

ARAH PENGEMBANGAN PRODUK MASA DEPAN

S. J. Laoh
Universitas Klabat Airmadidi
Manado

Abstract

Literatur yang membahas tentang pengembangan produk terus berkembang seiring dengan perkembangannya tuntutan dan ekspektasi konsumen terhadap suatu produk. Artikel ini ingin menjelaskan pengembangan produk bagi suatu perusahaan dilihat dari dua *streams* yakni: pertama, pengembangan produk sebagai rencana rasional dan metode pemecahan masalah; kedua, mengembangkan suatu model dari faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan program pengembangan produk. Model tersebut menyoroti perbedaan antara kinerja proses dan efektifitas produk, dan pentingnya agen atau unsur yang terkait seperti anggota tim, pimpinan proyek, manajemen senior, pelanggan dan pemasok, dimana perilaku mereka ini sangat mempengaruhi kinerja finansial perusahaan.

Keywords: pengembangan produk, model rencana rasional, model pemecahan masalah

LITERATURE REVIEW

Pengembangan produk sangat kritical karena hasilnya akan tercipta produk baru dan produk-produk baru tersebut akan menjadi suatu rangkaian kompetensi bagi perusahaan (Clark & Fujimoto, 1991). Dalam berbagai industri perusahaan-perusahaan dan karyawannya memiliki kemampuan inovasi tinggi terhadap pengembangan produk, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan dan dapat memenangkan persaingan, dan menjadi sumber potensi keunggulan kompetitif (Brown & Eisenhardt, 1995).

Berdasarkan literature yang ada bahwa pengembangan produk dapat dibagi ke dalam 2 (dua) *streams* yakni: pengembangan produk sebagai rencana rasional dan sebagai suatu disiplin (metode) pemecahan masalah dimana kedua *stream* tersebut disimpulkan pada Tabel di bawah ini:

TABEL 1
Perbandingan Rencana Rasional & Metode Pemecahan Masalah

Konsep	Rencana Rasional	Pemecahan Masalah
Ide Kunci	Sukses melalui produk superior, yang mendukung, organisasi yang rasional	Sukses melalui pemecahan masalah dan disiplin
Teori	Sangat teoritik	Informasi termasuk pemecahan masalah
Metode	Analisa <i>Bivariate</i> ; Banyak variable independen	<i>Progression from inductive to deductive; multiple informants; single industry, global studies</i>
Produk	Keunggulan produk dalam hal biaya, kualitas, keunikan dan <i>core competence</i>	Integritas produk – visi produk yang sesuai dengan pelanggan dan perusahaan
Pasar	Ukuran, pertumbuhan komprtisi	---
Manajemen senior	Support	<i>Subtle control</i>
Tim proyek	<i>X-functional</i> , ketrampilan	<i>X-functional</i>
Komunikasi	<i>High cross – functional</i>	<i>High internal</i>
<i>Organisasi of work</i>	<i>Planning and “effective” execution</i>	<i>Overlapped phases, testing, iterations, and planning</i>
Pelanggan	<i>Early involvement</i>	---
Pemasok	<i>Early involvement</i>	<i>High involvement</i>
Kinerja	Sukses financial (<i>profits, sales, market sales</i>)	Sukses operasional (kecepatan produktifitas)

Pengembangan Produk Sebagai Rencana Rasional

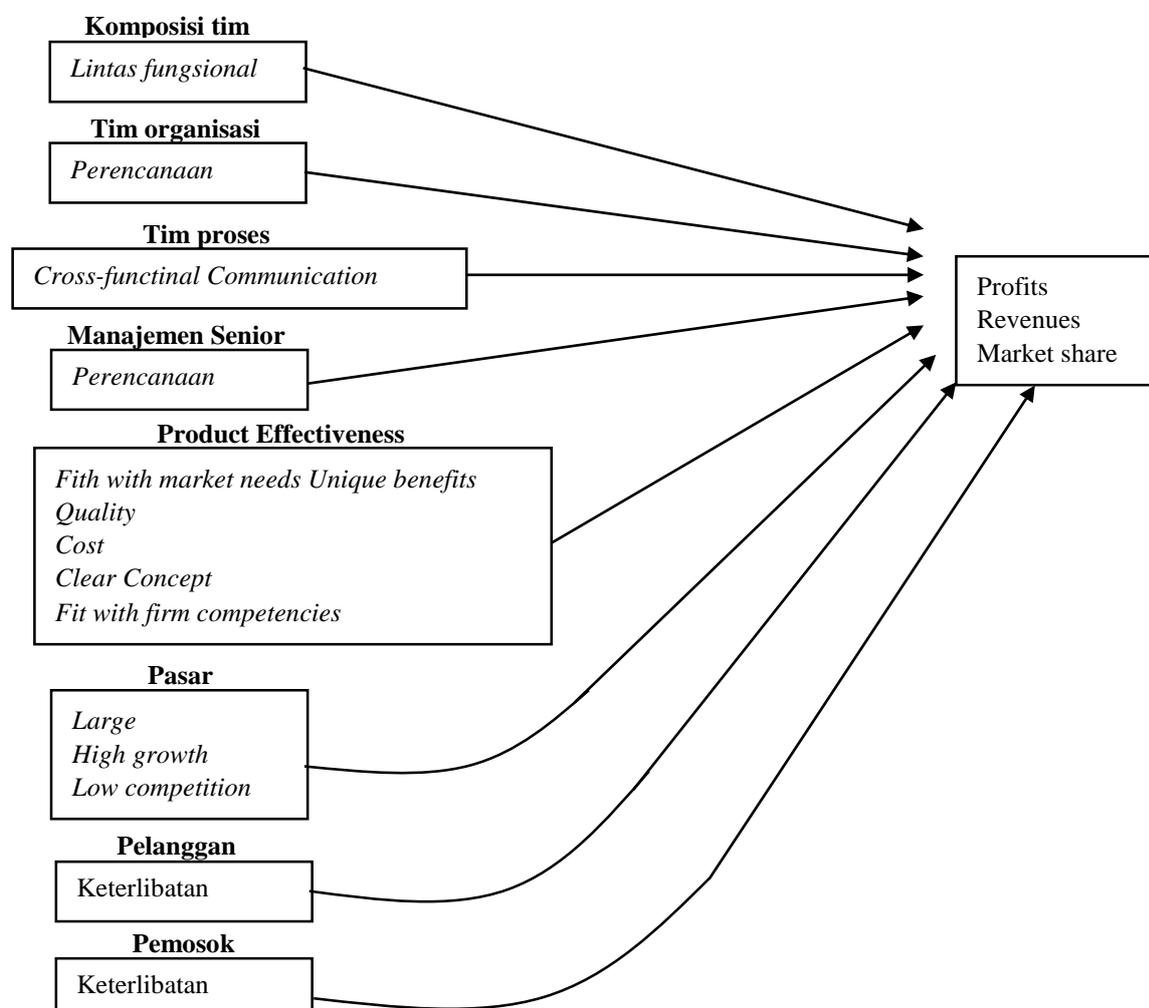
Penekanan perspektif dari rencana rasional bahwa kesuksesan pengembangan produk adalah akibat dari: a) perencanaan yang penuh kehati-hatian dari suatu produk unggul dari pasar yang atraktif, dan b) implementasi dari suatu rencana oleh tim yang kompeten dan koordinasi yang baik dari lintas fungsional, dan c) dukungan manajemen puncak. Dengan demikian produk yang direncanakan dengan baik, diimplementasi suatu tim yang kompeten serta dukungan yang tepat akan memperoleh suatu keberhasilan.

Fokus dari *stream* ini adalah untuk menemukan beberapa *independent variables* yang berhubungan dengan sukses keuangan dari suatu proyek pengembangan produk, serta suatu model yang dinyatakan pada table 2.

Suatu studi yang dilakukan oleh Cooper & Kleinschmidt (1987) didapati bahwa faktor penentu penting dari keberhasilan suatu produk adalah *product advantage* (keunggulan produk) diman produk tersebut memiliki nilai intrinsik termasuk keuntungan unik bagi konsumen, kualitas tinggi, biaya aktraktif dan fitur inovatif sehingga hal-hal ini menjadi suatu faktor keberhasilan. Produk-produk tersebut menjadi unggul dan dapat menjawab masalah yang dihadapi oleh pelanggan.

Organisasi internal (*internal organization*) juga berperan penting dalam keberhasilan suatu produk, khususnya dalam hal perencanaan pra pengembangan (*predevelopment planning*). Hal ini termasuk pengembangan padar sasaran, spesifikasi produk, konsep produk yang jelas, dan penilaian teknikal. Faktor-faktor internal lainnya adalah ketrampilan lintas fungsional yang bersinergi dengan kompetensi yang dimiliki perusahaan, serta dukungan penuh dari pimpinan perusahaan.

TABEL 2
Model Rencana Rasional bagi Pengembangan Produk



Internal organisasi yang baik seperti melaksanakan semua fase proses pengembangan oleh suatu grup fungsional yang dikoordinasi dengan baik adalah hal yang penting. Produk akan lebih berhasil bila direncanakan dan diimplementasi dengan baik. Komitmen manajemen puncak akan membangun kekuatan perusahaan. Faktor produk juga kritikal karena keberhasilannya ditentukan oleh *superior customer value* melalui kinerja teknikal yang baik, biaya rendah, dapat diandalkan, kualitas, dan memiliki keunikan. Faktor pasar juga memberikan pengaruh seperti memasuki pada pasar juga memberikan pengaruh seperti memasuki pada pasar yang sedang bertumbuh dan besar.

Perencanaan rasional seperti rencana pra pengembangan, fokus pasar, keterlibatan riset dan pengembangan, dan kecepatan pengembangan produk atau akselerasi kegiatan pengembangan produk memiliki korelasi yang tinggi terhadap sukses produk.

Selain itu, kondisi pasar juga memberikan pengaruh terhadap sukses produk. Cooper & Kleinschmidt (1987) menyatakan bahwa produk yang memasuki pasar yang besar dan sedang bertumbuh akan memperoleh sukses. Selanjutnya dinyatakan bahwa produk-produk yang diperkenalkan pada pasar yang intensitas kompetisi rendah akan lebih berhasil. Lebih lanjut dinyatakan oleh kedua periset ini bahwa karakteristik pasar kurang penting pada sukses komersial dari pada faktor-faktor organisasi internal dan produk seperti keunggulan produk, konsep produk yang jelas dan pra perencanaan pengembangan.

Keberhasilan pengembangan produk adalah akibat dari perencanaan rasional dan implementasinya. Artinya produk tersebut memiliki keunggulan tempat di pasar, sasarannya pada pasar yang atraktif, dan didukung oleh implementasi melalui organisasi internal yang baik.

Pengembangan Produk Sebagai Pemecahan Masalah

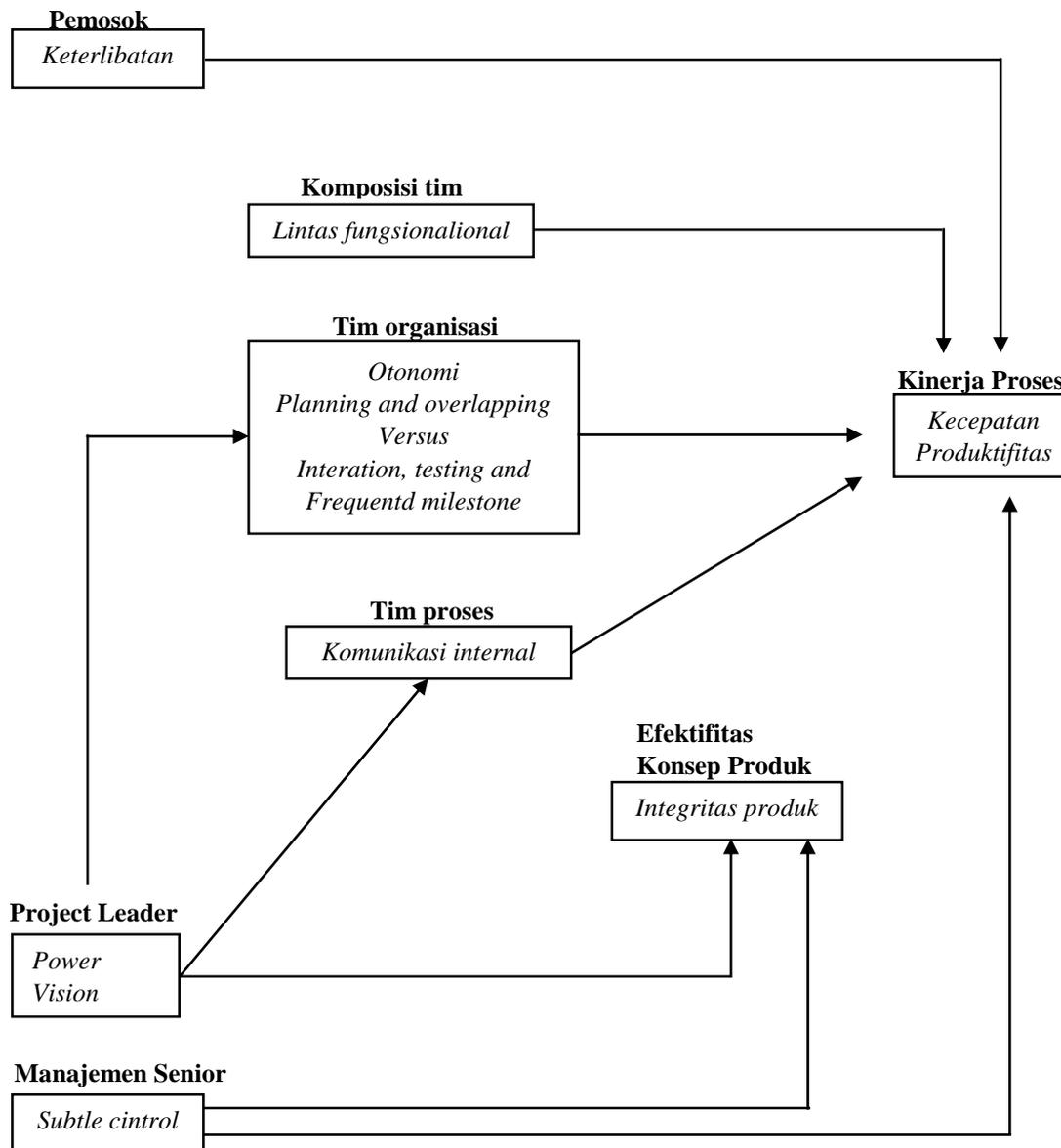
Keberhasilan pengembangan produk adalah suatu tindakan keseimbangan antara tim proyek yang melaksanakan pemecahan masalah yang otonomi, manajemen puncak yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap hal tersebut, dan visi produk. Hasilnya adalah proses pengembangan produk dan konsep produk berkualitas tinggi menjadi cepat. Untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Suatu studi yang dilakukan oleh Imai dkk (1985) terhadap 7 perusahaan dari berbagai industri yang berhasil dilakukan pengembangan produk dalam hal ini fleksibilitas dan kecepatan, di dapati bahwa perusahaan-perusahaan tersebut melakukan praktek-praktek manajemen secara efisien bagi pengembangan produk serta menggunakan jaringan pemasok yang luas.

Ada hubungan yang erat antara pemasok, dan jaringan riset dan pengembangan menjadi begitu penting bagi proses pengembangan produk. Dengan adanya jaringan tersebut maka pemasok mendapatkan suatu ketrampilan teknikal sehingga menyanggupkan untuk melayani permohonan yang mendadak dan luar biasa dengan cepat dan efektif.

Studi yang sama melakukan observasi strategi pemecahan masalah termasuk tim pengembangan lintas fungsional yang membantu secara efektif bagi pengembangan produk. Karena tim terdiri dari berbagai spesialisasi fungsional menyebabkan mereka dapat akses informasi yang berbeda-beda, di izinkan untuk *overlap of development phases*, sehingga mempercepat langkah pengembangan produk. Komunikasi ini meningkatkan arus informasi dan memudahkan untuk mengerti spesialisasi/keahlian dari setiap anggota tim. Sering informasi yang berlebihan dan pelatihan multifungsional yang terlalu luas ada hubungan dengan gaya pemecahan masalah.

TABEL 3
MODEL PEMECAHAN MASALAH – PENGEMBANGAN
PRODUK



Lebih lanjut Imau dkk (1985) menganjurkan supaya manajemen senior perlu ada rencana rasional dan terlibat dalam kegiatan yang disebut “*subtle control*” dimana setiap anggota tim tetap memelihara keseimbangan antara mengizinkan kemenduaan (*allowing ambiguity*) dan melaksanakan kontrol yang cukup (*sufficient control*). Untuk mendapatkan kinerja yang baik, manajemen senior yang melaksanakan *subtle control* perlu mengkomunikasikan visi yang jelas dan tujuan kepada setiap anggota tim serta memberikan kebebasan untuk bekerja secara mandiri.

Pimpinan tim menjadi *linking pins* dan mengkoordinasi aktifitas pengembangan produk serta bekerja dengan manajemen senior untuk menciptakan konsep produk yang jelas. Dengan demikian pimpinan tim dapat memperoleh sumberdaya dan membangun visi produk yang kuat.

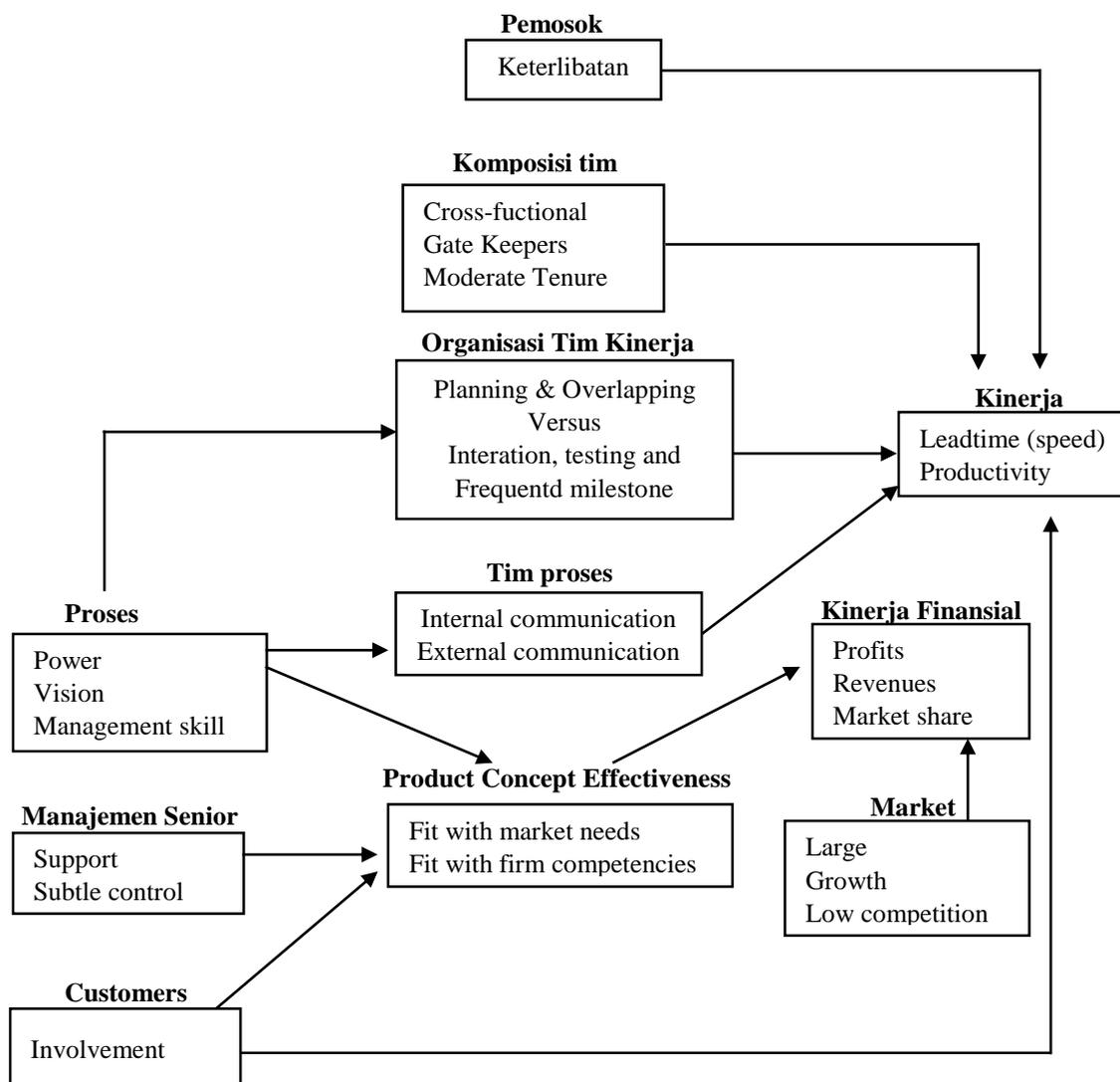
Integritas produk (Clark & Fujimoto, 1991) menyatakan suatu visi yang jelas dari suatu citra produk, kinerja, dan sesuai dengan kompetensi perusahaan dan pelanggan. Dengan

memusatkan penciptaan integritas produk maka manajemen senior dapat memastikan bahwa visi produk telah dikomunikasikan dengan baik kepada setiap anggota tim sehingga ada keseimbangan yang tercipta melalui *linking pins* tersebut.

Integrative Model – Pengembangan Produk

Pada tabel 4 terlihat beberapa peran yang mempengaruhi kinerja produk yakni a) tim proyek, pimpinan, manajemen senior dan pemasok yang mempengaruhi pada kinerja proses (*process performance*) seperti kecepatan dan produktifitas dari pengembangan produk, b) pimpinan proyek, pelanggan, dan manajemen senior yang mempengaruhi efektifitas produk (*product effectiveness*) seperti kecocokan produk dengan kompetensi perusahaan dan kebutuhan pasar, c) kombinasi dari proses efisiensi, produk yang efektif, dan pembentukan pasar yang mempengaruhi sukses finansial (*financial success*) dari produk seperti pendapatan, keuntungan, dan pangsa pasar.

TABEL 4
Faktor-Faktor Penyebab Sukses Proyek Pengembangan Produk



Melihat hubungan pengaruh dari model ini maka kinerja proses (*process performance*) dipengaruhi oleh jumlah, keragaman, informasi bagi pemecahan masalah, dan sumberdaya yang tersedia bagi tim. Efektifitas produk (*product effectiveness*) dipengaruhi oleh input bagi pimpinan, manajemen senior dan pelanggan yang membentuk suatu formasi dari visi produk yang jelas. Keduanya (*process performance and product effectiveness*) sangat mempengaruhi keberhasilan finansial dari product tersebut.

Berikut ini penjelasan dari model dari pengembangan produk dan peran dari pemeran kunci (*key players*):

Tim Proyek

Jantung dari proses pengembangan produk dan fokus dari model ini adalah tim proyek (*project team*). Tugasnya adalah melaksanakan pekerjaan dari pengembangan produk, dan mengubah ide, konsep, spesifikasi produk kedalam suatu rancangan dari produk yang baru. Dan komposisi, proses group, dan organisasi kerja dari tim proyek mempengaruhi informasi, sumberdaya, dan gaya/cara pemecahan masalah dari tim tersebut. Kesemuanya ini mempengaruhi kinerja proses (*process performance*) seperti kecepatan dan produktifitas dari proses tersebut.

Cross functional team terdiri dari anggota-anggota yang memiliki lebih dari satu *functional area* seperti pemasaran, pabrikan, dan rekayasa (*engineering*).

Gatekeepers terdiri dari individu-individu yang menerima informasi eksternal kemudian membagikan kepada kelompok dan tim proyek, dimana informasi tersebut dapat mempengaruhi kinerja proses seperti pengembangan teknikal baru.

Team tenure adalah komposisi ketiga yang berperan dalam mempengaruhi kinerja proses dimana peran tim ini adalah mengolah informasi sesuai yang dibutuhkan, mengatur pola informasi dan komunikasi internal maupun eksternal sehingga informasi yang akan disebarkan memberikan keuntungan yang maksimal dan kinerja yang tinggi.

Faktor penting lainnya yang mempengaruhi kinerja proses adalah proses grup, terutama komunikasi. Komunikasi dapat menyebabkan proses grup bekerja dengan efektif, meningkatkan informasi dan kinerja yang tinggi. Grup ini akan berusaha untuk meningkatkan frekuensi komunikasi secara internal sehingga membangun anggota tim menjadi kohesi dan menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi meningkatkan jumlah informasi yang sesuai dan dibutuhkan. Selain itu grup ini juga meningkatkan frekuensi komunikasi awcara eksternal dengan pelanggan, pemasok, pribadi atau organisasi lainnya sehingga tim proyek memperoleh informasi baru.

Bila komunikasi menjadi lancar maka tim proyek (*project team*) dapat mengembangkan dan dapat meyerai kapasitas sehingga menjadi lebih efisien dalam memperoleh keuntungan dan penggunaan informasi, dan akhirnya akan tercipta perbaikan produktifitas dan *pace of development process*. Dengan demikian, komunikasi internal serta sumberdaya yang tersedia untuk projek tim yang akhirnya meningkatkan dan memperbaiki kinerja proses.

Di dalam *design process*, ada banyak ketidakpastian (*uncertainty*) yang terjadi seperti perubahan yang sangat cepat, *frequent iterations* dari rekayasa produk, *extensive testing* dari rekayasa tersebut, dan jangka waktu yang pendek terhadap perbaikan kinerja proses. Dengan demikian perlu memelihara fleksibilitas and pembelajaran yang cepat melalui improvisasi dan pengalaman yang didapat sehingga dapat menghasilkan kinerja proses yang efektif.

Pimpinan Proyek

Pimpinan proyek adalah figure yang sangat penting bagi proses pengembangan karena menjadi *linking pin* atau jabatan antara tim proyek dan manajemen senior, dan mempengaruhi kinerja proses seperti kecepatan dan produktifitas dari proses pengembangan, dan efektifitas dari produk.

Salah satu karakteristik pusat dari pimpinan proyek adalah *power* untuk dapat membuat keputusan, *lobbying for resources*, melindungi intervensi dari luar, memotivasi anggota grup sehingga meningkatkan atau memperbaiki kinerja proses dan proses pengembangan yang produktif.

Karakteristik yang lain adalah visi dan *management skill* yang memiliki kemampuan kognitif untuk menciptakan sesuatu secara efektif, pandangan holistic dan sanggup komunikasikan itu kepada setiap anggota, serta dapat menghubungkan kompetensi-kompetensi yang dimiliki perusahaan (seperti teknikal, pemasaran dan ketrampilan lainnya) dan strategi yang dibutuhkan oleh pasar (seperti preferensi pengguna) untuk menciptakan konsep produk yang efektif. Dari perspektif penyelesaian masalah tugas, ini merupakan karakteristik kritical karena menjadi pusat penciptaan konsep produk dan bersama manajemen senior membentuk konsep produk dan menkomunikasikan itu kepada anggota tim.

Senior Management

Tugas dari manajemen senior adalah menyediakan sumberdaya seperti finansial untuk mendukung dan mempercepat usaha-usaha pengembangan guna mensukseskan proses pengembangan produk. Selain itu manajemen senior menyediakan *subtle control* yang sangat penting untuk menghasilkan kinerja proses yang baik dan produk-produk yang efektif, serta memiliki visi untuk mengembangkan dan dapat mengkomunikasikan konsep produk yang koheren dan khusus. Dengan demikian tugas ini harus memiliki otonomi yang cukup sehingga dapat memotivasi dan menciptakan proses pengembangan yang lebih baik.

Pemasok dan Pelanggan

Pelaku yang lain dalam model ini adalah pelanggan dan pemasok. Keterlibatan pelanggan dan supplier di dalam design produk dapat mempercepat dan lebih produktif akan proses pengembangan produk serta meningkatkan efektifitas konsep produk, karena kedua pelaku ini dapat memberikan masukan-masukan yang berguna sehingga tim proyek dapat mengetahui masalah-masalah lebih cepat dan pada tahap awal sehingga memudahkan untuk memperbaiki dan mempercepat proses pengembangan.

Sukses Finansial

Hubungan antara kinerja dan sukses finansial akan menghasilkan 2 hal: Pertama, proses yang produktif akan menghasilkan biaya rendah dan harga rendah sehingga akan tercipta sukses produk yang besar. Kedua, proses yang cepat yang menciptakan fleksibilitas, waktu yang pendek untuk meluncurkan produk baru, adanya kemajuran/keefektipun produk, manfaat yang unik dan sesuai dengan kompetensi perusahaan, produk yang sesuai menarik bagi konsumen, dukungan pasar yang cukup potensi dan bertumbuh, sehingga menguntungkan secara finansial. Dengan demikian proses pengembangan produk yang kuat, produk yang menarik dan unik, dan pasar yang mendukung akan menghasilkan produk yang sukses secara finansial.

KESIMPULAN

Pengembangan produk dapat dilakukan melalui dua *streams* yakni: pengembangan produk sebagai rencana rasional dan disiplin penyelesaian masalah (problem solving). Kedua *streams* tersebut dapat disatukan sehingga menjadi satu model yang merupakan integrasi dari berbagai faktor yang mempengaruhi suksesnya pengembangan produk sehingga kinerja keuangan perusahaan akan meningkat dan lebih baik.

Penulis

S. J. Laoh adalah dosen di Fakultas Ekonomi dan sekarang sebagai Rektor Universitas Klabat

KEPUSTAKAAN

- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1995). Core competence in product innovation: The art of managing in time. *Academy of Management Review*, 20: 361-384.
- Clark, K.B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, R.G., & Kleinschmidt E.J.(1987) New product: What separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management*, 4: 169-184.
- Cooper, R.G., & Kleinschmidt E.J.(1987) Major new product: What distinguishes the winners in the chemical industry? *Journal of Product Innovation Management*, 10:90-111.
- Imai, K., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1985). *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma*: 337-375. Boston: Harvard Business School Press.
- Zirger, B.J., & Maidique, M. (1990). A model of new product development: An empirical test. *Management Science*, 36: 867-883.