ANALISIS PENGEMBANGAN PRODUK PADA PERUSAHAAN TEPUNG TERIGU DI SURABAYA

Wirawan Surya Wijaya dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: Wirawan_09137@yahoo.com ; Mustamu@petra.ac.id

***Abstrak* - Penelitian ini adalah tentang pengembangan produk atau inovasi produk-produk dalam menghadapi ketatnya persaingan dalam industri tepung terigu. Penelitian ini mengidentifikasi proses pengembangan produk yaitu dari pencarian ide sampai dengan tahap komersialisasi. Teknik penelitian ini dengan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi secara langsung di lapangan. Teknik analisis dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, dan membandingkan dengan data-data tertulis. Dalam teknik ini informasi diolah menggunakan triangulasi dengan mengelompokkan data, lalu untuk memperdalam peneliti menggunakan teori-teori yang membahas tentang inovasi, lalu menggabungkan semua informasi yang ada dengan kenyataan yang ada di lapangan. Dari hasil penelitian, Perusahaan tepung terigu ini sudah melakukan pengembangan produk dan inovasi dengan dua cara serta menerapkan tujuh tahap pengembangan. Perusahaan juga menerapkan strategi *overall cost leadership* dalam melakukan pengembangan produknya.**

***Kata Kunci* - Pengembangan produk, produk tepung terigu, tahap pengembangan produk.**

I. PENDAHULUAN

Konsep Pengembangan Produk

Pengembangan produk dan inovasi merupakan sebuah hal penting yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perusahaan menjalankan bisnis pasti dengan adanya pesaing di luar perusahaan. Maka dari itu proses ini penting agar perusahaan mempunyai produk yang berbeda dengan pesain dan memiliki keunggulan yang menonjol, sehingga membuat orang tertarik dengan produknya (Trott, 2008).

Inovasi adalah perubahan pengetahuan yang sudah ada atau pengetahuan yang baru menjadi produk baru atau mengubah produk, proses, dan pelayanan yang bermaksud untuk membuat nilai yang baru kepada pelanggan dan memberikan peningkatan keuangan kepada pembuat inovasi (Magrab et all., 2010), Inovasi juga mempunyai arti jantung atau pusat aktivitas dari setiap perusahaan karena inovasi berperan penting pada kelangsungan perusahaan, serta Manajemen dari semua aktivitas antara lain proses pembentukan ide, pengembangan teknologi, proses pabrikan dan pemasaran atas produk baru atau produk yang dikembangkan (Trott, 2008).

Inovasi dan kreativitas memang mempunyai arti yang hampir sama. Inovasi mempunyai arti untuk membuat ide atau sebuah hal baru. Kreativitas adalah kepandaian membuat hal baru tersebut menjadi ada dan nyata (Wilemon & Millson, 2006). Kreativitas adalah bagian dari inovasi, ini merupakan awal dari sebuah inovasi. Salah satu hal yang menjadi fokus sebuah perusahaan adalah bagaimana cara membangkitkan atau menghasilkan sebuah ide yang lebih dan lebih baik lagi. Dari sini maka inovasi juga sering disebut sebagai rangkaian dari sebuah pikiran (Stamm, 2003).

Dalam melaksanakan pengembangan produk dan inovasi ada beberapa model yang bisa digunakan perusahaan. Perusahaan juga perlu menerapkan tahapan untuk mendukung kelancaran dan keberhasilan proses pengembangan dan inovasi produk. (Griffin & Ebbert, 2007)

Macam – Macam Inovasi

Inovasi ada 3 model, yang pertama melakukan pengubahan atau modifikasi sederhana pada produk (Gupta, 2007) dengan tidak menghilangkan sifat aslinya, yang kedua melibatkan kreasi atas produk baru atau perubahan dari produk yang sudah ada (Wilemon & Millson, 2006) dengan membuat dan mengubah desain agar mencapai keunggulan yang kompetitif (Stamm, 2003), yang ketiga melakukan pembentukan produk baru yang berbeda bila dibandingkan dengan produk sebelumnya (Gupta, 2007), juga memiliki sifat yang baru sehingga meninggalkan sifat aslinya (Wilemon & Millsom, 2006).

Dalam melakukan sebuah inovasi produk ada beberapa dasar yang dibutuhkan :

1. Modulasi :Melakukan pengubahan suatu karakter dasar dari produk dengan mengubah karater fisik. Contohnya produk deterjen yang memperbanyak pemutih, kadar sabun, dan pewangi.
2. Ukuran : Melakukan pengubahan pada *volume* dari produk tersebut. Contohnya minuman ringan dengan *volume* 10 ons, 20 ons, 1 liter, 2liter.
3. Kemasan : Melakukan pengubahan pada kemasan untuk mengubah persepsi konsumen mengenai produk tersebut, agar sesuai dengan yang dinginkan. Contohnya coklat Nestle dengan berbagai tipe kotak namun rasa dan bentuknya sama. Untuk pendistribusian coklat dalam kotal kecil yang sederhana dan terbuat dari kertas dijual di kios atau toko permen, sedangkan ada juga kotak kertas tapi jauh lebih besar dijual di pasar swalayan.
4. Desain : Melakukan pengubahan pada desain kemasan produk, namun untuk kemasan dan ukuran tetap sama. Contohnya banyak inovasi peralatan ski dari tahun ke tahun hanya melakukan perubahan pada desain warna.
5. Komplemen : Melakukan pengubahan dengan menambahkan sejumlah bahan baru ke dalam produk. Contohnya biskuit yang ditaburi gula, kayu manis, coklat susu.

6. Pengurangan upaya : Melakukan pengubahan dengan menurunkan upaya dan biaya dari produk. Contohnya parfum yang mahal dari perusahaan ternama memutuskan untuk mengeluarkan parfum dengan harga yang jauh lebih rendah agar dapat dijangkau konsumen (Kotler & Fernando, 2003).

Dalam melakukan proses inovasi dan pengembangan produk, juga diperlukan diterapkan sebuah strategi dan tahapan dalam melaksanakannya (Magrab et all., 2010). Strategi yang bisa diterapkan ada tiga macam :

1. Diferensiasi : Perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain.
2. Kepemimpinan Biaya : Perusahaan lebih memperhituungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan.
3. Fokus : Perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindar dari pesaing (Umar, 2001).

Inovasi juga perlu dikelola, karakteristik perusahaan yang mengelola inovasinya dengan baik adalah

1. Memiliki dana sendiri untuk sebuah inovasi.
2. Tinjauan terhadap usulan kelompok.
3. Memiliki arah yang jelas dalam penelitian apa yang harus dilakukan dan menindak lanjuti yang diharapkan.
4. Belajar dari inovasi yang dilakukan perusahaan lain dan memahaminya.
5. Ada harapan yang realistis.
6. Ada suasana yang mendukung.

Tahapan Pengembangan Produk

Tahapan yang perlu dijalani oleh perusahaan dalam melakukan proses ini adalah :

1. Gagasan produk : Pengembangan produk dimulai dengan pencarian ide / gagasan produk baru. Gagasan ini datang dari konsumen, tim penjualan, tim penelitian, dan bagian pengembangan.
2. Penyaringan : Tahap ini dirancang untuk menghilangkan gagasan yang tidak berhubungan dengan tujuan perusahaan, pada tahap ini diseleksi. Perwakilan dari pemasaran, teknisi, dan produksi harus memberikan input pada tahap penyaringan ini.
3. Pengujian konsep : Seletah gagasan tersebut disaring perusahaan menguji riset pasar untuk mendapatkan input dari konsumen tentang manfaat dan harga yang cocok.
4. Analisis bisnis : Setelah mengumpulkan pendapat dari pasar / konsumen maka harus melakukan pembandingan biaya produksi dan manfaat. Agar terlihat apakah produk yang dibuat tersebut memenuhi tujuan profitabilitas minimum atau tidak.
5. Pengembangan prototipe : Sewaktu perusahaan sudah menentukan potensi profitabilitas produk, bagian teknik atau riset dan pengembangan membentuk sebuah prototipe. Prototipe ini seperti produk contoh, prototipe ini dapat menjadi sangat mahal karena sering kali memerlukan peralatan dan pengembangan komponen yang ekstensif.
6. Pengujian produk dan uji pemasaran : Dengan menggunakan hal-hal yang dipelajari dari prototipe maka kemudian perusahaan menjalankan produksi yang terbatas. Lalu perusahaan dapat menguji produk tersebut untuk melihat apakah produk tersebut sudah memenuhi persyaratan kinerja apa belum. Jika sudah memenuhi persyaratan maka produk akan dijual pada daerah yang terbatas. Karena promosi dan saluran distribusi harus ditetapkan untuk uji pasar, maka tahap ini cukup mahal biayanya.
7. Komersialisasi : Jika hasil uji pemasaran positif, perusahaan akan memulai produksi dan pemasaran berskala penuh. Komersialisasi yang bertahap, yang bertujuan menyebarkan produk baru tersebut ke daerah yang lebih luas, mencegah ketegangan yang semestinya tidak perlu terjadi pada kemampuan produksi awal. Demikian sebaliknya, keterlambatan dalam komersialisasi dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan lain untuk mengeluarkan produk yang dibuat untuk menjadi pesaing dengan produk baru tersebut (Griffin & Ebbert, 2007).

Dalam merancang kegiatan tiap tahap dalam proses pengembangan maka perlu menggunakan metode *Critical Path Method* dengan menggambarkan proses dalam sebuah jaringan, untuk menampilkan alur kegiatan, mengetahui waktu yang dibutuhkan, dan mana yang penting untuk diperhatikan dalam jadwal proyek (Harmaizar, 2006).

Permasalahan Dalam Pengembangan

Pada tahun 2002 ada 4 industri tepung terigu nasional yang dioperasikan di Indonesia, dan industri ini terus meningkat hingga 2011 ada penambahan 2 industri lagi sehingga total menjadi 16 industri tepung terigu. Peningkatan jumlah industri menunjukkan bahwa adanya persaingan ketat dan banyak pesaing baru dalam industri ini (Aptindo, 2004). Perusahaan dalam penelitian ini menguasai pangsa pasar di Indonesia sehingga menjadi objek yang bagus untuk diteliti.

Persaingan pasar yang ketat membuat orang berpikir bagaimana cara untuk mempunyai kelebihan dalam produknya dan cara untuk bisa menang dalam persaingan yang ketat ini. Dari sini maka timbul pikiran untuk menghasilkan produk yang bisa diunggulkan dan memaksa orang untuk berinovasi dan mengembangkan produknya (Renny, 2010).

Kemampuan untuk berkembang dan beradaptasi sangat penting untuk kelangsungan perusahaan. Perusahaan harus bisa beradaptasi dan berkembang untuk tetap bisa bertahan dan terus berjalan. Bisnis beroperasi dengan pengetahuan bahwa pasti adanya pesaing di sekitar dengan produknya (Trott, 2008).

Melihat pentingnya inovasi dan pengembangan produk maka perusahaan tepung terigu ini akan diteliti bagaimana cara perusahaan melakukan pengembangan produk dan inovasi serta menelusuri sejauh mana perusahaan melakukan proses pengembangan produk dan inovasi tersebut. Maka perusahaan akan diteliti dengan alur pemikiran bahwa perusahaan akan diteliti inovasi dan pengembangan produknya lalu kemudiam

meneliti tahap apa saja yang dilalui perusahaan dan apa yang dilakukan perusahaan pada tiap tahap yang ada.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

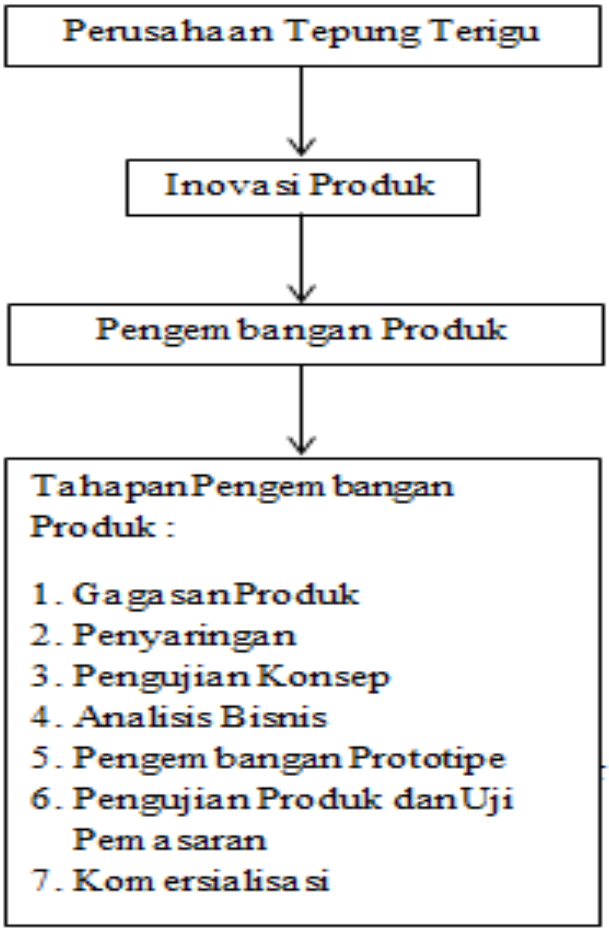
1. Bagaimanakah pengembangan produk pada perusahaan?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang sudah dicantumkan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menggambarkan pengembangan produk pada perusahaan.
2. Untuk mengetahui pengembangan apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Kerangka Berpikir



Sumber : Hovgaard dan Hansen (2004), Griffin & Ebbert (2007)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini untuk memahami gejala sentral, dan untuk memahami gejala sentral tersebut peneliti mewawancarai partisipan dengan mengajukan pertanyaan yang umum dan agak luas. Hasil informasi yang didapat tersebut berupa kata atau teks, yang kemudia di analisis. Hasil analisis tersebut bisa berupa gambaran atau deskripsi atu dapat pula dalam bentuk tema-tema (Creswell, 2008).

Dalam penelitian ini penetapan sumber informasi menggunakan *snow-ball sampling* dengan cara peneliti menetapkan sumber informasi yang akan dimintai keterangan yang dibutuhkan oleh peneliti seputar pengembangan produk. Dimulai dari bertanya pada kepala bagian operasional produksi, kemudian bertanya pada kepala bagian keuangan dan akan diarahkan lagi apabila diperlukan informan yang lain. Setelah peneliti bertanya pada informan tersebut, maka peneliti sudah mendapatkan informasi yang lengkap dan yang dibutuhkan oleh peneliti (Endraswara, 2006).

Jenis data dalam penelitian ini data kualitatif yang merupakan sebuah data yang bukan berupa angka-angka namun berupa sebuah kalimat-kalimat berdasarkan fakta. Oleh sebab itu data kualitatif bukan hanya kondisi perilaku masyarakat yang diteliti namun juga lingkungan sekitar. Data-data tersebut bisa dari hasil wawancara dengan sumber informasi, observasi lapangan, sejarah, atau hasil pengamatan (Sarwono, 2011).

Sumber data ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat langsung untuk menjawab tujuan dari penelitian yang dilakukan dalam penelitian eksploratif, deskriptif. Data primer ini didapat dengan melakukan observasi dan wawancara langsung kepada kepala divisi operasional produksi, dan divisi keuangan. Sedangkan data sekunder merupakan data dalam bentuk jadi seperti dokumen, dan data ini digunakan untung mendukung data primer (Asep, 2005; Rianto,2004).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penelitian melalui observasi dan wawancara. Observasi dengan cara mengamati langsung subjek mengenai keadaan perusahaan, serta kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan ini dapat diperoleh pandangan mengenai apa yang dilakukan oleh perusahaan dan melihat langsung keterkaitan diantara para pembuat keputusan didalam perusahaan, memahami pengaruh latar belakang terhadap yang membuat keputusan, memahami pengaruh para pembuat keputusan terhadap keputusan yang lain. Wawancara dengan melakukan tanya jawab secara langsung pada informan yang berhubungan dengan tujuan penelitian (Asep, 2005).

Data yang telah dikumpulkan dari observasi dan wawancara kemudian dibandingkan dengan data-data tertulis lalu akan dianalisis dengan teknik analisis kualitatif. Dalam teknik ini informasi akan diolah dengan cara, mengelompokkan data dari informasi yang sudah dikumpulkan. Analisis ini bertujuan agar ada gambaran yang detail dan mendalam mengenai analisis pengembangan produk pada perusahaan. Untuk memperdalam ini maka peneliti menggunakan berbagai teori yang membahas tentang inovasi.

Keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber, dengan mengumpulkan data dari beberapa sumber informan, lalu akan menguji data tersebut (Endraswara, 2006).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

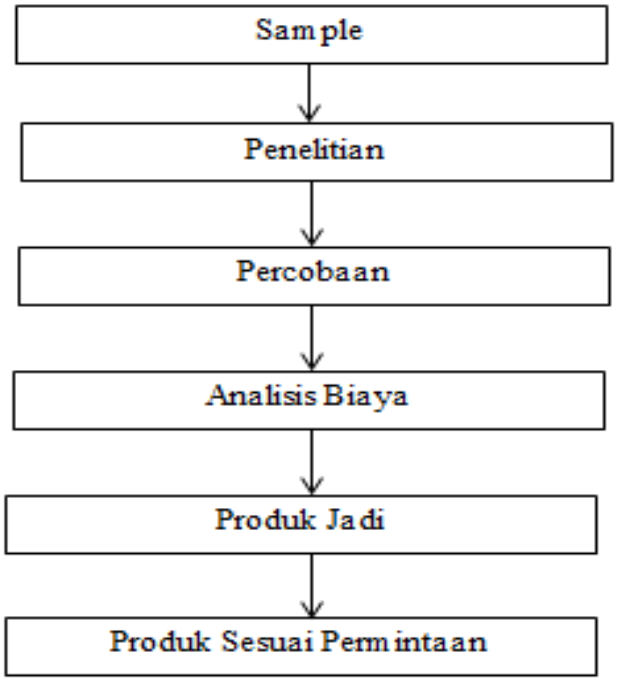
Sumber Informan

Untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini dibutuhkan informan di dalam perusahaan. maka informan yang dipilih adalah *vice president operation* dan *vice president finance*. Informan ini dipilih untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menjawab tujuan penelitian.

Deskripsi Inovasi Perusahaan

Perusahaan dalam melakukan inovasi produknya melalui beberapa tahap dengan adanya sample dari ASPR (*Area Sales Promotion and Representative)* lalu dilanjutkan dengan masuk tahap penelitian dan percobaan, percobaan ini dilakukan lewat konsumen *trial* dengan memberikan kuesioner atau lewat sebuah sarana pelatihan pembikinan kue yang didirikan oleh perusahaan karena banyak orang yang menggunakan fasilitas ini maka sarana tersebut juga menjadi salah satu cara percobaan. Setelah tahap ini dilakukan maka mulai menghitung biaya dan hal lain yang dibutuhkan dalam produksi untuk menjadi pertimbangan apakah target harga bisa terpenuhi, lalu terakhir mulai diproduksi. Berikut gambar tahapan invoasi yang dilakukan oleh perusahaan :

Gambar 1. Tahap Inovasi Produk



Sumber : Bagian Divisi Operasional Produksi

Perusahaan menciptakan berbagai jenis produk salah satunya produk berbentuk tepung dalam kemasan dengan kualitas yang berbeda dan manfaat yang berbeda pula. Kualitas berbeda disini ada perbedaan dalam kandungan protein, moisture, ash, gluten. Produk perusahaan juga mempunyai kandungan zat dan vitamin yang sudah menjadi standar dengan kandungan tepungnya sebagai berikut:

Gambar 2. Tabel Kandungan Zat dan Vitamin

Zat Besi (Fe)	50
Seng (Zn)	30
Vitamin B1 (thiamin)	2.5
Vitamin B2 (riboflavin)	4
Asam Folat	2

Sumber : Bagian Divisi Operasional Produksi

Produk tepung ada kegunannya masing-masing, ada yang digunakan untuk khusus membuat roti, khusus membuat kue, ada juga yang serbaguna (*multipurpose*) bisa untuk membuat keduanya karena kandungan proteinnya menengah. Kandungan protein yang tinggi digunakan untuk menghasilkan roti terbaik sehingga tampak putih dan mengembang. Kandungan protein yang rendah untuk membuat aneka gorengan dan jajan pasar, agar hasil gorengan renyah dan hasil yang maksimal untuk jajan pasar. Perusahaan juga mempunyai tepung dengan serat yang tinggi sehingga cocok untuk roti sehat dan roti khas india.

Tahapan Pengembangan Produk

Dalam tahapan pengembangan produk perusahaan ini didorong oleh sebuah gagasan produk. Gagasan produk tersebut bisa melalui sampel yang didapat dari konsumen langsung (*user*) atau dari referensi tren luar negeri kemudian diolah sesuai tahap-tahap pengembangan. Pengembangan yang dilakukan ada dua macam yang pertama mengubah model lama menjadi baru dengan tujuan agar lebih diminati oleh konsumen dan yang kedua dengan memproduksi tepung baru. Tepung baru disini tidak dikomersialkan ke masyarakat tapi tepung ini diproduksi khusus sesuai permintaan dari perusahaan bakery.

Pengembangan Produk Lama Menjadi Baru

Tahap pertama adalah gagasan produk, ide gagasan produk ini muncul dari suara konsumen yang menerima suara bahwa banyak konsumen yang mempermasalahkan tepung yang dibeli konsumen kualitasnya tidak konsisten. Tidak konsisten disini artinya terkadang tepung itu berkualitas baik dan terkadang juga tepung dengan merk yang sama hasilnya berbeda atau hasilnya menjadi buruk, masalah ini juga ditelusuri oleh bogasari karena tepung yang dijual di pasar ada yang sudah tidak higienis dan bercampur dengan tepung yang lain membuat tepung tidak murni lagi. Ide juga muncul dari ASPR (*Area Sales Promotion and Representative*) yang terjun di lapangan dan keliling ke customer industri maupun UKM (Usaha Kecil Menengah) dengan menggali info harga yang diminati oleh konsumen dan minat pasar konsumen produk yang seperti apa. Pada tahap ini tidak ada hambatan, dan waktu yang diperlukan pada tahap pemunculan gagasan produk ini kurang lebih sekitar dua minggu untuk memperoleh keputusan gagasan ini akan diterapkan atau diimplementasikan atau tidak.

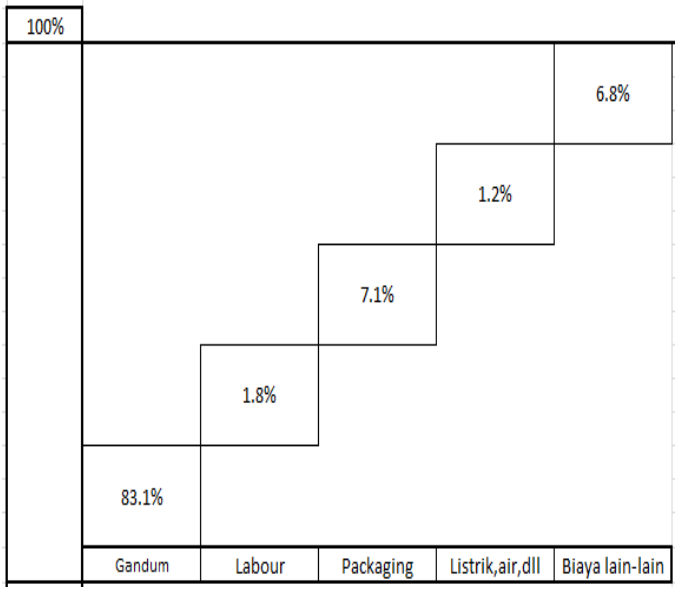
Tahap kedua adalah tahap penyaringan. Pihak yang terlibat dalam tahap penyaringan ini adalah *production operation manager, production planning and development manager,* bagian divisi komersial. Setelah mendapat berbagai gagasan atau ide maka pada tahap ini tidak membutuhkan waktu yang lama. Waktu yang dibutuhkan dalam tahap penyaringan ini sekitar satu minggu. Karena perusahaan hanya mengembangkan produk yang sudah ada sebelumnya. Konsumen juga telah mengenal produk tersebut. Perusahaan tidak mengalami hambatan pada tahap ini karena perusahaan hanya sekedar melakukan pengembangan produk yang telah ada sebelumnya, sehingga dalam pengimplementasiannya tidak ada hambatan. Namun hambatan atau kendala yang mungkin terjadi pada tahap ini terjadi dalam prosesnya, biasanya kendala yang dihadapi adalah evaluasi konsep baru, jika perusahaan melakukan kesalahan dalam memilih ide pengembangan produk. Dengan adanya kesalahan dalam pemilihan ide yang ternyata ide tidak sesuai dengan yang ada pada pasar maka perusahaan bisa mengalami kerugian yang besar. Masalah ini berbahaya sehingga dalam tahap ini harus benar-benar teliti, dan dalam tahap penyaringan ini dibutuhkan sebuah keputusan yang matang agar tidak salah memilih ide yang di dapatkan.

Tahap ketiga adalah pengujian konsep. Pada tahap pengujian konsep ini yang terlibat bagian *quality control, production operation manager, production planning and development manager.* Konsep ide diuji pada tahap ini dengan mendapatkan input dari konsumen mengenai manfaat dan harga yang cocok untuk produk. Perusahaan juga melakukan survey untuk mengetahui potensi pasar dan melihat daya beli konsumen terhadap munculnya produk. Waktu yang dibutuhkan dalam tahap ini singkat kurang lebih satu minggu untuk pengujian. Perusahaan tidak mengalami hambatan pada tahap ini. Namun ada hambatan atau kendala yang mungkin seperti harga yang tidak cocok dengan pasar karena terlalu rendah harga yang diminati pasar.

Tahap yang keempat adalah analisis bisnis, disini pihak yang terlibat adalah bagian *information and technology manager, treasury manager, production operation manager, production support manager.* Perusahaan menggunakan metode analisis break even point yang bertujuan untuk menemukan satu titik baik dalam unit maupun rupiah yang menunjukkan biaya yang dikeluarkan sama dengan pendapatan. Setelah mencapai titik tersebut berarti menunjukkan belum diperolehnya keuntungan atau dengan kata lain perusahaan tidak untung dan tidak rugi. Sehingga pada saat penjualan menunjukkan melebihi titik break even point maka keuntungan sudah diperoleh perusahaan. Metode ini digunakan karena dapat membantu pemilihan jenis produk dan proses yang digunakan, dengan cara mengidentifikasikan produk atau proses yang mempunyai total biaya terendah. Dengan metode ini maka biaya sangat perlu diperhatikan karena juga mengingat biaya gandum untuk produksi tepung ini cukup tinggi karena perusahaan mengimpor gandum dari Australia, Amerika, Kanada sehingga menjadi biaya yang cukup tinggi dan kurang lebih 80% biaya produksi tepung ini ada pada gandum, sehingga perusahaan mempunyai perhitungan perkiraan biaya produksi sebagai berikut :

1. Gandum = Rp. 245.000.000.000,- /bulan
2. Tenaga kerja = Rp. 3.430.000.000,- /bulan
3. Packaging = Rp. 21.000.000.000,- /bulan
4. Listrik, air, dll = Rp. 1.400.000.000,- /bulan
5. Biaya lain – lain = Rp. 20.000.000.000,- /bulan

Gambar 3. Struktur Biaya Produksi



Sumber : Olahan Penulis, 2013

Pada gambar di atas dapat dilihat bahwa gandum sebagai bahan baku mempunyai kontribusi paling tinggi terhadap biaya produksi. Biaya produksi 83.1% merupakan biaya gandum. Total perkiraan biaya di atas Rp. 290.830.000.000,- Dengan produksi tepung terigu bogasari sekitar 70.000 ton per bulannya. Maka dapat diketahui agar mencapai titik BEP (*Break Even Point*) perusahaan perlu menjual kurang lebih 1.430 ton tepung. Waktu yang dbutuhkan dalam tahap analisis bisnis ini kurang lebih satu minggu. Pada tahap analisis bisnis ini, perusahaan itdak mengalami hambatan atau kendala.

Tahap kelima adalah tahap pengembangan produk contoh. pihak yang terlibat pada tahap ini semua bagian produksi yaitu *quality control, production operation manager, production planning and development manager, production support manager.* Perusahaan membuat konsep menjadi produk contoh yang nyata atau *prototype*. Lalu *prototype* ini diuji agar kelemahan pada produk dapat diperbaiki. Dengan demikian konsumen juga menerima gambaran khusus mengenai produk dan menilai apakah produk tersebut sesuai dengan selera konsumen. Waktu yang dibutuhkan pada tahap ini memakan sekitar satu minggu. Karena ini mengubah produk yang sudah ada sebelumnya maka perusahaan tidak mengalami hambatan dalam tahap ini. Perusahaan hanya melakukan pengujian ulang terhadap konsep yang diubah dan komposisi resep hanya dikurangi atau ditambah.

Tahap keenam adalah tahap pengujian, dalam tahap ini pihak yang terlibat adalah *product group manager,* bagian staff pemasaran. Tahap pengujian ini perusahaan melakukan penilaian yang lebih rinci mengenai peluang untuk sukses yang bertujuan agar perusahaan memiliki gambaran mengenai

produk apakah dapat diterima konsumen serta memperoleh keuntungan, dengan memberikan kuisioner pada konsumen dan perusahaan akan mendapatkan umpan balik dari konsumen melalui kuisioner tersebut. Disini perusahaan mengembangkan produk yang sudah ada sebelumnya sehingga konsumen sudah mengenali produk tersebut. Waktu yang dibutuhkan dalam proses pengujian produk sekitar dua hari dan uji pemasaran memakan sekitar empat hari. Hambatan yang dihadapi biaya untuk promosi yang cukup besar. Perusahaan juga melakukan pendekatan secara langsung agar ada tanggapan yang baik dari konsumen.

Tahap terakhir dari pengembangan ini adalah tahap komersialisasi, pihak yang terlibat dalam komersialisasi ini adalah *product group manager*, bagian staff pemasaran. Apabila dari pengujian semua mempunyai hasil yang positif maka perusahaan mulai melakukan produksi dan memasarkan produknya ke konsumen. Perusahaan menggunakan website untuk pemasaran produk barunya dan juga menggunakan cara memasarkan produk dengan berhadapan langsung dengan konsumen atau personal selling. Waktu yang dibutuhkan pada tahap komersialisasi ini memakan sekitar dua minggu. Perusahaan tidak mengalami hambatan pada tahap komersialisasi ini, karena perusahaan hanya melakukan produksi penuh dan memasarkan produk.

Memunculkan Produk Baru

Disini perusahaan memunculkan kreatifitas untuk produk baru, memunculkan produk yang baru ini namun bukan untuk masyarakat luas. Produk baru ini dibuat khusus sesuai permintaan, sehingga produk ini langsung tertuju pada konsumen seperti toko bakery. Perusahaan juga memunculkan produk yang tidak hanya tepung, ada juga produk yang benar-benar baru dari perusahaan seperti produk pasta. Seperti yang dijelaskan oleh Thomas S. Robertson (Wilemon & Millson, 2006) ini termasuk *dynamically continuous innovation* yang berarti inovasi ini melakukan perubahahan yang lebih banyak apabila dibandingkan *continuous innovation*, perusahaan membuat kreatif atas produk baru atau produk yang ada dengan melakukan perubahan yang banyak pada produk namun tidak meninggalkan pola sifat produk lamanya dan *discontinuous innovation* yang berarti membuat sebuah produk yang benar-benar baru berbeda dengan polanya yang lama.

Tahap pertama perusahaan memunculkan gagasan atau ide ini pihak yang terlibat sama dengan yang terlibat di dalam gagasan produk pada pengembangan produk lama menjadi baru yang ada diatas. Disini perusahaan menerima sampel tepung yang ada dan menganalisa tepung itu dan dari sampel tepung itu dianalisa agar diketahui sampel ini apakah masuk dalam kriteria produk bogasari dan bisa di kembangkan. Karena sudah adanya barang sampel tersebuh maka waktu pada pemunculan ini memakan waktu sekitar satu minggu. Hambatan atau kendala pada tahap ini menemukan bahan yang dibutuhkan untuk membuat tepung yang diinginkan oleh konsumen karena harus mengubah komposisi pada tepung dan juga haru tetap menjaga kualitas tepung.

Tahap kedua adalah tahap penyaringan, dalam pihak ini yang terlibat sama dengan yang terlibat di dalam penyaringan pada pengembangan produk lama menjadi baru yang ada diatas. Pada tahap ini ada banyak masukan dari beberapa pihak mengenai konsep sampel tepung yang akan dibuat. Sehingga masukan itu disaring pada tahap ini. Masukan yang tidak cocok dengan tujuan dari produk atau kriteria produk akan diabaikan. Sedangkan yang cocok atau masuk kriteria akan dibawa ke dalam pengujian. Waktu yang dibutuhkan pada tahap penyaringan ini dua minggu. Hambatan atau kendala pada tahap ini sering ditemukan adanya perselisihan pendapat dari pihak yang terlibat, sehingga sering terjadi debata pada waktu meeting untuk mencapai keputusan penyaringan ide tersebut.

Tahap ketiga dalam pengujian konsep ini pihak yang terlibat sama dengan yang terlibat di dalam pengujian konsep pada pengembangan produk lama menjadi baru yang ada diatas. Disini konsep ide diuji dengan cara memberikan konsep kepada konsumen khusus tersebut agar mengetahui dari segi konsep produk ini bisa diterima oleh konsumen atau tidak. Waktu untuk melakukan pengujian ini yang dibutuhkan satu minggu. Hambatan atau kendala pada tahap pengujian ini adalah tidak diterimanya konsep yang dibuat dan itu akan menimbulkan cost tambahan karena diperlukan perbaikan pada konsep.

Tahap keempat dalam analisis bisnis ini pihak yang terlibat sama dengan yang terlibat di dalam analisis bisnis pada pengembangan produk lama menjadi baru yang ada diatas. Disini perusahaan menganalisis biaya manufaktur dan manfaat apakah cocok antara perusahaan dengan konsumen produk. Dalam tahap ini juga dibahas apakah bisa mencapai keuntungan yang diinginkan perusahaan. Apabila dalam analisis ini hasilnya positif maka akan akan dilanjutkan dengan tahap pengembangan prototipe. Dalam tahap ini waktu yang dibutuhkan memakan sekitar dua minggu. Hambatan atau kendala yang dihadapi pada tahap ini adalah tidak cocoknya biaya dengan terget keuntungan sehingga harus dilakukan analisa ulang dengan mengatur biaya, biaya diminimalkan agar bisa mencapai keuntungan.

Pada tahap kelima dalam pengembangan ini pihak yang terlibat sama dengan yang terlibat di dalam tahap pengembangan pada pengembangan produk lama menjadi baru yang ada diatas. Pada tahap pengembangan ini perusahaan memunculkan sebuah produk nyata yang digunakan untuk diuji apakah ada kekurangan dan kekurangan itu bisa diperbaiki lagi. Produk nyata ini juga menjadi gambaran untuk konsumen mengenai produk ini. Waktu yang dibutuhkan untuk tahap pengembangan ini memakan sekitar dua minggu. Hambatan atau kendala yang ditemui pada tahap ini adalah biaya yang akan dikeluarkan cukup besar karena diperlukan perbaikan-perbaikan pada produk.

Pada tahap keenam dalam pengujian ini pihak yang terlibat sama dengan yang terlibat di dalam tahap pengujian pada pengembangan produk lama menjadi baru yang ada diatas.

Pada tahap pengujian ini perusahaan memproduksi produk pada jumlah yang terbatas, karena belum dikomersialisasikan. Produk ini diuji bagaimana keberhasilannya, produk ini apakah sudah sesuai dengan persyaratan kinerja. Apabila produk sudah sesuai dengan persyaratan maka produk diuji ke konsumen. Waktu yang dibutuhkan pada tahap pengujian ini memakan satu minggu. Hambatan atau kendala pada tahap ini adalah apabila produk yang sudah diproduksi secara terbatas ini masih

kurang menurut konsumen, maka perusahaan harus melakukan analisa dan produksi ulang untuk perbaikan produk.

Pada tahap terakhir dalam komersialisasi ini pihak yang terlibat sama dengan yang terlibat di dalam tahap komersialisasi pada pengembangan produk lama menjadi baru yang ada diatas. Setelah melalui tahap pengujian maka mulai memasuki tahap ini bila hasil dari pengujian tersebut positif. Disini perusahaan mulai memproduksi produk dengan skala penuh dan produk didistribusikan ke konsumen khusus. Dalam tahap terakhir ini memakan waktu yang singkat sekitar satu minggu. Hambatan atau kendala yang dialami oleh perusahaan pada tahap ini adalah keterlambatan produksi, karena diakibatkan oleh lambatnya dan kurangnya produktivitas pekerja.

Critical Path Method

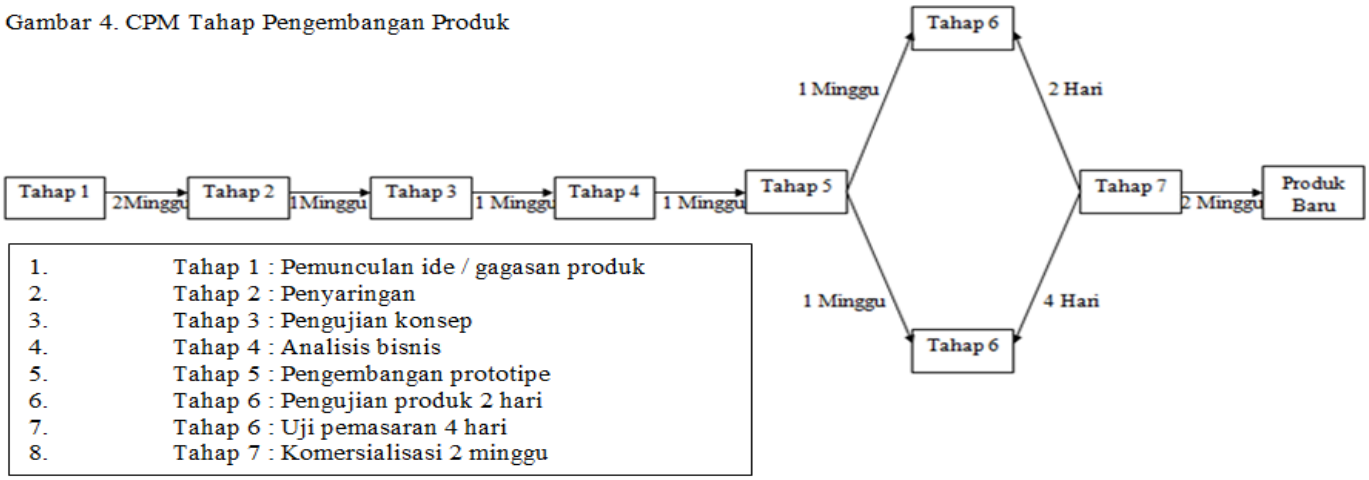
Dari tahap – tahap yang dilakukan dalam pengembangan produk di atas maka penulis bisa menggambarkan alur kegiatan perusahaan dalam melakukan pengembangan produk sampai tahap terakhir. Setelah dari tahap terakhir maka perusahaan mempunyai produk baru yang bisa diandalkan dan bisa memberikan keuntungan kepada perusahaan. Gambar alur kegiatannya adalah sebagai berikut :

perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan membuat terobosan dalam hal pengemasan tepung terigu yaitu dengan produk tepung dalam kemasan kecil dan anti bocor, kemasannya juga lebih bagus, juga merek tercantum pada kemasan. Pada tahun 2009 keluar tepung 1kg dengan kemasan yang ekonomis jadi untuk produk tepung ini ada yang dijual pada pasar basah atau pasar tradisional dan ada yang dijual di pasar swalayan.

Perusahaan juga melakukan inovasi produk tepung pada kemasan 25 kilogram, tepung yang dilakukan perubahan kemasan ini adalah tepung produk unggulan perusahaan karena produk tersebut merupakan produk premium dan memiliki *market share* terbesar. Pengubahan kemasan ini agar adanya peningkatan persepsi kualitas dari kalangan konsumen. Perubahan ini dilakukan perusahaan dengan mencantumkan logo AWB (*Australian Wheat Board*). Logo ini untuk memberi info kepada konsumen bahwa gandum yang digunakan perusahaan mempunyai kualitas yang tinggi dari Australia. Perubahan kemasan dilakukan hanya pada produk unggulan tersebut karena merupakan produk premium.

Perusahaan juga melakukan pengembangan produk melalui permintaan konsumen, jadi memproduksi tepung yang *customize*. Produk khusus ini dibuat sesuai permintaan

Gambar 4. CPM Tahap Pengembangan Produk



Sumber : Olahan Penulis, 2012

Pembahasan Produk Perusahaan

Perusahaan memproduksi sebuah produk tepung terigu, dan ada juga beberapa produk yang diproduksi berbentuk pasta. Perusahaan juga memproduksi *macaroni* dan *spaghetti*, juga tersedia saus untuk pasta. Perusahaan memproduksi berbagai macam tepung terigu dengan manfaat dan kandungan protein yang berbeda untuk tiap jenis.

Langkah perusahaan dalam hal inovasi produk dengan melakukan perubahan pada sistem pengemasan produk. Karena melihat banyak pedagang yang menggunakan kemasan 25kg lalu pedagang membungkus ulang tepung terigu dalam kemasan kecil 1/2 atau 1kg dalam plastik bening biasa polos untuk dijual lagi kepada konsumen rumah tangga. Dengan adanya pembungkusan ulang oleh pedagang ini menimbulkan adanya resiko terjadinya penurunan kualitas tepung. Proses pengemasan kembali yang dilakukan pedagang menyebabkan tepung tercampur dengan benda asing dan ini akan menurunkan nilai pelanggan terhadap tepung terigu yang diproduksi

konsumen. Konsumen disini sebagian besar berasal dari toko-toko kue dan roti. Permintaan ini bisa dengan memberikan sampel contoh kepada perusahaan atau dengan meminta produk tepung seperti apa yang diinginkan. Seperti permintaan untuk membuat roti yang lebih mengembang, tampak lebih putih untuk menarik perhatian dan agar adonan bisa lebih banyak maka perusahaan mulai melakukan percobaan untuk membuat tepung sesuai dengan permintaan dengan melalui tahapan seperti yang dijelaskan di atas.

Inovasi yang dilakukan perusahaan juga dapat dilihat pada produk pasta yang dibuat menjadi dua macam :

1. Pasta yang berbentuk pasta panjang
2. Pasta yang berbentuk pasta pendek

Pasta berbentuk panjang ada *spaghetti, long macaroni, fettucine*. Sedangkan pasta yang berbentuk pendek ada *macaroni, spiral macaroni, elbow macaroni, shell macaroni*. Produk *spaghetti* dan *macaroni* juga ada yang dibuat untuk makanan instant dilengkapi dengan berbagai varian rasa seperti

rasa saus ayam, bolognese, jamur, sayuran dan jagung. Pasta disini memang di produksi dengan berbagai macam untuk menjadikan konsumen tidak bosan karena adanya variasi. Perusahaan memproduksi pasta dan sukses di pasaran dengan ini pada tahun 2009 perusahaan melihat adanya peluang untuk memproduksi juga saus untuk pasta tersebut agar konsumen juga dimudahkan dalam mengkonsumsi pasta. Saus ini di produksi dengan rasa bolognese. Melihat minat konsumen terhadap produk saus ini tinggi, membuat perusahaan mengembangkan produk ini dengan menambah jenis rasa untuk produk saus ini antara lain saus tuna pedas dan saus barbekyu. Sehingga konsumen juga mempunyai variasi pilihan dalam memilih rasa saus.

Strategi Inovasi Perusahaan

Agar berhasil memanfaatkan peluang untuk berkembang perusahaan menggunakan empat tahap sebagai berikut:

1. Menganalisa persaingan usaha tepung terigu yang ada.
2. Menganalisa sektor apa yang harus dikembangkan.
3. Mengenali sifat konsumen dan pelanggan.
4. Mengenali tren yang ada di pasaran luar negeri maupun dalam negeri.

Keempat tahapan tersebut tersebut juga melancarkan proses pengembangan atau inovasi yang dilakukan perusahaan. Tahapan ini juga dikemukakan pada teori yang menjelaskan strategi inovasi.

Apabila melihat strategi dan cara pengembangan yang dilakukan perusahaan, maka strategi tersebut sama dengan teori menurut Michael R. Porter (Umar, 2001) yaitu strategi *overall cost leadership*. Penulis menyimpulkan bogasari menggunakan strategi ini karena perusahaan meminimalkan biaya produksi untuk mencapai harga yang diinginkan oleh pasar. Sehingga harga jual produk menjadi murah karena penekanan biaya produksi, promosi maupun riset.

Uji Triangulasi

Triangulasi ini digunakan untuk memastikan bahwa data yang ada merupakan data yang valid. Hasil triangulasi ada pada tabel berikut :

Variabel	Indikator	Wawancara dengan VP *Operation*	Wawancara dengan VP *Finance*	Hasil Pengamatan	Keterangan
Inovasi Produk	Ukuran	Ada pemunculan produk tepung ukuran 1 kg pada 2001	Pada 2001 produk 1kg diproduksi karena perusahaan dapat banyak kritik	Ada produk 1kg pada 2001 untuk menggantikan produk 1kg yang mengalami penurunan kualitas dan juga dijual eceran oleh pedagang	Valid
	Kemasan	Ada perubahan pada kemasan tepung 25kg dengan logo AWB	Logo AWB ditampilkan di kemasan 25kg agar konsumen lebih percaya pada produk	Logo AWB ada pada kemasan 25kg yang menandakan gandum berkualitas dari Australia	Valid
	Desain	Ada pembaharuan desain kemasan pada tepung 1kg	Ada desain yang berbeda pada tepung 1kg yang satu warnanya bagus dan saturnya bening	Perbedaan desain pada tepugn 1kg untuk membedakan juga pangsa pasar yang dituju	Valid
	Pengurangan Upaya	Produk 1kg yang pada 2009 muncul dengan biaya rendah karena juga meminimalkan biaya produksi	Produk 1kg muncul dengan pengurangan biaya produksi, dan untuk produk 1kg pada 2001 tetap ada di pasaran	Harga produk 1kg yang pada tahun 2009 lebih rendah karena adanya penekanan pada biaya sdm, desain kemasan	Valid
Tahapan Pengembangan dan Inovasi	Pemunculan Gagasan	Ada ASPR yang keliling ke konsumen untuk mendapat masukan	ASPR melakukan survey ke konsumen	Melihat ASPR yang lapor ke perusahaan atas hasil survey	Valid
	Penyaringan	Ide uang didapat akan disaring di seleksi oleh perusahaan	Ide dari ASPR akan diambil yang terbaik dan sesuai dengan tujuan perusahaan	Ide yang sudah disaring dan menjadi sebuah konsep produk	Valid
	Pengujian Konsep	Konsep diuji apakah sesuai dengan persyaratan kinerja	Konsep agar dapat di periksa apa yang kurang dalam ide itu	Tidak ada konsep yang dapat dilihat.	Tidak Valid
	Analisis Bisnis	Biaya dsini diperhatikan untuk pertimbangan harga produk dan penghitungan BEP	Analisis untuk menghitung biaya dan profit yang akan didapat serta menentukan harga.	Ada asumsi untuk analisis biaya produksi tepung	Valid
	Prototype	Membentuk produk contoh agar tau apa kekurangan dari produk	Produk contoh untuk uji coba agar kekurangan dapat diperbaiki	Ada sebuah produk contoh yang akan digunakan uji dalam pembuatan makanan	Valid
	Uji produk dan Pemasaran	Menguji produk dan melihat bagaimana minat pasar	Uji produk dengan praktek langsung.	Produk diuji dengan praktek pada Bogasari Baking Center yang sudah tersebar di kota-kota besar	Valid
	Komersialisasi	Produk mulai didistribusikan ke konsumen	Melakukan produksi dengan skala penuh dan didistribusikan	Ada gudang penyimpanan tepung yang siap didistribusikan	Valid
Produk Tepung	Kualitas Tepung	Kualitas tepung yang terjamin dan bernilai tinggi sehingga dipercaya oleh konsumen	Adanya standart mutu pada produk	Melihat sertifikat ISO dan HACCP	Valid
	Macam-macam Tepung	Adanya banyak jenis produk yang dimunculkan oleh Bogasari	Produk dengan manfaatnya masing-masing	Melihat katalog jenis produk yang dimunculkan oleh Bogasari	Valid
	Pembedaan kualitas dan harga	Penggolongan produk sesuai dengan kualitas dan kegunaannya masing – masing	Ada kualitas seperti lencana merah protein rendah harga juga rendah.	Melihat kegunaan dari tiap produk tepung, dan *target market* nya.	Valid
	Biaya Pengembangan	Biaya tidak terlalu besar karena tidak perlu mesin baru	Biaya tidak besar dalam pengembangan karena hanya mengubah setting mesin	Melihat langsung mesin lama yang hanya perlu dirubah setting	Valid
Hasil dari Pengembangan	Keuangan	Adanya peningkatan omset setelah adanya pengembangan produk	Omset meningkat pada tahun 2009	Melihat peningkatan total penjualan perusahaan dari tahun ke tahun	Valid
	Minat Pasar	Adanya peningkatan minat pasar terhadap produk dan bogasari semakin menjadi pilihan masyarakat setelah adanya pengembangan produk	Adanya top brand award pada produk yang diminati pasar menunjukkan minat pasar tinggi	Melihat peningkatan volume penjualan perusahaan dari tahun ke tahun	Valid

IV. KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisis data maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perusahaan melakukan pengembangan produk atau inovasi dengan dua cara, yang pertama perusahaan mengembangkan produk yang sudah ada sebelumnya dengan cara mengubah desain kemasan, atau membuat sebuah produk baru inovasi baru. Inovasi baru ini juga mempunyai dua model, yang pertama perusahaan melihat tren adanya peralihan selera masyarakat menjadi menyukai makanan barat sehingga perusahaan juga memunculkan produk spaghetti, dan beberapa makanan barat yang siap saji juga praktis. Ada juga perusahaan menghasilkan sebuah produk baru namun produk ini dibuat berdasarkan permintaan dari konsumen khusus. Konsumen khusus yang mempunyai permintaan pribadi ini biasanya mengambil dalam partai besar, seperti pabrik roti, pabrik mi, dll.
2. Perusahaan dalam melakukan pengembangan produk atau inovasi ini sudah menerapkan tujuh tahapan yaitu

pemunculan gagasan ide produk, penyaringan ide, pengujian konsep, analisis bisnis, pengembangan prototipe, pengujian produk dan uji pemasaran, sampai komersialisasi. Semua tahap itu dilalui oleh perusahaan untuk sebuah proses pengembangan yang berhasil dan menghasilkan profit untuk perusahaan.

3. Untuk proses pengembangan produk dibutuhkan total waktu kurang lebih sembilan minggu, dengan diawali pemunculan gagasan ide dibutuhkan waktu dua minggu, penyaringan ide satu minggu, pengujian konsep satu minggu, analisis bisnis satu minggu, pengembangan prototipe satu minggu, pengujian produk dua hari dan uji pemasaran empat hari, terakhir tahap komersialisasi dua minggu.
4. Strategi yang digunakan perusahaan yaitu *overall cost leadership* yang sesuai dengan teori Michael R. Porter (Umar, 2001) merupakan strategi yang bisa diimplemantasikan perusahaan karena melihat pasar yang dituju untuk produk kemasan baru 1kg ini adalah pasar basah atau tradisional.

Saran

Dalam penelitian pada perusahaan ini ditemukan sebuah hal menarik, yaitu terdapat aktivitas ekspor impor dengan volume tinggi. Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan yang besar dan unggul dalam bidangnya. Namun dalam melakukan tiap pengembangan dan inovasinya terdapat selisih waktu yang cukup lama dan juga butuh penerapan strategi yang lain untuk meningkatkan kinerja perusahaan, oleh sebab itu penulis menyarankan perusahaan untuk :

1. Perusahaan perlu lebih sering melakukan pengembangan produk dengan selisih atau jedah waktu yang tidak terlalu lama agar dapat memaksimalkan peluang bisnis yang ada.
2. Penulis melihat adanya aktivitas ekspor impor dari perusahaan ini. Aktivitas ekspor tersebut juga dalam jumlah besar. Sehingga perusahaan ini mempunyai pasar dalam dan luar negeri yang pada dua pasar tersebut sama – sama sukses. Impor gandum juga dilakukan dari beberapa negara. Perusahaan juga mempunyai sebuah bisnis perkapalan, pabrik yang memproduksi kemasan kantong tepung terigu. Hal – hal ini menjadi menarik untuk digunakan sebagai bahan pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Adi, Rianto. (2004). Metodologi penelitian sosial dan hukum. Jakarta: Granit. Retrieved Oktober 20, 2012, from <http://books.google.co.id/books?id=fJPHeIIq2uwC&hl=id>

Aptindo. Impor tepung terigu turun. (2012). Retrieved September 20, 2012, from <http://www.aptindo.or.id/index.php?option=com_content&view=article&id=130:impor-tepung-terigu-turun-3492&catid=1:latest-news&Itemid=50>

Berita Bogasari. Retrieved September 20, 2012, from <http://202.158.15.86/news_list.cfm?newsind=83>

Endraswara, Suwardi. (2006). Metode, teori, teknik, penelitian kebudayaan: ideologi,epistemologi,dan aplikasi. Yogyakarta: Pustaka Widyatama. Retrieved Oktober 17, 2012, from <http://books.google.co.id/books?id=d27VDw5TbF0C&hl=id>

Febransyah, Ade. (2009). Menikmati Ketidakpastian. Jakarta: Gramedia. Retrieved Oktober 23, 2012, from <http://books.google.co.id/books?id=UtluMrF1xikC&hl=id>

Griffin, Ricky W. & Ebert, Ronald J. (2007). Business. Jakarta: Penerbit Erlangga. Retrieved September 27, 2012, from <http://books.google.co.id/books?id=TGlFD_Huj7UC&hl=id>

Gupta Praveen. (2007). Business innovation in the 21st century. North Charleston, South Carolina: Dipak Jain, Dean Kellogg School of Management.

Handoko, Renny. (2010). Studi deskriptif pengembangan produk baru.

Hermawan, Asep. (2005). Penelitian bisnis. Jakarta: Gramedia. Retrieved Oktober 15, 2012, from <http://books.google.co.id/books?id=XOytduwzBzAC&hl=id>

Indofood. Annual report. (2011). Retrieved September 20, 2012, from <http://www.indofood.com/InvestorRelations/AnnualReport/tabid/104/language/id-ID/Default.aspx>

Jennifer, Anahita dan Sally. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. UK: Emerald.

Kotler, Philip & Bes, Fernando Trias De. (2003). Lateral Marketing. Jakarta: Penerbit Erlangga. Retrieved Januari 16, 2013, from <http://books.google.co.id/books?id=4Hvan5ywPuAC&hl=id>

Magrab, et.al. (2010). Integrated product and process design and development (2nd ed). USA: CRC Press.

Referensi Industri. Retrieved September 20, 2012, from <http://202.158.15.86/ref_ind.htm>

Santana, Setiawan. (2007). Menulis ilmiah metode penelitian kualitatif. Jakarta: Buku Obor. Retrieved Oktober 19, 2012, from <http://books.google.co.id/books?id=IcdjLOeXJYMC&hl=id>

Sarwono, Jonathan. (2011). Mixed methods. Jakarta: Gramedia. Retrieved Oktober 19, 2012, from <http://books.google.co.id/books?id=ORY4v8EGL-oC&hl=id>

Semiawan, Conny R. (n.d). Metode penelitian kualitatif. Grasindo. Retrieved Oktober 19, 2012, from <http://books.google.co.id/books?id=dSpAlXuGUCUC&hl=id>

Stamm, Bettina Von. (2003). Managing innovation design and creativity. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Trott, Paul. (2008). Innovation management and new product development (4th ed). England: Pearson Education.

Umar, Husein. (2001). Strategic management in action. Jakarta: Gramedia.

White, Margaret A. & Bruton, Garry D. (2007). The management of technology and innovation: A strategic approach. Oklahoma &Texas : Thomson South Western.

Wilemon, David & Millson, Murray R. (2006). The strategy of managing innovation and technology. New Jersey: Pearson Education.

Zaharuddin, Harmaizar. (2006). Menggali potensi wirausaha. Bekasi: Dian Anugrah Perkasa. Retrieved Januari 17, 2013, from <http://books.google.co.id/books?id=BYGgeTGg43sC&hl=id>