

## ANALISIS PROSES INOVASI PRODUK PADA PT. INDOPLAST MAKMUR

Ivan Steffanus Budimartono dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* ivansteffanusb1803@gmail.com ; dhyah@petra.ac.id

**Abstrak**— Inovasi merupakan tindakan pengelolaan yang terdiri dari beberapa proses yang saling berkaitan. Proses inovasi memiliki sepuluh tahapan yaitu: *need-and-wants exploration, idea generation, concept development, business analysis, screening, prototype development, plant scale-up, market testing, commercialization, dan postlaunch checkup*. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan tahapan proses inovasi produk pada perusahaan industri alas kaki. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur untuk memperoleh data-data yang ada. Teknik pengujian data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan kesepuluh tahapan proses inovasi produk dengan baik.

**Kata Kunci**—, Inovasi Produk, Proses Inovasi Produk.

### I. PENDAHULUAN

Inovasi tidak bisa dihindari oleh perusahaan jika ingin mencapai kesuksesan dalam bisnisnya. Perusahaan modern yang memiliki laboratorium R&D akan menjadi pemeran utama dari inovasi (Trott, 2008). Kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung kepada kemampuan perusahaan tersebut dalam mendapatkan, menggunakan pengetahuan, dan mengaplikasikannya menjadi suatu produk baru. Pengetahuan dalam hal ini adalah kemampuan perusahaan untuk mengetahui produk seperti apa yang diinginkan oleh konsumen (Fuad *et al*, 2006). Perusahaan yang memiliki kemampuan tersebut mampu untuk bertahan dari kerasnya persaingan pada era modern ini sehingga perusahaan mampu untuk memenuhi tujuan utamanya. Menurut Millson & Willemon (2008), inovasi mempunyai artian sebagai proses melakukan hal baru. Ide mempunyai nilai yang kecil hingga dikonversikan atau diubah menjadi produk baru, jasa, atau olahan. Inovasi adalah transformasi dari ide kreatif menjadi suatu yang berguna. Kunci dari keberhasilan suatu inovasi adalah perubahan yang dilakukan secara berkelanjutan, membuat hal-hal yang terlihat mustahil untuk dilakukan menjadi nyata, membuat suatu konsep yang benar-benar direncanakan, dan mampu menjawab kebutuhan dari konsumen. Perlunya pemahaman mengenai tiap tahapan inovasi produk yang ada sangat diperlukan oleh perusahaan dan juga tenaga kerjanya. Menurut Kuczmarski (1992), terdapat sepuluh tahapan proses inovasi.

Tahap pertama dalam tahapan proses inovasi menurut

Kuczmarski (1992) adalah *needs and wants exploration*, dimana perusahaan mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan setiap segmen konsumen potensial. Tahapan ini menjelaskan bahwa penyelidikan pasar dan penelitian konsumen merupakan hal penting sebelum tahapan *idea generation*. Tahap pertama ini menyediakan dasar untuk *idea generation* yang efektif. Pada tahapan ini memberikan informasi mengenai kebutuhan, keinginan, keluhan, dan permasalahan yang konsumen alami mengenai aktivitas, fungsi, atau performa produk tertentu.

Tahap kedua dalam tahapan proses inovasi menurut Kuczmarski (1992) adalah *idea generation*, dimana perusahaan menghasilkan ide-ide dalam kategori tertentu. Tahapan ini menyediakan cara untuk memulai kreatifitas, *brainstroming*, dan asosiasi - pembuatan proses pengembangan ide-ide baru. Ada beberapa alat dan pendekatan yang dapat digunakan untuk mengumpulkan ide-ide yang muncul, yaitu: *One-to-one interviews* atau *group sessions, patent searches, warranty cards, questionnaires and surveys, trade shows, trips to foreign countries, purchased and customized consumer research, dan focus group*.

Tahap ketiga dalam tahapan proses inovasi menurut Kuczmarski (1992) adalah *concept development*, dimana perusahaan membangun konsep, menjalankan *initial screens* dan menentukan prioritas. Tahap ini merupakan tahap di mana ide yang sudah bermunculan dikategorikan. Mengubah suatu ide menjadi konsep mempunyai artian memberikan wujud, bahan, bentuk (melalui sketsa awal), memikirkan tipe kemasan, harga, dan lainnya pada ide tersebut.

Tahap keempat dalam tahapan proses inovasi menurut Kuczmarski (1992) adalah *business analysis*, dimana perusahaan melakukan analisis bisnis pada beberapa konsep yang dipilih. Pada tahap ini diperlukan adanya pemeriksaan terhadap ketertarikan pada kategori dan kompetisinya, biaya, pola beli konsumen, dan kesesuaian dengan kekuatan internal perusahaan dengan tujuan menghasilkan proyeksi keuangan. Beberapa komponen dari *business analysis*, yaitu: *trend pasar dan potensi pertumbuhan, persaingan, struktur distribusi, pertimbangan lingkungan, performa produk pelengkap, hambatan dan biaya untuk masuk pasar, faktor keberhasilan dan risiko, biaya unit produk, peringkat kinerja produk oleh konsumen, reaksi segmen konsumen dan konsep, proyeksi perusahaan (laporan keuangan dan kebutuhan modal)*.

Tahap kelima dalam tahapan proses inovasi menurut Kuczmarski (1992) adalah *screening*, dimana perusahaan

menyeleksi konsep untuk menentukan calon purwarupa, setelah tahap business analysis diselesaikan untuk sebuah konsep, selanjutnya akan memasuki pemeriksaan keuangan. Pada bagian ini manajemen akan memberikan keputusan berlanjut atau tidaknya suatu konsep.

Tahap keenam dalam tahapan proses inovasi menurut Kuczarski (1992) adalah pengembangan purwarupa. Tujuan utama dari tahap ini adalah menghasilkan satu atau lebih produk uji coba (purwarupa) dalam kondisi final yang akan digunakan untuk uji coba konsumen.

Tahap ketujuh dalam tahapan proses inovasi menurut Kuczarski (1992) adalah plant scale up, dimana perusahaan mulai melakukan pengembangan pabrik. Tahapan yang menentukan apakah produk akan diluncurkan atau tidak. Memasuki tahap ini beberapa peralatan mungkin dibeli dan sarana baru juga ditambahkan.

Tahap kedelapan dalam tahapan proses inovasi menurut Kuczarski (1992) adalah market testing, dimana perusahaan menjalankan pengujian kinerja produk, penerimaan konsumen dan pasar. Tahap ini seringkali dilupakan oleh perusahaan. Uji coba pasar (market test) untuk menentukan apakah produk baru ini akan berjalan dan perubahan apa yang diperlukan nantinya ketika produk akan diluncurkan. Melalui tahapan ini maka perusahaan akan mampu menyesuaikan target pasar, kemasan, harga, periklanan, dan dimana produknya harus ditempatkan. Tahap ini juga membutuhkan waktu dan biaya.

Tahap kesembilan dalam tahapan proses inovasi menurut Kuczarski (1992) adalah commercialization, dimana perusahaan mengembangkan rencana peluncuran dan komersialisasi produk baru. Penentuan waktu, koordinasi, perencanaan, dan komunikasi merupakan hal yang mempengaruhi kesuksesan peluncuran produk. Tahap ini merupakan tahapan di mana perusahaan harus memperkuat kemampuannya untuk memasarkan produk baru sehingga konsumen terbujuk untuk membeli.

Tahap terakhir yang merupakan tahap kesepuluh dalam tahapan proses inovasi menurut Kuczarski (1992) adalah post launch check up, dimana perusahaan memonitor kinerja secara teratur sesuai dengan rencana semula. Tahap ini seringkali tidak mendapat perhatian dari perusahaan. Pada tahap terakhir ini dilakukan pengawasan terhadap produk baru yang sudah diluncurkan apakah sesuai dengan rencana awal. Pengawasan akan dilakukan tiap tahun apabila produk tersebut sudah diluncurkan selama satu tahun.

Dalam penelitian ini menggunakan teori tahapan inovasi dari Kuczarski (1992) yang terdiri dari Needs-and-Wants exploration, Idea Generation, Concept Development, Business Analysis, Screening, Prototype Development, Plant Scale-Up, Market testing, Commercialization, dan Postlaunch Checkup.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif sendiri menurut Sugiyono merupakan penelitian kualitatif yang mendeskripsikan apa yang dilihat, didengar, dan dirasakan,

baru mendata sepiintas tentang informasi yang diperolehnya (2007 dalam Gunawan, 2015).

Subjek penelitian ini adalah orang-orang yang berhubungan dengan penelitian dan akan menjadi sumber informasi bagi penelitian ini. Objek penelitian ini adalah proses inovasi produk pada perusahaan. Perusahaan ini bergerak dalam industri alas kaki di Gresik, Jawa Timur. Perusahaan ini memproduksi sandal dengan menggunakan tiga merek yang disesuaikan dengan segmen konsumen yang dituju perusahaan yaitu segmen konsumen kelas bawah, menengah, dan atas.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Purposive sampling digunakan karena dalam penelitian ini akan dipilih beberapa informan yang berhubungan dengan penelitian dan yang dapat menjawab informasi yang dibutuhkan untuk menjawab masalah dalam penelitian ini. Sumber data dibagi menjadi dua yaitu primer dan sekunder. Data primer didapat dari hasil wawancara dan data sekunder didapat dari dokumen-dokumen perusahaan seperti sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. Narasumber yang dipilih adalah direktur produksi, manajer research&development, dan manajer pemasaran. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur, di mana peneliti tidak terpaku oleh daftar pertanyaan yang telah dibuat atau dengan kata lain pertanyaan yang akan diajukan bersifat fleksibel dan tidak membatasi. Dengan demikian peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih mendalam. Metode analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Metode yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data adalah metode triangulasi. Triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2010). Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2010).

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian tahapan proses inovasi pada perusahaan diketahui tahap needs-and-wants exploration merupakan tahapan awal perusahaan melakukan penelitian pasar (market research). Melalui penelitian pasar, perusahaan dapat mengetahui keinginan dan keluhan yang dimiliki oleh konsumen. Pada tahap ini juga perusahaan melakukan penelitian terhadap trend produk untuk mengetahui perkembangan produk. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber diketahui bahwa perusahaan melakukan penelitian terhadap keinginan konsumen sebelum perusahaan membuat produk baru. Waktu penelitian terhadap konsumen ini dilakukan sewaktu-waktu untuk melihat produk apa yang dibutuhkan oleh konsumen. Segmen konsumen yang dituju oleh perusahaan ini disesuaikan dengan merek yang digunakan perusahaan untuk masing-masing produknya. Terdapat tiga merek yang digunakan oleh perusahaan untuk memenuhi segmen konsumen perusahaan, masing-masing untuk segmen konsumen kelas bawah, kelas menengah, dan kelas atas. Metode penelitian konsumen yang dilakukan perusahaan dengan mengumpulkan informasinya secara lisan melalui oleh pemilik yang secara langsung turun ke pasar untuk melihat

keinginan konsumen, kepala cabang juga bergerak untuk melihat keinginan konsumen untuk produk alas kaki pada saat ini, dan sales. Keinginan konsumen dapat diketahui melalui survei perusahaan terhadap minat konsumen terhadap suatu produk sandal. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber dari perusahaan, dalam penelitian terhadap keinginan konsumen, perusahaan juga mendapatkan beberapa keluhan yang disampaikan oleh konsumen terhadap produk yang diproduksi perusahaan. Keluhan yang berasal dari konsumen ini meliputi permasalahan pada sablon yang cepat luntur ketika sandal digunakan, bentuk sandal yang kurang sesuai dengan bentuk kaki saat digunakan oleh konsumen, bahan dari sandal yang terlalu keras atau terlalu lembek ketika dipakai sehingga membuat konsumen tidak nyaman saat menggunakan produk, harga produk sandal yang menurut konsumen terlalu mahal, dan tidak tersedianya suatu model yang diinginkan konsumen ketika model tersebut sedang musim. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber dalam penelitian terhadap trend yang dilakukan oleh perusahaan dengan melihat dari produk yang diproduksi oleh pesaing perusahaan yang bergerak dalam industri pembuatan alas kaki. Perusahaan melihat produk dari perusahaan pesaing karena pada saat ini produk dari perusahaan pesaing merupakan salah satu produk yang sedang laku di pasaran. Perusahaan juga melihat perkembangan trend untuk produknya dari model-model yang terdapat di internet dan juga melihat perkembangan di luar negeri yaitu China. Dalam melihat perkembangan di luar negeri ini menurut hasil wawancara dengan narasumber kedua, pemilik secara langsung pergi ke China untuk melihat perkembangan trend sandal. Pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan penelitian untuk keinginan konsumen dan juga penelitian trend produk yaitu pemilik, kepala cabang perusahaan, divisi marketing, produksi, dan Research & Development.

Pada tahap Idea Generation, tahapan ini merupakan tahap kedua di mana perusahaan mulai mengumpulkan ide baik yang berasal dari internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Perusahaan akan menentukan metode pemilihan ide yang akan digunakan, durasi yang dibutuhkan untuk memunculkan ide, dan bagaimana metode yang digunakan untuk menghindari kesalahan dalam melakukan pemilihan ide. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber diketahui bahwa sumber ide perusahaan juga berasal dari pihak internal perusahaan. Pihak internal yang turut menyumbang ide untuk perusahaan, yang pertama adalah pemilik yang dalam hal ini membantu mencari ide-ide baru yang mampu dijadikan sebagai bahan untuk produksi produk baru. Kedua adalah pihak Research & Development yang membuat desain untuk produk baru yang akan diproduksi oleh perusahaan dengan menggunakan kreatifitas yang dimiliki. Kreatifitas yang dimiliki oleh anggota divisi Research & Development tidak bisa dikeluarkan karena anggota dari divisi Research & Development kurang percaya diri terhadap hasil desain yang merupakan hasil karya sendiri. Kurang percaya diri terhadap hasil desain dikarenakan mereka merasa hasil desain perusahaan tidak dapat diterima oleh konsumen. Serta yang ketiga adalah staff yang membantu memberikan masukan ide untuk produk baru yang akan dibuat perusahaan. Sumber ide perusahaan yang berasal dari

eksternal perusahaan, yaitu melihat model yang diproduksi oleh pesaing perusahaan, mengambil model-model yang berasal dari internet serta model ini bisa diambil juga dari gambar-gambar dari lukisan kontemporer, desain dari kartu undangan, dan juga model pilar romawi, dan melihat model dari merek-merek luar negeri yang dijadikan sebagai acuan perusahaan. Metode yang digunakan oleh perusahaan untuk memilih sumber ide dengan melihat model dari pesaing yang laku di pasaran dan ide tersebut disesuaikan terlebih dahulu kemudian dikembangkan oleh pihak Research & Development untuk digunakan pada produk baru yang akan diproduksi oleh perusahaan. Pihak yang terlibat dalam memberikan ide adalah pemilik, Research & Development, marketing, produksi, dan direktur perusahaan. Durasi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memunculkan ide baru adalah setiap hari. Perusahaan harus terus mencari dan memunculkan ide-ide baru untuk menghasilkan desain baru yang dapat digunakan pada produknya. Dalam menghindari kesalahan dalam pemilihan ide untuk produk baru, perusahaan tidak menyamakan ide yang telah dipilih, tetapi membuat perubahan pada ide yang telah dipilih dan meminta saran dari staff atau divisi lainnya.

Tahapan proses inovasi dilanjutkan dengan tahap ketiga yaitu Concept development. Tahap ini merupakan proses pengembangan ide yang sudah dipilih oleh perusahaan menjadi konsep. Pada bagian ini perusahaan akan mempertimbangkan aspek bahan, harga, dan kemasan (packaging). Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber mengenai pengembangan ide menjadi konsep, perusahaan membicarakan permasalahan ini di awal sebelum melakukan produksi. Konsep yang diinginkan ditentukan terlebih dahulu dan kemudian disesuaikan dengan contoh yang akan digunakan. Penentuan model yang akan digunakan juga ditentukan yaitu model polos, ramai, dan emboos dibicarakan terlebih dahulu. Ketebalan dari insole dan outsole juga ditentukan terlebih dahulu dalam pembentukan konsep untuk produk baru. Dalam penyusunan konsep, perusahaan mempertimbangkan bahan apa yang digunakan untuk produk baru perusahaan karena bahan yang digunakan harus sesuai dengan model sandal. Penentuan bahan selama ini juga masih mendapat campur tangan langsung dari pemilik. Bahan yang digunakan untuk memproduksi sandal disesuaikan dengan spesifikasi yang telah disusun oleh pihak Research & Development. Penyusunan konsep, perusahaan mempertimbangkan aspek harga karena melalui pertimbangan ini perusahaan dapat memperkirakan profit yang diperoleh, perusahaan mampu menyesuaikan dengan anggaran biaya yang sudah dialokasikan oleh pihak keuangan, dan perusahaan mampu menentukan bahan apa yang sesuai dengan harga yang sudah ditentukan. Perusahaan mempertimbangkan aspek kemasan karena kemasan merupakan salah satu bagian yang menarik minat pembeli ketika membeli produk baru yang diproduksi oleh perusahaan. Dalam hal perhitungan aspek kemasan (packaging), pihak PPIC bertanggung jawab dalam melakukan perhitungan untuk biaya kemasan produk.

Tahap keempat dilanjutkan dengan business analysis. Tahap ini merupakan tahap di mana perusahaan melakukan analisis bisnis terhadap konsep yang telah dipilih. Komponen yang dianalisis oleh perusahaan mencakup trend pasar dan potensial

pertumbuhan, kompetisi dengan produk pesaing, struktur distribusi baik dalam segi bahan baku dan produk jadi, halangan yang timbul ketika perusahaan masuk dan melayani pasar, dan biaya yang dibutuhkan untuk membuat produk. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber dari perusahaan diketahui bahwa perusahaan melakukan penelitian analisis bisnis dan dalam penelitian ini pemilik dari perusahaan turut terlibat. Pertimbangan perusahaan dalam hal analisis bisnis meliputi tiga bagian. Pertimbangan pertama perusahaan adalah model. Model menjadi pertimbangan karena model harus disesuaikan dengan keinginan dari konsumen saat ini. Perusahaan melakukan survei ke toko-toko untuk mengetahui model produk sandal yang menarik minat konsumen. Pertimbangan kedua perusahaan adalah harga produk. Harga produk menjadi pertimbangan karena harga harus disesuaikan sehingga dapat dijangkau oleh konsumen kelas bawah, menengah, dan atas. Harga yang terlalu mahal juga akan membuat konsumen berpikir untuk membeli produk perusahaan. Harga yang diberikan perusahaan bagi masing-masing merek yang digunakan tidak sama dan disesuaikan dengan segmen yang dituju oleh perusahaan. Produk sandal yang dijual oleh perusahaan untuk segmen konsumen bawah dijual dengan kisaran harga Rp 8.000,00 hingga Rp 9.000,00, produk sandal untuk segmen konsumen menengah dijual dengan kisaran harga Rp 10.000,00 hingga Rp 15.000,00, dan produk sandal untuk segmen konsumen atas dijual dengan kisaran harga Rp 80.000,00 hingga Rp 100.000,00. Pertimbangan ketiga perusahaan adalah kemasan (packaging) produk. Kemasan produk menjadi pertimbangan perusahaan karena kemasan merupakan bagian yang dilihat konsumen ketika membeli suatu produk. Kemasan yang digunakan oleh perusahaan menggunakan menggunakan kemasan plastik vacuum yang mengikuti bentuk dari produk sandal yang diproduksi dan menggunakan kemasan plastik OPT dengan bentuk kantong plastik bening. Penelitian trend pasar yang dilakukan perusahaan tidak selalu sesuai dengan kondisi asli yang berada di pasaran. Penelitian analisis bisnis dalam bidang trend pasar yang dilakukan perusahaan bisa meleset. Hasil analisis mengenai potensial pertumbuhan yang dilakukan oleh perusahaan ada yang mencapai target dan ada juga yang tidak mencapai target. Perusahaan menghadapi persaingan yang ketat dalam industri alas kaki, kedua pesaing perusahaan. Persaingan dengan pesaing yang dihadapi oleh perusahaan terdapat dalam segi harga yang saling bersaing, karena pesaing menjual produk mereka dengan harga yang lebih murah dan kualitas berbeda dan ada juga yang sama kualitasnya. Metode struktur distribusi bahan baku perusahaan menggunakan sistem import dari luar negeri yaitu China, Arab, dan Korea untuk biji EVA. Matras dan juga cetakan yang digunakan oleh perusahaan dalam proses produksi dimport dari China. Perusahaan menggunakan karet sebagai bahan baku yang berasal dari Indonesia. Metode struktur distribusi barang jadi yang digunakan oleh perusahaan dengan mengisi terlebih dahulu toko-toko grosir yang terdapat di wilayah Surabaya terlebih dahulu kemudian distribusi produk baru akan dilakukan juga ke cabang yang terdapat di wilayah lain, yaitu Semarang, Bandung, Jakarta, Makassar, Bali, dan Medan. Halangan untuk memasuki pasar ketika perusahaan membuat produk baru adalah tingginya tingkat persaingan dengan pesaing-pesaing yang bergerak dalam industri pembuatan alas

kaki. Dalam pembuatan produk baru, perhitungan atau kalkulasi untuk Harga Pokok Penjualan untuk pembuatan produk baru dilakukan oleh pihak PPIC. Perhitungan yang telah dikalkulasikan oleh pihak PPIC nantinya akan diserahkan kepada pihak marketing perusahaan untuk diperiksa kembali, apabila terdapat ketidakcocokan dalam Harga Pokok Penjualan yang telah dihitung maka pihak marketing akan melakukan diskusi dengan pihak produksi. Diskusi yang dilakukan oleh pihak marketing ini ditujukan agar Harga Pokok Penjualan dapat disesuaikan sehingga keuntungan dapat dicapai sesuai dengan keinginan dari pihak marketing. Pihak yang terlibat dalam penelitian analisis bisnis adalah pemilik, marketing, Produksi, PPIC, dan pihak keuangan.

Tahap kelima pada penelitian ini dilanjutkan dengan screening. Tahapan ini merupakan tahap di mana bagian manajemen keuangan perusahaan akan memberikan keputusan terhadap berlanjut atau tidaknya suatu konsep produk. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber perusahaan, peran pihak keuangan adalah menyediakan anggaran untuk biaya (cost) produksi produk baru yang akan diproduksi perusahaan, jika biaya (cost) sesuai maka produk akan disetujui oleh pihak keuangan.

Tahap keenam dalam penelitian ini adalah prototype development. Pada tahap ini perusahaan membuat purwarupa (prototype). Pembuatan purwarupa ini nantinya akan ditujukan untuk uji coba terhadap performa produk. Melalui pembuatan purwarupa ini perusahaan dapat mengetahui perubahan apa yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua narasumber perusahaan diketahui perusahaan membuat purwarupa untuk produk baru sebelum produk tersebut diproduksi dalam jumlah besar. Bentuk pengujian purwarupa ini dengan diujikan dahulu kepada beberapa pengguna, sehingga perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian yang memerlukan peningkatan atau perubahan agar sesuai dengan keinginan konsumen. Perubahan pada purwarupa yang dibuat oleh perusahaan untuk produk baru terletak pada aspek kualitas bahan yang digunakan oleh perusahaan dalam pembuatan purwarupa untuk produk baru dan pada bagian bentuk. Perubahan yang dilakukan tidak termasuk pada perubahan desain. Perubahan pada kualitas bahan dilakukan dengan mengganti racikan konsentrasi adonan bahan yang digunakan oleh perusahaan. Pihak yang bertanggung jawab adalah pemilik, divisi Research & Development, dan divisi produksi.

Tahap ketujuh pada penelitian ini adalah plant scale-up. Tahap ini merupakan tahap di mana perusahaan menambahkan beberapa bahan baku dan peralatan baru yang menunjang pembuatan produknya. Saat memasuki tahap ini juga diambil keputusan yang berkaitan dengan diluncurkan atau tidaknya produk tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber perusahaan, dalam pembuatan produk baru perusahaan tidak memerlukan penambahan peralatan baru dalam proses produksi, karena peralatan yang digunakan tidak mengalami perubahan. Bahan baku yang digunakan oleh perusahaan dalam proses pembuatan produk baru dengan melakukan import dari luar negeri yaitu; China, Arab, dan

Korea. Perusahaan juga menggunakan bahan baku yang berasal dari lokal yaitu Indonesia. Pihak yang terlibat adalah pemilik, divisi Research & Development, dan divisi produksi. Keputusan peluncuran terhadap produk baru ditentukan oleh divisi marketing, PPIC, dan Research & Development

Tahap kedelapan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu Market testing. tahap ini merupakan uji coba pasar (market testing) yang dilakukan perusahaan untuk melakukan penyesuaian terhadap harga, kemasan, periklanan, dan penempatan produk. Uji coba terhadap penjualan akan dilakukan perusahaan di beberapa daerah untuk melihat bagaimana reaksi konsumen terhadap produk tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, perusahaan melakukan uji coba pasar (market testing). Tujuan dilakukan uji coba pasar (market testing) untuk menilai tanggapan konsumen terhadap produk baru, apakah produk tersebut dapat diterima atau tidak oleh konsumen. Bentuk uji coba pasar (market testing) yang dilakukan perusahaan dengan memproduksi produk baru tersebut dengan menggunakan kuota minimum terlebih dahulu. Kuota minimum yang digunakan oleh perusahaan sebesar 1000 lusin, kemudian produk baru tersebut akan dititipkan ke cabang-cabang dan toko-toko grosir. Penyesuaian dalam aspek harga dan kemasan tidak dilakukan oleh perusahaan, tetapi perusahaan mempertimbangkan wilayah untuk peluncuran produk baru tersebut. Dalam hal periklanan untuk produk baru dari perusahaan masih menjadi tanggung jawab pemilik, baik itu periklanan di media massa dan media elektronik seperti televisi. Uji coba terhadap penjualan merupakan salah satu aspek yang diujikan oleh perusahaan. Melalui penjualan, perusahaan bisa menentukan berapa besarnya jumlah yang harus diproduksi untuk produk baru tersebut.

Tahap kesembilan pada penelitian ini adalah commercialization. Pada tahap ini perusahaan akan menentukan kapan waktu yang tepat untuk melakukan peluncuran terhadap produknya. Penentuan tempat di mana produk tersebut akan diluncurkan juga menjadi aspek yang penting. Strategi pemasaran yang tepat harus digunakan oleh perusahaan untuk menunjang peluncuran produk tersebut kepada konsumen. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber perusahaan, diketahui bahwa dalam peluncuran produknya perusahaan tidak selalu lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya. Strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam peluncuran produk baru dengan melihat waktu yang tepat untuk peluncuran produk barunya. Lokasi peluncuran produk baru yang dipilih oleh perusahaan adalah wilayah Surabaya terlebih dahulu kemudian wilayah lain. Surabaya menjadi lokasi yang dipilih oleh perusahaan berdasarkan pertimbangan wilayah Surabaya merupakan wilayah yang paling dekat, mempunyai hasil penjualan yang bagus jika dibandingkan dengan wilayah lain, dan jumlah konsumen lebih banyak.

Tahapan terakhir dalam penelitian ini adalah postlaunch checkup. Tahap terakhir ini merupakan tahap yang digunakan perusahaan untuk mengawasi produknya setelah diluncurkan. Melalui pengawasan ini perusahaan dapat mengetahui peluncuran produk tersebut sudah sesuai dengan rencana

awal. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber diketahui perusahaan melakukan pengawasan terhadap produk baru yang sudah diluncurkan. Tujuan dilakukannya pengawasan terhadap produk baru yang sudah diluncurkan adalah menilai tanggapan konsumen dan pengawasan ini bertujuan juga untuk meningkatkan kapasitas penjualan perusahaan, karena jika penjualan produk baru yang sudah diluncurkan tidak mendapat pengawasan maka akan memberikan kerugian pada keuntungan (profit) perusahaan dan kapasitas penjualan mengalami penurunan. Metode pengawasan produk perusahaan dilakukan berdasarkan analisis dari laporan penjualan yang berasal dari cabang dan juga toko-toko grosir. Laporan penjualan ini diperoleh setiap hari oleh perusahaan. Pihak yang terlibat dalam pengawasan produk ini adalah divisi marketing, divisi Research & Development, dan toko-toko grosir.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber mengenai tahapan proses inovasi produk pada perusahaan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Pada tahap needs-and-wants exploration, perusahaan telah melakukan penelitian untuk keinginan konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh perusahaan dalam penelitian kepada keinginan konsumen dilakukan secara lisan dan waktu penelitian dapat dilakukan sewaktu-waktu. Melalui penelitian konsumen perusahaan dapat mengetahui keluhan konsumen.

Pada tahap idea generation, ide yang datang berasal dari internal dan juga eksternal perusahaan. Ide yang digunakan oleh perusahaan diolah terlebih dahulu oleh divisi Research & Development sehingga tidak terjadi kesamaan design dengan produk lain. Durasi pemunculan ide harus dilakukan setiap hari oleh perusahaan untuk mendapatkan ide baru untuk desain produk sandal.

Pada tahap concept development, perusahaan mengelola ide menjadi konsep yang diinginkan oleh perusahaan. Pertimbangan terhadap aspek bahan, harga, dan kemasan turut serta dipertimbangan ketika perusahaan menyusun konsep untuk produk barunya.

Pada tahap bussiness analysis, perusahaan melakukan pertimbangan terhadap harga, model, dan kemasan. Analisis bisnis mengenai trend pasar dan potensial pertumbuhan produk tidak selalu sesuai dengan hasil analisis perusahaan. Pada tahap ini perusahaan menggunakan distribusi bahan baku yang diimport dan diambil dari lokal. Metode distribusi barang jadi, perusahaan mengandalkan toko-toko grosir yang terdapat di wilayah Surabaya terlebih dahulu. Pembuatan produk baru oleh perusahaan juga mendapatkan halangan untuk memasuki pasar dalam industri alas kaki dikarenakan tingkat persaingan yang tinggi. Perhitungan terhadap Harga Pokok Penjualan dalam pembuatan produk baru dilakukan oleh pihak PPIC, kemudian perhitungan ini akan diserahkan kepada pihak marketing. Perhitungan ini nantinya akan diperiksa oleh pihak marketing, apabila Harga Pokok Penjualan tidak sesuai, pihak marketing akan mendiskusikan perhitungan tersebut dengan pihak produksi. Penyesuaian yang dilakukan oleh pihak marketing ini bertujuan agar keuntungan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai.

Pada tahap screening, keterlibatan pihak keuangan adalah penyediaan anggaran untuk melakukan produksi produk baru.

Pada tahap prototype development, perusahaan membuat purwarupa dengan tujuan mengetahui diperlukan perubahan atau peningkatan pada produk. Perubahan yang dilakukan perusahaan terbatas pada kualitas bahan dan bentuk, tanpa mengubah desain.

Pada tahap plant scale-up, perusahaan tidak melakukan penambahan terhadap peralatan yang digunakan dan bahan baku yang dipakai menggunakan sistem import dari luar negeri dan produk lokal.

Pada market testing, perusahaan memulai produksi produk baru dengan menggunakan kuota minimum sebanyak 1000 lusin sehingga produk barunya hanya dijual beberapa pasang terlebih dahulu. Tujuan perusahaan untuk melihat tanggapan konsumen terhadap produk baru tersebut.

Pada tahap commercialization, strategi peluncuran produk perusahaan hanya melihat waktu yang tepat untuk peluncuran produk barunya. Kecepatan waktu perusahaan dalam peluncuran tidak selalu lebih cepat jika dibandingkan dengan pesaingnya. Wilayah Surabaya menjadi pilihan perusahaan karena angka penjualan paling besar berasal dari Surabaya.

Pada tahap postlaunch checkup, pengawasan terhadap produk yang sudah diluncurkan dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan meningkatkan kapasitas penjualan perusahaan

sehingga keuntungan yang diperoleh tidak mengalami penurunan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disarankan sebaiknya perusahaan memperhatikan aspek strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam meluncurkan produk barunya kepada konsumen. Melalui penggunaan strategi pemasaran produk baru yang tepat, inovasi produk yang dilakukan oleh perusahaan dapat diterima oleh masyarakat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Fuad, M., H. Christin, Nurlela, Sugiarto, Y.E.F. Paulus. (2006). Pengantar Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gunawan, I. (2015). Metode penelitian kualitatif teori & praktik. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuczmariski. (1992). Managing new products : The power of innovation. 2nd edition. Prentice – Hall.
- Millson, Murray R., Willemon, David. (2008). The strategy of managing innovation and technology. 1st edition. Pearson Prantice Hall.
- Sugiyono. (2010). Metode penelitian bisnis. Alfabeta, Bandung.
- Trott, Paul. (2008). Innovation management and new product development. 4th edition. Prentice Hall