

PROSES INOVASI PRODUK PADA PT MEKAR USAHA NASIONAL

Gerald Christopher Chandra dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: gerchandra@gmail.com ; harya@peter.petra.ac.id

Abstrak— Perkembangan dunia bisnis dan perubahan lingkungan bisnis di era globalisasi ini menuntut setiap perusahaan untuk melakukan sesuatu yang dianggap dapat membuatnya bertahan, salah satu kunci agar perusahaan dapat bertahan yaitu dengan melakukan inovasi produk atau inovasi proses. Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses inovasi produk baru dengan menggunakan pendekatan *new product development*, Mendeskripsikan dan menganalisis proses inovasi produksi dengan menggunakan pendekatan *lean production* dan Menganalisis pengembangan produk dan proses yang sudah dan perlu dilakukan oleh PT Mekar Usaha Nasional. Jenis metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Inovasi yang dilakukan di PT Mekar Usaha Nasional adalah inovasi produk dan inovasi proses, tahapan inovasi produk yang dilakukan adalah pemunculan ide, penyaringan ide, pengujian konsep, analisa bisnis, pengembangan produk, pengujian pasar, komersialisasi, pengawasan dan evaluasi. Sedangkan proses-proses inovasi proses yang diidentifikasi adalah mengidentifikasi proses untuk inovasi, mengidentifikasi tingkat perubahan, mengembangkan visi proses, memahami proses yang telah ada, mendesain dan membuat prototipe proses baru.

Kata Kunci- Inovasi produk, Inovasi proses, *New product development*, *lean production*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis dan perubahan lingkungan bisnis di era globalisasi ini menuntut setiap perusahaan untuk melakukan sesuatu yang dianggap dapat membuatnya bertahan. Kunci untuk dapat bertahan tumbuh, dan tetap menguntungkan adalah dengan terus menerus mengembangkan produk dan proses baru (Hartman, Tower dan Seboru dalam Indriani dan Prasetyowati, 2008; Tohidi dan Jabbari, 2012). Reguia (2014) mengatakan bahwa inovasi produk adalah pengembangan produk baru, membuat perubahan dalam desain produk saat ini atau menggunakan teknik baru. Dalam membuat inovasi produk, perusahaan perlu mengetahui kebutuhan konsumen agar produk yang dihasilkan dapat diterima oleh konsumen. Oleh karena itu, proses inovasi terhadap produk menjadi hal yang penting. sebagai contoh inovasi proses Hal pembeda kopi di Monopole adalah proses pembuatan kopi tidak instan dan hanya diseduh saja, melainkan melewati beberapa tahap dari penggilingan biji

kopi, memakai alat pembuatan kopi yang beragam, serta melewati proses penyaringan sehingga tidak meninggalkan ampas kopi. Warna kopi di monopole berwarna merah kecoklatan. Dari segi rasa, kopi terasa pahit, manis, asam dan kecut (Suryajaya, 2015). De Jong dan Den Hartog (2003) membagi proses inovasi dalam 4 tahap yaitu melihat kesempatan, mengeluarkan ide, mengimplementasikan ide serta mengaplikasikan ide. Sebagai contoh, Proses pengembangan produk baru di PT. Bio Farma dimulai dari pemerintah. Pemerintah menentukan produk yang akan dibuat berdasarkan permintaan pasar. Departemen marketing melakukan estimasi penjualan, prioritas dan keuntungan. Jika prediksi menguntungkan, maka dilakukan rencana desain. Setelah tahap riset maka produksi diawasi oleh Departemen QC. Kemudian dilakukan distribusi untuk digunakan sebagai uji klinis melalui survey tentang efektifitas dari produk yang dihasilkan (Hariandja & Safitri, 2009).

PT Mekar Usaha Nasional merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri plastik dan memproduksi berbagai macam peralatan rumah tangga yang terbuat dari plastik, seperti kursi anak, tempat sampah, termos, kotak peralatan, tempat permen dan *stocker*. Selama ini, PT Mekar Usaha Nasional melakukan inovasi dalam hal bentuk dan produk baru dalam lini produk sejenis. Pada awal berdirinya, PT Mekar Usaha Nasional hanya memiliki produk-produk dengan ukuran yang besar. Seiring dengan berjalannya waktu, permintaan dari konsumen mengenai ukuran produk menjadi sebuah masukan bagi perusahaan sehingga perusahaan menghasilkan produk-produk yang ada dalam ukuran sedang dan kecil. Selain itu, perusahaan juga membuat produk baru setiap 1 tahun sekali.

Melihat pentingnya Inovasi Produk agar perusahaan mampu untuk bertahan dalam persaingan, maka dirasa perlu untuk menjadikannya sebagai sebuah bahan penelitian. Penelitian ini akan melihat bagaimana gambaran proses inovasi produk pada PT Mekar Usaha Nasional.

Inovasi produk menurut Hurley dan Hult (1998) yaitu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran baru, gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Definisi inovasi produk menurut Dewi

(2010) adalah suatu usaha yang dijalankan perusahaan untuk menciptakan produk baru yang bertujuan untuk menyesuaikan dengan selera konsumen dan meningkatkan penjualan. Fontana (dalam Sari, Sasongko & Wahyuni, 2013) menyebutkan inovasi produk mencakup perubahan pada : Bungkus produk - membangun, memperbaiki kemasan suatu produk sehingga lebih inovatif, ukuran produk - terdapat keragaman ukuran yang inovatif, Inovasi proses - mengubah maupun membangun proses produksi menjadi lebih efisien, Inovasi sistem distribusi - membuat saluran distribusi lebih sederhana, Inovasi manajemen - membuat manajemen organisasi menjadi lebih fleksibel dan lincah dalam menghadapi perubahan kondisi lingkungan organisasi.

Terdapat 6 golongan inovasi produk antara lain ; Produk baru bagi dunia, Lini produk baru, perbaikan dan revisi produk yang telah ada (Kotler dalam Susanto, 2013:23 ; Lukas & Ferrel, dalam Dewi, 2010), Tambahan lini produk baru yang telah ada, Penentuan kembali, Pengurangan biaya (Kotler dalam susanto, 2013, p.23).

Proses inovasi merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu atau organisasi, mulai dari sadar atau tahu adanya inovasi sampai menerapkan (mengimplementasikan) inovasi. Inovasi digambarkan sebagai proses yang siklus dan berlangsung terus menerus, meliputi fase kesadaran, penghargaan, adopsi, difusi dan implementasi (De Jong & Den Hartog, 2003). Proses inovasi meliputi beberapa tahapan yaitu ; Pemunculan ide (*Idea Generation*), Penyaringan Ide (*Idea Screening*), Analisa Bisnis (*Business Analytical*), Pengembangan Produk (*Product Development*), Pengujian Pasar (*Market testing*), Komersialisasi (*Commercialisation*), Pengawasan dan evaluasi (*Monitoring and Evaluating*) (Trott, 2002 ; Stamm, dalam Wijaya, 2013), Pengujian konsep (*concept testing*) dan pengawasan dan evaluasi (*Monitoring and evaluating*) (Trott, 2002). De Jong dan Den Hartog (2003) ; Zaltman, Duncan, Holbek, (1973) merinci lebih mendalam proses inovasi dalam 4 tahap sebagai berikut : Melihat peluang, Mengeluarkan ide, Mengkaji Ide, Implementasi.

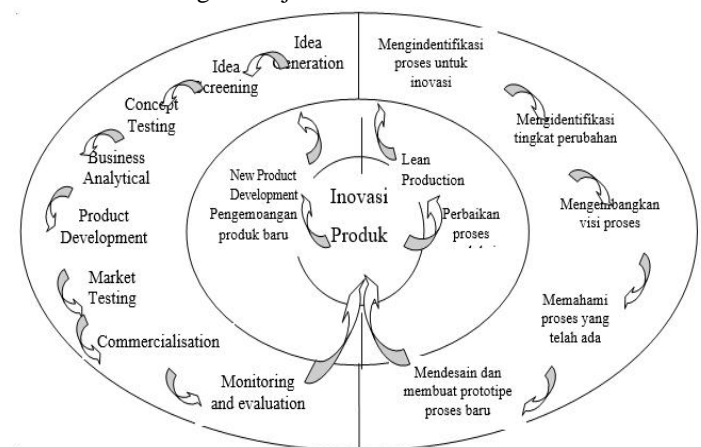
Dalam mengidentifikasi inovasi produk yang dilakukan PT Mekar Usaha Nasional , maka peneliti akan menggunakan pendekatan New Product development. Tahapan *new product development* (NPD) menurut Booz, Allen & Hamilton (dalam Bhuiyan, 2011) adalah Strategi produk baru, Generasi ide , Screening, Analisa bisnis, Desain dan pengembangan, Pengujian, Komersialisasi.

Inovasi proses merupakan salah satu bentuk inovasi yang berkaitan dengan keterbukaan (Reichstein & Salter, 2006). Inovasi proses fokus pada bagaimana produk / jasa yang ada diproduksi (Edquist et al., 2001). Inovasi proses juga menjadi pendorong kinerja perusahaan dan sarana strategis penting untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan (Reichstein & Salter, 2006). Inovasi proses didefinisikan sebagai elemen

baru yang diperkenalkan dalam masukan organisasi, spesifikasi tugas, pekerjaan dan mekanisme aliran informasi, dan peralatan yang digunakan untuk menghasilkan suatu produk atau membuat layanan, dengan tujuan mencapai biaya yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi (Utterback & Abernathy, 1975; Damanpour, 1984). Ada beberapa tahapan dalam melakukan inovasi proses yaitu: Mengidentifikasi proses untuk inovasi (Davenport, 1993 ; Aydinly, 2009). Mengidentifikasi perubahan *enablers* (Bradley, 2010 ; Davenport, 1993), Mengembangkan visi, Memahami proses yang telah ada, Mendesain dan mengimplementasi prototipe proses yang baru (Goksoy, 2012; Davenport, 1993).

Oleh karena itu, dalam mengupayakan perbaikan secara kontinu dalam proses produksi PT Mekar Usaha Nasional maka akan digunakan inovasi proses melalui pendekatan lean production. Menurut Gaspersz (dalam Antandito, Choiri, Riawati, 2014), konsep *lean manufacturing* merupakan suatu upaya strategi perbaikan secara kontinu dalam proses produksi untuk mengidentifikasi jenis dan faktor penyebab terjadinya waste agar aliran nilai (*value stream*) dapat berjalan lancar sehingga waktu produksi lebih efisien. Pendekatan *lean manufacturing* merupakan pendekatan yang relatif sederhana dan terstruktur dengan baik agar mudah dipahami demi melakukan proses efisiensi yang sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada di perusahaan. *Lean manufacturing* didefinisikan sebagai pereduksi dari waste dalam segala bentuk atau kondisi dengan memaksimalkan aktivitas yang bernilai tambah (*value added*). Menurut Womack (dalam Antandito, Choiri, Riawati, 2014), konsep lean berarti suatu usaha oleh seluruh elemen perusahaan untuk bersama-sama mengeliminasi waste dan merupakan salah satu tools untuk mencapai daya saing perusahaan seoptimal mungkin.

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena

peneliti dapat memahami secara mendalam tentang proses-proses inovasi yang ada di dalam perusahaan, masalah proses yang ada, dan dapat merumuskan proses inovasi produk dengan menggunakan hasil dari wawancara, dan observasi di PT Mekar Usaha Nasional (Sugiyono, 2015; Moleong, 2007).

Penelitian ini akan melalui beberapa tahapan atau prosedur terkait inovasi produk dengan metode *new product development* serta inovasi proses dengan metode *lean production*. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* karena peneliti ingin mendapatkan data yang sesuai dari informan yang dianggap bersangkutan dan paling tahu tentang objek penelitian. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil transkrip wawancara dari CEO, manajer produksi dan manajer pemasaran. Pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur untuk memperoleh informasi yang terkait dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Melalui triangulasi sumber diharapkan dapat memperlancar penelitian dengan data yang diperoleh dari sumber yang berbeda, tetapi memiliki informasi yang terkait dengan membandingkan hasil wawancara yang berasal dari ketiga narasumber (Sugiyono, 2015).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Dan Pembahasan Proses Inovasi Produk Yang Saat ini Berlangsung di PT Mekar Usaha Nasional

Pembahasan ini mengenai hasil wawancara dengan narasumber yang peneliti pilih terkait dengan penelitian ini di mana wawancara tersebut meliputi beberapa pertanyaan mengenai proses inovasi produk yang dilakukan oleh PT Mekar Usaha Nasional dengan menggunakan pendekatan *New Product Development*. Berikut merupakan deskripsi dari 8 tahap dalam inovasi produk pada PT Mekar Usaha Nasional.

1. Pemunculan Ide

Pada tahap ini, PT Mekar Usaha Nasional mengumpulkan semua ide untuk membuat produk baru yang berasal dari dalam perusahaan dan luar perusahaan. Ide untuk membuat produk baru atau mengembangkan produk baru muncul dari distributor dan bagian pemasaran karena mereka yang berhubungan langsung dengan konsumen yang secara tidak langsung, ide juga berasal dari konsumen, Selain itu CEO dan para manajer turut andil dalam memberikan ide. Tidak semua diterima oleh perusahaan. Kebijakan ide yang diterima tergantung perusahaan. Setelah ide dikumpulkan, Perusahaan akan mempertimbangkan ide tersebut apakah produk tersebut dapat dibuat dan apakah produk tersebut akan laku di pasaran. Apabila perusahaan tidak yakin, maka perusahaan akan menolak ide tersebut. Ide untuk mengembangkan produk baru muncul karena permintaan pasar dan mengikuti tren di pasar.

Perusahaan melihat apa yang konsumen minta, bagaimana selernya, serta barang apa saja yang paling dibutuhkan konsumen namun perusahaan belum memilikinya. Selain itu, perusahaan juga melihat dari pameran mengenai warna apa yang sedang tren.

2. Penyaringan Ide

Pihak yang terlibat dalam penyaringan ide yaitu semua manajer dan CEO Dalam penyaringan ide ini, semua manajer berkontribusi dengan keputusan diambil oleh CEO. Proses eliminasi terhadap ide yang terkumpul yaitu CEO mendengarkan keluhan konsumen dengan melakukan kunjungan bersama bagian pemasaran ke distributor dan melakukan survey pada konsumen. Penyaringan ide bertujuan untuk memilih ide yang terbaik untuk dikembangkan ke tahap berikutnya dan mengantisipasi ide yang tidak baik. Ide yang diterima disaring dengan selektif agar tidak terjadi kesalahan. Perusahaan memiliki dasar-dasar pertimbangan dalam tahap penyaringan ide. Dasar pertimbangan perusahaan yaitu perusahaan melakukan proyeksi mengenai tingkat permintaan potensial dengan melakukan survey potensi pasar yang dilakukan oleh bagian pemasaran. Tim pemasaran melakukan survey ke toko-toko dan retail dengan melihat tren yang ada di pasar, contohnya pada saat ini tren warna apa yang sementara diminati konsumen, bentuk produk yang seperti apa yang diminati konsumen dan segmentasi pasar bagaimana yang berpotensi menjadi konsumen perusahaan ke depannya. Waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk penyaringan ide tidak menentu. sekitar 1 sampai 2 minggu

3. Pengujian konsep

Pihak yang terlibat dalam pengujian konsep yaitu CEO dan bagian produksi. Mengenai konsep produk, apabila perusahaan ingin membuat konsep yang tahan banting, maka produk akan dibanting dari lantai 3 ke bawah, namun apabila perusahaan ingin membuat konsep yang kuat maka perusahaan akan mencoba dengan meminta orang yang berbadan gemuk untuk menduduki produk tersebut. Untuk mengukur potensi dari konsep produk, bagian pemasaran melakukan analisa pasar untuk melihat kepotensialan konsep produk yang ada dengan mencoba mengkomunikasikan kepada distributor dan konsumen sehingga perusahaan akan memperoleh informasi mengenai reaksi terhadap konsep produk yang telah direncanakan oleh perusahaan. Waktu yang dibutuhkan untuk pengujian konsep tidak lama jika proses lancar dan berjalan secara normal tetapi apabila kurang kuat dalam konsep tersebut maka

akan dicetak lagi dan ditambahkan bahan sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama.

4. Analisa bisnis

Pihak yang terlibat dalam tahap ini adalah CEO, manajer pemasaran dan manajer keuangan. Dalam melakukan perencanaan target pasar, perusahaan tetap menggunakan pasar yang telah dimiliki dan menambah pasar yang menurut perusahaan berpotensi dengan melakukan survey di mana perusahaan menargetkan semua kalangan karena menurut perusahaan, semua orang membutuhkan produk perusahaan. Untuk perencanaan harga produk, perusahaan merencanakan untuk melakukan inovasi produk yang membuat harga produk perusahaan dapat tetap atau bahkan turun menjadi lebih rendah dibandingkan harga produk yang ditawarkan perusahaan sebelumnya. Untuk produk yang laris terjual, perusahaan akan membuat harga tetap meskipun biaya produksi turun. Dengan begitu, keuntungan yang diperoleh perusahaan dapat lebih besar dari sebelumnya. dalam melakukan analisa bisnis perusahaan melakukan perkiraan penjualan, perusahaan hanya melakukan analisa pasar dengan melihat permintaan pasar dan apakah permintaan tersebut sudah bisa terpenuhi atau belum dan karena pasti diterima oleh pasar serta adanya penurunan harga, maka akan terjadi peningkatan penjualan. Dalam melakukan analisa bisnis, perusahaan tidak hanya melakukan perkiraan penjualan saja namun melakukan perkiraan biaya produksi juga dimana perkiraan biaya produksi dapat diketahui dari bahan baku yaitu biaya plastik yang digunakan dan biaya operasional mesin yang digunakan.

5. Pengembangan produk

Pihak yang terlibat dalam pengembangan produk adalah CEO, bagian produksi, teknik, logistik seperti yang dinyatakan oleh CEO dengan pihak tambahan seperti bagian pemasaran dan manajer lainnya. pembuatan prototipe produk, perusahaan menganut konsep produk lama yang sudah ada sebelumnya dengan tidak mengubah kualitas. Prototipe ditunjukkan kepada konsumen untuk mengetahui apakah sudah sesuai dengan keinginan mereka atau belum. Dalam melakukan pengujian mengenai ide yang dianggap menarik dan disempurnakan menjadi konsep produk baru, CEO dan bagian produksi membuat rancangan kasar produk dalam bentuk gambar. Standar produk disesuaikan dengan permintaan konsumen. Bagian kontrol menguji dan memperbaiki konsep produk dengan membuat prototipe produk. Bagian logistik memperlihatkan gambar produk kepada konsumen melalui prototipe tentang gambaran khusus produk dan meminta konsumen untuk menilai apakah produk

tersebut sudah sesuai seperti yang mereka inginkan atau belum. Perubahan dari konsep menjadi produk nyata yaitu dimana setelah ada konsepnya dan konsep sudah matang maka akan langsung dicetak untuk dibuat prototipenya. Proses dari konsep ke produk nyata, jika konsepnya sudah matang maka waktu yang dibutuhkan sekitar 4-5 bulan. Proses dari konsep ke prototipe membutuhkan waktu 3 minggu

6. Pengujian pasar

Pihak yang terlibat dalam tahap pengujian ini yaitu bagian marketing. Pengujian pasar ini dilakukan untuk memastikan bahwa prototipe produk dapat diterima oleh konsumen atau tidak. Bagian marketing cenderung bertanya pada konsumen mengenai respon konsumen ketika diperlihatkan contoh produk. Percobaan pendistribusian produk yang dilakukan perusahaan yaitu perusahaan melakukan pendistribusian produk secara langsung melalui tenaga pemasaran serta distributor perusahaan untuk memasarkan produk secara langsung, percobaan pendistribusian langsung juga dilakukan melalui giant, carrefour dan pasar tradisional lainnya. Metode pemasaran yang digunakan untuk memperkenalkan produk di pasaran yaitu dengan membawa sample produk dan menjelaskannya kepada konsumen dan distributor. Kendala dalam tahap ini biasanya datang dari bagian pemasaran yang mengatakan bahwa banyak complain mengenai warna dan model. Setelah mendapat complain, perusahaan akan memperbaiki warna dan modelnya.

7. Komersialisasi

Pihak yang terlibat dalam tahap komersialisasi yaitu CEO, bagian pemasaran dan konsumen dengan bagian pemasaran yang terjun langsung untuk mengkomersialkan produk. Dalam melakukan distribusi secara penuh, pendistribusian Jawa Timur dilakukan oleh pihak perusahaan sendiri yaitu bagian pemasaran untuk memasarkan dan mengirim produknya. Sedangkan untuk pendistribusian di luar Jawa Timur perusahaan menggunakan distributor dimana produk akan dikirim oleh perusahaan ke distributor dan kemudian distributor yang memasarkan dan mendistribusikan produk ke konsumen. Dalam melakukan iklan dan promosi penjualan secara penuh, perusahaan menggunakan tenaga pemasaran dengan menunjukkan sample produk kepada calon konsumen dan memberikan diskon bagi konsumen dengan jumlah pembelian tertentu. Kelompok pembeli potensial yang akan dijadikan sasaran distribusi produk perusahaan adalah ibu rumah tangga. Selain ibu rumah tangga, pasangan suami istri dan anak kos merupakan calon pembeli potensial yang akan dijadikan sasaran distribusi produk perusahaan. Kendala dalam tahap ini

sebenarnya hampir tidak ada namun karena distributor yang dimiliki perusahaan seringkali malas dalam mencoba mendistribusikan produk yang benar-benar baru, maka lambat laun masalah ini menjadi kendala dalam tahap ini. Oleh karena itu, perusahaan memberikan sistem titipan dimana distributor tidak perlu membayar.

8. Pengawasan dan evaluasi

Dengan penurunan pada biaya produksi, maka harga produk setelah inovasi ada yang tetap dan ada yang turun. Namun tidak ada yang naik. Dilihat dari segi merek, merek yang dimiliki perusahaan tetap sama seperti merek produk sebelumnya dan hanya menambah tipe produk. Kualitas produk setelah inovasi ataupun sebelum inovasi tetap sama karena perusahaan selalu berusaha untuk memuaskan konsumen dengan mempertahankan kualitas yang sama seperti kualitas produk sebelumnya. Fitur produk setelah inovasi secara fungsional masih tetap sama seperti yang ada sebelumnya namun ada yang memiliki fungsi ganda atau bahkan multifungsi. Desain produk setelah inovasi disesuaikan dengan permintaan konsumen dalam hal warna, ukuran dan bentuk. Tingkat penjualan perusahaan setelah inovasi produk meningkat karena konsumen cenderung selalu ingin mencoba sesuatu yang baru apalagi jika produk tersebut sesuai dengan selera dan harganya bersaing atau bahkan lebih murah. Menurut manajer pemasaran, ada konsumen baru yang sebenarnya berasal dari konsumen pesaing. Tingkat harga pokok penjualan yang ada di perusahaan justru menurun karena biaya operasional dan bahan baku yang digunakan lebih hemat.

Analisis dan pembahasan Proses Inovasi Proses yang Saat Ini Berlangsung di PT Mekar Usaha Nasional

Pada pembahasan ini akan dianalisis dan dibahas mengenai proses inovasi proses dengan menggunakan pendekatan *lean production*.

1. Mengidentifikasi Proses untuk Inovasi

Bahan baku dalam proses produksi perusahaan adalah plastik. Salah satu contoh proses produksi produknya adalah peralatan rumah tangga. Proses yang harus dilewati sampai menjadi kursi yaitu kursi anak, yaitu dimulai dari biji plastik yang kemudian dimasukkan ke mesin injeksi dan kemudian diproses menjadi produk jadi yaitu kursi anak. Penerapan proses produksi yang baru bertujuan agar lebih praktis dan hemat waktu sehingga lebih cepat selesai. Pengukuran kinerja proses yang baru dilakukan dengan melihat dampak dari proses yang baru apakah lebih cepat, lebih praktis dan mengurangi biaya atau tidak. Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan membawa warna baru bagi

perusahaan. Selain itu, ada peningkatan pendapatan secara finansial dan peningkatan permintaan karena produk baru yang dihasilkan lebih variatif. Penurunan biaya produksi dan harga produk tidak terjadi pada semua produk namun hanya pada beberapa produk, seperti meja, kursi dan lemari sebagai produk yang paling sering laku terjual. Keuntungan yang diperoleh perusahaan apabila melakukan perubahan proses yaitu permintaan meningkat sekitar 15% dimana hal ini disebabkan oleh penurunan biaya produksi dan penurunan harga jual. Dengan harga jual yang rendah, jumlah permintaan justru meningkat. **Kendala yang dialami** perusahaan dalam menerapkan proses yang baru adalah proses penyesuaian. Dalam wawancara yang dilakukan, ketiga narasumber menyatakan pernyataan yang sama dengan penjelasan yang berbeda. CEO mengatakan bahwa anggota perusahaan terutama bagian produksi membutuhkan proses penyesuaian dengan keadaan yang baru sehingga produktivitasnya berkurang.

2. Mengidentifikasi tingkat perubahan

Perubahan proses dapat diterima semua karyawan meskipun pada awalnya mereka tidak dapat menerimanya karena mereka berpikir dengan bekerja lebih cepat, maka pekerjaan akan semakin banyak. Namun seiring berjalannya waktu, mereka jadi memahami bahwa dengan semakin banyaknya pekerjaan yang mereka lakukan maka pendapatan yang akan mereka peroleh juga akan semakin banyak. Dengan meningkatnya permintaan memang membuat pekerjaan mereka semakin banyak namun pendapatan mereka juga akan semakin meningkat. Perubahan yang dilakukan membawa pengaruh pada produktivitas perusahaan karena mereka memahami bahwa pendapatan mereka tergantung pada produktivitas mereka dan hasil pekerjaan mereka. Dengan pemikiran seperti itu, mereka menjadi semakin bersemangat dan semakin termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Dampak perubahan proses terhadap kualitas produk dirasakan oleh perusahaan dan konsumen dimana perubahan yang diterapkan membawa keuntungan secara finansial bagi perusahaan dan kepuasan bagi konsumen. Tolak ukur peningkatan kepuasan konsumen yaitu adanya peningkatan jumlah permintaan.

3. Mengembangkan visi proses

Kepraktisan dan kecepatan proses penyelesaian menjadi hal yang diharapkan dari proses ini. Proses ini sesuai dengan tujuan perusahaan karena perusahaan bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dimana dengan kepraktisan dari proses akan

menyebabkan proses penyelesaian menjadi lebih cepat. Dengan proses penyelesaian yang lebih cepat dari perusahaan maka konsumen akan semakin puas dengan hasil kerja perusahaan.

4. Memahami proses yang telah ada

Mengenai pemahaman setiap anggota yang terlibat dalam melakukan proses produksi, ketiga narasumber mengakui bahwa mungkin tidak semua anggota memahaminya, tapi setidaknya mereka paham bahwa setiap perubahan yang dilakukan termasuk perubahan proses akan membuat semuanya menjadi lebih praktis dan membuat sesuatu yang lebih baik.

5. Mendesain dan membuat prototipe proses baru

Perusahaan melakukan penelitian awal sebelum melakukan perubahan proses dengan melakukan uji coba terlebih dahulu. Pada awalnya perusahaan melakukan perubahan dengan menggunakan 2 mesin dan bahan baku yang baru. Setelah itu, perusahaan mulai memperkenalkan produk yang baru pada konsumen sedikit demi sedikit. Dalam melakukan uji coba awal, ketika perusahaan melihat ketidaksempurnaan pada proses perusahaan, perusahaan akan melakukan penyempurnaan terhadap proses yang baru. Dengan uji coba yang dilakukan, perusahaan akan mengetahui kelemahan dan kelebihan proses yang baru sehingga perusahaan dapat memikirkan alternatif untuk menyempurnakan proses yang baru. Perusahaan pun tahu bahwa fakta tidak mungkin berjalan semulus pemikiran perusahaan. Perusahaan melakukan pengenalan proses baru pada karyawannya sebagai suatu hal yang wajib dilakukan khususnya pada bagian produksi sesuai training pada beberapa karyawan bagian produksi dalam memperkenalkan proses baru pada karyawannya. Dengan melakukan pengenalan proses baru pada karyawan bagian produksi, maka prosesnya akan lebih cepat dan lebih praktis namun semua hasil harus disortir terlebih dahulu untuk dicek apakah sudah sempurna atau belum. Bagi hasil yang belum sempurna akan diperbaiki atau dikerjakan ulang.

Berikut *lean production* pada PT Mekar Usaha Nasional yaitu :

1. *Minimize waste*

Sesuai dengan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, diperoleh data bahwa terdapat *defect* dari proses produksi tersebut meskipun tidak banyak yaitu 5 dari 100 produk. Barang cacat yang terjadi pada proses pengiriman ataupun akibat kelalaian karyawan menyebabkan *defect* dari proses produksi tersebut dimana hasil produk yang sudah jadi tidak

sempurna seperti yang diharapkan dimana biasanya yang paling sering ketika penggantian warna.

2. *Perfect first time quality*

Pada PT Mekar Usaha Nasional terdapat bagian *quality control* untuk memeriksa kualitas produk yang dihasilkan dan produk yang akan dikirim. Perusahaan juga melakukan proses untuk meminimalisir produk yang cacat, karena biasanya produk yang cacat terjadi karena pergantian warna pada suatu mesin maka bagian *quality control* menyarankan agar tidak sering mengganti mesin dan akan melakukan pengontrolan secara berkala dan secara manual.

3. *Flexible production system*

Perusahaan memproduksi semua produk dalam waktu yang bersamaan, dengan tidak hanya memfokuskan pada produk tertentu saja (produk yang lebih laris). Dalam produksi massa, pekerja harus memahami setiap detail dari metode pekerjaan yang mereka kerjakan. *Lean manufacture* membuat team pekerja untuk mengorganisasikan tugas-tugas mereka dan melibatkan karyawan untuk memecahkan masalah teknis.

4. *Continuous Improvement*

Perusahaan terus melakukan perbaikan dimana perbaikan yang dilakukan perusahaan disesuaikan dengan permintaan konsumen. Dampak dari perbaikan tersebut yaitu konsumen semakin puas dan permintaan semakin meningkat (dapat dilihat dari penjualan yang meningkat). Perusahaan juga melakukan perbaikan dari dalam yaitu dengan meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kualitas karyawan. Perusahaan setiap hari memeriksa mesin yang dimiliki, waktu yang dibutuhkan untuk memeriksa dan memperbaiki mesin yaitu 3 jam.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Berdasarkan analisa hasil wawancara dengan narasumber, maka kesimpulan dalam penelitian ini yaitu Proses Inovasi Dalam New Product Development di PT Mekar Usaha Nasional adalah pemunculan ide karena pasar dan tren. Manajer dan CEO menyaring ide dengan memilih ide terbaik. Proyeksi tingkat permintaan potensial dengan survey, jumlah permintaan, konsumen tetap, calon konsumen, pasar potensial. Identifikasi peluang keberhasilan produk melihat jumlah permintaan dan penilaian distributor. Pengujian konsep dengan mempraktekkannya. Analisa bisnis menggunakan pasar yang ada dan pasar potensial. Promosi dengan memberikan diskon. Perkiraan biaya produksi dari bahan baku dan biaya mesin. Produk baru berpotensi sebagai produk substitusi. Prototipe ditunjukkan kepada konsumen, distributor dan toko. Produk terinspirasi dari produk pesaing dan diidentifikasi untuk diferensiasi. Pembeli potensial adalah ibu rumah tangga, suami istri dan anak kos. Perusahaan

menambah 1 produk setiap tahu dengan Kualitas produk yang sama tetapi fitur produk secara fungsional sama dan fungsi ganda atau multifungsi. Desain produk disesuaikan dengan permintaan konsumen.

Proses inovasi dalam inovasi proses yang sudah dilakukan PT Mekar Usaha Nasional sudah baik karena Proses baru yang dilakukan lebih praktis dan cepat selesai karena menghilangkan proses yang tidak perlu dan mempraktikkan semua hal sehingga meningkatkan pendapatan dan permintaan sebesar 15%. Mesin pencetak dibutuhkan untuk proses produksi baru. Kendala pada proses penyesuaian sehingga perusahaan menerapkan sistem pembelajaran dan training.

Saran

Saran yang dapat diberikan kepada PT Mekar Usaha Nasional yaitu

1. Penyesuaian yang dilakukan perusahaan hendaknya dilakukan secara ketat dan intensif sehingga tidak memakan waktu yang lama.
2. Apabila membutuhkan alat untuk membuat suatu produk, maka perusahaan dapat meminjam alat atau tenaga kerja dari perusahaan lain. Karena selain bisa menghemat waktu, perusahaan juga dapat mengurangi tenaga kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Aydinli, Omer Faruk, Sjaak Brinkkemper and Pascal Ravesteyn. (2009). Business Process Improvement in Organizational Design of e-Government Services. *Electronic Journal of e-Government* Vol. 7 Iss. 2 pp.123-134. Retrieved April 27, 2016 from <http://www.ejeg.com/issue/download.html?idArticle=167>
- Bradley, Gerald. 2010. *Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits 2nd Edition*. Routledge: New York.
- Davenport, Thomas. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press: Boston, pp. 27-36.
- De Jong, J. & Hartog, D.D. (2003). Leadership as a determinant of innovative behaviour. *Research Report*, pp.1-95.
- Dewi, D.N. (2010). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Inovasi Produk Perusahaan Roti di Kota Semarang. pp. 1-40.
- Edquist, Charles. (2001). *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An Account of the State of the Art*.
- Goksoy, Asli, Beliz Ozsoy and Ozalp Vayvay. 2012. Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 no. 2.
- Gumelar, S.A. (2013). Inovasi Produk PT Aqua Golden Mississippi. Retrieved April 4, 2016,
- Hariandja, E.S. & Safitri, K. (2009). Analisis Proses Pengembangan Produk Baru Berdasarkan Kinerja R&D di PT. Bio Farma, Bandung. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi IX*.
- Hurley, R.F. & Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning an Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, pp. 42-54.
- Indriani, F. & Prasetyowati, E. (2008). Studi Mengenai Inovasi Produk pada Usaha Kecil Kerajinan Ukiran di Jepara. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 7(2), pp. 249-272.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Reguia, C. (2014). Product Innovation and The Competitive Advantage. *European Scientific Journal*, 1, pp. 137-144.
- Reichstein, T. & Salter, A. (2006). Investigating the Sources of Process Innovation among UK Manufacturing Firms. *Industrial and Corporate Change*, pp. 1-30.
- Sari, A.Y., Sasongko, Wahyuni, S. (2013). Inovasi Produk dalam Meningkatkan Minat Beli Konsumen pada Pia Warung Glenmore Banyuwangi. *Artikel Ilmiah Hasil Penelitian Mahasiswa*, pp.1-6.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, & R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryajaya, H.B.A. (2015). Proses Inovasi Minuman Kopi pada Kafe Monopole. *Agora*, 3(1), pp. 343-352.
- Susanto, Bob. (2015, March). Pengertian & 4 Ciri Inovasi Menurut Para Ahli. Retrieved March 31, 2016, from: <http://www.seputarpengertian.com/2015/03/pengertian-&-4-ciri-inovasi-menurut-para-ahli.html>
- Tohidi, H. & Jabbari, M.M. (2012). Product Innovation Performance in Organization. *Procedia Technology*, pp. 521-523
- Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*. London: Prentice Hall. Retrieved March 10, 2016, from: <https://books.google.de/books?id=9hv4GqUq1E0C&pg=PA177&lpg=PA177&dq=innovation+management+and+new+product+development+paul+trott+pdf&source=bl&ots=uUApI4CTIM&sig=Te2o7tFgWZjq5HdU4RL2hUYvWD0&hl=id&sa=X&ved=0ahUKewikleD8sK>
- Utterback, J.M. and Abernathy, W.J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), pp. 639-656.
- Wijaya, W.S. (2013). Analisis Pengembangan Produk pada Perusahaan Tepung Terigu di Surabaya. *Agora*, 1(1).