda pelajari lebih lengkap pada bagian C.
- 4) Piagam Inovasi Produk merupakan suatu dokumen yang disiapkan oleh manajemen senior yang didesain sebagai arahan bagi seluruh unit bisnis dalam jalur inovasi. (Pelajari Bagian D)
- 5) Strategi bersaing Porter meliputi: (1) Kepemimpinan Biaya, (2) Diferensiasi, (3) Fokus biaya, dan (4) Fokus diferensiasi. (Pelajari bagian D)



RANGKUMAN

1. Keberhasilan peluncuran produk baru sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam meraih keuntungan. Perusahaan perlu menganalisis berbagai macam hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan peluncuran produk baru, termasuk bagaimana mengenalkan produk tersebut kepada konsumen. Terdapat tiga macam strategi yang dapat digunakan untuk mengenalkan produk baru ke pasar menurut Schroeder (2000) yaitu (1) tarikan pasar, (2) dorongan teknologi, dan (3) pandangan interfungsional.
2. Untuk memenangkan persaingan dalam industri diperlukan adanya strategi persaingan. Perusahaan perlu memfokuskan strategi apa saja yang akan dijalankan agar dapat diperoleh hasil yang optimal. Keberhasilan suatu strategi banyak dipengaruhi oleh setidaknya tiga hal, yaitu (1) koordinasi di antara area-area fungsional, (2) pengalokasian sumber daya, dan (3) mengarahkan pada posisi pasar yang unggul.
3. Suatu produk mempunyai tahap-tahap dalam daur hidupnya. Terdapat empat tahapan dalam daur hidup produk, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap kemunduran. Setiap tahap memerlukan strategi tertentu yang diarahkan agar dapat menunjang keberhasilan produk di pasar.

4. Pentingnya perencanaan strategis pada produk baru perlu disadari oleh semua pihak yang terlibat. Pernyataan strategi produk baru menjadi arahan bagi seluruh pihak dalam perusahaan. Pernyataan strategi produk baru dapat dituangkan dalam Piagam Inovasi Produk (*Product Innovation Charter*). Piagam Inovasi Produk merupakan suatu dokumen yang disiapkan oleh manajemen senior yang didesain sebagai arahan bagi seluruh unit bisnis dalam jalur inovasi. Piagam Inovasi Produk berisi latar belakang, fokus, tujuan sasaran dan pedoman.
5. Porter (1998) mengemukakan dua strategi umum bersaing pada perusahaan dalam suatu industri yaitu strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi. Strategi ini disebut umum karena dapat digunakan untuk berbagai tipe atau ukuran perusahaan, bahkan oleh organisasi nonprofit. Selanjutnya, dengan mengkombinasikan strategi umum bersaing dengan target pasar, maka dapat diperoleh empat macam strategi bersaing, yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, strategi fokus biaya, dan strategi fokus diferensiasi.
6. Dari sudut pandang investor pada perusahaan yang berorientasi laba, usaha pengembangan produk dapat dikatakan berhasil apabila produk dapat diproduksi dan dijual dengan menghasilkan laba. Namun, laba sering kali sulit untuk dinilai secara cepat dan langsung. Terdapat lima dimensi spesifik keberhasilan pengembangan produk, yaitu (1) kualitas produk, (2) biaya produk, (3) waktu pengembangan produk, (4) biaya pengembangan, dan (5) kapabilitas pengembangan.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pengenalan produk baru dapat dilakukan dengan memandang bahwa pasar merupakan dasar untuk menentukan produk yang harus dibuat oleh produsen dengan bantuan teknologi yang ada saat ini. Pandangan ini merupakan pandangan
 - A. tarikan pasar
 - B. dorongan teknologi
 - C. interfungsional
 - D. intrafungsional

- 2) Pengenalan produk baru dapat dilakukan dengan memandang bahwa suatu produk hendaknya tidak hanya menyesuaikan dengan kebutuhan pasar, tetapi juga manfaat teknis yang diperoleh. Pandangan ini merupakan pandangan
 - A. tarikan pasar
 - B. dorongan teknologi
 - C. interfunksional
 - D. intrafunksional

- 3) Fase pada daur hidup produk ketika produk diluncurkan di pasar dan sebagian besar teknik produksi masih disesuaikan dengan pasar sehingga memerlukan pengeluaran lain-lain untuk (1) penelitian, (2) pengembangan produk, (3) modifikasi dan perbaikan proses, dan (4) pengembangan pemasok merupakan fase
 - A. pengenalan
 - B. pertumbuhan
 - C. kedewasaan
 - D. penurunan

- 4) Strategi yang dapat dilakukan pada tahap kedewasaan adalah mengurangi biaya dalam hal
 - A. penelitian dan pengembangan
 - B. biaya distribusi
 - C. kemasan produk
 - D. pengurangan pilihan dan lini produk

- 5) Suatu dokumen yang disiapkan oleh manajemen senior yang didesain sebagai arahan bagi seluruh unit bisnis dalam jalur inovasi untuk pengembangan produk disebut
 - A. daur hidup produk
 - B. piagam inovasi produk
 - C. *blueprint* produk
 - D. rancangan produk

- 6) Salah satu strategi umum Porter yang berupa kemampuan perusahaan atau unit produksi untuk mendesain, memproduksi, dan memasarkan produk secara lebih efisien daripada pesaing disebut strategi
 - A. fokus produk
 - B. biaya rendah
 - C. diferensiasi
 - D. fokus proses

- 7) Strategi umum Porter yang menyatakan adanya kemampuan perusahaan untuk menyediakan nilai yang unik dan superior kepada pembeli dalam hal kualitas produk, fitur-fitur khusus, dan layanan purna jual disebut strategi
- A. fokus produk
 - B. biaya rendah
 - C. diferensiasi
 - D. fokus proses
- 8) Strategi bersaing yang berkonsentrasi pada kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk, dan pasar geografis tertentu disebut strategi
- A. fokus diferensiasi
 - B. biaya rendah
 - C. kepemimpinan biaya
 - D. target pasar
- 9) Strategi bersaing yang merupakan strategi persaingan biaya rendah yang berfokus pada suatu kelompok pasar tertentu atau pada suatu pasar dalam satu wilayah geografi tertentu dan hanya melayani ceruk pasar ini disebut strategi
- A. fokus diferensiasi
 - B. biaya rendah
 - C. fokus biaya
 - D. target pasar
- 10) Salah satu dimensi keberhasilan pengembangan produk adalah menekankan pada biaya untuk modal peralatan dan alat bantu serta biaya produksi setiap unit produk sehingga dapat ditentukan laba yang diinginkan merupakan dimensi pengembangan produk dalam hal
- A. waktu produk
 - B. target produksi
 - C. biaya produk
 - D. biaya pemasaran

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) A
- 3) D
- 4) B
- 5) C
- 6) D
- 7) D
- 8) C
- 9) D
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) C
- 3) A
- 4) D
- 5) B
- 6) B
- 7) C
- 8) A
- 9) C
- 10) C

Daftar Pustaka

- Crawford, M. and Di Benedetto, A. (2008). *New Products Management*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Heizer, J., and Render, B. (2005). *Operations Management*. 7th edition. Pearson Education International.
- Krajewski, L.J., and Ritzman, L.P. (1999). *Operations Management: Strategy and Analysis*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Lehmann, D.R. and Winer, R.S. (2005). *Product Management*. 4th edition. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Russel, R.R., and Taylor, B.W. (2003). *Operations Management*. 4th edition. Pearson Education International.
- Stevenson, W.J. (2005). *Operations Management*. 8th edition. McGraw-Hill.
- Schroeder, R.G. (2000). *Operations Management: Contemporary Concepts and Case*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development* 4th Edition. London: Pearson Education.
- Ulrich, K.T., and Eppinger, S.D. (2008). *Product Design and Development*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Wheelen, T. L., and Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and Business Policy International Edition*, New Jersey: Pearson Education, Inc.