

Dimensi dan Praktik Terbaik dari Pengembangan Produk Baru (NPD) pada Perusahaan dan Usaha Kecil Menengah di Indonesia

Hafiz Heryansyah¹⁾, Rahmat Nurcahyo²⁾, Djoko S Gabriel³⁾

^{1,2,3)}Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia, Jakarta Pusat, 10430, Indonesia
Email: hafizheryansyah@gmail.com, rahmat@eng.ui.ac.id, dsihono@gmail.com

ABSTRAK

Beberapa penelitian tentang Pengembangan Produk Baru (NPD) telah dilakukan, namun belum mempertimbangkan apakah para praktisi NPD dari perusahaan besar dan Usaha Kecil Menengah (UKM) memahami tentang praktik apa yang menjadi praktik terbaik pada proses NPD, mengetahui dimensi apa yang paling penting dalam menjalankan NPD, serta menyadari tentang perbedaan antara praktik NPD yang dijalankan oleh perusahaan dan UKM. Dengan menggunakan kerangka yang dikembangkan dari beberapa penelitian sebelumnya, data dikumpulkan melalui survey secara kualitatif dan kuantitatif di beberapa perusahaan dan UKM di Indonesia yang selanjutnya diolah dengan pengujian reliabilitas dan uji T dengan menggunakan SPSS 25. Hasil menunjukkan bahwa para praktisi NPD memiliki pandangan yang beragam mengenai nilai kepentingan dan praktik terbaik dari ketujuh dimensi NPD.

Kata kunci: NPD, pengembangan produk baru, perusahaan besar, praktik terbaik, UKM

1. Pendahuluan

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mendominasi 99% dari jumlah total perusahaan yang ada di Eropa (European Union Commission, 2003). Kemampuan UKM untuk berinovasi dan keberhasilan UKM dalam mengembangkan produk baru menjadi sangat penting bagi keberlanjutan ekonomi negara-negara di Eropa. Meskipun iklim ekonomi global saat ini kurang baik, bisnis baru, peluncuran produk baru yang inovatif ke pasar, dan peningkatan loyalitas pelanggan akan membuat peluang selalu ada (Razeghi, 2008). Dalam rangka untuk mengembangkan jangkauan, menghindari penurunan keuntungan, dan menjaga pangsa pasar saat ini, perusahaan harus selalu melakukan inovasi.

Keunggulan dalam Pengembangan Produk Baru (NPD) adalah hal yang sangat penting bagi kesuksesan produk baru (Dooley dkk., 2002). Perusahaan yang lebih maju akan secara terus-menerus berusaha memperbaiki proses pengembangan produk baru mereka dengan cara membandingkan proses pengembangan produk mereka saat ini dengan proses yang dilakukan oleh perusahaan lain. Perbaikan proses NPD dapat didorong melalui meningkatkan pemahaman tentang praktik terbaik yang harus dilakukan untuk pengembangan produk dan mengadopsi praktiknya demi mencapai keberhasilan dan kematangan proses yang sudah dijalankan oleh perusahaan dengan kinerja terbaik (Paulk dkk., 1993).

Beberapa penelitian tentang praktik terbaik NPD telah dilakukan, tetapi mayoritas penelitian tersebut berfokus pada praktik terbaik yang dilakukan oleh perusahaan besar (Adams-Bigelow, 2004). Pengadopsian praktik terbaik dari beberapa penelitian ini pada UKM dapat menjadi pertanyaan karena perbedaan manajemen dan struktur antara perusahaan besar dan UKM (Gray dan Mabey, 2005).

Meskipun sudah ada penelitian lama yang dapat menjelaskan perbedaan praktik yang dilakukan oleh perusahaan yang memiliki kinerja terbaik, masih belum jelas tentang apakah dan sejauh mana para praktisi NPD dari perusahaan besar dan UKM memiliki wawasan tentang apa yang menjadi praktik terbaik NPD. Penelitian ini juga akan menambah pemahaman tentang bagaimana praktisi NPD menerjemahkan pengetahuan NPD yang mereka miliki ke dalam praktik NPD yang mereka lakukan sehari-hari pada pekerjaannya. Selanjutnya, hal tersebut akan

memperlihatkan difusi pengetahuan praktik terbaik NPD di antara praktisi NPD dan mengungkapkan kesenjangan antara teori dan kenyataannya.

Penelitian ini akan menjelaskan tentang kecenderungan praktisi NPD di UKM dan perusahaan besar terhadap manajemen NPD yang mengeksplorasi permasalahan utama seperti wawasan praktisi mengenai praktik terbaik NPD secara teori dan praktiknya serta perspektif praktisi tentang nilai kepentingan dari beberapa praktik terbaik yang menentukan kesuksesan NPD. Penelitian ini akan dimulai dengan penjabaran definisi dari praktik terbaik NPD. Selanjutnya, konsep utama dari praktik terbaik NPD secara teori dan praktik yang dijalankan perusahaan besar atau UKM beserta perbedaannya akan dibahas. Penyajian metodologi dan hasil penelitian akan memberikan wawasan dan perspektif baru tentang praktik terbaik NPD.

2. Metode

2.1 Penyusunan Kuisisioner

Kuisisioner ini dibuat untuk menjawab beberapa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Pada prosesnya, kuisisioner ini dipisah menjadi tiga bagian sebagai berikut:

2.1.1 Bagian Pertama

Bagian pertama dari kuisisioner ini akan mengumpulkan data demografi dari perusahaan atau usaha para responden. Tujuan utama dari bagian ini adalah menjelaskan apakah responden praktisi Pengembangan Produk Baru (NPD) yang mewakili perusahaan besar atau UKM. Selanjutnya, bagian ini juga akan memastikan kelayakan para responden untuk menyelesaikan kuisisioner. Sebagai contoh, pengalaman responden sebagai praktisi NPD maupun jenis produk yang dihasilkan oleh responden akan terjawab.

2.1.2 Bagian Kedua

Bagian kedua dari kuisisioner ini dibuat untuk mengumpulkan informasi terkait dengan nilai kepentingan dari ketujuh dimensi NPD yang dapat mendorong kesuksesannya. Pada bagian ini juga diberikan penjelasan singkat setiap dimensi NPD sehingga mudah dipahami oleh para responden. Penilaian kepentingan yang mewakili perspektif responden tentang bagaimana upaya NPD harus dialokasikan agar menjadi sukses dilakukan dengan Skala Likert dari rentang 1 sampai dengan 5 dari mulai Sangat tidak penting hingga Sangat Penting.

2.1.3 Bagian Ketiga

Bagian ini akan mengidentifikasi opini responden mengenai berbagai aktivitas NPD yang mereka pertimbangkan untuk menjadi praktik terbaik. Di bagian kuisisioner ini, para responden akan diberikan beberapa daftar praktik NPD dari setiap dimensinya yang diambil dari kerangka kerja NPD oleh Barczak dan Kahn (2007). Penyusunan daftar praktik NPD tidak berurutan sehingga dapat mengindikasikan praktik yang dipertimbangkan oleh praktisi NPD sebagai praktik yang kurang baik, baik, lebih baik, dan sangat baik. Di bagian ini pula para responden berkesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya tentang apakah praktik NPD yang lebih formal akan selalu menjamin kesuksesannya.

2.2 Pengumpulan Data

Kuisisioner dibagikan kepada para responden secara elektronik menggunakan Google Forms ©. Para responden diminta untuk menulis alamat surel mereka untuk memastikan keaslian responden dan dapat digunakan untuk meninjau ulang jawaban responden sekiranya diperlukan. Untuk lebih menjamin kebenaran jawaban responden dan meminimalisasi kerancuan, dilakukan beberapa upaya sebagai berikut:

- Pengujian kualitatif dilakukan sebagai pengujian awal dengan melibatkan enam responden yang dapat dijadikan contoh ideal praktisi NPD sebagai sampel populasi. Pengujian awal ini ditujukan untuk memastikan bahwa isi kuisisioner sudah jelas, mudah dijawab, dan relevan.
- Pada awal bagian survey ini juga terdapat surat pengantar yang memberi penjelasan tentang penelitian ini, penegasan keilmiahannya, dan menggaris bawahi kegunaan dan manfaat dari partisipasi responden. Para responden juga diberikan jaminan tentang kerahasiaan data yang mereka isi dalam kuisisioner ini.
- Sebuah tindak lanjut juga dikirimkan kepada responden melalui pesan singkat dan media percakapan elektronik untuk menjelaskan kembali manfaat penelitian mengingatkan responden untuk turut serta dalam survey tersebut.

2.3 Sampel

Survey ini awalnya dibagikan kepada sedikitnya seratus orang responden dan dapat diteruskan ke responden lain. Survey yang dilakukan pada akhirnya menghasilkan 88 jawaban yang dapat diolah. Dari 88 jawaban tersebut, 22 diantaranya dianggap tidak dapat digunakan karena responden tersebut tidak melakukan pekerjaan yang terkait dengan NPD. Sehingga, jumlah jawaban yang dinyatakan valid adalah 66. Dari jawaban tersebut, dapat diketahui bahwa pengalaman responden dalam melakukan NPD bervariasi dari mulai kurang dari tiga tahun hingga lebih dari 10 tahun. Para responden mewakili 52 perusahaan yang seluruhnya menghasilkan produk berupa barang, bukan jasa, sehingga lebih relevan terhadap tujuan penelitian. Berdasarkan jawaban responden, 53% mewakili perusahaan besar dan 46,9% mewakili UKM. Hal ini membuat jawaban responden berimbang untuk dilakukan perbandingan.

2.4 Pengolahan Data

Pada uji reliabilitas, nilai r yang didapatkan dari hasil perhitungan harus dibandingkan dengan nilai Alpha Cronbach. Apabila nilai r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai Alpha Cronbach, maka pertanyaan dalam instrumen tersebut dikatakan reliabel dan layak untuk menjadi instrumen dalam penelitian. Alpha Cronbach adalah suatu tolak ukur yang digunakan secara luas. Secara umum, angka yang disetujui sebagai batas terendah adalah 0,70 walaupun pada kenyataannya dapat diturunkan hingga ke nilai 0,60 pada penelitian penyelidikan.

Uji reliabilitas dimana dari uji ini, mengetahui bagaimana butir-butir pertanyaan dalam kuisisioner anda saling berhubungan dan dapat dipercaya pula. Untuk menguji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach dimana koefisien reliabilitasnya lebih dari atau sama dengan 0,700. Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada uji pretest yaitu dengan menggunakan 30 kuisisioner. Untuk uji reliabilitas diuji dengan SPSS 25. Dari output reliabilitas pada di bawah ini, diperoleh 0,810 dan 0,961 dapat dikatakan reliabel dimana nilai diantara 0,70 – 0,90 maka reliabilitas tinggi sehingga kepercayaan menjadi lebih tinggi dan dapat dianalisa lebih lanjut lagi.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas	Cronbach's Alpha
Nilai Kepentingan Dimensi NPD	
Total	0,810
Identifikasi Praktik Terbaik NPD	
Dimensi Strategi	0,798
Dimensi Riset	0,842
Dimensi Evaluasi Kinerja	0,787
Dimensi Proses	0,856
Dimensi Iklim Usaha	0,831

Dimensi Komersialisasi	0,862
Dimensi Budaya	0,900
Total	0,961

3. Hasil dan Pembahasan

Setelah pengumpulan data mengenai Pengembangan Produk Baru (NPD) menggunakan kuisioner pada responden yang mewakili UKM dan perusahaan besar, didapatkan hasil penelitian sebagai berikut.

3.1 Nilai Kepentingan Ketujuh Dimensi NPD

Para responden diminta untuk memberikan penilaian dengan menggunakan skala likert 1 – 5 pada ketujuh dimensi NPD yang akan diperoleh nilai kepentingan untuk setiap dimensinya. Tabel 2 menunjukkan nilai rata-rata dan median dari penilaian responden yang mewakili UKM dan perusahaan.

Tabel 2. Hasil Penilaian Kepentingan Dimensi NPD

Dimensi	UKM		Perusahaan		Signifikansi UKM vs Perusahaan
	Mean	Median	Mean	Median	
Strategi	4,65	5	4,80	5	0,325
Riset	4,71	5	4,66	5	0,476
Evaluasi Kinerja	4,58	5	4,63	5	0,662
Proses	4,58	5	4,63	5	1,000
Iklm/Lingkungan Usaha	4,29	4	4,43	4	0,586
Komersialisasi	4,52	5	4,37	4	0,403
Budaya Usaha	3,94	4	4,17	4	0,455

Masing-masing kelompok data dari UKM maupun perusahaan besar memberikan nilai yang sedikit lebih besar untuk strategi dan riset dengan rincian perusahaan memberikan nilai yang lebih besar pada strategi, sementara UKM memberikannya pada riset. Dua dimensi setelahnya, evaluasi kinerja dan proses mendapatkan nilai yang sama persis dimana menunjukkan tingkat kepentingan yang sama menurut para responden walaupun tetap tidak lebih penting daripada strategi dan riset. Iklim usaha dan budaya usaha mendapatkan nilai yang lebih kecil dibandingkan yang lain serta bernilai sama antara perusahaan dan UKM. Terdapat perbedaan nilai kepentingan pada dimensi komersialisasi dimana praktisi NPD yang mewakili UKM memberikan nilai kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan yang diberikan oleh para praktisi NPD di perusahaan besar.

Selanjutnya dilakukan analisis yang lebih mendalam untuk memverifikasi peringkat dengan pengujian T dengan software SPSS 25 untuk mendapatkan perbedaan signifikansi antara dua kelompok data yang menunjukkan distribusi nilai kepentingan yang diberikan oleh responden yang mewakili UKM maupun responden yang mewakili praktisi NPD perusahaan besar. Hasil menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan antara distribusi kedua kelompok data tersebut.

Berdasarkan analisis nilai rata-rata dan median serta pengujian signifikansi dari kedua kelompok data tersebut, dapat disimpulkan bahwa praktisi NPD dari perusahaan besar maupun UKM memberi penilaian tingkat kepentingan ketujuh dimensi NPD dengan susunan yang hampir sama dimana menunjukkan bahwa terlepas dari ukuran perusahaan, para praktisi NPD memiliki pemikiran yang sama terhadap dimensi yang paling penting terhadap kesuksesan NPD. Sedikit perbedaan yang terlihat adalah praktisi NPD dari perusahaan besar memandang strategi lebih penting dibandingkan dengan praktisi NPD UKM yang menilai riset dan komersialisasi lebih penting terhadap kesuksesan NPD.

3.2 Identifikasi Praktik Terbaik

Para responden diminta untuk mengidentifikasi praktik mana yang mereka pertimbangkan untuk menjadi praktik terbaik diantara beberapa praktik yang tersedia di setiap dimensi NPD. Beberapa praktik yang teridentifikasi sebagai praktik terbaik dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Praktik Terbaik yang Teridentifikasi untuk UKM dan Perusahaan

No.	Praktik Terbaik
<i>Strategi</i>	
1	Diperlukan adanya penyusunan prioritas aktivitas/proyek NPD berdasarkan anggaran dan sumber daya yang tersedia
2	Perusahaan memandang NPD sebagai strategi jangka panjang
<i>Riset</i>	
1	Suara pelanggan dipelajari dan ditinjau ulang secara rutin
2	Ada sebuah fungsi/departemen khusus pada perusahaan yang bertugas melakukan riset
3	Riset pasar adalah sebuah bagian yang sangat penting dari aktivitas NPD
4	Riset terus dilakukan untuk mengantisipasi dan mengidentifikasi kebutuhan dan masalah pelanggan
<i>Evaluasi Kinerja</i>	
1	Data-data penting tersimpan rapih dan mudah diakses untuk keperluan analisis
<i>Proses</i>	
	Tidak ada praktik terbaik yang teridentifikasi pada dimensi ini
<i>Iklm (Lingkungan Usaha)</i>	
1	Kreativitas adalah karakteristik penting dari pelaku NPD
2	Terdapat seorang pemimpin yang jelas pada setiap proyek/aktivitas NPD
<i>Komersialisasi</i>	
	Tidak ada praktik terbaik yang teridentifikasi pada dimensi ini
<i>Budaya Usaha</i>	
1	Ide produk baru dari karyawan sangat diapresiasi dan didukung oleh manajemen.
2	Budaya inovasi meliputi keseluruhan organisasi.

Terdapat pemikiran yang konsisten terhadap beberapa praktik yang dipertimbangkan untuk menjadi praktik terbaik oleh praktisi NPD di UKM maupun perusahaan. Daftar praktik yang diberikan di kuisioner adalah praktik yang sudah dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa memiliki pengaruh positif terhadap kesuksesan NPD. Dari jawaban para responden yang terkumpul, ditemukan dua dimensi yaitu proses dan komersialisasi yang tidak menunjukkan suatu praktik yang dapat dijadikan praktik terbaik menurut para responden. Meskipun begitu, berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa para praktisi NPD dari UKM maupun perusahaan besar mengetahui praktik apa yang merupakan praktik terbaik dari NPD.

Selanjutnya, berdasarkan data yang diperoleh dari para responden, disusun beberapa keunikan praktik terbaik yang menunjukkan perbedaan praktik terbaik yang dipilih oleh masing-masing kelompok responden. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4. Hanya perbedaan-perbedaan kecil dapat dilihat dalam praktik yang uniknya dipilih dari kedua kelompok data seperti pada dimensi strategi, proses, dan budaya usaha. Bahkan terdapat beberapa dimensi yang tidak memiliki keunikan sama sekali seperti iklim dan komersialisasi, namun menariknya, terdapat pula perbedaan yang cukup signifikan pada dimensi riset dan evaluasi kinerja. Sehingga dapat diyakini bahwa terdapat perbedaan mengenai praktik yang dipertimbangkan menjadi praktik terbaik antara praktisi NPD UKM dan perusahaan.

Tabel 4. Keunikan Praktik Terbaik NPD antara UKM dan Perusahaan

Dimensi	Ukuran Perusahaan	Praktik Terbaik
Strategi	UKM	Tidak ada keunikan praktik terbaik yang teridentifikasi
	Perusahaan	Perusahaan memandang NPD sebagai strategi jangka panjang
Riset	UKM	Penentuan produk sudah berdasarkan riset pasar dan hasil pengujian (konsep, produk, dan pasar) dievaluasi secara formal
	Perusahaan	Ada sebuah fungsi/departemen khusus pada perusahaan yang bertugas melakukan riset Riset pasar adalah sebuah bagian yang sangat penting dari aktivitas NPD
Evaluasi Kinerja	UKM	Data-data penting tersimpan rapih dan mudah diakses untuk keperluan analisis Terdapat satu orang yang bertanggung jawab terhadap evaluasi proyek/aktivitas NPD
	Perusahaan	Tidak ada praktik terbaik yang teridentifikasi pada dimensi ini
Proses	UKM	Tidak ada praktik terbaik yang teridentifikasi pada dimensi ini
	Perusahaan	Proses, ide, keilmuan, dan data-data NPD dapat diakses dengan mudah dan terdokumentasikan dengan baik
Iklim (Lingkungan Usaha)	UKM/Perusahaan	Tidak ada keunikan praktik terbaik yang teridentifikasi
Komersialisasi	UKM/Perusahaan	Tidak ada praktik terbaik yang teridentifikasi pada dimensi ini
Budaya Usaha	UKM	Tidak ada keunikan praktik terbaik yang teridentifikasi
	Perusahaan	Budaya inovasi meliputi keseluruhan organisasi

3.3 NPD yang Formal atau Fleksibel

Kerangka praktik terbaik biasanya menunjukkan bahwa sesuatu yang lebih formal, terstruktur, dan rutin dilakukan akan menghasilkan tingkat kesuksesan NPD yang lebih besar. Praktik yang dipilih untuk ditampilkan kepada para responden bermaksud untuk mendukung pandangan ini. Beberapa praktik berikut dipilih oleh para responden sebagai praktik terbaik yang mengindikasikan bahwa mereka lebih mementingkan proses NPD yang lebih formal demi kesuksesan NPD:

- Ada sebuah fungsi/departemen khusus pada perusahaan yang bertugas melakukan riset.
- Data-data proses NPD tersimpan rapih dan mudah diakses untuk keperluan analisis.
- Ide dan keilmuan NPD dapat diakses dengan mudah dan terdokumentasikan dengan baik.

Walaupun lebih banyak praktik yang bersifat formal dipilih untuk menjadi praktik terbaik, terdapat praktik yang bersifat lebih informal dan fleksibel juga dipilih oleh para praktisi NPD sebagai praktik terbaik, seperti:

- Diperlukan adanya penyusunan prioritas aktivitas/proyek NPD berdasarkan anggaran dan sumber daya yang tersedia.

Melakukan proses yang formal sekaligus tetap mempertahankan fleksibilitas proses NPD adalah hal yang sulit. Beberapa komentar dari para praktisi NPD yang dilakukan oleh Nicholas dkk (2011) mendukung fakta ini dengan memberikan pernyataan bahwa dalam usaha berinovasi, selalu ada konflik yang terjadi antara formalisasi dan spontanitas. Disarankan bahwa NPD harus dijalankan secara lebih formal walaupun akan dianggap menghambat kreativitas demi mencegah produk yang belum dikerjakan secara matang masuk ke pasar. Namun beberapa praktisi juga menyatakan tentang perlunya NPD yang fleksibel di awal proses pengembangan produk, walaupun pada akhir proses dapat dijalankan secara lebih formal. Pada tahap awal proses

pengembangan, fleksibilitas diperlukan karena tidak ada proyek NPD yang sama, selalu memiliki paling tidak tujuan, membutuhkan sumber daya, dan membutuhkan waktu yang berbeda. Misalnya, jika pada tahap awal pengembangan banyak melibatkan dewan direksi atau top manajemen, proses inovasi akan lebih terhambat karena orang-orang seperti itu biasanya tidak memiliki kualifikasi teknis dan seringkali bersifat sangat konservatif.

Beberapa responden juga memperlakukan kriteria standar yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja. Salah satu responden berpendapat bahwa fleksibilitas adalah kunci evaluasi, karena kriteria yang berbeda juga perlu dievaluasi, sementara yang lain menyarankan tiap proyek pasti berbeda sehingga sulit untuk memiliki seperangkat kriteria pengukuran standar. Bahkan ada perusahaan yang menyebutkan bahwa proses inovasi tidak boleh diikat dengan aturan dan prosedur yang standar karena bertentangan dengan prinsip inovasi.

Berdasarkan data dan beberapa pandangan praktisi NPD di atas dapat disimpulkan bahwa praktisi NPD tidak terlalu mempertimbangkan bahwa proses NPD yang lebih formal dan terstruktur akan menghasilkan kesuksesan yang lebih besar pada proyek, melainkan menyatakan bahwa kunci kesuksesan NPD adalah keseimbangan antara yang formal dan fleksibel.

4. Kesimpulan

Penelitian ini mengumpulkan berbagai pandangan praktisi NPD dalam rangka memahami perbedaan antara teori dan praktik aktual yang dilakukan di perusahaan maupun UKM tentang praktik terbaik dari NPD. Berfokus kepada tujuh dimensi NPD, hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa strategi dipandang sebagai dimensi paling penting. Baik perusahaan maupun UKM memperingkatkan dimensi NPD berdasarkan kepentingannya dengan urutan sebagai berikut: Strategi, Riset, Evaluasi Kinerja, Proses, Komersialisasi, Iklim atau Lingkungan Usaha, dan Budaya Perusahaan.

Selain perbedaan secara struktural, budaya, dan sifat yang ada antara perusahaan besar dan UKM, para praktisi dari kedua kelompok tersebut memiliki pandangan yang sama terkait dengan praktik terbaik yang menunjang kesuksesan proses NPD. Berdasarkan pandangan para praktisi NPD, disarankan untuk fokus pada pengembangan dan mendefinisikan strategi NPD yang efektif dan efisien, serta riset untuk selanjutnya dapat memandu upaya NPD. Berikutnya adalah penggunaan metrik dalam evaluasi kinerja untuk mengukur kemajuan serta pengaturan tim NPD, proses pengembangan produk, dan peluncurannya, serta terakhir adalah iklim usaha dan budaya perusahaan demi membangun situasi kondusif dan ramah untuk melakukan proses pengembangan.

Hasil penelitian yang diperoleh dari para praktisi NPD dari UKM maupun perusahaan dapat mengidentifikasi praktik terbaik untuk menunjang NPD dengan pengecualian ada pada dimensi proses dan komersialisasi dimana tidak dapat diidentifikasi praktik terbaiknya. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nicholas dkk. (2011) yang tidak menemukan praktik terbaik pada dimensi riset dan evaluasi kinerja, namun penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cooper dkk. (2002) yang menunjukkan masih adanya kelemahan pada praktik-praktik yang ada dalam proses NPD. Oleh karenanya, masih dibutuhkan penelitian lebih lanjut mengenai hal ini.

Walaupun ada banyak kesamaan terkait dengan praktik terbaik yang dipertimbangkan oleh para praktisi NPD di perusahaan dan UKM, masih terdapat beberapa perbedaan dalam pengelolaan strategi, riset, evaluasi kinerja, proses, dan budaya usaha. Pendapat mengenai nilai kepentingan dari ketujuh dimensi NPD juga hampir sama terlepas dari ukuran perusahaan, kecuali komersialisasi pada UKM, namun implementasi praktik terbaik dalam tiap dimensinya berbeda. Praktisi UKM memiliki pandangan yang lebih terbatas tentang praktik terbaik yang berkaitan dengan proses, sementara praktisi NPD perusahaan besar tidak dapat mengidentifikasi praktik terbaik yang terkait dengan evaluasi kinerja, namun keduanya memiliki kesamaan dalam keterbatasan mengidentifikasi praktik terbaik dalam hal komersialisasi. Berdasarkan penjelasan

tersebut dapat disimpulkan bahwa praktisi NPD dari perusahaan besar dan UKM memiliki pandangan yang sama tentang NPD, tetapi berbeda dalam cara mereka menerapkan dan mengelola prosesnya.

Penelitian ini juga menghasilkan beberapa implikasi penting bagi para praktisi NPD maupun jajaran pimpinan perusahaan. Jelas terdapat beberapa praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh perusahaan, tetapi juga menjelaskan ada praktik-praktik yang harus dihindari seperti perusahaan harus memastikan bahwa inovasi tidak dibatasi melalui rutinitas yang formal secara berlebihan, melainkan harus memiliki rutinitas yang mendorong pengembangan. Keseimbangan antara formalitas dan fleksibilitas sangat penting demi kesuksesan NPD terlepas dari ukuran perusahaan.

Daftar Pustaka

- Adams-Bigelow, M. and Kahn, K.B. (2004), "First results from the 2003 comparative performance assessment study (CPAS)", *PDMA Handbook of New Product Development*, 2nd ed., Wiley, Hoboken, NJ, pp. 546-66.
- Barczak, G. and Kahn, K.B. (2007), "Verification and validation of an NPD best practice framework", paper presented at 14th International Product Development Management Conference, Porto.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (2002), *Improving New Product Development Performance and Practices: A Consortium Benchmark Study*, American Productivity & Quality Centre, Houston, TX.
- Dooley, K.J., Subra, A. and Anderson, J. (2002), "Adoption rates and patterns of best practices in new product development", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 85-103.
- European Commission (2003), "Commission Recommendation of 6th May 2003 concerning definition of micro, small, and medium-sized enterprises", *Official Journal of the European Union*, Vol. L124, pp.36-41.
- Gray, C. and Mabey, C. (2005), "Management development: key differences between small and large businesses in Europe", *International Small Business Journal*, Vol. 23 No. 5, p. 467.
- Nicholas, J., Ledwith, A., and Perks, H. (2011), "New product development best practice in SME and large organizations: theory vs practice", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14 No. 2, pp.227-251.
- Paulk, M.C., Curtis, B., Chrissis, M.B. and Weber, C.V. (1993), "Capability maturity model for software version 1.1", Technical Report No. CMU/SEI-93-TR-24, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Razeghi, A. (2008), "Innovating through recession", available at: www.andrewrazeghi.com.