

INNOVATION DIAMOND

Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif
Melalui Inovasi Produk

Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M.

INNOVATION DIAMOND

Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif
Melalui Inovasi Produk

**Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M., CPM.,
CAC., CODP., CGP**



Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Innovation Diamond

Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif
Melalui Inovasi Produk

Judul : Innovation Diamond - Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Melalui Inovasi Produk
Penulis : Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M., CPM., CAC., CODP., CGP
Editor : Ramelan
Sampul : Hilman Adi Perwira
Tata Letak : Hilman Adi Perwira
ISBN :

Diterbitkan oleh PPM Sekolah Tinggi Manajemen PPM Jalan Menteng Raya 9 Jakarta Pusat Indonesia. Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apa pun secara elektronik maupun mekanik termasuk memfotokopi tanpa izin tertulis dari penerbit.



Kata Pengantar

Inovasi produk memiliki peran strategis dalam menjaga pertumbuhan perusahaan. Inovasi memungkinkan perusahaan untuk terus menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan dan preferensi konsumen. Melalui inovasi, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah, meningkatkan daya saing, serta membedakan produknya dari pesaing di pasar. Selain itu, inovasi produk juga membantu perusahaan memperluas pangsa pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mengurangi risiko penurunan penjualan akibat kejenuhan produk lama.

R.G Cooper bersama Michael S. Mills (2005) memperkenalkan konsep *Innovation Diamond* dalam artikel “*Succeeding at New Products the P&G Way: A key element is using the Innovation Diamond*”. Konsep ini sangat komprehensif karena didasarkan atas riset empiris selama lebih dari dua dekade yang melibatkan ratusan perusahaan di berbagai industri dan negara. Riset tersebut berupa studi *benchmarking*, survei kuantitatif, studi kasus mendalam, serta analisis praktik terbaik. Kompleksitas kerangka pemikiran yang digunakan membuat konsep ini terasa cukup menantang bagi mahasiswa bisnis, terutama bagi mereka yang masih berada pada tahap awal pemahaman konsep manajerial.

Oleh karena itu saya tergerak untuk menulis buku *Innovation Diamond: Meraih Keunggulan Kompetitif Melalui Inovasi Produk*. Buku ini bukan hanya mengeksplorasi konsep, tetapi juga disertai contoh penerapannya di perusahaan. Saya berharap, pembaca dari kalangan mahasiswa dan akademisi dapat memperoleh pemahaman yang utuh mengenai model ini. Para praktisi juga bisa memetik manfaat karena buku ini untuk menerapkannya di perusahaan.

Saya mengucapkan syukur kepada Tuhan yang telah memberikan rahmatNya sehingga buku ini bisa diluncurkan. Saya juga ingin menyampaikan terima kasih kepada penulis pembantu, Bapak Ramelan yang bersama-sama melakukan proses pembuatan buku dan para pihak yang mendukung terbitnya buku ini. Saya mengucapkan syukur mendapat dukungan dari teman-teman praktisi industri yang telah menyediakan waktu untuk wawancara: Bapak Andy Chendra (Direktur- PT. Sanghiang Perkasa-Kalbe Nutritionals), Bapak Budi Susanto (Product Innovation Director - PT Kino Indonesia Tbk.), Bapak Kristian Reagen Wijaya (Branch Manager - PT Harmony Target Indonesia) dan Bapak Mario Kristiono (Product Experience Innovation Lead - PT Paragon Technology and Innovation).

Pada akhirnya semoga buku ini dapat memperkaya referensi buku mengenai manajemen pemasaran pada umumnya dan mengenai inovasi produk pada khususnya.

Jakarta, April 2026

Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M., CPM., CAC., CODP., CGP



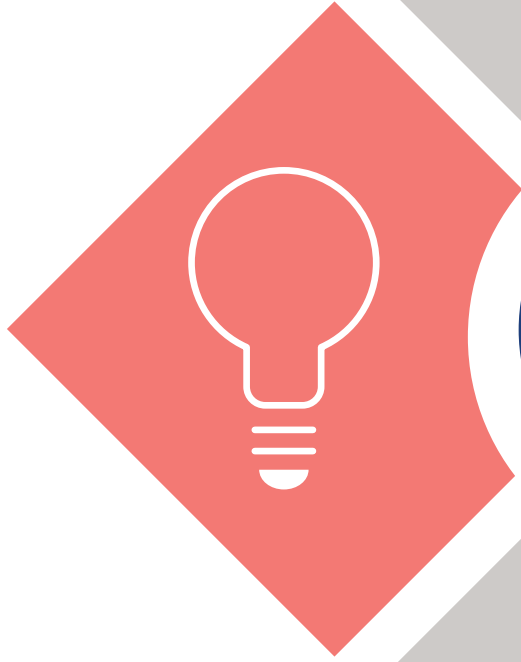
Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Bab 1. Pendahuluan: Inovasi Produk Berkelanjutan.....	1
Bab 2. Kompetisi dan Hypercompetition.....	13
Bab 3. Inovasi Sebagai Strategi Bersaing.....	37
Bab 4. Mengenal Model Inovasi: Innovation Diamond.....	59
Bab 5. Strategi Inovasi	81
BAB 6. Manajemen Portofolio Inovasi	101
Bab 7. Sistem Idea-to-Launch	121
Bab 8. Iklim dan Budaya Inovasi	145
Bab 9. Kepemimpinan Inovatif	167
Bab 10. Praktik Innovation Diamod di Build Your Dreams.....	187
Bab11. Praktik Innovation Diamond di PT Paragon Innovation and Technology (ParagonCorp)	207



1

Pendahuluan: Inovasi Produk Berkelanjutan



1 Pendahuluan: Inovasi Produk Berkelanjutan

Pada awal 2024 NVIDIA dinobatkan sebagai perusahaan global paling inovatif versi Future Readiness Indicator (FRI). NVIDIA mendapat skor sempurna yaitu 100, mengungguli perusahaan-perusahaan ternama seperti Microsoft (skor 96,7), dan Apple (skor 79,3). NVIDIA berada di peringkat teratas karena dinilai sangat siap menghadapi masa depan, terutama dalam hal inovasi teknologi kecerdasan buatan (IMD Business School, 2024).

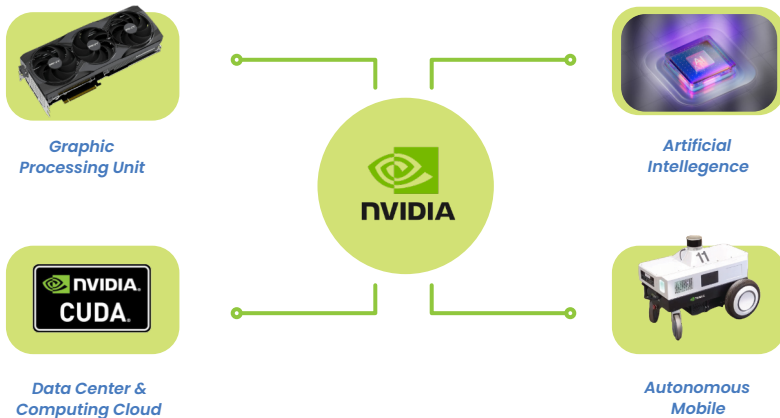
NVIDIA adalah perusahaan teknologi asal Amerika Serikat yang dikenal karena produk unggulannya dalam bidang grafis komputer, kecerdasan buatan (AI), dan komputasi kinerja tinggi. Kesiapan NVIDIA memasuki masa depan dicerminkan oleh desain kantor pusatnya yang futuristik (Gambar 1.1).



Sumber: Foto oleh Coolcesar,
Commons Wikipedia

Gambar. 1.1 Kantor Pusat NVIDIA

NVIDIA didirikan pada tahun 1993 oleh Jensen Huang, Chris Malachowsky, dan Curtis Priem. Pada awalnya, perusahaan ini fokus pada *Graphic Processing Unit* (GPU) untuk *video game*. Kemampuannya dalam berinovasi membuat NVIDIA berkembang menjadi perusahaan teknologi global, dengan menguasai lini bisnis GPU, kecerdasan buatan, mobil otonom dan otomotif, serta *data center* dan komputasi *cloud* (Gambar 1.2).



Gambar 1.2 Lini Bisnis NVIDIA

- ◆ **GPU (*Graphics Processing Unit*)**. NVIDIA dikenal luas karena menciptakan kartu grafis GeForce, yang digunakan untuk *gaming* dan visualisasi. GPU NVIDIA juga digunakan pada *workstation* profesional lewat lini Quadro dan *data center*.
- ◆ **Kecerdasan Buatan (AI) & *Machine Learning***. NVIDIA merupakan pelopor dalam pemanfaatan GPU untuk pelatihan AI. Produk mereka seperti GPU seri A100 dan H100 banyak digunakan di *data center* milik Google, Microsoft, Amazon, dan Open AI.
- ◆ **Mobil Otonom & Industri Otomotif**. Dengan platform NVIDIA DRIVE, perusahaan ini juga menyediakan solusi komputasi untuk kendaraan tanpa pengemudi.

- ◆ **Data Center & Komputasi Cloud.** Produk seperti NVIDIA DGX (super komputer untuk AI) dan teknologi CUDA (*Compute Unified Device Architecture*) menjadi fondasi penting dalam komputasi ilmiah dan cloud AI.

Keberhasilan NVIDIA tak lepas dari strategi jangka panjangnya dalam mengembangkan teknologi kecerdasan buatan (AI) dan infrastruktur komputasi canggih. NVIDIA telah berinvestasi lebih dari USD 10 miliar untuk membangun ekosistem pemrograman GPU yang kini menjadi tulang punggung pelatihan model AI modern (Tenka, 2024).

Menurut IMD Business School (2024) NVIDIA memiliki keunggulan yang sangat mencolok dalam bidang berikut ini:

- ◆ **Dominasi dalam Infrastruktur AI.** GPU NVIDIA menjadi komponen utama dalam pelatihan model AI, menjadikannya pusat dari revolusi kecerdasan buatan yang akan mengubah kehidupan melalui teknologi.
- ◆ **Ekosistem CUDA.** Dengan merilis CUDA secara gratis, NVIDIA membangun komunitas pengembang yang luas dan mempercepat adopsi teknologi GPU di berbagai bidang, termasuk *machine learning* dan *scientific computing*.
- ◆ **Diversifikasi Produk.** Selain GPU, NVIDIA mengembangkan platform seperti Omniverse untuk kolaborasi virtual dan simulasi *real-time*, serta memperluas ke sektor otomotif, kesehatan, dan hiburan.
- ◆ **Kepemimpinan Visioner.** CEO Jensen Huang dikenal dengan ketekunannya dan penciumannya yang tajam terhadap perkembangan teknologi, kebutuhan pasar di masa depan, menjadikan perusahaan ini siap menghadapi tantangan dan peluang masa depan.

Inovasi NVIDIA berdampak signifikan terhadap kinerja keuangannya. Pada tahun 2024 NVIDIA berhasil meraup pendapatan sebesar USD 60,9 miliar meningkat 126% dari tahun sebelumnya. Laba bersihnya mencapai USD 32 miliar, naik 286% dari USD 8 miliar pada 2023. Pertumbuhan ini sebagian besar didorong oleh permintaan tinggi terhadap chip (NVIDIA, 2024).

Dengan kombinasi strategi investasi jangka panjang, inovasi teknologi, dan kepemimpinan visioner, NVIDIA telah membuktikan dirinya sebagai perusahaan yang tidak hanya inovatif, tetapi juga siap menghadapi dinamika masa depan yang kompleks.

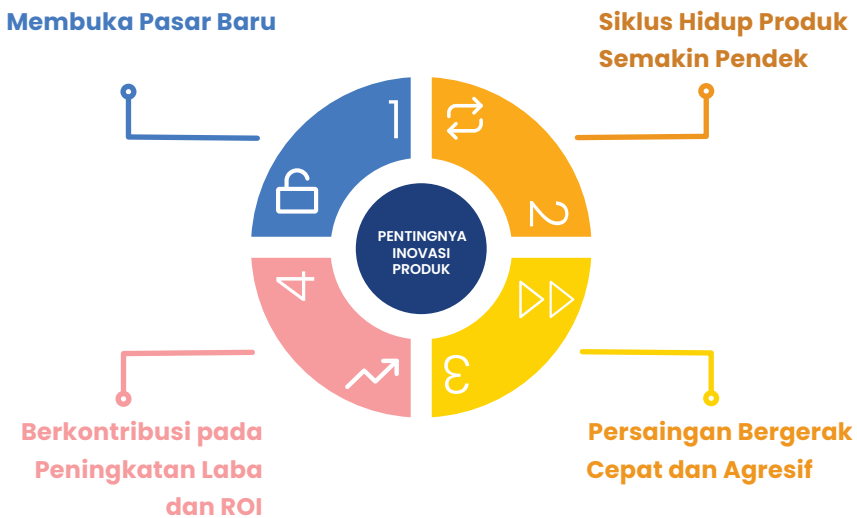
■ Pentingnya Inovasi Produk

Seperti halnya NVIDIA, pada dasarnya setiap perusahaan memiliki tujuan untuk terus bertumbuh, tidak hanya dalam jangka pendek, tetapi juga secara berkelanjutan di masa mendatang. Setiap perusahaan secara alamiah harus bersaing dengan perusahaan lain dalam memperebutkan pasar dan sumber daya. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang mampu memenangkan persaingan dalam kondisi tersebut.

Richard A. D'Aveni (1994) mengemukakan konsep *hypercompetition* sebagai kerangka untuk menjelaskan kondisi persaingan bisnis kontemporer yang ditandai oleh intensitas persaingan yang tinggi, perubahan yang sangat cepat, serta eskalasi persaingan yang berlangsung secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menyebabkan keunggulan kompetitif perusahaan bersifat sementara dan semakin sulit untuk dipertahankan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk senantiasa melakukan

inovasi, beradaptasi secara berkelanjutan, serta merespons strategi pesaing secara cepat dan efektif agar tetap relevan dan kompetitif. Perusahaan tidak lagi cukup mengandalkan sumber keunggulan kompetitif tradisional, seperti efisiensi biaya atau kualitas produk, melainkan membutuhkan kemampuan inovasi yang berkelanjutan dan bersifat disruptif.

Inovasi produk berperan krusial dalam menghadapi *hypercompetition* untuk bertahan, berkembang, dan memenangkan persaingan. Pada kondisi *hypercompetition* inovasi produk sangat penting karena siklus hidup produk semakin pendek, persaingan bergerak cepat dan agresif, produk baru dapat membuka pasar baru, serta berkontribusi pada peningkatan laba dan ROI (Gambar 1.3).



Gambar 1.3 Pentingnya Inovasi Produk dalam *Hypercompetition*

1. Siklus Hidup Produk Semakin Pendek

Perubahan teknologi yang cepat dan pergeseran preferensi konsumen membuat siklus hidup produk semakin pendek. Produk baru juga menjadi cepat usang. Dalam konteks ini, inovasi produk yang berkelanjutan menjadi sangat penting, tidak hanya untuk memperbarui portofolio produk, tetapi juga untuk mempertahankan posisi kompetitifnya.

Fenomena ini dapat dilihat pada kasus Nokia, yang sebelumnya mendominasi industri ponsel global. Munculnya iPhone dan berbagai *smartphone* berbasis Android mengubah ekspektasi konsumen terhadap fungsionalitas dan desain ponsel secara drastis. Nokia gagal beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, sehingga kehilangan keunggulan kompetitifnya.

2. Persaingan Bergerak Cepat dan Agresif

Persaingan yang bergerak cepat dan agresif menuntut perusahaan untuk berdiferensiasi dengan menciptakan produk baru. Diferensiasi berarti perusahaan berinovasi dengan terus menciptakan produk yang unik dan memiliki nilai tambah tinggi. Meskipun demikian keunikan tersebut belum cukup untuk meraih keunggulan dalam persaingan. Perusahaan harus membangun kesadaran konsumen mengenai keistimewaan produk tersebut melalui promosi.

Sebagai contoh, Mondelíz International secara konsisten mengembangkan merek Oreo melalui inovasi rasa dan bentuk. Mondelíz mengembangkan varian rasa Oreo yang selaras dengan budaya populer seperti *green tea*, dan *red velvet*. Selain itu, Mondelez juga bekerja sama dengan The Pokémon Company untuk meluncurkan edisi terbatas biskuit Oreo bertema Pokémon. Kombinasi diferensiasi dengan promosi kreatif ini menciptakan *brand* kuat yang sulit ditandingi.

3. Berkontribusi pada Peningkatan Laba dan ROI

Melalui inovasi produk, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah yang memungkinkannya menerapkan harga premium dan meningkatkan margin laba. Meskipun inovasi memerlukan investasi awal yang besar, keberhasilan komersialisasi produk inovatif menghasilkan pendapatan yang melampaui biaya pengembangannya, sehingga meningkatkan ROI (*Return On Investment*).

Apple Inc. merupakan contoh nyata, di mana inovasi berkelanjutan pada iPhone yang memungkinkan perusahaan mempertahankan margin laba yang lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri. Strategi ini menjadikan inovasi produk sebagai sumber utama profitabilitas dan pengembalian investasi yang unggul.

4. Membuka Pasar Baru

Inovasi produk dapat membuka pasar baru dengan menciptakan kategori yang belum ada sebelumnya. Sebagai contoh adalah Nestle yang memperkenalkan Nespresso, mesin penyeduh kopi yang menggunakan kapsul kopi yang sudah diisi bubuk kopi dengan takaran tepat. Pengguna hanya perlu memasukkan kapsul dan menekan tombol, kemudian mesin akan mengekstrak kopi secara otomatis.

Sebelum menciptakan Nespresso, Nestlé dikenal di pasar kopi *mass-market*, terutama melalui kopi instan yang ditujukan untuk konsumen luas dengan harga terjangkau. Melalui Nespresso, Nestle menciptakan pasar kopi premium berbasis kapsul untuk konsumen rumah tangga, yang menekankan kualitas, kemudahan, dan gaya hidup modern. Mesin kopi Nespresso dijual dengan harga terjangkau, tetapi konsumen diharuskan membeli kapsul eksklusif, sehingga menciptakan model bisnis baru dan mengubah perilaku konsumsi kopi.

Bagaimana perusahaan menciptakan sistem inovasi produk yang berkelanjutan, yang melahirkan keunggulan bersaing jangka panjang? Cooper (2007) mengembangkan sebuah model yang dinamakan *Innovation Diamond*. Model ini merupakan kerangka strategis untuk memahami dan mengelola inovasi secara holistik dalam sebuah organisasi

Sekilas Isi Buku

Buku ini membahas secara rinci konsep *Innovation Diamond* dan implementasinya dalam inovasi produk. Pembahasan dibagi ke dalam sebelas bab sebagai berikut (Gambar 1.4):



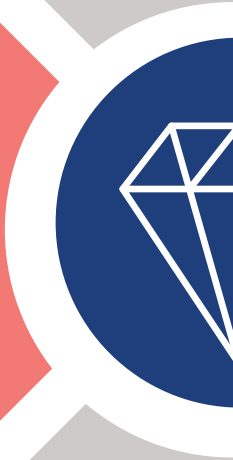
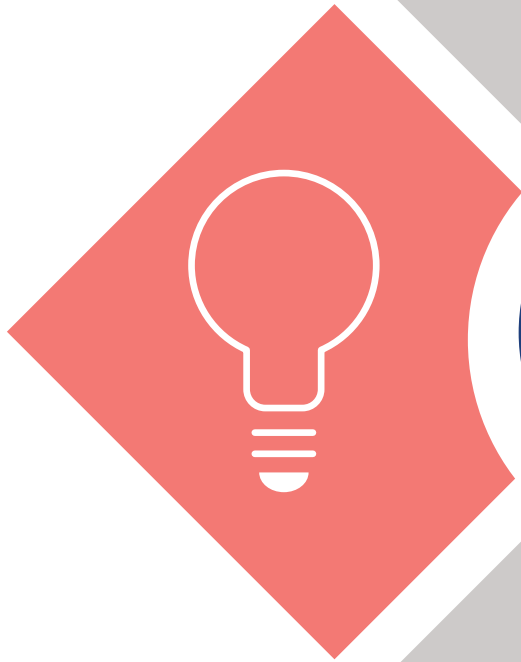
- ◆ **Bab 1. Pendahuluan: Inovasi Produk Berkelanjutan.** Bab pendahuluan mengantar pembaca untuk melihat garis besar isi buku (overview). Bab ini juga memperkenalkan pentingnya inovasi produk untuk membangun keunggulan kompetitif di era *hypercompetition*.
- ◆ **Bab 2. Kompetisi dan *Hypercompetition*.** Bab 2 menjelaskan pengertian kompetisi, jenis-jenis persaingan, dan dampaknya bagi pelaku usaha. Beberapa kasus dikupas untuk memberi gambaran mengenai dampak kompetisi bagi kelangsungan bisnis. Bab ini juga menyajikan teori kompetisi yang berpengaruh seperti *Generic Strategy*, *Resource-Based Theory*, *Blue Ocean Strategy*, dan *Hypercompetition*.
- ◆ **Bab 3. Inovasi Sebagai Strategi Bersaing.** Pembahasan dalam bab ini mencakup pengertian, jenis-jenis, hambatan inovasi dan cara mengembangkan sistem inovasi secara umum. Untuk memberi deskripsi yang konkret bab ini juga menyajikan beberapa kasus keberhasilan inovasi dalam memenangkan kompetisi.
- ◆ **Bab 4. Model *Innovation Diamond*.** Bab 4 menjelaskan perkembangan berbagai model inovasi yang diterapkan oleh perusahaan. Bab ini juga secara khusus membahas mengenai model *Innovation Diamond* yang mencakup fungsi, keunggulan, beserta komponen di dalamnya.
- ◆ **Bab 5 Strategi Inovasi.** Bab ini menjelaskan pengertian, jenis, tujuan dan cara mengembangkan strategi inovasi. Pembahasan dimulai dengan mengupas definisi dan fungsi strategi inovasi, dan selanjutnya menjelaskan tahapan menyusun strategi inovasi.
- ◆ **Bab 6. Manajemen Portofolio Inovasi.** Bab ini selain menyajikan pengertian dan cara menyusun manajemen portofolio inovasi (MPI). Bab ini juga mengupas cara mengelola portofolio inovasi berikut perangkat yang diperlukan.

- ◆ **Bab 7. Sistem *Idea-to-Launch***. Bab 7 membahas secara rinci mengenai pengertian, tujuan dan implementasi sistem *Idea-to-launch*. Pada bab ini dijelaskan ragam dan perkembangan sistem *idea-to-launch* dari *Traditional Stage-Gate* sampai *Digital/Open Stage-Gate*.
- ◆ **Bab 8. Iklim dan Budaya Inovasi**. Bab 8 menjelaskan bagian dari komponen keempat dari *Innovation Diamond*, yaitu iklim dan budaya inovasi. Bab ini mengupas pengertian dan cara membentuk Iklim inovasi dan budaya inovasi di perusahaan.
- ◆ **Bab 9. Kepemimpinan Inovasi**. Bab 9 menjelaskan mengenai kepemimpinan inovasi. Bab ini menjelaskan pengertian kepemimpinan inovasi dan gaya kepemimpinan yang mendorong lahirnya budaya inovasi di perusahaan.
- ◆ **Bab 10. Praktik *Innovation Diamond* di Build Your Dreams**. Bab 10 mengisahkan implementasi *Innovation Diamond* di sebuah perusahaan multinasional yang terkenal karena inovasinya: Build Your Dreams (BYD). Praktik implementasi *Innovation Diamond* di BYD dijelaskan secara menyeluruh, meliputi strategi inovasi, manajemen portofolio inovasi, sistem *idea-to-launch*, iklim, budaya dan kepemimpinan inovasi.
- ◆ **Bab 11. Praktik *Innovation Diamond* di PT Paragon Technology and Innovation (ParagonCorp)**. Bab 11 menceritakan implementasi *Innovation Diamond* sebuah perusahaan nasional: PT Paragon Innovation and Technology. Paragon terkenal karena inovasinya dalam mengembangkan produk kosmetik halal. Pada bab ini diceritakan secara menyeluruh implementasi *Innovation Diamond* mulai dari strategi hingga kepemimpinan inovasi.

Pembaca diharapkan dapat memahami konsep *Innovation Diamond* secara menyeluruh dan mendalam dengan membaca 11 bab secara utuh.

2

Kompetisi dan Hypercompetition



2 Kompetisi dan *Hypercompetition*

Persaingan bisnis paling dinamis terjadi pada industri *smartphone*. Industri *smartphone* dirintis oleh Nokia, kemudian dikuasai oleh Apple. Sekarang Samsung sedang merebut dominasi Apple. Nokia sendiri terlempar dari industri dan tidak pernah benar-benar kembali lagi.

Nokia masuk ke industri telekomunikasi 1987 dengan meluncurkan Mobira Cityman 900. Sebenarnya pada saat itu sudah ada pemain kuat seperti Motorola, Ericsson, dan NEC; namun Nokia dengan cerdas menerobos dominasi tersebut. Nokia berinvestasi besar dalam teknologi GSM, yang menjadi standar digital utama Eropa mulai akhir 1980-an. Strategi ini memberi Nokia keunggulan awal di Eropa, yang kemudian meluas ke seluruh dunia.



Sumber: Foto oleh Asim 18, Commons wikipedia

Gambar 2.1. Nokia 9000 Cikal Bakal *Smartphone*

Pada tahun 1999, perusahaan Nokia merilis Nokia 7110, ponsel pertama dengan WAP browser (akses internet ringan). Disusul pada tahun 1996, Nokia meluncurkan Nokia 9000 Communicator, yang memiliki fungsi gabungan antara ponsel dengan PDA (*Personal Digital Assistant*). Dengan Nokia 9000 Communicator pengguna dapat mengakses Internet, mengirim email, fax, dan dokumen.

Pada tahun 2007, Nokia meluncurkan N95, yang menjadi cikal bakal *smartphone* dengan fitur lengkap. Ponsel ini memiliki kamera 5MP dengan lensa Carl Zeiss, GPS, Wi-Fi, pemutar musik/video, dan *multitasking*. Nokia N95 Sering disebut sebagai “*smartphone* sejati pertama” (Gambar 2.1). Sayangnya kemudian Nokia gagal membaca arah angin. Saat Apple memperkenalkan iPhone pada tahun 2007 Nokia tetap bersikukuh dengan sistem operasi Symbian yang kaku dan lambat.

Steve Jobs memperkenalkan iPhone generasi pertama tahun 2007 bukan sekedar sebagai ponsel, melainkan komputer mini dalam saku. Antarmuka berbasis *touchscreen*, App Store, dan desain minimalis mengubah ekspektasi pengguna (Gambar 2.2). “Kami tidak menjual spesifikasi tetapi menjual pengalaman”, kata Steve Jobs. Apple menciptakan loyalitas merek yang tinggi melalui ekosistem tertutup iOS, integrasi dengan Mac dan iPad, hingga kualitas kamera dan pembaruan sistem yang konsisten.



Sumber: macworld.com

Gambar 2.2 IPhone Generasi Pertama

Peluncuran Iphone berbasis IOS pada tahun 2007 membuat Google tidak tinggal diam. Setahun kemudian (2008) Google meluncurkan Android, sistem operasi terbuka yang bisa diadopsi oleh siapa saja. Samsung menjadi pengadopsi Android paling sukses, diikuti oleh Xiaomi, Oppo, dan Vivo. Mereka menjawab kebutuhan pasar: beragam harga, spesifikasi kompetitif, dan desain mutakhir. Dalam waktu kurang dari 5 tahun, Android menguasai lebih dari 75% pasar *smartphone* dunia.

Berdasarkan data dari Canalys dan Counterpoint Research, pada kuartal satu 2025 Samsung merajai dengan menguasai 20% pasar, disusul Iphone yang menguasai 19% pangsa pasar *smartphone*. Xiaomi, vivo, dan OPPO mempertahankan posisi kuat di pasar negara berkembang dengan menawarkan perangkat berkualitas tinggi dengan harga terjangkau (Canalys, 2025).

Industri *smartphone* tidak mengenal kata “aman”. Inovasi menjadi alat bertahan hidup. Beberapa contoh perubahan besar dalam dekade terakhir adalah kamera ganda dan AI fotografi, layar tanpa bezel, layar lipat, sensor wajah dan *fingerprint* di layar, serta integrasi AI dan *cloud*.

Kompetisi pada industri *smartphone* merupakan fenomena biasa dalam bisnis. Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya, pangsa pasar, dan keuntungan. Perusahaan yang unggul akan mendominasi, yang kuat akan bertahan, sedangkan yang lemah akan kalah.

Kita menemukan beberapa perusahaan yang terus unggul selama puluhan bahkan ratusan tahun. General Electric (GE) misalnya, didirikan sejak tahun 1892. Melalui diversifikasi dan inovasi teknologi, GE memimpin industri listrik, lokomotif, kesehatan dan penerbangan global sampai hari ini.

Perusahaan lain yang unggul dalam waktu ratusan tahun adalah LVMH atau yang tenar dengan nama Louis Vuitton. Perusahaan asal Perancis ini didirikan pada tahun 1854. Melalui strategi *positioning* sebagai pembuat produk eksklusif, *branding* yang kuat, dan strategi portofolio Louis Vuitton saat ini menjadi yang paling kesohor dalam industri *fashion* dan barang mewah (Forbes, 2023).

Meskipun demikian, kita juga menyaksikan perusahaan yang bangkrut karena kalah dalam persaingan. Salah satu korban persaingan karena strategi inovasi yang buruk adalah Kodak. Perusahaan asal Amerika Serikat ini didirikan tahun 1888 oleh George Eastman. Kejayaan Kodak diraih melalui kemampuannya menciptakan kamera yang mudah digunakan oleh orang awam: "*You press the button, we do the rest.*"

Kodak akhirnya kehilangan dominasi karena kegagalan beradaptasi dengan era fotografi digital. Ironisnya, Kodak merupakan perusahaan pertama yang menciptakan kamera digital pada tahun 1975. Karena takut menggerus bisnis film fotografi yang sangat menguntungkan, Kodak menunda pengembangannya. Saat perusahaan lain seperti Canon, Sony, dan Nikon merambah pasar kamera digital, Kodak baru mencoba masuk secara agresif. Karena terlambat, akhirnya Kodak bangkrut pada 2012 (Lucas, 2012).

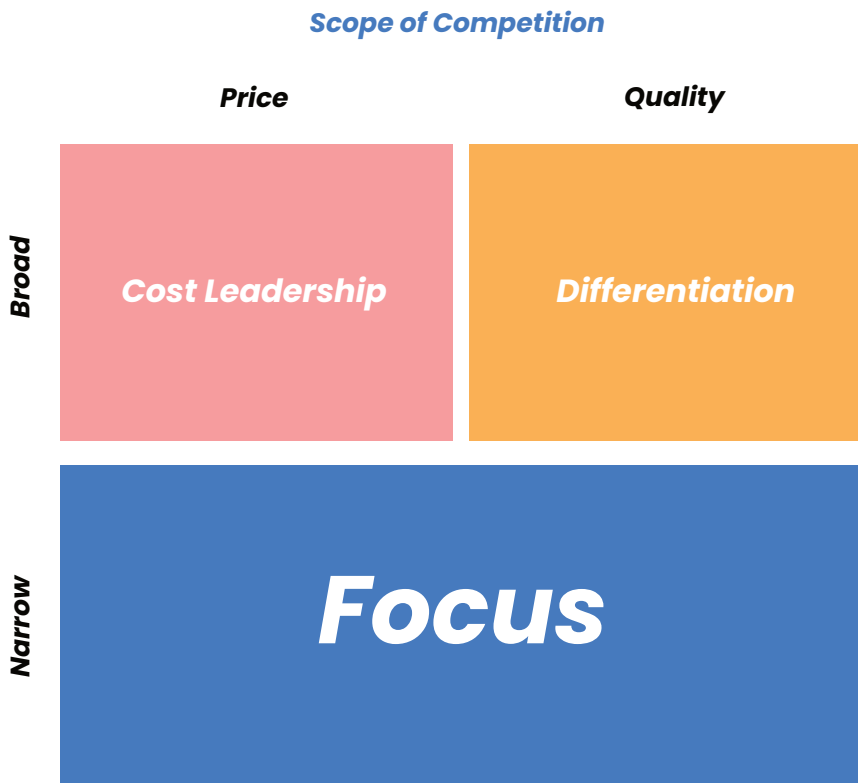
■ Teori Kompetisi

Kisah kejayaan dan kebangkrutan bisnis membuktikan bahwa persaingan merupakan penentu utama keberhasilan atau kegagalan bisnis. Fenomena inilah yang mendorong para ahli manajemen mengembangkan teori persaingan. Mereka tergerak membantu praktisi bisnis memahami dinamika industri dan menyusun teori strategi persaingan

untuk memenangkannya. Teori persaingan yang berpengaruh dalam ilmu manajemen dan bisnis yaitu *Generic Strategy*, *Resources Based Theory*, *Blue Ocean Strategy*, dan *hypercompetition*.

1. **Generic Strategy**

Michael E. Porter memperkenalkan *Generic Strategy* dalam bukunya "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (Porter, 1985). Teori ini menjelaskan strategi umum untuk mencapai keunggulan kompetitif yaitu *cost leadership*, *differentiation* dan *focus* (Gambar 2.3).



Gambar 2.3. Strategi *Generic*

- ◆ **Cost Leadership (Kepemimpinan Biaya Rendah).** Perusahaan menjadi produsen dengan biaya paling rendah di industrinya sehingga bisa menjual produk dengan harga lebih terjangkau dan menarik segmen konsumen yang sensitif harga. Perusahaan dapat memproduksi barang dengan memenuhi skala ekonomi secara efisien.
- ◆ **Differentiation (Pembedaan Produk).** Perusahaan menawarkan produk yang unik sehingga pelanggan bersedia membayar lebih. Perusahaan yang menggunakan strategi ini untuk memproduksi barang berkualitas tinggi dan nilai produk yang unggul yang tidak dimiliki pesaing.
- ◆ **Focus (Fokus Segmen Tertentu).** Perusahaan menargetkan segmen pasar yang sempit dan melayani kebutuhan khusus segmen tersebut dengan sangat baik. Terdapat dua varian strategi fokus yaitu *Cost Focus* dan *Differentiation Focus*. *Cost Focus* adalah menjadi yang termurah di segmen kecil. Sedangkan *Differentiation Focus* adalah menjadi yang paling unik di segmen kecil. Tujuannya adalah menyediakan nilai terbaik untuk ceruk pasar tertentu.

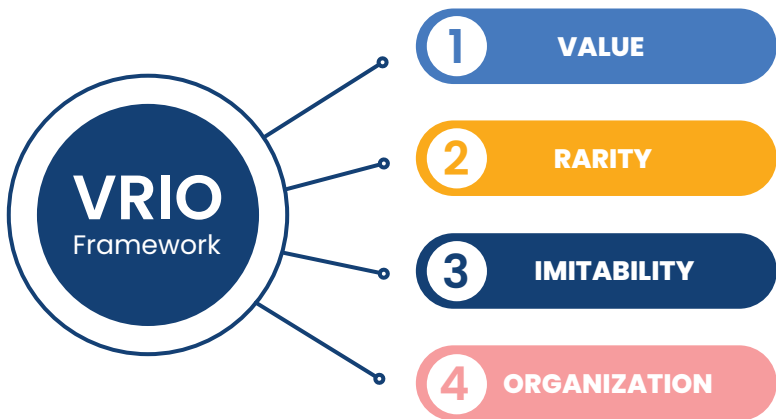
Porter berpendapat perusahaan harus memilih satu strategi utama agar bisa bersaing secara efektif. Perusahaan yang tidak memilih strategi utama dengan jelas, bisa kehilangan fokus dan rawan kalah bersaing.

2. Resource-Based Theory (RBT)

Resource-Based Theory (RBT) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari sumber daya internalnya, bukan hanya dari kondisi pasar eksternal. Sumber daya tersebut terdiri dari empat jenis yaitu sumber daya fisik (aset, teknologi, infrastruktur), sumber daya

manusia (kepemimpinan, kompetensi, dan kreativitas), sumber daya organisasi (budaya, struktur, proses), dan aset tak berwujud (merek, reputasi, paten).

Menurut teori ini, tidak semua sumber daya dapat menjadi keunggulan kompetitif. Hanya sumber daya yang memenuhi kriteria VRIO, yang menjadi sumber keunggulan kompetitif. VRIO merupakan kependekan dari *Value*, *Rarity*, *Imitability*, *Organization* (Gambar 2.4).



Gambar 2.4. Kerangka Vrio

- ◆ **Value.** *Value* berarti sumber daya tersebut dapat memberi nilai baik bagi pelanggan maupun bagi internal perusahaan. Nilai bagi pelanggan misalnya adalah menghasilkan produk yang berkualitas, berharga murah, atau *delivery* yang lebih cepat. Nilai bagi perusahaan misalnya sumber daya tersebut dapat meningkatkan pendapatan, keuntungan dan menghasilkan efisiensi.

- ◆ **Rarity.** *Rarity* diartikan sebagai langka atau unik, yaitu sumber daya yang sulit diperoleh atau dibangun. Contoh sumber daya langka adalah SDM yang memiliki keahlian khusus yang tidak banyak dimiliki perusahaan lain, bahan baku langka, dan teknologi yang sulit diperoleh.
- ◆ **Imitability.** *Imitability* adalah tingkat kesulitan bagi pesaing untuk meniru sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan sehingga keunggulan tersebut tidak mudah ditiru. Contoh sumber daya yang memiliki *imitability* tinggi adalah budaya inovasi dan keahlian kolektif karyawan yang terbentuk dalam jangka panjang. Pesaing sulit meniru meskipun memiliki teknologi yang serupa.
- ◆ **Organization.** *Organization* di sini adalah kemampuan perusahaan untuk mengatur, mengelola, dan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien melalui struktur, sistem, proses, dan kebijakan yang tepat. Teknologi canggih akan menjadi keunggulan apabila perusahaan memiliki struktur organisasi, sistem manajemen, dan SDM yang mampu mengoperasikan serta mengembangkannya secara efektif.

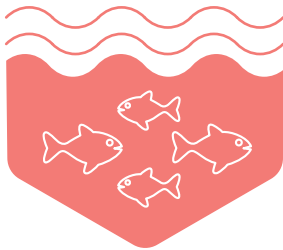
Perusahaan bisa memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila memiliki empat sumber daya tersebut.

3. Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy merupakan konsep strategi bisnis yang diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne dalam buku "*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*" (Kim, 2005). Teori ini membagi pasar menjadi dua yaitu *Red Ocean* (Laut Merah) dan *Blue Ocean* (Laut Biru).

RED OCEAN

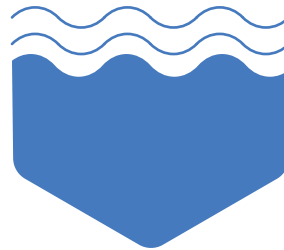
Bersaing di pasar lama



Mengalahkan pesaing
Merebut permintaan

BLUE OCEAN

Menciptakan pasar baru



Membuat persaingan tak Relevan
Menciptakan permintaan

Gambar 2.5. *Blue Ocean Strategy*

- ◆ **Laut Merah.** Laut Merah menggambarkan pasar yang sudah jenuh. Di pasar ini pemainnya sangat banyak dan menawarkan produk yang cenderung serupa. Sebagai akibatnya, persaingan sangat ketat dan industri tidak tumbuh.
- ◆ **Laut Biru.** Laut Biru menggambarkan ruang pasar baru dan belum terjamah. Di pasar ini, persaingan tidak relevan karena perusahaan menciptakan permintaan sendiri. Perusahaan fokus pada inovasi untuk menciptakan nilai. Karena pasar masih leluasa, pesaing masih sedikit, peluang dan pertumbuhan masih besar.

Teori *Blue Ocean Strategy* menyarankan agar perusahaan meninggalkan Laut Merah dan masuk ke Laut Biru (Gambar 2.5). Kunci masuk ke Laut Biru adalah dengan inovasi nilai. Inovasi tidak hanya berarti teknologi baru, tetapi berupa upaya menciptakan nilai yang benar-benar baru bagi pelanggan dan perusahaan secara bersamaan.

W. Chan Kim dan Renée Mauborgne menawarkan kerangka untuk merekonstruksi elemen nilai dalam sebuah industri (Gambar 2.6), yaitu:

- ◆ **Eliminate (Hilangkan).** Menghilangkan faktor yang selama ini dianggap penting dalam industri, tapi sebenarnya tidak.
- ◆ **Reduce (Kurangi).** Mengurangi faktor yang terlalu berlebihan yang tidak menambah nilai secara signifikan.
- ◆ **Raise (Tingkatkan).** Meningkatkan faktor yang masih kurang untuk menciptakan nilai dan perlu ditingkatkan.
- ◆ **Create (Ciptakan).** menciptakan faktor baru yang belum pernah ditawarkan oleh industri.



Gambar 2.6. Kerangka Penciptaan Nilai *Blue Ocean Strategy*

Mari kita lihat penerapan konsep *Blue Ocean Strategy* oleh Kopi Kenangan, salah satu perusahaan kopi siap saji di Indonesia. Kopi Kenangan berhasil menciptakan ruang pasar baru di antara dua kutub: kopi premium seperti Starbucks dan kopi *sachet* warung seperti Kapal Api atau ABC. Kopi Kenangan meninggalkan Laut Merah dan masuk ke Laut Biru (Gambar 2.5) dengan menciptakan ruang baru: kopi premium dengan harga terjangkau dan berbasis teknologi. Kopi Kenangan tidak bersaing langsung dengan Starbucks atau kopi warung, tetapi menciptakan kategori baru yaitu kopi *grab-and-go* lokal (Geraldine, 2021). Melalui *Blue Ocean Strategy*, dalam waktu kurang dari 5 tahun, Kopi Kenangan menjadi salah satu jaringan *food & beverage* terbesar di Asia Tenggara (Gambar 2.7).



Sumber: Foto oleh sgmagazine.com

Gambar 2.7. Gerai Kopi Kenangan di Singapura

Hypercompetition

Teori *hypercompetition* diperkenalkan oleh Richard D'Aveni (1994) dalam buku *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. **Hypercompetition** adalah kondisi industri di mana tingkat persaingan sangat tinggi, didorong oleh kecepatan inovasi teknologi, globalisasi, lemahnya hambatan masuk pasar, dan perubahan preferensi konsumen yang cepat. Dalam kondisi ini, keunggulan kompetitif menjadi bersifat sementara, dan perusahaan harus terus-menerus menciptakan gangguan (disrupsi) terhadap pasar atau pesaing.

D'Aveni mengklasifikasikan intensitas persaingan menjadi empat jenis berdasarkan tingkat intensitasnya yaitu *low competition*, *moderate competition*, *hypercompetition*, dan *extreme competition* (Gambar 2.8). Intensitas persaingan ini membentuk karakteristik industri dan strategi bersaing para pemain di dalamnya.

1. Low Competition (Persaingan Rendah)

Persaingan rendah terjadi di industri monopoli. Pada industri monopoli terdapat sangat sedikit atau bahkan hanya ada pemain tunggal di dalamnya. Monopoli diperoleh melalui ketentuan legal atau dengan hak paten. Selain itu, pertumbuhan industri tinggi sehingga perusahaan tidak berebut pangsa pasar.

2. Moderate Competition (Persaingan Sedang)

Dalam industri yang tingkat persaingannya sedang, para pemain di dalamnya berupaya menghindari kompetisi langsung. Walaupun posisi perusahaan berdekatan di sekitar pesaingnya, mereka tidak saling berhadapan secara langsung.

Pada industri terjadi segmentasi sedemikian rupa sehingga hanya ada satu pemain dalam setiap segmen. Jika ada segmen atau ceruk yang tumpang tindih, para pemain bekerja sama untuk menghilangkan atau membatasi potensi persaingan. Para pemain juga membatasi jumlah pemain yang di dalamnya dengan bekerja membangun penghalang masuk.

3. *Hypercompetition Competition* (Persaingan Tinggi)

Pada *hypercompetition*, perusahaan secara agresif saling bersaing satu sama lain dengan cara melemahkan lawannya. Perusahaan menciptakan keunggulan baru yang membuat pesaing menjadi ketinggalan, atau menandingi keunggulan lawan di satu atau lebih arena.

Fokus para pemain pada industri persaingan tinggi adalah secara cepat membangun keunggulan kompetitif temporer dan eksploitasi laba jangka pendek. Ketika pesaing menyusul atau melakukan manuver yang merusak, mereka pindah ke arena lain dan membangun keunggulan yang baru. Mereka juga menciptakan keunggulan kompetitif baru yang membuat keunggulan lawan menjadi tidak relevan dengan cara pindah berkompetisi di arena lain.

4. *Extreme Competition* (Kompetisi Ekstrem)

Persaingan ekstrem terjadi pada pasar yang oleh ekonom disebut sebagai persaingan sempurna. Di pasar persaingan sempurna, keempat jenis keunggulan kompetitif tradisional hilang sehingga semua pemain setara di empat arena. Di sini para pemain terus-menerus bersaing harga sampai tidak ada perusahaan yang memperoleh laba abnormal.

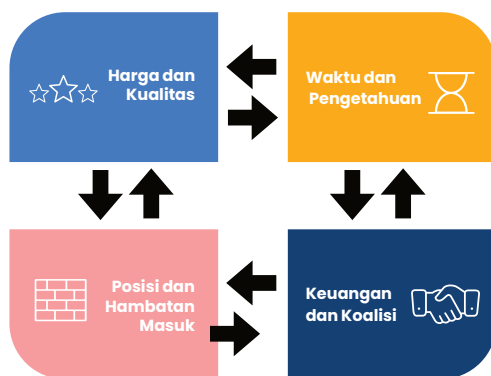
Persaingan sempurna jarang benar-benar ada di dunia nyata, tapi pasar hasil pertanian (seperti beras, jagung) sering dijadikan contoh mendekati persaingan sempurna.



Gambar 2.8. Level Intensitas Persaingan dalam Industri

■ Arena Bersaing dalam *Hypercompetition*

Persaingan industri dalam *hypercompetition* berlangsung pada beberapa arena di mana perusahaan mengungguli pesaingnya melalui serangkaian manuver dinamis. Arena persaingan dalam *hypercompetition* mencakup harga dan kualitas, waktu dan pengetahuan, penyusunan posisi dan hambatan masuk, serta kemampuan finansial dan koalisi strategis (Gambar 2.9).



Gambar 2.9. Arena Bersaing dalam *Hypercompetition*

1. Harga dan Kualitas (*Price and Quality*)

Arena ini mencerminkan persaingan tradisional di mana perusahaan berebut pasar dengan menawarkan kombinasi harga dan kualitas. Perusahaan berusaha menurunkan harga tanpa mengorbankan kualitas, atau meningkatkan kualitas tanpa menaikkan harga terlalu tinggi.

Untuk memenangkan kompetisi di arena ini, perusahaan dapat memanfaatkan empat taktik sebagai berikut:

- ◆ Meningkatkan kualitas produk tanpa menaikkan harga terlalu tinggi.
- ◆ Menurunkan harga tanpa mengorbankan kualitas secara drastis.
- ◆ Kombinasi nilai, yaitu fokus menawarkan kombinasi terbaik antara harga dan kualitas.
- ◆ Disrupsi biaya, yaitu melakukan lompatan radikal dalam peningkatan laba sekaligus sambil menurunkan biaya secara drastis.

2. Waktu dan Pengetahuan (*Timing and Know-how*)

Arena ini merupakan area ketika perusahaan menggunakan waktu (*time-to-market, speed of response, speed of innovation*) serta pengetahuan (*know-how*) untuk meraih keunggulan. Taktik utama yang umumnya digunakan adalah:

- ◆ Mempercepat seluruh proses inovasi agar menjadi yang pertama di pasar.
- ◆ Menggunakan pengetahuan internal dan eksternal lebih efektif daripada pesaing.
- ◆ Mengembangkan kemampuan unik yang tidak dimiliki pesaing.

3. Posisi dan Hambatan Masuk (*Strongholds and Entry Barriers*)

Pada arena ini perusahaan saling bersaing dengan mempertahankan dan menembus wilayah kekuasaan lawan (*stronghold*) melalui penguatan atau penghancuran hambatan masuk (*barrier to entry*). Secara garis besar perusahaan menggunakan dua strategi utama, yaitu memperkuat benteng pertahanan (sebagai *defender*) dan melancarkan serangan ke pertahanan lawan (*challenger*).

Sebagai *defender* perusahaan dapat memperkuat pertahanannya dengan cara meningkatkan hambatan masuk, secara agresif merespons ancaman, serta memperluas pertahanan dengan membangun ‘benteng’ di wilayah baru di luar arena inti. *Challenger* dapat memperkuat serangannya dengan cara menghancurkan penghalang masuk dengan inovasi model bisnis, menggunakan teknologi baru, diferensiasi ekstrem, dan menjual produk dengan harga rendah.

4. Kemampuan Finansial dan Hubungan Strategis (*Deep Pockets dan Strategic Relationship*)

Deep pocket berarti kemampuan finansial yang besar. Di arena ini perusahaan menggunakan kekuatan finansial sebagai senjata utama untuk mengalahkan lawan. Taktik yang digunakan perusahaan untuk mengalahkan lawan adalah perang harga, subsidi silang jangka panjang, bakar uang, atau investasi besar-besaran pada aspek strategis. Tujuan akhirnya adalah menguras stamina pesaing sampai kehabisan sumber daya.

Pada arena *strategic relationship*, perusahaan membangun aliansi, kemitraan, dan hubungan strategis yang dapat digunakan sebagai alat untuk menciptakan keunggulan kompetitif, memperluas pengaruh, mengakses pasar, dan mempercepat inovasi.

Idealnya perusahaan unggul di keempat arena tersebut, tetapi untuk bertahan, perusahaan paling tidak unggul di beberapa arena.

Strategi Bersaing dalam *Hypercompetition: The New 7S*

Richard D'Aveni (1994) mengembangkan strategi bersaing dalam *hypercompetition* yang disebut The New 7S. New 7S merupakan strategi 'peperangan' dengan terus-menerus mengguncang industri, merusak lawan, dan menciptakan keunggulan baru secara berkelanjutan. New 7S terdiri dari *stakeholder satisfaction*, *strategic soothsaying*, *positioning for speed*, *positioning for surprise*, *shifting the rule*, *signaling strategic intent*, dan *simultaneous and sequential strategic thrusts* (Gambar 2.10).

1. Stakeholder Satisfaction

Perusahaan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan utama dengan lebih baik, lebih cepat, dan lebih fleksibel dibandingkan pesaing. Para pemangku kepentingan yang dimaksud adalah investor, pelanggan, karyawan, pemasok, pemerintah dan masyarakat.

2. Strategic Soothsaying

Strategic soothsaying berarti meramal arah masa depan, mengidentifikasi tren, dan menemukan peluang strategis sebelum pesaing menyadarinya. Perusahaan secara aktif memprediksi dan menciptakan perubahan demi keuntungan kompetitif. Implementasi strategi *strategic soothsaying* antara lain dengan melakukan analisis teknologi baru, perubahan demografi, pola konsumsi, regulasi, dan dinamika sosial.

3. Positioning for Speed

Positioning for speed berarti memosisikan untuk membuat keputusan strategis, mengembangkan produk, merespons pasar, dan mengeksploitasi peluang lebih cepat dari pesaing.

Implementasi strategi *positioning for speed* antara lain dengan menerapkan struktur organisasi yang ramping, menggunakan teknologi untuk akselerasi, mengembangkan produk secara cepat dan tepat, serta membangun rantai pasok dan sistem produksi yang fleksibel.

4. Positioning for Surprise

Positioning for surprise adalah strategi untuk mengejutkan pesaing dengan langkah-langkah yang tidak terduga, cepat, dan mengganggu rencana lawan. Tujuannya adalah melemahkan pesaing sebelum mereka menyadari kehadiran ancaman.

Implementasi strategi *positioning for surprise* antara lain dengan merahasiakan gerakan strategis, meluncurkan produk atau inovasi secara mendadak ("*launch shock*") atau mengubah model bisnis secara tiba-tiba.

5. Shifting the Rules of Competition

Shifting the rules of competition berarti mengubah norma, standar, atau cara bermain dalam industri, sehingga perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif baru. Pesaing dipaksa untuk beradaptasi dengan aturan baru. Alih-alih bertarung dalam aturan lama, strategi ini memaksa semua pemain bersaing aturan baru yang lebih menguntungkan bagi si pengubah aturan.

Implementasi *strategi shifting the rules competition* antara lain dengan mengalihkan fokus kompetisi dari aspek-aspek tradisional (seperti harga atau fitur teknis) ke nilai baru yang lebih relevan atau diinginkan pelanggan saat ini. Selain itu perusahaan juga dapat mengganti model bisnis tradisional atau mengubah standar industri.

6. **Signaling Strategic Intent**

Signaling strategic intent adalah strategi untuk mengirim sinyal yang jelas dan disengaja kepada pesaing dan pasar tentang rencana jangka panjang perusahaan. Tujuannya adalah memengaruhi perilaku, membentuk ekspektasi pasar, dan menciptakan tekanan psikologis kompetitor. Perusahaan mengumumkan niat strategis tersebut secara terbuka atau simbolis untuk mengarahkan atau mengendalikan respons pesaing.

7. **Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts**

Simultaneous and sequential strategic thrusts adalah serangan strategis secara bersamaan (*simultan*) dan bertahap/berurutan (*sequential*), guna menciptakan ketidakseimbangan persaingan dan memaksa lawan kehilangan kendali atas situasi pasar. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan disorientasi lawan, menguras sumber daya kompetitor, menjaga perusahaan selalu dalam posisi ofensif, serta melemahkan koordinasi pesaing.

Pada serangan *simultan*, perusahaan menyerang pesaing dari berbagai aspek strategis secara bersamaan. Sebagai contoh, saat meluncurkan iPhone, Apple menyerang Samsung dengan inovasi desain *hardware*, memperluas ekosistem iOS, membangun platform distribusi iTunes, dan *branding*. Semua ini diluncurkan secara bersamaan, menciptakan efek bola salju yang besar.

Sementara itu, dengan strategi *sequential*, perusahaan melakukan serangan secara beruntun dan berjenjang. Perusahaan memanfaatkan keberhasilan tahap sebelumnya untuk memperkuat tahap berikutnya. Sebagai contoh, Amazon pertama kali menyerang industri *e-commerce* dengan meluncurkan toko buku *online*, kemudian dikembangkan dengan produk retail *online*, disusul dengan teknologi dan cloud (AWS), dan berikutnya dengan ekspansi logistik & AI (Alexa).



Stakeholder Satisfaction

memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan secara lebih baik, lebih cepat, dan lebih fleksibel dibandingkan pesaing

Strategic Soothsaying

Mengidentifikasi tren dan menemukan peluang strategis sebelum pesaing menyadarinya



Positioning for Speed

Membuat keputusan, merespon pasar dan mengeksploitasi peluang lebih cepat dari pesaing

Positioning for Surprise

Mengejutkan pesaing dengan langkah yang tidak terduga, cepat, dan mengganggu rencana lawan



Shifting The Rules

Mengubah norma, standar, atau cara bermain dalam industri untuk menciptakan keunggulan kompetitif baru

Signaling Strategic Intent

Mengirim sinyal kepada pesaing mengenai rencana jangka panjang untuk memberi tekanan psikologis



Simultaneous and Sequential Strategic Thrust

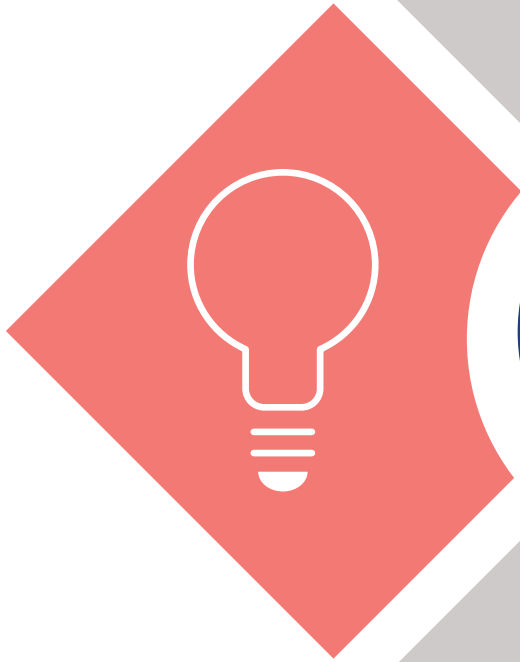
Mengirim serangan strategis secara bersamaan maupun bertahap/berurutan

Gambar 2.10. New 7S Strategy

Dari berbagai kasus dan teori persaingan yang disampaikan di sini kita sampai pada suatu kesimpulan, bahwa dalam bisnis, persaingan tidak bisa dielakkan. Untuk dapat bertahan dan tumbuh, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing. Salah satu strategi untuk membangun keunggulan kompetitif adalah inovasi. Apa dan bagaimana perusahaan melakukan inovasi akan dikupas pada bab 3.

3

Inovasi Sebagai Strategi Bersaing



3 Inovasi Sebagai Strategi Bersaing

Berbicara inovasi sebagai strategi bersaing, kita tidak bisa melewatkan rivalitas P&G dengan Unilever. Keduanya merupakan perusahaan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) global. P&G didirikan tahun 1837 di Ohio Amerika Serikat oleh William Procter dan James Gamble. Saat ini P&G beroperasi di lebih dari 180 negara, mengelola lebih dari 60 merek (Procter & Gamble, 2024). P&G mengendalikan operasi bisnisnya di seluruh dunia dari kantor pusat globalnya di Cincinnati, Ohio, Amerika Serikat (Gambar 3.1).



Sumber: Foto oleh Asim 18, Commons wikipedia

Gambar 3.1. Kantor Pusat Global P&G di Ohio, Amerika Serikat

P&G mengelola lima lini bisnis utama yang meliputi perawatan kecantikan, perawatan tubuh, perawatan kesehatan, perawatan rumah tangga, dan perawatan keluarga.

1. Perawatan Kecantikan

Lini bisnis perawatan kecantikan P&G terdiri dari produk perawatan rambut dan kulit. Produk perawatan rambut P&G yang terkenal di antaranya adalah sampo dengan merek Pantene, Head & Shoulders dan Rejoyce.

2. Perawatan Tubuh

Lini perawatan tubuh dari P&G yang kesohor adalah alat cukur merek Gillet. Selain itu P&G juga memiliki produk sabun mandi dengan merek Safeguard dan deodoran Old Spice dan Secret.

3. Perawatan Kesehatan

Produk perawatan kesehatan P&G adalah sikat gigi dan pasta gigi merek Oral-B, obat batuk Vicks, serta suplemen serat Metamucil.

4. Perawatan Rumah Tangga

P&G masuk ke bisnis perawatan rumah tangga dengan memproduksi detergen merek Tide dan Ariel. P&G juga memproduksi pewangi dan pelembut pakaian Downy dan pengharum ruangan merek Febreze.

5. Perawatan Keluarga

Produk perawatan keluarga P&G terdiri dari popok dengan merek yang sangat terkenal yaitu Pampers. Selain itu, P&G juga memproduksi pembalut wanita Whisper, dan tampon dengan merek Tampax.

Unilever didirikan tahun 1929 di London melalui merger Lever Brothers asal Inggris dengan Margarine Unie dari Belanda. Dengan mengakuisisi perusahaan-perusahaan lokal, Unilever bertransformasi menjadi perusahaan global yang beroperasi di lebih dari 190 negara, memiliki 4 lini bisnis utama, dan mengelola sekitar 400 merek (Unilever, 2023). Operasi Unilever di seluruh dunia dikendalikan dari Unilever House di London (Gambar 3.2).



Sumber: Foto oleh Grid XX,
Commons Wikipedia

Gambar 3.2. Unilever House di London

Saat ini Unilever memiliki empat lini bisnis utama yaitu:

1. Perawatan Kecantikan

Lini bisnis perawatan kecantikan dan kesehatan Unilever terdiri dari produk perawatan rambut dan kulit. Produk perawatan rambut mencakup sampo bermerek Sunsilk, Clear, TRESemmé dan Rejoice. Sedangkan produk perawatan kulit terdiri dari pembersih wajah Dove, pelembab dan pencerah kulit Pond's, Vaseline, dan Glow & Lovely.

2. Perawatan Pribadi

Produk perawatan pribadi Unilever meliputi produk kebersihan tubuh, deodoran, dan perawatan kesehatan mulut. Produk kebersihan tubuh terdiri dari sabun merek Lifebuoy. Deodoran dan pewangi mencakup merek Rexona, Degree, Sure, AXE, Lynx. Sedangkan kelompok produk kesehatan mulut berupa pasta gigi merek Pepsodent, Signal, dan CloseUp.

3. Perawatan Rumah Tangga

Produk perawatan rumah tangga Unilever terdiri dari produk perawatan pakaian dan kebersihan rumah. Produk perawatan pakaian meliputi detergen merek Rinso dan OMO serta pelembut plus pewangi pakaian Molto dan Comfort. Kelom-

pok produk kebersihan rumah adalah detergen cuci piring dengan merek Sunlight, pembersih lantai merek Wipol dan SupePell, pembersih serba guna merek Clif, serta pembersih toilet merek Vixal.

4. Makanan dan Minuman

Lini bisnis makanan dan minuman Unilever meliputi es krim Ben & Jerry's, Wall's Magnum dan minuman merek Lipton. Selain itu, Unilever juga memiliki produk bumbu dan kaldu di bawah *brand* Knor, serta saus dan mayones bermerek Hellmann's. Di Indonesia Unilever memiliki beberapa merek lokal yang sangat kuat seperti Kecap Bango, bumbu dan kaldu Royco, teh celup Sari Wangi, dan minuman jus Buavita.

Persaingan dua raksasa FMCG ini telah berlangsung hampir satu abad. Dalam beberapa tahun terakhir, inovasi menjadi senjata utama mereka untuk merebut hati konsumen (Khan dan Terlep, 2025). P&G mengandalkan strategi inovasi yang disebut sebagai *Irresistible Superiority*, sedangkan Unilever menerapkan strategi *Sustainability* dan *Local Relevance* (Gambar 3.3).



Gambar 3.3. Inovasi Sebagai Strategi Bersaing P&G dan Unilever

Irresistible superiority adalah strategi bersaing dengan mengandalkan keunggulan maksimal dalam hal kualitas, kemasan, distribusi, dan komunikasi. Salah satu contoh penerapan strategi *Irresistible superiority* P&G adalah inovasi pada detergen bermerek Tide. P&G memperkenalkan Tide PODS pada tahun 2012, yang merevolusi cara orang mencuci pakaian. Umumnya detergen berbentuk bubuk atau cair, tetapi Tide PODS berbentuk kapsul larut air yang di dalamnya berisi tiga kompartemen yaitu detergen cair, penghilang noda, plus pencerah dan pelembut. Tiap komponen memiliki fungsi terpisah yang dilepaskan secara berurutan saat mencuci, memastikan bahan aktif tidak tercampur secara prematur. PODS mengandung enzim penghilang noda yang lebih kuat dibanding detergen cair (Gambar 3.4).



Sumber: Foto oleh Austin Kirk,
Commons Wikipedia

Gambar 3.4 Tide PODS, Inovasi Detergen Berbentuk Kapsul

Tide PODS mencetak kesuksesan besar sejak peluncuran. Saat ini di AS Tide PODS menguasai 80% pasar detergen kapsul. Diperkirakan pendapatan dari Tide PODS secara global bisa mencapai US\$460 juta per tahun. Di Indonesia, meskipun

belum ada data publik, Tide PODS meningkatkan daya saing P&G di segmen premium, terutama dalam menjangkau pengguna urban. Unilever membayangi Tide Pods di pasar regional melalui OMO Pods di China, Eropa, dan Afrika dan menghadirkan Rinso Matik Kapsul di pasar Asia Tenggara.

Sementara itu, dalam persaingan Unilever menekankan inovasi berbasis *sustainability* dan *local relevance*. Melalui program Unilever Sustainable Living Plan, Unilever fokus pada produk ramah lingkungan. Strategi ini melahirkan merek Love Beauty and Planet (LBP).

LBP membawahi tiga lini produk yaitu perawatan rambut dan perawatan tubuh. Produk perawatan rambut mencakup sampo, *conditioner*, *hair mask* (untuk memperbaiki rambut rusak). Sedangkan produk perawatan tubuh mencakup deodoran, *body wash*, sabun mandi batangan, *lotion*, dan *hand cream*.

LBP menonjol di pasar perawatan pribadi karena menggabungkan kecantikan, etika, dan keberlanjutan secara menyeluruh. Keunggulan pembeda produk LBP adalah:

- ◆ Semua kemasan utama yang dibuat dari plastik seratus persen dapat didaur ulang.
- ◆ Seluruh produk bebas bahan hewani dan tidak diuji pada hewan sehingga mendapat sertifikat Cruelty-Free & Vegan dari PETA (People for the Ethical Treatment of Animals).
- ◆ Parfum dan esens didapat dari sumber etikal dan berkelanjutan.
- ◆ *Conditioner* unik yang lebih cepat dibilas, sehingga lebih efisien dan hemat air.

Di Indonesia LBP diluncurkan tahun 2019 dengan kampanye #smallactsoflove, menekankan kemasan dari 100% plastik daur ulang, formula vegan, bebas silikon, dan pewangi alami. LBP masih merupakan salah satu *brand* yang dioperasikan dan dipasarkan oleh Unilever pada tahun 2025, termasuk di Indonesia dan secara global (Unilever Indonesia, 2025).

Selain *Sustainability*, Unilever juga mengusung tema inovasi Local Relevance. Di Indonesia produk yang lahir dari inovasi ini adalah Teh Celup Sari Wangi. Sari Wangi merupakan pelopor teh celup di Indonesia sejak 1973, menggantikan praktik teh tubruk tradisional. Unilever meluncurkan Sari Wangi Teh Hijau pada tahun 2006 untuk memperluas pilihan mendukung tren gaya hidup sehat konsumen (Unilever Indonesia, 2025).

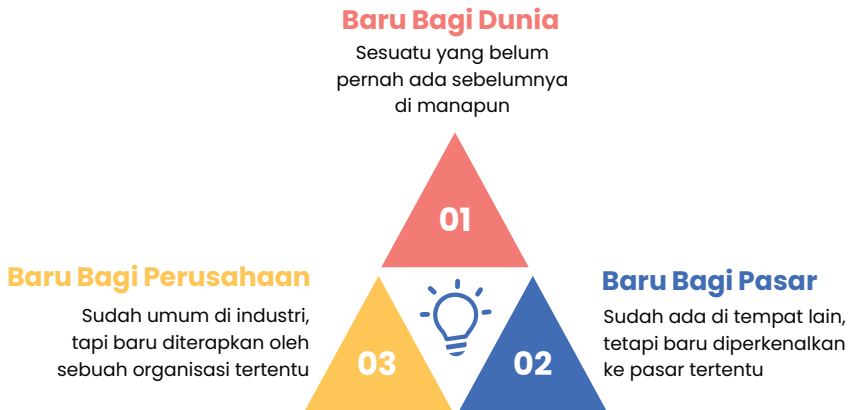
Kisah di atas menunjukkan Unilever dan P&G memanfaatkan inovasi untuk meraih keunggulan kompetitif. Unilever menggunakan isu *Sustainability* sedangkan P&G memanfaatkan mutu produk sebagai senjata untuk bersaing,

■ Pengertian Inovasi

Apa itu inovasi? Menurut Avanti Fontana (2009) Inovasi adalah proses menciptakan nilai baru melalui penerapan ide, pengetahuan, atau cara baru yang memberikan manfaat nyata secara ekonomi, sosial, atau strategis. Avanti Fontana menekankan bahwa inovasi bukan sekadar kebaruan, tetapi harus memberi manfaat atau memberi nilai. Ide kreatif baru disebut inovasi jika sudah diterapkan, bukan hanya berhenti pada konsep.

Kata inovasi berasal dari bahasa Latin *innovare*, yang berarti "**memperbarui**" atau "**membuat sesuatu menjadi baru**". Kata "baru" dalam definisi inovasi merujuk pada sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya atau sesuatu yang diperbarui

secara signifikan. “Baru” dalam inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu dari nol, melainkan dapat berupa kombinasi, adaptasi, atau peningkatan signifikan terhadap ide, produk, atau proses yang telah ada (OECD & Eurostat, 2018). Baru dalam inovasi dapat bermakna baru bagi dunia, baru bagi pasar atau industri, dan baru bagi perusahaan (Gambar 3.5).



Gambar 3.5 Makna 'Baru' dalam Inovasi

- ◆ **Baru Bagi Dunia (*Global Novelty*).** Sesuatu yang belum pernah ada di mana pun. Ini adalah inovasi radikal atau disruptif. Contoh: penemuan internet atau teknologi *blockchain*.
- ◆ **Baru Bagi Pasar atau Industri (*Market-level Novelty*).** Sudah ada di tempat lain, tetapi baru diperkenalkan ke pasar atau sektor tertentu. Contoh: layanan ojek *online* di Indonesia (Gojek), yang menerapkan ide *ride-hailing* seperti Uber, namun disesuaikan dengan kondisi lokal.

- ◆ **Baru Bagi Perusahaan (*Firm-level Novelty*)**. Sudah umum di industri, tapi baru diterapkan oleh sebuah organisasi tertentu. Contoh, sebuah pabrik tekstil yang mulai menggunakan otomatisasi mesin digital untuk pertama kalinya.

Bagi perusahaan yang hendak melakukan inovasi penting juga untuk menentukan tingkat kebaruan inovasinya. **Tingkat kebaruan dalam inovasi menunjukkan seberapa "baru" inovasi tersebut bagi perusahaan, industri dan pasar.** Tingkat kebaruan penting untuk memahami tingkat risiko, sumber daya yang dibutuhkan, serta dampaknya terhadap bisnis (Henderson dan Clark, 2018). Inovasi berdasarkan tingkat kebaruan inovasi adalah inovasi inkremental, inovasi arsitektural, inovasi radikal, dan inovasi disruptif (Gambar 3.6).



Gambar 3. 6 Tingkat Kebaruan Inovasi

- ◆ **Inovasi Inkremental**. Perubahan atau perbaikan kecil pada produk, proses, atau layanan yang sudah ada. Contoh inovasi inkremental adalah penambahan fitur baru pada aplikasi, formula baru pada produk minuman dengan rasa tambahan, dan perbaikan kemasan.

- ◆ **Inovasi Arsitektural.** Inovasi dengan mengubah cara komponen atau sistem dikonfigurasi, walau elemen utamanya tetap. Contohnya adalah peralihan dari kamera DSLR ke kamera *mirrorless* (komponen mirip, tetapi konfigurasi berbeda).
- ◆ **Inovasi Radikal.** Inovasi yang menciptakan teknologi atau konsep yang benar-benar baru. Inovasi yang benar-benar baru bagi dunia. Contohnya adalah penemuan internet, sesuatu yang pernah ada sebelumnya.
- ◆ **Inovasi Disruptif.** Inovasi sederhana dan murah yang awalnya ditujukan untuk pasar bawah, lalu menggantikan teknologi lama. Inovasi ini bersifat baru bagi pasar tertentu, lalu menjadi dominan. Contohnya adalah Gojek dan Grab menggantikan taksi konvensional.

Kata kunci berikutnya dalam inovasi adalah nilai tambah. Perubahan hanya bisa disebut inovasi jika memberikan manfaat lebih dibandingkan sebelumnya, baik dalam bentuk kualitas, kenyamanan, efisiensi, atau pengalaman baru. **Nilai tambah adalah manfaat atau keunggulan baru yang diciptakan oleh inovasi dibandingkan dengan kondisi sebelumnya, baik untuk pelanggan, perusahaan, maupun pihak terkait lainnya.**

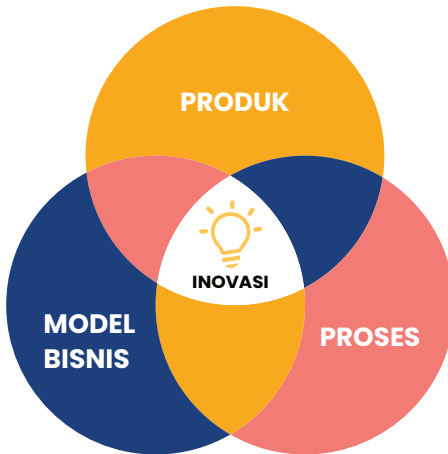
Nilai tambah bisa tersebut dapat berupa:

- ◆ **Nilai Ekonomi.** Nilai tambah ekonomi dapat berupa mengurangi biaya produksi, meningkatkan pendapatan, atau menciptakan peluang pasar baru. Bagi pelanggan, nilai ekonomi dapat berupa harga yang lebih murah.
- ◆ **Nilai Fungsional.** Nilai tambah fungsional adalah membuat produk/layanan lebih praktis, cepat, atau mudah digunakan. Contoh adalah *mobile banking* yang mempermudah transaksi 24/7.

- ◆ **Nilai Estetika.** Nilai tambah yang memberikan daya tarik desain atau tampilan yang lebih menarik. Contohnya telepon pintar dengan desain tipis dan layar *full display*.
- ◆ **Nilai Sosial atau Lingkungan.** Memberikan dampak positif pada masyarakat atau keberlanjutan. Contohnya adalah botol minuman dari plastik daur ulang.
- ◆ **Nilai Emosional.** Nilai tambah berupa memberikan pengalaman atau kepuasan emosional baru kepada pelanggan. Contohnya adalah Apple yang menciptakan ekosistem produk yang membuat pengguna merasa eksklusif

■ Jenis Inovasi

Perusahaan yang hendak melakukan inovasi dapat memilih berdasarkan areanya. David J. Teece (2010), memilah jenis inovasi menjadi tiga area yaitu produk, inovasi proses, dan inovasi model bisnis (Gambar 3.7).



Gambar 3.7 Jenis Inovasi

1. Inovasi Produk

Inovasi produk adalah pengenalan barang atau jasa baru, atau peningkatan signifikan dari produk yang sudah ada, baik dalam desain, fitur, material, teknologi, atau fungsionalitas untuk memberikan nilai lebih besar kepada pengguna. Menurut OECD (2018), inovasi produk mencakup peningkatan performa atau karakteristik fungsional. Inovasi produk bertujuan memenuhi kebutuhan pasar, menarik pelanggan baru, atau meningkatkan loyalitas pelanggan.

Contoh inovasi produk yang cukup spektakuler adalah *vacuum cleaner* Dyson. Dyson melakukan inovasi produk yang radikal dengan memperkenalkan penyedot debu tanpa kantong berbasis teknologi *cyclone*. Sebelum inovasi ini, *vacuum cleaner* konvensional menggunakan kantong debu yang menyebabkan daya hisap menurun seiring kantong terisi penuh, sehingga kinerja alat menjadi tidak konsisten dan membutuhkan penggantian kantong secara rutin. Dyson memecahkan masalah tersebut dengan memanfaatkan prinsip gaya sentrifugal (*cyclonic separation*) untuk memisahkan debu dan kotoran dari aliran udara tanpa memerlukan kantong (Ranadive, 2025).

Selain peningkatan fungsional, inovasi Dyson juga membawa perubahan signifikan dalam desain dan pengalaman pengguna, seperti wadah debu transparan yang memudahkan pengguna memantau kotoran dan proses pembuangan yang lebih praktis. Inovasi ini tidak hanya meningkatkan performa dan kenyamanan, tetapi juga mengurangi biaya operasional bagi konsumen karena tidak perlu membeli kantong pengganti.

2. Inovasi Proses

Inovasi proses adalah perubahan signifikan dalam cara produksi, distribusi, atau pengelolaan operasi bisnis untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, atau memper-

cepat layanan. Inovasi proses berfokus pada cara menghasilkan atau mendistribusikan produk/jasa agar lebih efisien dan berkualitas.

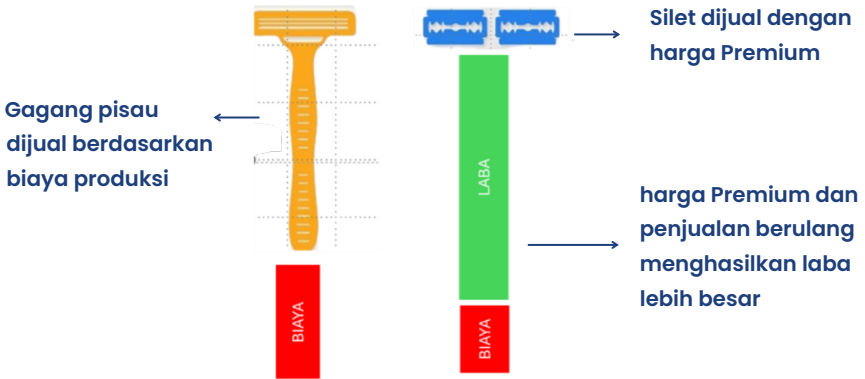
Amazon menerapkan inovasi proses yang signifikan melalui penggunaan robot gudang Kiva Systems, sebuah teknologi robot otonom yang mengubah cara pengelolaan dan pemenuhan pesanan. Sebelum inovasi ini, pekerja gudang harus berjalan jauh untuk mengambil barang dari rak, yang memakan waktu, tenaga, dan meningkatkan potensi kesalahan. Dengan Kiva Systems, robot secara otomatis mengangkut rak berisi produk langsung ke stasiun kerja manusia, sehingga pekerja tidak perlu lagi berpindah-pindah lokasi di dalam gudang.

Inovasi ini secara drastis mempercepat proses pemenuhan pesanan, karena waktu pencarian dan pengambilan barang dapat dikurangi secara signifikan. Selain itu, penggunaan robot memungkinkan Amazon mengelola gudang dengan tata letak yang lebih padat dan efisien, sehingga kapasitas penyimpanan meningkat tanpa perlu memperluas ruang fisik. Otomatisasi ini membantu menekan biaya tenaga kerja per unit pesanan, terutama dalam skala operasi yang sangat besar.

3. Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis adalah proses penciptaan model baru atau perubahan signifikan terhadap model yang sudah ada dengan tujuan mengubah cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, sehingga menghasilkan sumber pendapatan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Andreini & Bettinelli 2022). Tujuan inovasi model bisnis adalah untuk menciptakan sumber pendapatan baru, menjangkau pasar baru, meningkatkan profitabilitas, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan perilaku konsumen.

Contoh inovasi model bisnis yang paling dikenal luas adalah model *Razor-and-Blades* diperkenalkan oleh Gillette (Gambar 3.8). Gillette menjual produk inti yaitu gagang pisau cukur (*razor handle*) dengan harga murah sebesar biaya produksi, yang bertujuan untuk menarik pembeli. Sementara itu produk pelengkap nya yaitu mata pisau cukur isi ulangnya (*blades*) dijual dengan harga tinggi dan menjadi pendapatan berulang. Pada model bisnis ini, produk inti berfungsi untuk memancing pembelian awal, sedangkan dan pendapatan besarnya didapat dari produk pelengkap yang digunakan berulang. Gillette mematenkan desain mata pisau agar hanya bisa digunakan dengan gagangnya.



Gambar 3. 8 Model Bisnis *Razor-Blade*

Inovasi Sebagai Strategi Bersaing

Dalam industri yang persaingannya sangat tinggi (*hyper-competition*), inovasi menjadi salah satu andalan untuk memenangkan persaingan. Perusahaan yang lambat akan tertinggal, meskipun awalnya memimpin industri. Bagaimana menggunakan inovasi sebagai alat memenangkan persaingan dalam *hypercompetition*?

hypercompetition memiliki empat arena persaingan yaitu harga dan kualitas, waktu dan pengetahuan, *strongholds*, dan *deep pockets*. Untuk unggul perusahaan harus menang di keempat arena tersebut, baik secara bergantian maupun bersamaan. Perusahaan harus lincah bergerak dari satu arena ke arena yang lain. Setiap arena persaingan memerlukan jenis inovasi tersendiri.

1. Strategi di Arena Persaingan Harga dan Kualitas

Perusahaan memerlukan inovasi proses untuk meningkatkan efisiensi biaya sekaligus meningkatkan kualitas produk di arena persaingan harga dan kualitas. Inovasi proses memungkinkan perusahaan memproduksi secara lebih efisien dan konsisten, sehingga biaya per unit dapat ditekan tanpa mengorbankan kualitas.

Sebagai contoh, Samsung melakukan investasi besar dalam otomatisasi lini produksi dan teknologi pabrikasi semikonduktor yang canggih. Inovasi tersebut berhasil meningkatkan efisiensi operasional dan menurunkan biaya produksi per unit. Hasilnya Samsung mampu bersaing dengan Apple dalam hal kualitas produk, namun tetap menawarkan pilihan harga yang lebih beragam untuk menjangkau segmen pasar yang lebih luas.

2. Strategi di Arena Waktu dan Pengetahuan

Perusahaan membutuhkan inovasi dalam kecepatan peluncuran produk, *first-mover advantage*, serta pamburuan pengetahuan di arena persaingan waktu dan pengetahuan. Inovasi tersebut dapat diwujudkan melalui inovasi proses dengan penerapan pengembangan produk yang *agile* dan cepat, inovasi pengetahuan melalui penyerapan pengetahuan eksternal (*open innovation*), serta inovasi organisasi yang mendorong kolaborasi lintas fungsi. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan mempercepat siklus inovasi,

merespons perubahan preferensi konsumen secara lebih akurat, serta terus memperbarui basis pengetahuan internal sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sebagai contoh, Indofood melalui merek Indomie yang secara rutin meluncurkan varian rasa baru seperti seblak, ayam geprek, dan rendang untuk mengikuti tren kuliner kekinian. Indofood memanfaatkan proses pengembangan produk yang cepat, pemantauan tren pasar dan preferensi konsumen, serta pembaruan pengetahuan mengenai cita rasa lokal yang sedang populer. Strategi ini membuat Indomie tetap relevan di pasar, mempertahankan pangsa pasar yang dominan, dan terus berada pada posisi *keyboard* di benak konsumen.

3. Strategi di Arena *Strongholds*

Perusahaan memerlukan inovasi dalam memperkuat basis pasar, distribusi, atau menciptakan hambatan masuk baru melalui teknologi atau regulasi di arena *stronghold*. Inovasi tersebut dapat dilakukan melalui inovasi model bisnis dan inovasi proses, seperti pengembangan jaringan distribusi yang terintegrasi, kemitraan strategis jangka panjang, serta pemanfaatan teknologi logistik dan informasi. Dengan membangun sistem distribusi yang sulit ditiru, mengamankan akses eksklusif ke saluran ritel, serta menyesuaikan strategi distribusi dengan karakteristik pasar lokal, perusahaan dapat memperkuat posisi dominannya sekaligus meningkatkan biaya dan kesulitan bagi pendatang baru untuk memasuki pasar.

Sebagai contoh adalah inovasi di Coca Cola dengan membangun sistem distribusi eksklusif (dengan sistem pembotolan) di seluruh dunia, bekerja sama dengan mitra lokal untuk memastikan penetrasi pasar hingga ke wilayah terpencil. Saat ini Coca Cola menjadi merek minuman ringan paling dominan di dunia, dengan kehadiran di lebih dari 200 negara dan penguasaan rak di hampir semua ritel.

4. Strategi di Arena *Deep Pocket*

Perusahaan memerlukan inovasi yang memanfaatkan kekuatan finansial, seperti agresif dalam R&D, perang harga, atau investasi jangka panjang di arena persaingan *deep pocket*. Perusahaan dapat berinovasi dengan berinvestasi besar-besaran pada R&D atau mengakuisisi perusahaan lain untuk memperkuat dominasi.

Disney merupakan contoh perusahaan yang mengandalkan kekuatan finansial untuk bersaing melalui strategi akuisisi, seperti pembelian Pixar, Marvel, Lucasfilm, dan 21st Century Fox. Akuisisi ini bertujuan menguasai *intellectual property* (IP) hiburan global, memperkaya portofolio konten, serta mengurangi potensi pesaing di industri hiburan. Dengan modal besar tersebut, Disney mampu memperkuat dominasinya dalam film, animasi, dan waralaba global, sehingga memiliki kontrol yang sangat kuat atas pasar hiburan dunia.

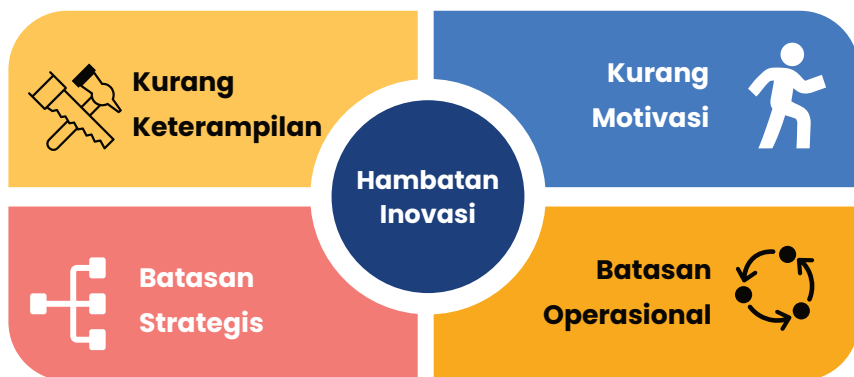
Hambatan Berinovasi

Meskipun kemampuan berinovasi dapat meningkatkan daya saing perusahaan, implementasinya tidak selalu mudah. Berbagai hambatan kerap muncul dan mengganggu proses inovasi. Gurtner, Spanjol, dan Griffin (2018) mengidentifikasi beberapa faktor utama yang menjadi penghalang dalam pelaksanaan inovasi yaitu kurangnya keterampilan, kurang motivasi, batasan strategis, dan batasan operasional (Gambar 3.9).

1. Kurang Keterampilan

Kekurangan keterampilan (*lack of skill*) merujuk pada keterbatasan pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusia dalam memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan. Kondisi ini dapat terjadi baik pada tingkat individu maupun

organisasi, sehingga proyek inovasi tidak dapat diselesaikan secara optimal. Selain pengetahuan, pengalaman juga memegang peranan penting karena membantu pengambilan keputusan yang lebih tepat selama proses inovasi berlangsung.



Gambar 3.9 Hambatan Inovasi

2. Kurang Motivasi

Kekurangan motivasi (*lack of motivation*) tercermin dari lemahnya dukungan, bahkan penolakan, terhadap proyek inovasi di dalam perusahaan. Hal ini sering kali dipicu oleh pengalaman buruk pada proyek inovasi sebelumnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu peka terhadap kondisi ini dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan.

3. Batasan Strategis

Batasan strategis (*strategic restriction*) muncul ketika arah strategi perusahaan tidak sejalan dengan tujuan proyek inovasi. Ketidakonsistenan tersebut dapat menimbulkan konflik internal, seperti tumpang tindih tanggung jawab antar departemen yang menghambat proses inovasi.

Selain itu, ketidakjelasan kepemimpinan, seringnya intervensi dalam pengambilan keputusan, serta rendahnya tingkat otonomi manajer proyek semakin memperburuk pelaksanaan inovasi.

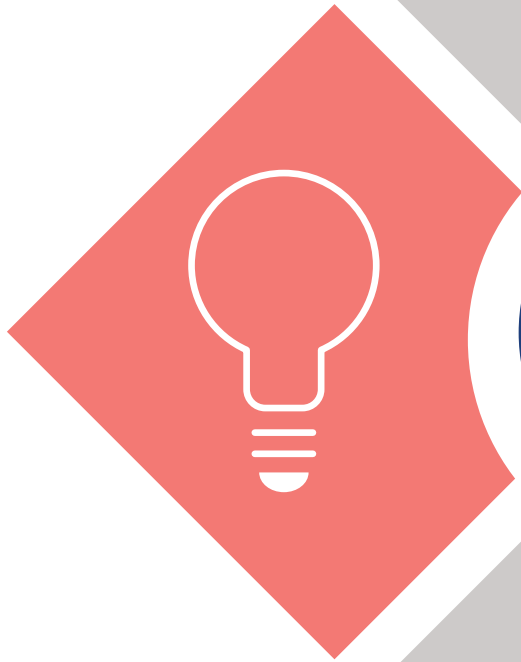
4. Batasan Operasional

Batasan operasional (*operational restriction*) umumnya terjadi ketika proses inovasi dijalankan secara terlalu kaku. Hal ini sering disebabkan oleh fokus perusahaan pada operasional rutin demi mencapai efisiensi dan efektivitas. Padahal, proyek inovasi seharusnya memberikan ruang yang lebih besar untuk fleksibilitas dan perubahan. Jika tidak, potensi terjadinya miskomunikasi, termasuk dengan pihak eksternal, dapat meningkat dan pada akhirnya merugikan keberhasilan proyek inovasi.

Bagaimana cara mengatasi hambatan inovasi dan membangun sistem inovasi secara berkelanjutan? Kita akan membahasnya pada bab 4 mengenai model *Innovation Diamond*. Model ini dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan sistem yang bukan saja relevan menghadapi tantangan saat ini, tetapi juga menyiapkan perusahaan memasuki masa depan melalui inovasi.

4

Mengenal Model Inovasi: *Innovation Diamond*



4 Mengenal Model Inovasi: *Innovation Diamond*

Sejak awal berdiri, Apple menjadi perusahaan teknologi global yang inovatif. Pada tahun 1976 Apple memelopori komputer personal yang ramah bagi pengguna awam. Apple merilis Macintosh dengan antarmuka grafis dan mouse pada tahun 1984. Inovasi ini mengubah cara orang berinteraksi dengan komputer. Pada tahun 2007, Apple meluncurkan iPhone yang menggabungkan fungsi telepon, pemutar musik, dan internet dalam satu layar sentuh tanpa keyboard fisik. iPhone merevolusi industri ponsel dan cara manusia berkomunikasi. Inovasi Apple berlanjut melalui iPad, App Store, Apple Watch, dan Apple Silicon. Setiap produk baru Apple memberikan dampak besar di industrinya.

Keberhasilan Apple melahirkan produk-produk baru yang unggul mendudukkannya sebagai salah perusahaan teknologi yang inovatif (Cheskin & Fitch Worldwide, 2025). Penelitian menemukan bahwa ketika disebut kata “Apple” orang mengasosiasikannya dengan tiga hal yaitu logo apel yang tergigit (Gambar 4.1), produk premium berkualitas tinggi (seperti iPhone, iMac, iPod, iTunes, iPad, Apple Watch) dan perusahaan teknologi yang inovatif.



Gambar 4.1. Logo Apple yang Ikonik

Sumber: Commons Wikipedia

Pertanyaannya adalah, mengapa Apple mampu menghasilkan produk baru secara berkelanjutan yang unggul di kelasnya? Meskipun tidak mempublikasikan secara formal, Apple menerapkan prinsip-prinsip model inovasi holistik yang dikenal sebagai *Innovation Diamond* (Podolny dan Hansen, 2020). Model *Innovation Diamond* bukan hanya menekankan proses inovasi, tetapi juga mengintegrasikan aspek strategi, sumber daya, pengelolaan portofolio inovasi, hingga budaya dan kepemimpinan.

■ Strategi Inovasi Apple

Strategi inovasi Apple menjadi faktor utama lahirnya produk bernilai tinggi. Apple memiliki strategi inovasi yang **terfokus, terintegrasi, dan berorientasi pada pengalaman pengguna.**

Terfokus berarti Apple memusatkan inovasi pada sedikit produk inti yang dianggap paling strategis. Apple tidak mencoba menguasai semua jenis produk teknologi, tetapi memilih kategori tertentu seperti iPhone, iMac, iPad, dan wearable. Inovasi yang fokus pada teknologi inti membuat Apple dapat mengarahkan sumber daya, keahlian, dan perhatian perusahaan untuk menyempurnakan produk secara maksimal.

Terintegrasi, berarti Apple menggabungkan perangkat keras, perangkat lunak, dan layanan dalam satu sistem yang saling terhubung. Apple membangun ekosistem produk dan jasa yang kuat. Sebagai contohnya, iPhone bekerja optimal karena terintegrasi dengan iOS, App Store, iCloud, dan perangkat Apple lainnya. Integrasi ini menciptakan kinerja yang lebih stabil, aman, dan konsisten dibandingkan produk yang dikembangkan secara terpisah.

Berorientasi pada pengalaman pengguna berarti setiap inovasi Apple dimulai dari kebutuhan dan kenyamanan pengguna. Apple berusaha membuat produk mudah dipahami, intuitif, dan menyenangkan digunakan. Teknologi yang kompleks disederhanakan agar interaksi pengguna terasa alami dan efisien.

■ Manajemen Portofolio Inovasi Apple

Apple memastikan semua proyek yang dikelola mendukung pencapaian visi dan strategi perusahaan melalui manajemen portofolio inovasi. Manajemen portofolio inovasi Apple bersifat selektif dan berimbang.

Apple hanya memilih sedikit ide dan proyek inovasi yang benar-benar selaras dengan strategi perusahaan. Setiap tahun Apple mampu menjalankan ribuan proyek inovasi yang harus diseleksi secara ketat. Proyek yang tidak memenuhi tujuan strategis perusahaan dihentikan. Apple ‘membunuh’ beberapa proyek inovasi yang cukup fenomenal, di antaranya adalah proyek *Air Power* dan *Apple Car* (Gambar 4.2). *Air Power* adalah perangkat pengisi daya nirkabel yang dirancang untuk mengisi daya beberapa perangkat sekaligus hanya dengan meletakkannya di atas satu alas pengisian. Proyek yang dimulai tahun 2017 tersebut dibatalkan pada 2019 dengan alasan gagal memenuhi standar kualitas internal.

Apple juga menghentikan proyek *Apple Car*. Proyek ini bertujuan untuk mengembangkan mobil listrik otonom. Karena perubahan strategi korporasi, proyek *Apple Car* yang dimulai pada 2014 akhirnya dihentikan pada 2024. Apple mengemukakan tidak akan masuk ke industri otomotif dan fokus pada bidang kecerdasan buatan (Gurman, 2024).



Sumber: Foto oleh 91Tech,
Commons Wikipedia

Gambar 4.2 Inovasi Gagal dari Apple: Air Power dan Apple Car

Melalui manajemen portofolio, Apple mengelola keseimbangan proyek inovasi berjangka pendek (inkremental) dan berjangka panjang (transformasional). Apple melakukan inovasi inkremental dengan peningkatan tahunan pada iPhone dan iMac, seperti kamera yang semakin baik, performa *chip* yang meningkat, efisiensi baterai, dan penyempurnaan sistem operasi.

Apple, di sisi lain, juga melakukan inovasi berjangka panjang dengan inovasi transformasional. Sebagai contoh Apple meluncurkan iPhone pada 2007 yang merevolusi industri ponsel dan Apple Silicon pada 2020 yang mengubah arsitektur komputer Mac secara fundamental.

Idea-to-Launch Apple

Idea-to-launch adalah rangkaian proses inovasi yang menggambarkan perjalanan sebuah ide, mulai dari munculnya gagasan awal hingga produk diluncurkan ke pasar. **Proses inovasi di Apple bersifat terstruktur, berdisiplin, dan rahasia.**

Apple mengelola inovasi melalui tahapan, peran, dan aturan yang jelas. **Apple memiliki Apple New Product Process (ANPP), yaitu kerangka kerja internal Apple yang digunakan untuk mengelola pengembangan produk baru dari konsep hingga siap diproduksi dan diluncurkan.**

Berdisiplin dalam konteks proses inovasi Apple berarti bahwa Apple secara konsisten mematuhi standar, aturan, dan prinsip inovasi yang telah ditetapkan tanpa kompromi. Contohnya adalah pengembangan Apple Watch. Saat jam tangan pintar dari Samsung dan perusahaan lain sudah lebih dulu beredar di pasar, Apple baru meluncurkan Apple Watch pada 2015 setelah memastikan integrasi yang kuat dengan iPhone, desain matang, dan pengalaman pengguna yang konsisten.

Rahasia, bermakna Apple membatasi akses informasi secara ketat selama pengembangan produk untuk melindungi ide, strategi, dan keunggulan kompetitifnya. Informasi proyek hanya diketahui oleh tim yang benar-benar terlibat (need-to-know basis). Itulah sebabnya Apple menerapkan model inovasi tertutup (closed innovation).

Kepemimpinan dan Budaya Inovasi Apple

Keberhasilan inovasi Apple tidak bisa lepas dua sosok pemimpinnya, yaitu Steve Jobs dan Tim Cook (Gambar 4.3). Kepemimpinan keduanya merupakan perpaduan visi kuat, kontrol penuh, kolaborasi lintas fungsi, dan standar mutu yang ekstrem. Steve Jobs, pendiri Apple, fokus pada "*inovasi yang menyentuh kehidupan manusia*". Gaya kepemimpinannya yang paling menonjol adalah keberanian mengambil risiko.



Sumber: Foto oleh Matthew Yohe,
Commons Wikipedia

Gambar 4.3. Steve Jobs & Tim Cook

Sedangkan penggantinya, Tim Cook menjaga kesinambungan inovasi dengan efisiensi, skala besar, dan integrasi global. Pada era Tim Cook, gaya kepemimpinan menekankan pentingnya kolaborasi. Berbeda dengan Jobs yang sentralistik, Cook memberi ruang bagi tim eksekutif untuk memimpin inovasi di bidang masing-masing. Gaya kolaboratif ini memungkinkan Apple berdiversifikasi (Podolny & Hansen, 2020).

Budaya inovasi di Apple sangat unik dan menjadi salah satu faktor utama kesuksesan inovasinya. Apple memiliki budaya inovasi yang kuat berupa:

- ◆ **Perfeksionisme dan *detail-oriented*.** Budaya Apple menuntut kesempurnaan dalam desain, fungsionalitas, dan estetika. Karyawan didorong untuk memperhatikan detail sekecil apa pun yang bisa berdampak pada pengguna.
- ◆ **Kolaborasi lintas fungsi.** Tim desain, *hardware*, *software*, dan *marketing* bekerja bersama dari awal dalam satu proses yang sangat terintegrasi.
- ◆ **Keberanian mengambil risiko yang terukur.** Apple menamakan nilai keberanian untuk mengambil langkah besar meskipun berbeda dengan tren.

Penerapan model *Innovation Diamond* di Apple menunjukkan hasil nyata. Awal tahun 2025 Apple meraih 19 % pangsa pasar global, naik sekitar 16 % pada tahun sebelumnya. Khusus penjualan Iphone, Apple menduduki peringkat teratas secara global (MacTech, 2025).

■ Mengenal Model Inovasi

Inovasi yang sukses dan berkelanjutan tidak berjalan *take it for granted*, tetapi mengikuti model yang komprehensif. Apa yang dimaksud model inovasi? **Model inovasi adalah representasi atau pola hubungan antar unsur inovasi untuk memahami fenomena inovasi dalam bentuk yang lebih sederhana dan terstruktur** (Wiryanto, 2019).

***Innovation Diamond* merupakan model inovasi yang komprehensif** karena menggambarkan unsur inovasi secara holistik mencakup strategi, manajemen portofolio, proses inovasi, serta budaya dan kepemimpinan inovasi. Selain *Innovation Diamond*, terdapat beberapa model yang cukup populer yaitu model linier, model interaktif, model terbuka, model *design thinking* (Tidd & Bessant, 2020). Sebelum menjelaskan mengenai model *Innovation Diamond*, kita bahas terlebih dahulu model linear, model interaktif, model terbuka dan *design thinking*.

1. Model Inovasi Linear

Model inovasi linear menggambarkan inovasi sebagai proses yang bergerak secara berurutan dari penelitian dasar, penelitian terapan, pengembangan, produksi, hingga pemasaran tanpa umpan balik kompleks (Gambar 4.4). Setiap tahap harus selesai sebelum tahap berikutnya dimulai. Pendekatan ini merupakan generasi pertama model inovasi yang kemudian berkembang ke model yang lebih interaktif dan non-linear (Szymańska & Berbel, 2024).

Model linear banyak diterapkan pada inovasi berbasis riset ilmiah dan teknologi berat, seperti farmasi atau teknik.

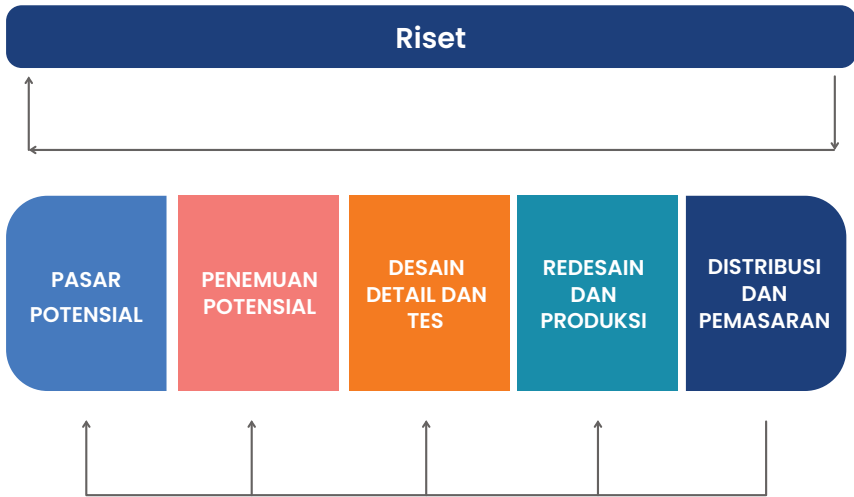


Gambar 4.4. Model Inovasi Linear

2. Model Inovasi Interaktif

Model inovasi interaktif menjelaskan inovasi sebagai jaringan umpan balik antar tahapan seperti kebutuhan pasar, riset & desain, produksi, dan pemasaran (Gambar 4.5). Model interaktif menggambarkan inovasi sebagai proses yang bisa dimulai dari tahap mana saja, setiap tahap bisa memengaruhi tahap lainnya. Proses inovasi bisa kembali ke tahap sebelumnya jika ditemukan masalah atau peluang baru. Pengetahuan baru bisa masuk kapan saja di sepanjang proses. Pendekatan terkini menggunakan analisis *innovation networks* untuk memetakan hubungan struktural antar aktor inovasi berdasarkan kemampuan R&D mereka, yang menunjukkan kompleksitas interaksi dan heterogenitas aktor dalam sistem inovasi (Kang, 2025).

Model inovasi interaktif (*chain-linked*) banyak diterapkan pada industri berteknologi tinggi seperti teknologi informasi, otomotif, farmasi, dan bioteknologi karena proses inovasinya kompleks dan saling bergantung.



Gambar 4.5. Model Inovasi Interaktif

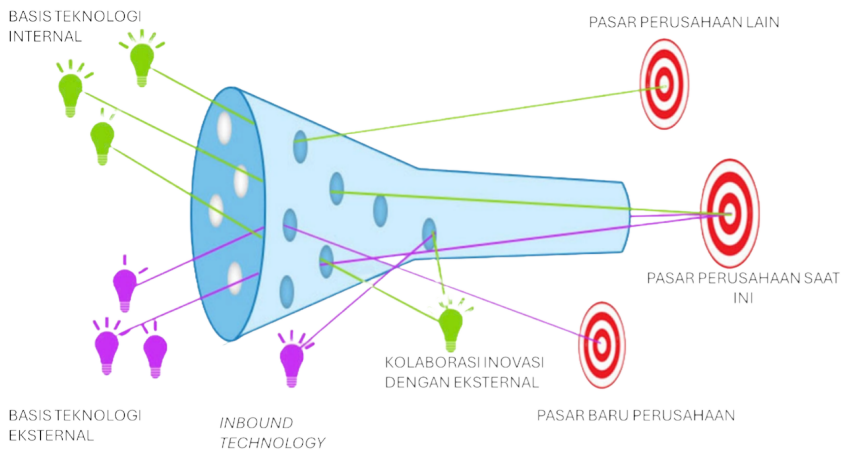
3. Model Inovasi Terbuka

Model inovasi terbuka diperkenalkan oleh Henry Chesbrough pada tahun 2003 dalam buku *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Chesbrough (2003) berargumen bahwa perusahaan tidak lagi bisa hanya mengandalkan riset dan pengembangan (R&D) internal, tetapi harus membuka diri terhadap ide, pengetahuan, dan teknologi dari luar organisasi. Di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity*), inovasi terbuka menjadi semakin penting karena inovasi terkadang dilakukan secara *messy, unpredictable, full of unknown* dan *risky*.

Meskipun memiliki ragam definisi dan interpretasi, **inovasi terbuka pada dasarnya dipahami sebagai strategi untuk mengintegrasikan ide serta pengetahuan dari pihak eksternal ke dalam perusahaan.** Rainone dkk. (2014) mendefinisikan inovasi terbuka sebagai, “*The use of external ideas, individuals, and companies, along with ideas, tools, and opportunities internal to the corporation, to advance technology development to create value*”. Dengan menggabungkan potensi internal dan eksternal, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan pada produk atau jasa, sehingga mampu menjawab kebutuhan pasar sasaran.

Perusahaan yang menggunakan pendekatan inovasi terbuka berkolaborasi dengan mitra untuk memanfaatkan sumber daya mereka dalam meraih keunggulan pada pasar yang sudah ada atau menciptakan pasar baru (Gambar 4.6). Perusahaan dalam membangun inovasi terbuka dapat menggandeng akademisi dan universitas untuk akses riset mendalam. Selain itu perusahaan juga dapat bekerja sama dengan *startup* yang menawarkan kelincihan serta teknologi disrupti. Perusahaan juga bisa bekerja sama dengan pemasok dan bahkan kompetitor (melalui strategi *coopetition*) untuk menciptakan efisiensi serta solusi industri yang lebih luas.

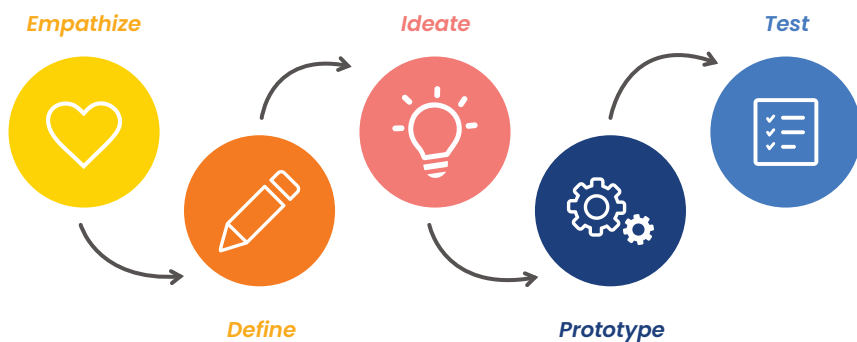
Perusahaan yang menggunakan inovasi terbuka dapat memperoleh keuntungan strategis maupun operasional. Melalui model ini, perusahaan dapat menjangkau sumber daya strategis melampaui kapasitas internal. Secara operasional, kolaborasi eksternal menciptakan efisiensi biaya dan waktu karena perusahaan dapat memanfaatkan riset atau teknologi yang sudah ada. Inovasi terbuka juga membantu perusahaan memitigasi risiko dengan membagi beban tanggung jawab pengembangan bersama para mitra.



Gambar 4.6. Model Inovasi Terbuka

4. Design Thinking

Design Thinking merupakan pendekatan inovasi yang menekankan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pengguna melalui empati, eksplorasi ide kreatif, *prototyping*, dan pengujian berulang guna menghasilkan solusi yang relevan dan inovatif (Casanovas, 2025). Model *Design Thinking* bekerja dalam tahapan sebagai berikut (Gambar 4.7):



Gambar 4.7. Model Inovasi Interaktif

- ◆ **Empathize (Empati).** Menggali kebutuhan dan masalah pengguna lewat observasi wawancara, dan interaksi langsung.
- ◆ **Define (Mendefisikan Masalah).** Mengolah temuan dari tahap empati menjadi problem statement yang jelas.
- ◆ **Ideate (Mengkreasikan ide).** Menghasilkan sebanyak mungkin ide solusi tanpa langsung menghakimi benar atau salah.
- ◆ **Prototype (Membuat Prototipe).** Membuat versi sederhana atau model awal solusi, bisa berupa sketsa, mockup, atau simulasi proses.
- ◆ **Test (Menguji Coba).** Menguji prototipe pada pengguna sebenarnya. Kemudian mengumpulkan umpan balik untuk memperbaiki desain, dan kembali ke tahap sebelumnya jika perlu.

■ Mengetahui Model Inovasi

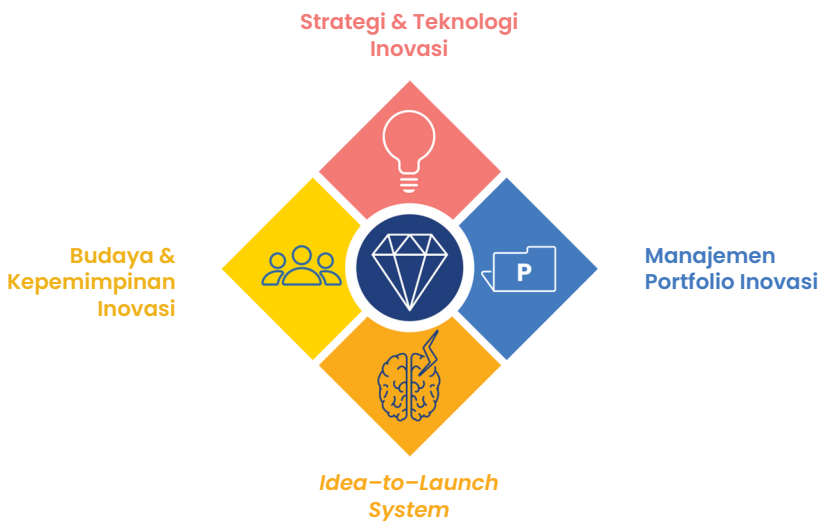
Banyak perusahaan besar seperti Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Hewlett Packard (HP), Sony, Pfizer, dan Kraft Foods menggunakan model *Innovation Diamond* dalam berinovasi (Cooper, 2011). Model ini merupakan kerangka kerja strategis yang menggambarkan empat dimensi utama yang menentukan keberhasilan inovasi produk.

Model *Innovation Diamond* sangat tepat digunakan untuk mengelola pengembangan produk baru yang memiliki risiko terukur, jadwal yang jelas, serta kriteria teknis yang terdefinisi dengan baik. Model ini kurang sesuai untuk inovasi jasa, proses, atau model bisnis yang bersifat non-linear, berbasis pengalaman, dan sulit diukur dengan tolok ukur teknis.

Menurut Planisware (2019) model *Innovation Diamond* memiliki sejumlah keunggulan dibanding model lain yaitu:

- ◆ **Pendekatan komprehensif.** Model *Innovation Diamond* menempatkan inovasi bukan hanya pada produk atau teknologi, tetapi juga strategi, proses, dan SDM.
- ◆ **Memiliki basis konsep yang kuat.** Model *Innovation Diamond* menggabungkan teori manajemen inovasi dengan data empiris lintas industri menjadi kerangka yang solid.
- ◆ **Bukti empiris skala besar.** *Innovation Diamond* berbasis studi terhadap sekitar 2.000 peluncuran produk oleh lebih dari 500 perusahaan.

Model *Innovation Diamond* terdiri dari 4 komponen, yaitu strategi Inovasi, manajemen portofolio inovasi, *idea-to-launch system*, serta Iklim, budaya dan kepemimpinan inovasi (Gambar 4.8). Selanjutnya kita akan melihat gambaran umum dari masing-masing komponen dari model ini.



Gambar 4.8. Model *Innovation Diamond*

Strategi Inovasi

Strategi inovasi adalah rencana atau peta jalan (*roadmap*) yang digunakan organisasi untuk mengarahkan pengembangan produk, layanan, atau proses baru demi mencapai tujuan bisnis dan memenangkan persaingan (Tidd & Bessant, 2020). Strategi inovasi merupakan fondasi yang menentukan arah, fokus, dan prioritas inovasi. Strategi inovasi bertindak seperti kompas yang mengarahkan ide, sumber daya, dan proses dengan ke tujuan strategis perusahaan.

Strategi inovasi terdiri dari tiga komponen utama yaitu tujuan inovasi, arena fokus, dan jenis inovasi.

1. Tujuan Inovasi

Tujuan inovasi menjelaskan mengapa perusahaan melakukan inovasi dan apa yang ingin dicapai. Tujuan ini biasanya diterjemahkan ke dalam visi inovasi. Toyota, misalnya, menetapkan visi inovasinya sebagai: "*Mobility for All*" yang mengarahkan inovasinya untuk mendukung keamanan dan kenyamanan terhadap mobilitas manusia di masa depan.

2. Arena Fokus

Arena fokus menentukan produk atau bidang apa yang akan menjadi prioritas inovasi. Fokus inovasi yang jelas membantu perusahaan mengonsentrasikan pada inovasi yang penting. Samsung Electronics, misalnya memfokuskan inovasinya pada *smartphone* dan TV. BYD memfokuskan inovasinya pada teknologi baterai dan kendaraan listrik. Amazon memfokuskan inovasinya pada proses *delivery*.

3. Jenis Inovasi

Strategi inovasi menentukan jenis inovasi yang dipilih apakah inkremental (*perbaikan bertahap*) atau transformasional (*terobosan besar*). Tesla adalah contoh

perusahaan yang fokus pada inovasi transformasional dengan menciptakan mobil listrik. Strategi tersebut berbeda dengan Toyota yang fokus pada inovasi inkremental dengan meningkatkan kualitas mobil konvensional.

■ Manajemen Portofolio Inovasi

Manajemen Portofolio Inovasi (MPI) adalah pendekatan strategis untuk mengelola seluruh inisiatif, ide, dan proyek inovasi di perusahaan (Wellspring Worldwide, 2025). Secara umum, MPI memiliki tiga komponen yaitu seleksi proyek, struktur portofolio, serta *monitoring* dan evaluasi.

1. Seleksi Proyek

Pada seleksi, perusahaan memilih proyek yang akan dimasukkan dalam portofolio inovasi. Terdapat dua kriteria utama untuk menyeleksi proyek inovasi. Pertama adalah keselarasan dengan visi dan strategi perusahaan. Proyek yang tidak sesuai dengan visi dan strategi perusahaan, akan dihentikan dan dikeluarkan dari portofolio. Kriteria kedua adalah kelayakan bisnis yang mencakup potensi keuntungan dan ketersediaan sumber daya (keuangan, SDM, teknologi).

2. Struktur Portofolio

Pada penyusunan struktur portofolio, perusahaan mengklasifikasi proyek inovasi berdasarkan besarnya alokasi sumber daya dan dampaknya pada pencapaian tujuan strategis. Bansi Nagji dan Geoff Tuff (2012) menyarankan pengelompokan proyek inovasi ke dalam tiga kategori berdasarkan pengaruhnya terhadap bisnis perusahaan yaitu *core Innovation*, *adjacent innovation*, dan *transformational innovation*.

3. **Monitoring dan Evaluasi**

Pada tahap *monitoring* dan evaluasi, perusahaan memonitor dan menilai dampak portofolio inovasi terhadap pencapaian tujuan strategis dan bisnis. Proyek inovasi yang tidak dapat mencapai tujuan strategis dan bisnis, diperbaiki atau dihentikan. Apabila dalam perjalanan terjadi perubahan strategi, portofolio diselaraskan. Beberapa proyek yang tidak bisa diselaraskan dengan strategi yang baru, dihentikan.

■ **Idea-to-Launch System**

Idea-to-Launch merupakan proses sistematis untuk menciptakan inovasi, mulai dari pengumpulan ide hingga menghasilkan produk yang siap diimplementasikan secara komersial. Sistem ini mengelola seluruh siklus hidup inovasi, dari ide mentah hingga peluncuran di pasar, agar inovasi dapat dikembangkan secara terarah dan terkontrol.

Saat ini secara konseptual terdapat 4 sistem *Idea-to-Launch*, yaitu *Traditional Stage-Gate*, *Next Generation Stage-Gate (Stage-Gate 3.0)*, *Agile Stage-Gate Hybrid (Stage-Gate 4.0)*, serta *Digital Stage-Gate* (Gambar 4.9). Dalam praktik hampir tidak ada perusahaan yang mengimplementasikan model tersebut secara murni. Sebagian besar perusahaan menggunakan model campuran (Mohara, 2024).

1. **Traditional Stage-Gate**

Traditional Stage-Gate adalah sistem pengelolaan inovasi yang bekerja seperti pipa berjenjang (*pipeline*), di mana proyek bergerak melalui serangkaian tahap pengembangan (*stages*) dan titik evaluasi (*gates*) yang telah ditentukan. Model ini bersifat linear, sehingga setiap tahap harus diselesaikan sepenuhnya sebelum proyek dapat melanjutkan ke tahap berikutnya, tanpa adanya tumpang tindih antar tahap.

2. Next Generation Stage-Gate (Stage-Gate 3.0)

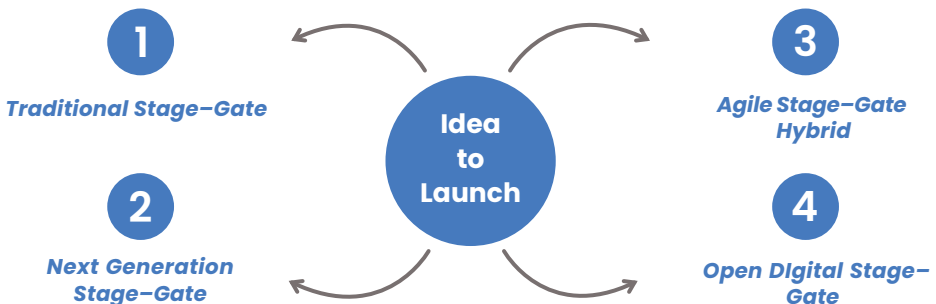
Next Generation Stage-Gate merupakan pengembangan dari model *Traditional Stage-Gate* yang tetap mempertahankan inti proses, dengan menambahkan unsur fleksibilitas. Fleksibilitas diciptakan dengan proses iteratif dalam masing-masing stage, tetapi tidak terjadi proses iteratif antar stage. Hubungan antar stage tetap bersifat linear.

3. Agile Stage-Gate Hybrid Model (Stage-Gate 4.0)

Agile Stage-Gate Hybrid merupakan pendekatan yang menggabungkan kerangka makro *Stage-Gate* dengan prinsip kerja agile. Struktur *Stage-Gate* tetap digunakan sebagai panduan utama pengelolaan proyek, namun di dalam setiap *stage* dilakukan melalui proses *agile* dan *sprint*. Pendekatan ini memungkinkan tim bekerja lebih cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan kebutuhan.

4. Digital/Open Stage-Gate

Digital/Open Stage-Gate merupakan pendekatan pengelolaan inovasi yang menekankan prinsip *open innovation*, di mana ide dan solusi tidak hanya berasal dari internal organisasi, tetapi juga dari *startup*, universitas, mitra bisnis, komunitas, dan konsumen melalui berbagai platform digital. Seluruh proses *Stage-Gate* dalam sistem ini didukung oleh platform digital terintegrasi.



Gambar 4.9. Jenis Sistem *Idea-to-Launch*

■ Iklim dan Budaya Inovasi

Iklim inovasi adalah suasana atau kondisi psikologis dan lingkungan kerja di dalam organisasi yang mendukung, memfasilitasi, dan memotivasi karyawan untuk menghasilkan, membagikan, dan menerapkan ide-ide baru (Sethibe dan Steyn, 2016). Iklim inovasi dibentuk melalui budaya dan kepemimpinan inovasi.

Apa yang dimaksud budaya inovasi? Budaya inovasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan perilaku bersama dalam sebuah organisasi yang secara konsisten mendorong, mendukung, dan mengintegrasikan inovasi ke dalam cara kerja sehari-hari. Sumber utama budaya berasal dari nilai inti (*core value*) perusahaan dan dibentuk melalui norma, simbol dan sistem kerja.

■ Kepemimpinan Inovasi

Kepemimpinan berperan besar dalam membentuk iklim inovasi. Kepemimpinan inovasi adalah gaya dan pendekatan kepemimpinan yang fokus pada menciptakan, mendukung, dan mempercepat proses inovasi di dalam organisasi. Pemimpin inovasi tidak hanya mengelola tim, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang membuat ide-ide baru bisa muncul, diuji, dan diwujudkan. Kepemimpinan inovasi memiliki ciri sebagai berikut:

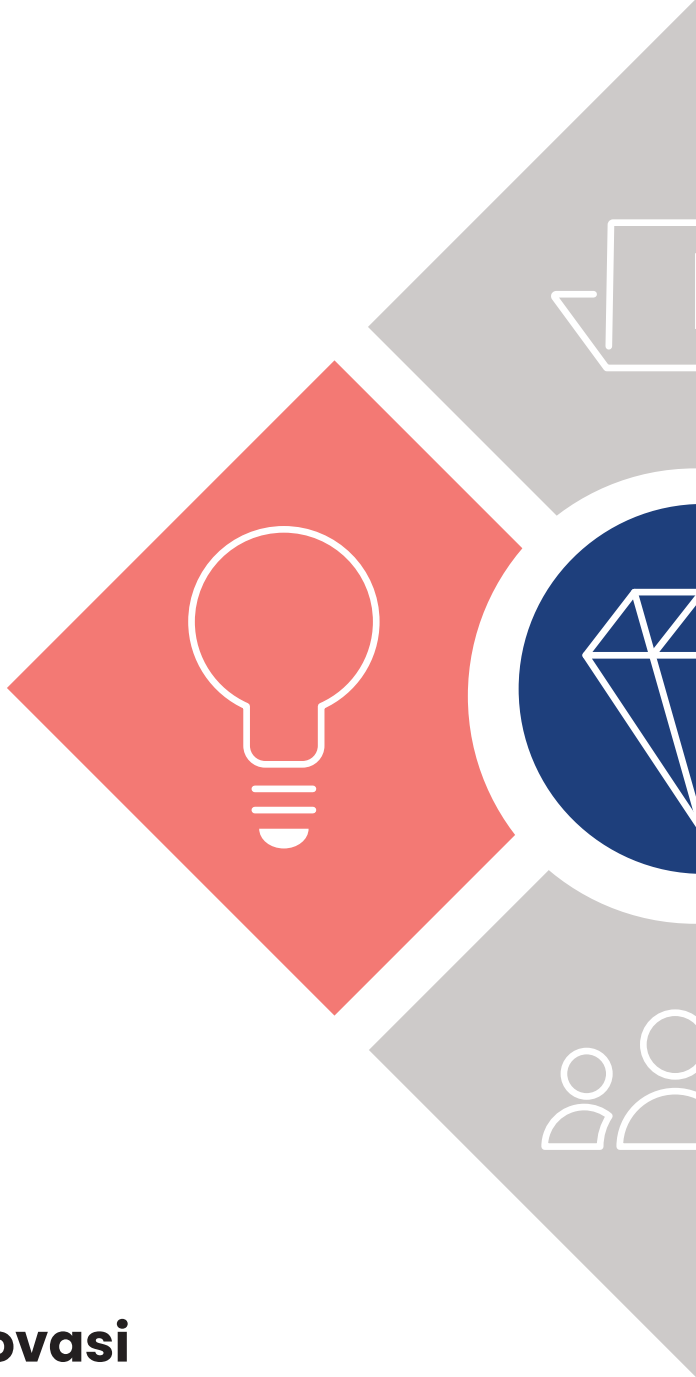
- ◆ **Visioner.** Pemimpin memiliki gambaran jelas tentang perubahan yang ingin diciptakan dan arah masa depan organisasi.
- ◆ **Mendorong kreativitas dan eksperimen.** Memberi kebebasan tim untuk mencoba ide baru tanpa takut gagal.

- ◆ **Toleran terhadap risiko dan kegagalan.** Menganggap kegagalan sebagai bahan belajar, bukan kesalahan fatal.
- ◆ **Kolaboratif dan terbuka.** Menghubungkan orang dari berbagai disiplin untuk menciptakan ide lintas bidang.
- ◆ **Berorientasi pada pelanggan.** Inovasi diarahkan untuk memecahkan masalah nyata pengguna.

Model *Innovation Diamond* terbukti telah mengantarkan perusahaan ternama seperti P&G, Apple, 3M, dan Samsung memimpin industri melalui inovasi produk. Pada bab-bab selanjutnya kita akan membahas secara lebih mendalam masing-masing dimensi dari model ini.

5

Strategi Inovasi



5 Strategi Inovasi

Samsung dikenal sebagai raksasa teknologi dunia yang memproduksi perangkat elektronik dan komponen teknologi canggih. Samsung menduduki jajaran teratas bersaing ketat dengan Apple dalam industri *smartphone*. Melalui kantor pusatnya di Samsung Town Seoul, Samsung mengelola enam lini bisnis dan mengendalikan 240 basis operasi yang tersebar di 76 negara (Gambar 5.1).

Namun tahukah Anda bahwa tiga dekade lalu Samsung dikenal sebagai “produsen barang murah dari Asia”? Televisi dan kul-kasnya dijual dengan harga miring karena mutunya dipandang sebelah mata. Bagaimana mungkin sebuah perusahaan dengan citra semacam itu bisa bertransformasi menjadi pemimpin global? Jawabannya ada pada strategi inovasi.



Sumber: oleh Oskar Alexanderson,
Commons Wikipedia

Gambar 5.1. Samsung Town di Seoul Korea Selatan

Pada tahun 1980-an, pasar elektronik dunia dikuasai oleh raksasa Jepang seperti Sony, Panasonic, dan Sharp. Sementara itu, Samsung masih sibuk meniru produk-produk mereka: membeli teknologi, mempelajarinya dengan cepat, lalu menghasilkan versi murahnya (Cain, 2020).

Samsung baru menyadari posisinya pada tahun 1993, ketika Lee Kun Hee menjabat sebagai CEO (Gambar 5.2). Menurut Lee, jika terus bermain di pasar murah, Samsung tidak akan pernah naik kelas. Oleh karena itu pada tahun 1993 ia mengumumkan program radikal yang dikenal dengan nama “New Management”.



Sumber: Foto oleh Republic of Korea, Commons Wikipedia

Gambar 5.2. Lee Kun-Hee, Arsitek Transformasi Samsung

Melalui “New Management” Lee Kun-Hee mentransformasi Samsung, pertama-tama dengan mendeklarasikan visi baru: “*Becoming digital leader*”. Pada tahun 2020, visinya dikembangkan menjadi “*Inspire the World, Create the Future*”.

Lee Kun-Hee memimpin transformasi Samsung dengan mengubah *mindset* karyawan bahwa hanya dengan inovasi Samsung dapat menjadi pemain global. Arsitektur transformasi Samsung dibangun di atas enam pilar yaitu perubahan pola pikir, inovasi teknologi, reformasi budaya kerja, globalisasi SDM, *branding* global, serta sistem keputusan yang cepat dan tegas (Gambar 5.3).



Gambar 5.3. Arsitektur Transformasi Samsung

1. Perubahan *Mindset*: "Quality Over Quantity"

Lee Kun-hee mengubah cara berpikir Samsung dari mengejar jumlah produksi dan harga murah menjadi berfokus pada kualitas dan standar global. Melalui *New Management Initiative*, ia menanamkan kesadaran bahwa hanya produk bermutu tinggi yang mampu bersaing di pasar internasional, sehingga kualitas menjadi dasar utama dalam setiap keputusan bisnis.

2. Inovasi Teknologi

Lee Kun-hee mengarahkan investasi besar pada riset dan pengembangan teknologi inti seperti semikonduktor, *display*, dan perangkat *mobile*. Investasi tersebut difokuskan pada pengembangan pusat riset di seluruh dunia. Teknologi inti menjadi fondasi Samsung untuk meraih keunggulan kompetitif dan menjadi pemimpin industri teknologi.

3. Reformasi Budaya Perusahaan

Lee Kun-hee mereformasi budaya internal Samsung dengan menekankan kinerja, profesionalisme, dan keberanian berinovasi. Budaya kerja yang sebelumnya hierarkis diubah

menjadi lebih kompetitif dan berorientasi hasil, sehingga karyawan didorong untuk bertanggung jawab penuh atas kualitas dan keberhasilan produk.

4. Globalisasi Sumber Daya Manusia

Lee Kun-hee mengembangkan SDM dengan perspektif global melalui pendidikan internasional, penugasan luar negeri, dan perekrutan talenta global. Langkah ini memastikan Samsung memiliki sumber daya manusia yang mampu memahami pasar internasional dan bersaing di tingkat global.

5. Membangun *Brand* Global

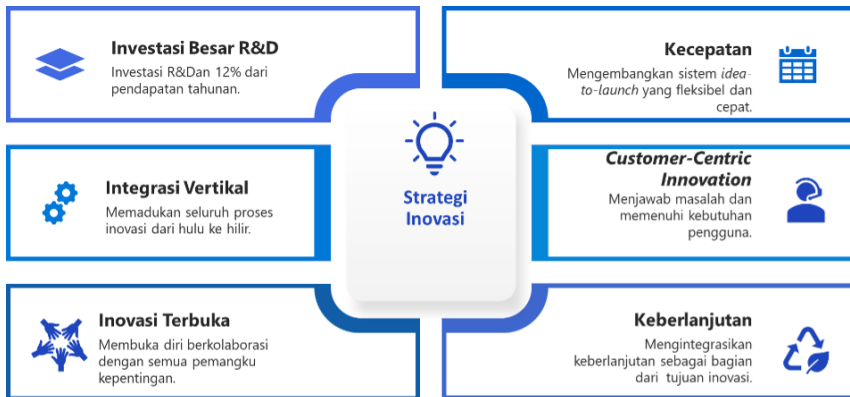
Setelah fondasi kualitas, teknologi, dan SDM terbentuk, Samsung memperkuat citra mereknya secara global melalui desain produk, pemasaran, dan *positioning* premium. *branding* yang konsisten membuat Samsung bertransformasi dari merek biasa menjadi simbol inovasi dan kualitas.

6. Keputusan Cepat dan Tegas

Lee Kun-hee menjalankan kepemimpinan yang tegas dengan menghentikan bisnis yang tidak kompetitif dan mengalihkan fokus ke sektor masa depan. Keputusan yang cepat dan strategis ini memungkinkan Samsung bergerak lincah, memanfaatkan peluang teknologi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Strategi Inovasi Samsung

CEO Samsung Electronics, B.K. Yoon, mengungkapkan visi inovasi Samsung: “*Inspire the world with our innovative technologies, products and design that enrich people’s lives and contribute to social prosperity by creating a new future*” (Samsung Electronics, 2025). Berdasarkan visi tersebut, Samsung menetapkan 6 strategi inovasi sebagai berikut (Gambar 5.4):



Gambar 5.4. Strategi Inovasi Samsung

1. Investasi Besar dan Konsisten di R&D

Samsung menempatkan riset dan pengembangan sebagai fondasi utama inovasi dengan mengalokasikan dana besar secara berkelanjutan untuk teknologi inti. Pada 2024 Samsung mengalokasikan 11,6% dari total pendapatan. Fokus ini terlihat pada pengembangan *chip* memori dan prosesor, serta teknologi *display* seperti OLED dan MicroLED. Komitmen dan konsistensi pada R&D memungkinkan Samsung tidak hanya mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga memimpin arah industri dalam jangka panjang.

2. Integrasi Vertikal dari Hulu ke Hilir

Integrasi vertikal dari hulu ke hilir memungkinkan Samsung mengendalikan hampir seluruh rantai nilai industrinya, mulai dari penelitian, desain, hingga produksi komponen dan perakitan produk akhir. Melalui divisi-divisi seperti Samsung Semiconductor dan Samsung Display, Samsung memproduksi sendiri *chip* memori, prosesor, dan layar OLED yang kemudian digunakan langsung pada perangkat Galaxy. Kendali internal ini membuat koordinasi antar divisi lebih efisien dan mempercepat penerapan teknologi baru ke dalam produk komersial.

3. Inovasi Terbuka dan Kolaborasi Global

Samsung menerapkan strategi inovasi terbuka dengan menjalin kolaborasi bersama *startup*, universitas, dan lembaga riset internasional. Pendekatan ini diwujudkan melalui program Samsung Ventures dan Samsung Research. Melalui Samsung Venture, perusahaan berinvestasi pada *startup* di bidang kecerdasan buatan, semikonduktor, dan teknologi kesehatan. Melalui Samsung Research, Samsung bekerja sama dengan universitas global dalam pengembangan AI dan jaringan komunikasi.

4. Customer-Centric Innovation

Customer-Centric Innovation membuat Samsung merancang teknologi berdasarkan kebiasaan dan kebutuhan konsumen. Pendekatan ini tercermin pada pengembangan One UI, sistem kamera, dan S-Pen pada *smartphone* dan tablet. One UI berfungsi untuk menyederhanakan navigasi layar. Sistem kamera mendukung berbagai skenario pemotretan dan perekaman video profesional. Fitur S-Pen mendukung produktivitas yang memungkinkan penggunaannya melakukan *multitasking*.

5. Kecepatan dan Skala Eksekusi

Samsung meningkatkan kecepatan dan skala eksekusi inovasi dengan memanfaatkan jaringan manufaktur global, integrasi vertikal, dan koordinasi lintas divisi yang kuat. Teknologi baru yang dikembangkan di pusat R&D dapat langsung diterjemahkan ke lini produksi di berbagai negara, sementara komponen utama seperti *chip* dan layar dipasok dari divisi internal sehingga mempercepat siklus produksi. Pendekatan ini terlihat pada peluncuran seri *smartphone* Galaxy, di mana produk baru dapat diproduksi dalam volume besar dan didistribusikan secara serentak ke banyak pasar global.

6. Inovasi Berkelanjutan

Inovasi Samsung juga diarahkan pada keberlanjutan melalui peningkatan efisiensi energi, penggunaan material ramah lingkungan, dan penerapan proses produksi yang

lebih hijau. Upaya ini tercermin pada penggunaan plastik daur ulang dan material berbasis limbah laut pada perangkat Galaxy, serta pengembangan peralatan elektronik rumah tangga dan layar yang lebih hemat energi. Selain itu, Samsung menerapkan teknologi manufaktur yang mengurangi emisi karbon dan konsumsi air di fasilitas produksinya, sehingga inovasi teknologi berjalan seiring dengan komitmen terhadap tanggung jawab lingkungan.

Pada laporan *Clarivate Top 100 Global Innovative Companies 2025*, Samsung berhasil menduduki peringkat pertama sebagai perusahaan paling inovatif di dunia. Penilaian ini didasarkan pada kemampuan teknologi, kekuatan riset dan pengembangan (R&D), serta manajemen kekayaan intelektual yang dimilikinya (CM Asia, 2025).




■ **Komponen Strategi Inovasi**

Kisah transformasi Samsung menunjukkan bahwa strategi inovasi merupakan penopang utama bagi perusahaan yang ingin unggul dalam persaingan global. Apa yang dimaksud dengan strategi inovasi? **Strategi inovasi adalah serangkaian tindakan dan keputusan yang secara sistematis dirancang untuk meningkatkan *competitive advantage* dan performa perusahaan melalui inovasi** (Agazu dan Kero, 2024).

Strategi inovasi berfungsi sebagai peta jalan dinamis, yang mengorkestrasi perpaduan sumber daya, kapabilitas, dan kolaborasi eksternal untuk melahirkan ide-ide baru. Kompas strategis ini merupakan katalis bagi evolusi berkelanjutan dan keunggulan kompetitif.

Strategi inovasi yang efektif mencakup tiga komponen yang terpadu yaitu visi dan tujuan inovasi, area fokus, dan jenis inovasi (Gambar 5.5).

KOMPONEN STRATEGI INOVASI

	Visi dan Tujuan Inovasi Bidang spesifik untuk memusatkan upaya, sumber daya dan kegiatan Inovasi
	Area Fokus Inovasi Pernyataan strategis jangka panjang yang menggambarkan aspirasi organisasi tentang masa depan inovasi
	Tingkat Kebaruan Inovasi Inkremental, arsitektural, radikal, dan disruptif

Gambar 5.5 Komponen Strategi Inovasi

1. Visi dan Tujuan Inovasi

Visi inovasi adalah pernyataan strategis jangka panjang yang menggambarkan aspirasi organisasi tentang masa depan inovasi. Visi inovasi berfokus pada gambaran besar pertumbuhan, nilai, dan peran organisasi di masa depan, serta bagaimana inovasi akan menjadi bagian dari pencapaian strategi itu sendiri (Vation Ventures, 2023).

Sebagai contoh, Google membuat pernyataan visi inovasinya sebagai: “*Mengorganisir informasi dunia dan membuatnya dapat diakses dan berguna secara universal.*” Visi ini menempatkan inovasi sebagai jantung strategi Google. Google tidak hanya menciptakan mesin pencari tetapi juga mengembangkan produk lain yang sejalan dengan visi tersebut seperti Google Maps, Gmail, dan AI.

Tujuan inovasi adalah sasaran spesifik dan terukur yang ditetapkan untuk mewujudkan visi tersebut. Tujuan bersifat lebih konkret, jangka menengah atau pendek, dan dapat dievaluasi pencapaiannya. Tujuan menjawab pertanyaan “Apa yang harus dicapai melalui inovasi?” Sebagai contoh, tujuan inovasi Google adalah “Mengintegrasikan kecerdasan buatan ke seluruh produk Google”. Tujuan ini diwujudkan melalui program pengembangan dan penerapan AI pada produk seperti Google Search, Gmail (Smart Reply), Google Photos (pengenalan wajah dan objek), serta Google Assistant.

2. Area Fokus Inovasi

Area fokus inovasi dalam strategi inovasi merupakan domain atau bidang spesifik di mana organisasi memilih untuk memusatkan upaya, sumber daya, dan kegiatan inovasinya. Area fokus dapat berupa produk, proses, teknologi, atau model bisnis. Fokus inovasi yang jelas membantu perusahaan mengonsentrasikan pada inovasi yang penting.

Samsung memfokuskan inovasinya pada *smartphone* dan TV karena kedua produk ini menuntut kemajuan teknologi dan desain yang berkelanjutan. Inovasi diarahkan pada teknologi layar, performa perangkat, dan pengalaman pengguna untuk mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar global.

Pfizer memusatkan inovasinya pada pengembangan vaksin melalui riset ilmiah dan uji klinis berbasis teknologi biomedis. Fokus ini memungkinkan Pfizer merespons kebutuhan kesehatan global secara cepat dan berbasis sains.

3. Tingkat Kebaruan Inovasi

Tingkat kebaruan inovasi merupakan komponen penting dalam strategi inovasi. Perusahaan dapat memilih inovasi inkremental, inovasi arsitektural, inovasi radikal atau inovasi disruptif. **Inovasi inkremental adalah inovasi kecil-kecil**

untuk meningkatkan kinerja produk yang sudah ada. Tujuan inovasi ini adalah untuk mempertahankan pasar yang sudah dimiliki. Inovasi jenis ini juga sering digunakan oleh perusahaan yang masuk ke pasar sebagai *follower*.

Perusahaan juga dapat melakukan **inovasi arsitektural, yaitu mengubah komponen produk atau sistem, dengan mempertahankan elemen-elemen yang sudah ada.** Contoh klasik inovasi arsitektural adalah penciptaan laptop. Komponen intinya tetap sama (prosesor, RAM, *hard drive*, layar, *keyboard*), namun konfigurasinya diubah secara total dari perangkat yang terpisah-pisah dan statis menjadi satu kesatuan yang ringkas, tipis, dan portabel.

Perusahaan bisa menetapkan untuk melakukan **inovasi radikal, yaitu menciptakan perubahan besar dan mendasar dengan menghadirkan produk, teknologi, atau model bisnis yang benar-benar baru.** Berbeda dengan inovasi arsitektural yang menata ulang komponen lama, inovasi radikal membuat teknologi atau metode sebelumnya menjadi usang.

Peralihan dari film seluloid (kimia) ke sensor gambar digital (elektronik) dalam teknologi fotografi merupakan contoh inovasi radikal. Teknologi ini tidak hanya memperbaiki kamera yang sudah ada, tetapi mengganti seluruh ekosistem kimiawi dengan ekosistem data *digital*. Inovasi ini pada akhirnya meruntuhkan raksasa industri seperti Kodak.

Perusahaan masih memiliki satu jenis inovasi lagi selain ketiga jenis sebelumnya yaitu inovasi disruptif. **Inovasi disruptif merupakan fenomena di mana sebuah produk atau layanan baru masuk ke pasar dengan performa yang lebih sederhana dan harga yang lebih murah, namun akhirnya berhasil menggeser atau meruntuhkan perusahaan raksasa yang sudah mapan.** Transportasi *online* seperti Gojek dan Grab merupakan contoh klasik inovasi disruptif.

Langkah Menyusun Inovasi Produk

Kaufmann dan Steinmann (2024) menggambarkan proses penyusunan strategi inovasi seperti berjalan dengan dua kaki sekaligus. Kaki pertama berpijak pada masa kini — di sini perusahaan dituntut untuk menjaga stabilitas, mengoptimalkan operasi, dan memperkuat kompetensi inti. Kaki kedua diarahkan ke masa depan—di sinilah ruang untuk bereksperimen, mencoba hal baru, mengeksplorasi perubahan besar, serta menyiapkan transformasi. Bagian ini lebih berisiko dan penuh ketidakpastian, tetapi mutlak diperlukan agar perusahaan tidak tertinggal oleh dinamika pasar dan teknologi.

Kaufmann dan Steinmann memberikan resep menyusun strategi inovasi dalam 6 tahapan yang harus diimplementasikan secara berurut (Gambar 5.6).



Gambar 5.6 Tahap Menyusun Strategi Inovasi

1. Menetapkan Visi dan Tujuan

Visi dan tujuan inovasi berfungsi sebagai kompas perusahaan. **Visi inovasi membantu seluruh anggota organisasi memiliki gambaran bersama tentang “mengapa dan ke mana inovasi ini akan dibawa”,** sedangkan tujuan inovasi berperan sebagai indikator pencapaian.

Cara menetapkan visi dan tujuan inovasi dimulai dengan memahami visi dan misi bisnis secara keseluruhan. Hal ini penting agar inovasi menjadi penggerak utama dalam mewujudkan strategi bisnis. Setelah itu, organisasi perlu mengidentifikasi tren eksternal, kebutuhan pelanggan, serta kapabilitas internal yang relevan. Berdasarkan analisis tersebut, dirumuskan visi inovasi yang bersifat inspiratif namun realistis.

Hubungan antara visi inovasi dan visi bisnis sangat erat. Visi bisnis memberi arah strategis yang lebih luas, sedangkan visi inovasi menjadi turunan yang menjelaskan bagaimana inovasi akan berkontribusi untuk mewujudkan visi bisnis tersebut.

Sebagai contoh, Tesla memiliki visi bisnis untuk mempercepat transisi dunia menuju energi berkelanjutan. Visi ini kemudian dijabarkan dalam visi inovasi berupa pengembangan kendaraan listrik, baterai berdaya tahan tinggi, dan teknologi energi bersih (Gambar 5.7). Tujuan yang lebih spesifik pun ditetapkan, misalnya menurunkan biaya produksi baterai hingga 50% dalam beberapa tahun ke depan, atau memperluas jaringan *supercharger* ke berbagai negara.



Sumber: Foto oleh Republic of Korea,
Commons Wikipedia

Gambar 5.7. Mobil Listrik Perwujudan Visi Inovasi Tesla

2. Menentukan Area Fokus

Menentukan fokus inovasi adalah memilih area prioritas yang akan dikembangkan. Tanpa fokus yang jelas, upaya inovasi dapat menjadi terlalu luas, menguras sumber daya, dan berakhir tanpa memberikan dampak signifikan. **Penentuan area fokus membantu organisasi memusatkan energi, waktu, dan investasi pada bidang yang paling relevan dengan kebutuhan pasar maupun arah bisnis.**

Sebagai contoh, perusahaan ritel tradisional yang menghadapi penurunan jumlah pengunjung toko fisik akan menentukan fokus inovasinya pada model bisnis dan layanan. Dengan mengadopsi platform *e-commerce*, memperkenalkan sistem belanja *online*, dan menambahkan layanan *same-day delivery*, perusahaan bisa menjawab kebutuhan konsumen modern. Perusahaan manufaktur dapat memutuskan untuk memfokuskan inovasinya pada proses, misalnya dengan mengimplementasikan teknologi otomasi dan Internet of Things (IoT) di lini produksi untuk meningkatkan efisiensi dan menekan biaya.

Dengan menentukan fokus inovasi yang tepat, organisasi tidak hanya menghindari penyebaran sumber daya yang berlebihan, tetapi juga mampu menciptakan nilai tambah yang nyata.

3. Mengembangkan Kapitalitas dan Budaya

Pengembangan kapabilitas dan kultur bertujuan untuk membangun inovasi berkelanjutan. **Kapabilitas mencakup keterampilan, pengetahuan, teknologi, dan sistem yang dibutuhkan agar inovasi bisa dijalankan dengan efektif. Budaya inovasi berkaitan dengan nilai, pola pikir, dan perilaku yang mendorong kreativitas, keberanian mencoba hal baru, serta keterbukaan terhadap perubahan.**

Kapabilitas dan budaya merupakan fondasi yang kokoh untuk menjalankan inovasi. Kapabilitas memungkinkan perusahaan mengeksekusi strategi inovasi yang sudah ditetapkan. Kultur memungkinkan perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, toleransi terhadap kegagalan, dan keberanian mengambil risiko terukur. Dengan demikian, inovasi tidak hanya menjadi program sesaat, melainkan bagian dari identitas dan cara kerja organisasi.

Perusahaan mengembangkan kapabilitas dan budaya melalui empat langkah berikut:

- ◆ **Pertama, memetakan kapabilitas internal:** keterampilan apa yang sudah dimiliki dan apa yang masih perlu dikembangkan.
- ◆ **Kedua, melakukan investasi** dalam pelatihan, rekrutmen talenta baru, maupun adopsi teknologi yang mendukung.
- ◆ **Ketiga, menumbuhkan budaya inovasi** dengan mendorong komunikasi terbuka, memberi ruang untuk bereksperimen, serta memberikan penghargaan pada ide-ide kreatif.
- ◆ **Keempat, kepemimpinan menjadi teladan** dengan menunjukkan komitmen pada inovasi dan berani mendukung inisiatif baru meski berisiko.

4. Merumuskan Mekanisme dan Proses

Perumusan mekanisme dan proses adalah langkah mendesain sistem dan serta tata kelola inovasi. Mekanisme merujuk pada aturan, prosedur, dan struktur yang mengatur jalannya inovasi. Sedangkan proses berkaitan dengan tahapan operasional mulai dari penciptaan ide, seleksi, pengembangan, hingga implementasi

Tujuan dari perumusan mekanisme dan proses adalah menciptakan sistem inovasi yang konsisten, terarah, dan dapat direplikasi. Cara melakukannya dimulai dengan merancang kerangka proses inovasi. Misalnya, organisasi dapat menggunakan tahapan seperti *idea generation* (pengumpulan ide), *screening* (seleksi ide), *development* (pengembangan), *testing* (uji coba), dan peluncuran.

Selanjutnya, ditetapkan mekanisme pendukungnya seperti kanal untuk mengumpulkan ide (contoh penggunaan kotak saran digital, *hackathon*, platform kolaborasi), kriteria penilaian ide (kebaruan, kelayakan, dampak), serta struktur tim yang bertanggung jawab. Selain itu, organisasi dapat menetapkan sistem *monitoring* dan evaluasi agar inovasi yang dijalankan bisa diukur efektivitasnya.

Salah satu metode pengumpulan ide yang populer saat ini adalah *hackathon*. *Hackathon* adalah sebuah acara (biasanya 1–3 hari) di mana sekelompok orang—seperti *programer*, desainer, dan *problem solver*—berkumpul untuk menciptakan solusi atau produk teknologi dalam waktu singkat (Gambar 5.8).



Gambar 5.8 Prosedur *Hackathon*

5. Implementasi

Pada tahap Implementasi semua strategi dan rencana yang telah disusun diwujudkan dalam proyek nyata. Inilah titik kritis yang membedakan antara ide di atas kertas dengan inovasi yang benar-benar menghadirkan dampak. Implementasi memastikan inovasi berjalan sesuai arah strategi dengan dukungan sumber daya, teknologi, dan kepemimpinan yang memadai.

Implementasi strategi inovasi mengikuti 5 tahapan sebagai berikut (Gambar 5.9):



Gambar 5.9 Proses Implementasi Strategi

- ◆ **Pertama, menyusun rencana aksi** yang jelas: apa yang akan dilakukan, dalam jangka waktu berapa lama, dan siapa yang bertanggung jawab.
- ◆ **Kedua, melakukan alokasi sumber daya**, baik berupa anggaran, tim, maupun teknologi yang mendukung keberhasilan proyek.

- ◆ **Ketiga, membentuk struktur kepemimpinan dan akuntabilitas**, sehingga setiap inisiatif memiliki penanggung jawab yang jelas.
- ◆ **Keempat, melaksanakan proyek inovasi** melalui tahap *pilot project* atau uji coba terbatas sebelum diperluas ke skala penuh.
- ◆ **Kelima, melakukan *monitoring* dan evaluasi** untuk menilai kinerja implementasi serta melakukan penyesuaian.

6. **Monitoring dan Evaluasi**

Monitoring dan evaluasi memastikan bahwa inovasi yang dijalankan benar-benar memberikan dampak sesuai tujuan yang ditetapkan. **Monitoring** berarti melakukan pengukuran secara berkelanjutan terhadap kinerja inovasi, sedangkan evaluasi adalah proses menilai hasilnya, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta mengambil keputusan perbaikan.

Tujuan utama dari *monitoring* dan evaluasi adalah untuk mengukur efektivitas implementasi inovasi sekaligus memastikan keberlanjutannya. Melalui tahapan ini, organisasi bisa mengetahui apakah inovasi benar-benar meningkatkan pendapatan, diterima pelanggan, memperbaiki efisiensi biaya, atau bahkan membuka peluang pasar baru. Selain itu, evaluasi memberikan pembelajaran berharga: apa yang berhasil bisa diperluas skalanya, sedangkan yang gagal bisa diperbaiki atau dihentikan sebelum membuang terlalu banyak sumber daya.

Monitoring dan evaluasi diawali dengan menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) seperti tingkat adopsi pelanggan, pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya, atau peningkatan kepuasan pelanggan. Selanjutnya, dilakukan pengumpulan data melalui laporan

penjualan, survei pelanggan, data operasional, maupun *feedback* dari tim internal. Hasil *monitoring* tersebut kemudian dianalisis untuk mengevaluasi sejauh mana inovasi mencapai target. Evaluasi menghasilkan rekomendasi: apakah inovasi perlu diperluas, disesuaikan, atau bahkan diganti dengan pendekatan baru.

Strategi inovasi terbukti merupakan instrumen kunci dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Strategi inovasi tidak hanya berbicara tentang penciptaan produk baru, tetapi mencakup perumusan visi yang jelas, penentuan area fokus yang tepat, pemilihan jenis inovasi, serta pengelolaan proses inovasi secara sistematis dari hulu hingga hilir.

Melalui pendekatan yang terstruktur—mulai dari analisis situasi, penetapan tujuan, pengembangan kapabilitas dan kultur, hingga implementasi serta evaluasi—inovasi dapat diarahkan untuk memberikan dampak strategis yang nyata. Dengan demikian, strategi inovasi berfungsi sebagai peta jalan yang memungkinkan organisasi beradaptasi, berevolusi, dan terus menciptakan nilai secara berkelanjutan dalam persaingan global.

6

Manajemen Portfolio Inovasi



6 Manajemen Portfolio Inovasi

Ketika mendengar nama 3M, apa yang terbayang di pikiran Anda? Sebagian besar orang akan teringat pada kertas catatan tempel (*sticky note*) dengan merek Post-it®. Produk sederhana namun inovatif ini menjadi alat bantu penting untuk mencatat ide, pengingat, hingga keperluan perusahaan sehari-hari.

Bagi 3M sendiri, Post-it® Notes merupakan simbol keberhasilan inovasi. Produk ini menjadi ikon kreativitas yang menggambarkan filosofi 3M: “*Science Applied to Life*”. Selain Post-it®, 3M berhasil melahirkan banyak inovasi produk legendaris di antaranya Scotch Tape (selotip bening), N95 respirator (masker medis), dan film optik untuk layar elektronik (3M Company, 2025).

3M Company (Minnesota Mining and Manufacturing Company) didirikan pada tahun 1902 di Two Harbors, Minnesota, Amerika Serikat. Awalnya perusahaan ini berfokus pada pertambangan mineral untuk bahan amplas. Setelah gagal di bisnis pertambangan, 3M bertransformasi menjadi perusahaan manufaktur yang menitikberatkan pada riset dan pengembangan produk berbasis teknologi material. Saat ini 3M dikenal sebagai salah satu perusahaan multinasional inovatif dengan lebih dari 90.000 karyawan. Kantor pusat 3M berkedudukan di Minnesota mengelola operasi global di 70 negara (Gambar 6.1).



Sumber: Foto oleh Acroterion,
Commons Wikipedia

Gambar. 6.1 Kantor Pusat 3M Global

3M mengelola empat lini bisnis utama yaitu *Safety & Industrial*, *Transportation & Electronic*, *Healthcare*, serta *Cosumer* (Gambar 6.2).

1. Safety & Industrial

3M memiliki berbagai merek yang berfokus pada keselamatan kerja dan solusi industri. Contohnya PELTOR, yang dikenal sebagai perangkat perlindungan pendengaran dan *headset* komunikasi untuk lingkungan kerja berisiko tinggi. Selain itu, 3M memiliki DBI-SALA, merek yang menyediakan sistem perlindungan dari jatuh bagi pekerja di ketinggian.

2. Transportation & Electronics

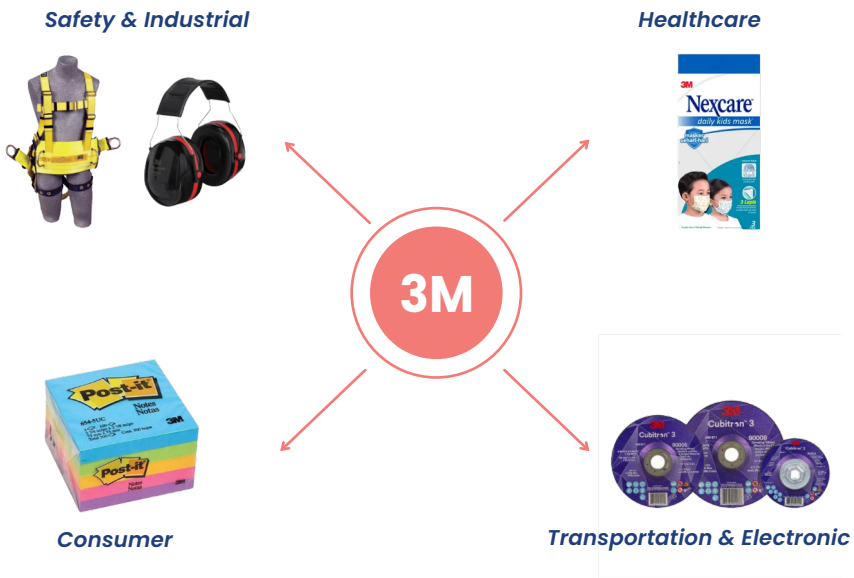
3M menawarkan berbagai solusi untuk sektor otomotif dan elektronik. Salah satu mereknya adalah DI-NOC, film dekoratif dan pelapis permukaan yang sering digunakan untuk kebutuhan desain dan pelapisan interior kendaraan maupun peralatan elektronik. Selain itu, terdapat Cubitron, rangkaian abrasif berkinerja tinggi yang digunakan dalam proses perbaikan otomotif, manufaktur, dan aplikasi industri lain.

3. Health Care

3M memproduksi dan memasarkan produk untuk kebutuhan medis dan perawatan kesehatan. Nexcare merupakan merek yang dikenal luas untuk plester, perban, dan produk perawatan luka bagi konsumen. Sementara itu, dalam lingkungan klinis dan rumah sakit, terdapat Steri-Drape, yaitu produk solusi perlindungan ruang operasi yang membantu mencegah infeksi selama prosedur pembedahan.

4. Consumer

3M memiliki sejumlah merek yang sudah sangat familiar di rumah tangga. Post-it® menjadi salah satu produk yang paling ikonik, berupa kertas catatan tempel untuk kebutuhan catatan harian dan perusahaan. Scotch® terkenal sebagai merek pita perekat dan perlengkapan kantor. Selain itu 3M juga menghasilkan Command, produk gantungan dan pengait dinding tanpa paku yang mudah dipasang dan dilepas, serta Scotch-Brite berupa alat spons pembersih rumah dan alat gosok dapur.

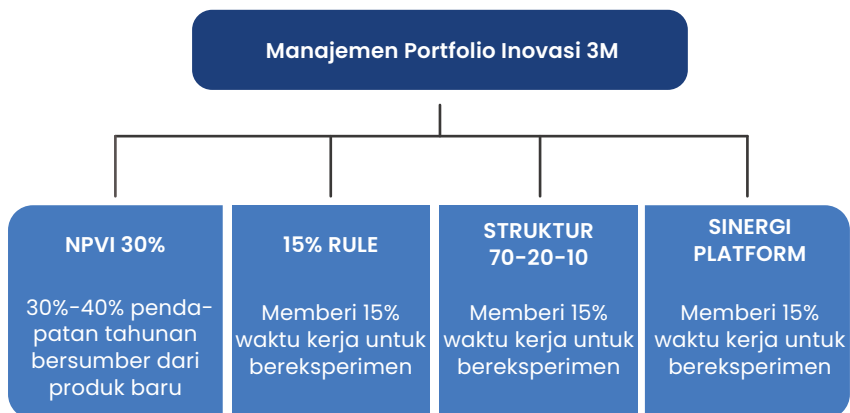


Gambar 6.2. Lini Produk 3M

Manajemen Portofolio Inovasi 3M

Inovasi merupakan fondasi utama yang menggerakkan 3M selama lebih dari 120 tahun. Perusahaan ini menegaskan “*our science drives our business forward*”, mencerminkan keyakinan bahwa kemajuan teknologi dan riset merupakan mesin utama pertumbuhan. 3M secara konsisten mempraktikkan pendekatan ilmiah untuk melahirkan produk-produk yang mampu menjawab kebutuhan pasar global (3M Company, 2025).

Sebagai perusahaan berbasis riset dan teknologi, 3M memiliki sistem manajemen portofolio inovasi yang sangat terstruktur. Manajemen portofolio inovasi di 3M sering dianggap sebagai “standar emas” dalam dunia bisnis. Perusahaan ini tidak hanya mengelola produk, tetapi mengelola sebuah ekosistem yang memastikan aliran ide baru tidak pernah berhenti. Grunding (2000) dalam buku *The 3M Way to Innovation: Balancing Chaos and Control*, mengupas kekhasan praktik manajemen portofolio inovasi di 3M yaitu menerapkan prinsip NPVI 30%, 15% Rules, Struktur 70-20-10, dan sinergi platform lintas divisi (Gambar 6.3)



Gambar. 6.3. Praktik Manajemen Portofolio Inovasi 3M

1. New Product Vitality Index (NPVI) 30%

Praktik utama 3M dalam menjaga kesegaran portofolionya adalah melalui penerapan *New Product Vitality Index* (NPVI). Metrik ini mewajibkan sekitar 30% dari total pendapatan perusahaan setiap tahunnya berasal dari produk yang baru diluncurkan dalam kurun waktu lima tahun terakhir. 3M secara sistematis memaksa seluruh unit bisnis melakukan pembaruan dan menghentikan produk yang sudah usang. Hal ini memastikan bahwa portofolio perusahaan tidak terjebak dalam stagnasi dan selalu selaras dengan kebutuhan pasar.

2. 15% Rule

3M menerapkan kebijakan *15% Rule*, di mana karyawan diberikan kebebasan menggunakan 15% waktu kerja mereka untuk mengerjakan proyek pribadi di luar tugas utama. Secara sistematis, kebijakan ini berfungsi sebagai laboratorium eksperimen skala besar yang meminimalkan risiko birokrasi dalam penyaringan ide tahap awal. Alih-alih melakukan seleksi ide secara *top-down* yang kaku, perusahaan memberikan ruang bagi inovasi organik untuk tumbuh, sehingga ide-ide radikal dapat muncul dan divalidasi secara mandiri sebelum akhirnya masuk ke dalam struktur portofolio resmi.

3. Struktur 70-20-10

3M mengelola profil risiko dan imbal hasil portofolionya dengan menerapkan struktur alokasi sumber daya 70-20-10. Sebagian besar sumber daya (70%) difokuskan pada inovasi inti (*core*) untuk melindungi dan memperkuat lini bisnis yang sudah mapan. Sementara itu, 20% dialokasikan untuk pengembangan pasar atau teknologi yang berdekatan (*adjacent*), dan 10% sisanya didedikasikan untuk penemuan

transformasional yang memiliki risiko tinggi namun berpotensi menciptakan pasar baru. Pembagian ini menjamin keseimbangan antara stabilitas arus kas saat ini dengan potensi pertumbuhan eksponensial di masa depan.

4. Sinergi Platform

Manajemen portofolio inovasi di 3M tidak bekerja dalam silo, melainkan melalui integrasi 51 platform teknologi inti yang dapat diakses oleh seluruh departemen. Perusahaan mengelola teknologi sebagai aset bersama, di mana penemuan di satu divisi—misalnya teknologi film optik—dapat langsung diadaptasi oleh divisi lain untuk aplikasi yang sepenuhnya berbeda. Praktik ini menciptakan efisiensi investasi riset yang luar biasa, karena satu terobosan teknis dapat menghasilkan puluhan produk di berbagai segmen pasar, memperkuat ketahanan portofolio melalui diversifikasi aplikasi teknologi yang luas.

Komitmen 3M terhadap inovasi diperkuat melalui investasi yang konsisten pada penelitian dan pengembangan. 3M selama bertahun-tahun, mengalokasikan sekitar 6% dari pendapatan tahunannya untuk R&D. Laporan tahunan 2024 perusahaan menjelaskan bahwa mereka meluncurkan 169 produk baru sepanjang tahun tersebut, menegaskan keberlanjutan *pipeline* inovasinya. 3M juga mengungkapkan bahwa mereka menghasilkan lebih dari 3.500 paten baru setiap tahun (3M Company, 2025).

Keseluruhan data ini memperlihatkan hubungan yang kuat dan konsisten antara investasi R&D, tingkat produktivitas paten, peluncuran produk baru, dan kontribusi inovasi terhadap pendapatan perusahaan. 3M berhasil menciptakan siklus inovasi yang tidak hanya berkelanjutan, tetapi juga berdampak nyata pada kinerja bisnis dan daya saing globalnya.

■ Mengetahui Manajemen Portofolio Inovasi

Menurut Henike (2025), **Manajemen Portofolio Inovasi (MPI)** adalah suatu pendekatan terstruktur dan sistematis untuk mengelola seluruh inisiatif, proyek, dan aset inovasi dalam sebuah perusahaan sebagai satu kesatuan. MPI melihat inovasi bukan sebagai proyek terpisah-pisah, tetapi sebagai satu kesatuan untuk mencapai visi dan tujuan inovasi.

Konsep MPI bekerja layaknya pengelolaan portofolio investasi saham; alih-alih memusatkan seluruh sumber daya pada satu titik, perusahaan mendistribusikan investasi mereka ke berbagai jenis proyek untuk menciptakan keseimbangan yang optimal antara tingkat risiko dan potensi keuntungan. Perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya fokus pada efisiensi operasional saat ini, tetapi juga memiliki cadangan proyek masa depan yang mampu menjaga keberlangsungan bisnis.

Menurut Board of Innovation (2021) MPI bertujuan agar perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara optimal, mengendalikan risiko yang melekat pada setiap proyek inovasi dan dampak strategis dari kumpulan proyek inovasi. MPI berfungsi untuk menyelaraskan inovasi dengan strategi bisnis, menyeimbangkan portofolio, dan mengoptimalkan alokasi sumber daya (Gambar 6.4).

1. Menyelaraskan dengan Strategi Bisnis

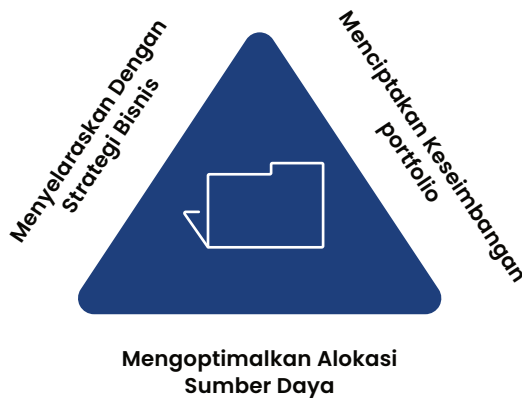
Setiap proyek inovasi harus mendukung tujuan strategis perusahaan. Banyak ide menarik mungkin muncul, namun tidak semuanya relevan dengan kebutuhan strategis perusahaan. **Manajemen portofolio inovasi membantu perusahaan memilih dan mendanai proyek yang paling selaras dengan visi, misi, serta prioritas strategis jangka panjang.** Penyelarasan ini menjaga inovasi tetap fokus dan berdampak nyata bagi pertumbuhan bisnis.

2. Menciptakan Keseimbangan Portofolio

MPI berperan dalam menjaga keseimbangan antara proyek-proyek inovasi berisiko tinggi dan jangka panjang (seperti inovasi transformasional) dengan proyek berisiko rendah dan jangka pendek (seperti inovasi inkremental). Keseimbangan ini penting agar perusahaan tetap mampu berinovasi tanpa kehilangan stabilitas bisnis yang sudah ada. Karena inovasi transformasional memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi, manajemen portofolio membantu menyebar risiko di berbagai tingkat proyek dan memungkinkan pengambilan keputusan berdasarkan data dan evaluasi berkelanjutan.

3. Mengoptimalkan Alokasi Sumber Daya

MPI membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya secara efisien dan efektif kepada proyek-proyek yang memiliki potensi hasil (ROI) tertinggi dan nilai strategis paling signifikan. Manajemen portofolio juga berfungsi untuk mengoptimalkan nilai investasi inovasi. Perusahaan dengan pendekatan terstruktur dapat memaksimalkan hasil dari setiap inisiatif, berfokus pada proyek yang meningkatkan daya saing, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mendorong pertumbuhan bisnis berkelanjutan



Gambar. 6.4. Fungsi Manajemen Portofolio Inovasi

Tahapan Proses Manajemen Portofolio Inovasi

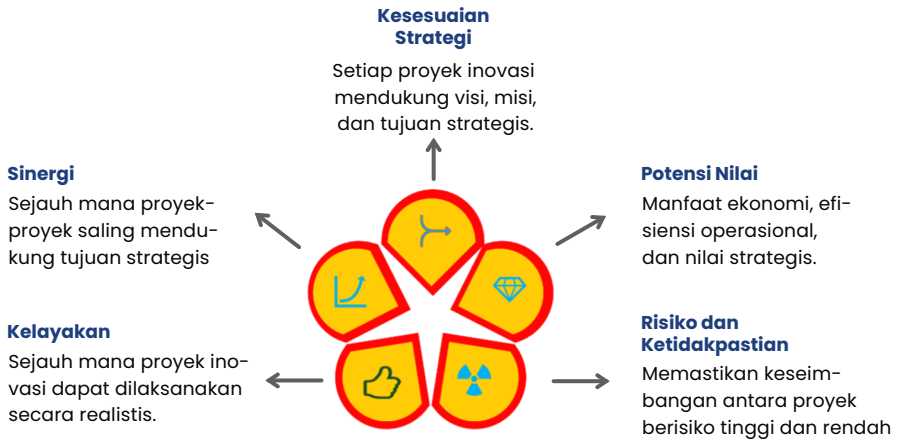
Bagaimana menjalankan proses manajemen portofolio inovasi? Salah satu metode yang paling banyak digunakan adalah dari Robert G. Cooper yang selanjutnya dikembangkan oleh Salonen (2023). Tahapan dalam proses MPI mencakup seleksi proyek, penyeimbangan portofolio, alokasi sumber daya, implementasi dan *monitoring*, serta evaluasi dan optimasi (Gambar 6.5).



Gambar 6.4. Tahapan Menyusun Portofolio Inovasi

1. Seleksi Proyek

Tahap pertama dalam proses manajemen portofolio inovasi adalah seleksi proyek. Pada tahap ini, eksekutif perusahaan memilih inisiatif yang paling layak untuk dimasukkan ke dalam portofolio. Seleksi proyek didasarkan pada kriteria kesesuaian strategis, potensi nilai, risiko dan ketidakpastian, kelayakan, dan sinergi antar proyek dalam portofolio (Gambar 6.6).



Gambar 6.6. Kriteria Seleksi Portfolio Inovasi

- ◆ **Kesesuaian Strategis.** Seleksi berdasarkan kesesuaian strategis memastikan setiap proyek inovasi mendukung visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan. Proyek yang tidak selaras dengan arah bisnis berisiko menghabiskan sumber daya tanpa memberikan nilai strategis. Sebagai contoh, Bank BCA mengembangkan *chatbot* “VIRA” sebagai bagian dari strategi transformasi digital (PT Bank Central Asia Tbk, 2022). Asisten virtual berbasis AI ini mendukung moto “Senantiasa di Sisi Anda”, memberikan pelayanan dengan kemudahan dan kenyamanan kepada para nasabah.
- ◆ **Potensi Nilai.** Seleksi berdasarkan potensi nilai adalah menilai manfaat ekonomi, efisiensi operasional, dan nilai strategis jangka panjang yang dapat dihasilkan proyek inovasi. Proyek bernilai tinggi umumnya berdampak pada peningkatan pendapatan, loyalitas pelanggan, dan daya saing. Sebagai contoh, Unilever Indonesia meluncurkan Lifebuoy Hand Sanitizer Spray untuk menjawab kebutuhan kebersihan pasca pandemi COVID-19. Inovasi ini memberikan nilai tinggi karena memanfaatkan kekuatan merek, memperluas lini

produk, dan meningkatkan citra perusahaan sebagai *brand* yang responsif terhadap perubahan perilaku konsumen (Unilever Indonesia, 2022).

- ◆ **Risiko dan Ketidakpastian.** Evaluasi risiko dan ketidakpastian penting untuk memastikan portofolio inovasi tetap seimbang antara proyek berisiko tinggi dan rendah. Risiko dapat berasal dari faktor teknis, pasar, finansial, atau regulasi, sedangkan ketidakpastian muncul dari teknologi baru atau perilaku konsumen yang sulit diprediksi. Samsung, misalnya, menghadapi risiko tinggi saat merilis Galaxy Fold yang muncul dari kendala teknologi desain. Kemampuan Samsung mengatasi kendala tersebut akhirnya berhasil menciptakan kategori baru di pasar *smartphone* premium.
- ◆ **Kelayakan.** Kriteria kelayakan menilai sejauh mana suatu proyek inovasi dapat dilaksanakan secara realistis berdasarkan sumber daya, kemampuan, dan waktu yang dimiliki perusahaan. Aspek ini mencakup ketersediaan teknologi, kompetensi SDM, dukungan finansial, serta kesiapan infrastruktur operasional. Penilaian kelayakan yang matang membantu perusahaan menghindari risiko kegagalan implementasi dan memastikan peluang keberhasilan yang tinggi di pasar. Toyota Motor, misalnya, menerapkan prinsip kelayakan dalam pengembangan Toyota Prius, mobil hibrida pertama yang diproduksi massal (Toyota Motor Corporation, 2017). Toyota memiliki sistem manufaktur yang sudah maju, SDM yang kompeten, dan menguasai teknologi kendaraan listrik.
- ◆ **Sinergi.** Kriteria sinergi berfungsi untuk menilai hubungan antar proyek dalam portofolio dan sejauh mana proyek-proyek tersebut saling mendukung tujuan strategis perusahaan. Sinergi terjadi ketika

hasil satu proyek memperkuat efektivitas proyek lain. Pemahaman yang baik terhadap hubungan ini membantu perusahaan mengoptimalkan sumber daya, mencegah duplikasi, dan memastikan koordinasi portofolio secara keseluruhan. Google, misalnya, menunjukkan sinergi kuat melalui integrasi antar proyek seperti Google Assistant, Android, Google Maps, Search, dan Google Home. (Google Developer, 2017).

Pendekatan seleksi yang sistematis dan berbasis data membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya secara optimal, memperkuat keunggulan kompetitif, serta menciptakan portofolio inovasi yang seimbang.

2. Menyusun Struktur Portofolio

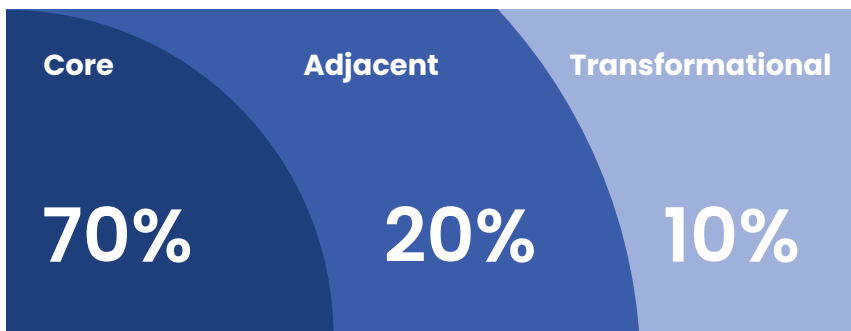
Menyusun struktur portofolio inovasi adalah mengelompokkan proyek inovasi berdasarkan dampak strategis yang diinginkan dan besarnya alokasi sumber daya yang diperlukan dan mengatur keseimbangan proporsi kelompok tersebut. McKinsey & Company telah mengembangkan kerangka portofolio inovasi yang dikenal sebagai “**Three Horizons of Growth**” (Cooley, 2009).

Berdasarkan kerangka ini, proyek inovasi dapat dikelompokkan ke dalam tiga horizon berikut (Gambar 6.7):

- ◆ **Horizon 1 berisi proyek *core innovation*.** *Core innovation* merupakan proyek inovasi yang berfokus pada peningkatan dan optimalisasi produk, proses, atau layanan yang sudah ada. *Core innovation* bertujuan untuk mempertahankan daya saing di pasar utama dan meningkatkan efisiensi jangka pendek. Proyek di kategori ini biasanya berisiko rendah, berdampak cepat (*quick wins*), dan berkontribusi langsung pada profit saat ini.

- ◆ **Horizon 2 berisi proyek *adjacent innovation*.** *Adjacent innovation* merupakan proyek inovasi yang melibatkan ekspansi ke area yang berhubungan dengan bisnis inti, baik dengan memperkenalkan produk ke segmen pelanggan baru, memasuki pasar baru, atau memanfaatkan kemampuan yang sudah ada untuk konteks berbeda. Risiko dan ketidakpastian di area ini lebih tinggi dibandingkan *core innovation*, tetapi potensi pertumbuhannya juga lebih besar.
- ◆ **Horizon 3 berisi proyek *transformational innovation*.** *Transformational Innovation* berfokus pada penciptaan pasar baru, model bisnis baru, atau teknologi yang benar-benar berbeda dari bisnis utama. Proyek jenis ini berisiko tinggi, membutuhkan waktu lama, namun memiliki potensi memberikan keunggulan kompetitif yang revolusioner.

Setelah proyek dikelompokkan ke dalam horizon, langkah selanjutnya adalah mengatur keseimbangan portofolio. Langkah ini bertujuan agar portofolio tidak didominasi oleh satu jenis proyek saja. McKinsey & Company menetapkan aturan umum rasio portofolio yaitu 70% untuk *core innovation*, 20% untuk *adjacent innovation*, dan 10% untuk *transformational innovation* (Cooley, 2009).



Gambar 6.7. Struktur Portofolio Proyek Inovasi

3. Menetapkan Prioritas dan Alokasi Sumber Daya

Setelah proyek inovasi diklasifikasikan dan keseimbangannya dievaluasi, langkah berikutnya adalah menetapkan prioritas dan menentukan alokasi sumber daya yang tepat. Tahap ini berfokus pada pemilihan proyek yang paling layak untuk dilanjutkan berdasarkan potensi nilai, kesesuaian strategis, serta kemampuan perusahaan dalam mendukung implementasinya.

Salah satu metode yang populer untuk menetapkan prioritas adalah melalui *scoring*. Metode ini digunakan untuk memberikan nilai kuantitatif terhadap proyek inovasi berdasarkan sejumlah kriteria yang disepakati, seperti kesesuaian strategis, potensi nilai, tingkat risiko, serta kelayakan teknis/operasional (Tabel 6.1).

Kriteria	Bobot	Proyek A	Proyek B	Proyek C
<i>Kesesuaian Strategis</i>	0.30	4	5	3
<i>Potensi Nilai Pasar</i>	0.25	5	3	4
<i>Risiko dan Ketidakpastian</i>	0.20	3	4	5
<i>Kelayakan Teknis & Operasional</i>	0.15	5	4	3
<i>Sinergi dengan Proyek Lain</i>	0.10	4	3	5
Total Skor		4.2	4.1	3.9

Gambar 6.7. Struktur Portfolio Proyek Inovasi

4. Implementasi dan *Monitoring*

Implementasi dalam konteks manajemen portofolio inovasi berarti pelaksanaan rencana inovasi ke tahap operasional. Pada tahap ini, proyek-proyek yang telah diseleksi mulai dikembangkan, diuji, dan diintegrasikan ke dalam bisnis. *Monitoring* adalah proses mengukur, meninjau, dan mengendalikan kemajuan setiap proyek inovasi dalam portofolio. Implementasi dan *monitoring* berperan penting dalam memastikan proyek inovasi berjalan sesuai tujuan strategis, menjaga transparansi proses, serta memungkinkan manajemen mengambil tindakan cepat untuk menyesuaikan arah inovasi ketika terjadi perubahan kondisi (Martinsuo, Vuorinen, dan Catherine, 2024).

Monitoring portofolio inovasi berfungsi sebagai instrumen utama untuk memastikan seluruh pengelolaan proyek terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Proses ini menjamin eksekusi setiap inisiatif tetap selaras dengan arah strategis perusahaan sehingga proyek berjalan sesuai prioritasnya. Pemantauan performa secara berkala dilakukan untuk memverifikasi bahwa penggunaan anggaran, pemanfaatan waktu, dan pencapaian target teknis tetap berada pada jalur yang benar.

Manajemen risiko dan adaptasi turut menjadi bagian integral dari aktivitas *monitoring* melalui pendeteksian dini terhadap kendala operasional maupun dinamika pasar. Langkah preventif tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan korektif secara cepat dan akurat sebelum masalah berkembang lebih luas. Pengukuran nilai inovasi menjadi tahap akhir yang krusial, di mana evaluasi dilakukan secara komprehensif untuk meninjau dampak finansial maupun aspek non-finansial seperti kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan, dan keberlanjutan inovasi.

Alat yang umum digunakan untuk melakukan *monitoring* adalah:

- ◆ **Stage-Gate Monitoring System.** Setiap proyek melewati tahapan (*stage*) dan titik keputusan (*gate*). Pada setiap *gate*, kinerja proyek dinilai menggunakan indikator kunci seperti biaya, progres teknis, potensi pasar, dan kesesuaian strategis.
- ◆ **Key Performance Indicators (KPIs) & Innovation Metrics.** KPI dan *innovation metrics* digunakan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan inovasi, seperti: *time-to-market* (waktu dari ide ke peluncuran produk), efisiensi R&D (rasio *output* terhadap investasi), ROI inovasi (tingkat pengembalian dari inovasi), atau tingkat penerimaan pelanggan.
- ◆ **Portfolio Review Meetings.** Pertemuan tinjauan portofolio dilakukan secara berkala (misalnya per kuartal) untuk mengevaluasi kemajuan portofolio secara keseluruhan. Hasil evaluasi bisa berupa: melanjutkan proyek, melakukan *pivot*, atau menghentikan proyek yang tidak lagi sesuai arah strategis.

Secara ringkas, Implementasi dan *Monitoring* dalam manajemen portofolio inovasi berarti menjalankan proyek inovasi secara efektif dan mengawasi kemajuannya agar tetap selaras dengan tujuan strategis, efisien dalam sumber daya, dan responsif terhadap perubahan.

5. Evaluasi Portofolio

Tahapan akhir dalam proses manajemen portofolio inovasi adalah evaluasi. Evaluasi portofolio bertujuan untuk menilai apakah kombinasi proyek masih relevan dengan arah strategis dan performa yang diharapkan. Proyek yang gagal dapat dihentikan (*exit*), sementara yang berhasil dapat diska-

lakan (*scale-up*). Menurut Hoferer (2023), evaluasi portofolio inovasi adalah elemen penting untuk menjaga kejelasan arah strategis dan memastikan bahwa portofolio inovasi tetap adaptif terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal.

Selain evaluasi di tingkat proyek, evaluasi juga dilakukan di tingkat portofolio. Manajemen perlu mengevaluasi keseimbangan dan kinerja keseluruhan portofolio inovasi. Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk melakukan penyesuaian strategi inovasi, memperbarui kebijakan portofolio, atau bahkan meninjau ulang arah visi inovasi perusahaan.

Kegiatan evaluasi dilakukan secara sistematis setelah mencapai titik evaluasi tertentu dan setelah proyek selesai. Proses ini dimulai dengan penilaian kinerja proyek berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti pencapaian tujuan strategis, dampak finansial, efisiensi operasional, serta penerimaan pasar terhadap hasil inovasi. Selain metrik kuantitatif, penilaian juga mencakup aspek kualitatif seperti kolaborasi tim, efektivitas komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan.

Perusahaan harus memanfaatkan evaluasi untuk pembelajaran perusahaan. Proses pembelajaran dilakukan melalui sesi evaluasi pasca proyek atau forum berbagi pengetahuan (*knowledge sharing session*). Anggota tim proyek, manajer inovasi, dan pemangku kepentingan lain berkumpul untuk mendiskusikan hasil, tantangan, serta pelajaran yang didapat selama pelaksanaan proyek.

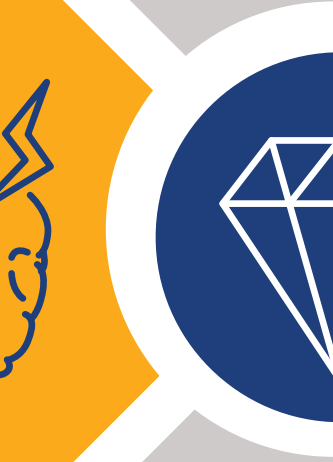
Tahap pembelajaran juga berperan penting dalam memperkuat kapasitas inovasi jangka panjang perusahaan. Melalui refleksi dan dokumentasi, perusahaan membangun pengetahuan kolektif yang memungkinkan setiap individu dan

tim bekerja dengan cara yang lebih cerdas, adaptif, dan kreatif. Selain itu, pembelajaran yang konsisten membentuk budaya inovasi berkelanjutan, di mana setiap orang merasa aman untuk bereksperimen, berbagi ide, dan belajar dari hasil yang diperoleh.

MPI merupakan elemen vital dalam model *Innovation Diamond*. MPI adalah pendekatan strategis untuk memilih, menyeimbangkan, dan mengelola proyek inovasi agar selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Melalui seleksi berbasis kriteria seperti kesesuaian strategis, nilai pasar, risiko, dan kelayakan, MPI memastikan perusahaan memprioritaskan inisiatif inovasi yang paling memberikan nilai dan mendukung daya saing berkelanjutan.

7

Sistem Idea-to-Launch



7 Sistem *Idea-to-Launch*

Apabila Anda ingin mengetahui perusahaan yang tumbuh karena misinya yang kuat, itulah Kalbe Nutritional. Perusahaan dengan nama legal PT Sanghiang Perkasa ini memiliki visi "*Providing Best Nutrition Solution for a Better Life*". Fasilitas produksi Kalbe Nutritional menjadi basis untuk menciptakan serangkaian produk yang membawa kebaikan hidup kepada lebih banyak orang (Gambar 7.1).



Gambar 7.1 Fasilitas Produksi Kalbe Nutritional

Kalbe Nutritional mengawali misinya dengan memproduksi susu untuk ibu hamil dengan merek Prenagen dan minuman nutrisi Entrasol. Portofolio produk Kalbe Nutritional terus berkembang seiring dengan meningkatnya kemampuan mengembangkan produk baru. Saat ini perusahaan mengelola 7 kelompok produk dengan 13 merek.

1. Nutrisi Ibu Hamil dan Menyusui

Produk nutrisi untuk ibu hamil dan menyusui fokus pada pemenuhan gizi ibu serta mendukung perkembangan janin dan bayi. **Kelompok produk ini dipasarkan di bawah merek Prenagen** dengan varian Prenagen Esensis, Prenagen Emesis, Prenagen Mommy, Prenagen Lactamom, Prenagen LOVA, dan Prenagen UHT (Gambar 7.2).



Gambar 7.2 Produk Kalbe Nutritionals untuk Ibu Hamil dan Menyusui

2. Nutrisi Bayi dan Balita

Kalbe Nutritionals juga menyediakan makanan pendamping ASI dan produk nutrisi bayi untuk mendukung tumbuh kembang anak. **Merek dalam kategori ini adalah Milna yang meliputi bubur bayi, sereal, biskuit, hingga camilan bayi** (Gambar 7.3). Perlu diketahui, Milna merupakan singkatan “Milik Nasional” yang berarti merek menjadi kebanggaan Indonesia.



Gambar 7.3 Kelompok Produk Nutrisi Bayi

3. Nutrisi Untuk Anak

Pada kategori produk nutrisi anak, **Kalbe Nutritionals** menyediakan merek **Morinaga** dan **Zee**. Morinaga merupakan susu untuk bayi dan anak dengan varian Morinaga Chil Kid, Morinaga Chil School, Morinaga Morigro, dan Morinaga Chil*Go!. Zee adalah susu pertumbuhan untuk anak usia 3 tahun ke atas dengan varian Zee Platinum, Zee Reguler, dan Zee Sachet/bag (Gambar 7.4).



Gambar 7.4. Kelompok Produk Nutrisi Untuk Anak

4. Nutrisi Untuk Wanita Dewasa

Kalbe Nutritionals mengembangkan beberapa produk khusus untuk mendukung kesehatan wanita dengan merek **Slim&Fit**. Slim&Fit merupakan produk nutrisi rendah kalori untuk manajemen berat badan. Produk ini ditujukan untuk wanita remaja hingga dewasa yang ingin menjaga kebugaran, kecantikan, serta pola hidup sehat (Gambar 7.5).



Gambar 7.5 Kelompok Produk Nutrisi Untuk Wanita Dewasa

5. Nutrisi Dewasa dan Lansia

Untuk konsumen dewasa yang membutuhkan dukungan kesehatan tertentu, Kalbe Nutritionals menyediakan produk susu dan minuman nutrisi dengan merek Entrasol dan Hydro Coco. Entrasol merupakan nutrisi untuk dewasa dan lansia, dengan varian Entrasol Active, Entrasol Gold, Entrasol Platinum, Entrasol Cereal, Entrasol O'Live Milk Susu Steril, Entrasol Sachet, dan Entrasol Multigrain Oatmeal. Hydro Coco adalah minuman dengan nutrisi air kelapa asli untuk menjaga daya tahan dan rehidrasi tubuh (Gambar 7.6).



Gambar 7.6 Kelompok Produk Nutrisi Untuk Wanita Dewasa

6. Produk Untuk Kebutuhan Medis Khusus

Kalbe Nutritionals juga memiliki lini produk yang ditujukan bagi konsumen dengan kondisi kesehatan tertentu, seperti diabetes, kolesterol tinggi, atau masalah pencernaan. Merek Diabetasol adalah nutrisi untuk penyandang diabetes dan Nutrive's Benecol merupakan minuman untuk mengontrol kolesterol (Gambar 7.7).



Gambar 7.7. Kelompok Produk Nutrisi Untuk Medis Khusus

7. Camilan Sehat

Camilan sehat menjadi salah satu kategori produk yang berkembang pesat, terutama bagi remaja dan dewasa muda yang menginginkan makanan ringan bernutrisi. **Kalbe Nutritional memproduksi Fitbar dan Fitchips** makanan ringan yang ditujukan untuk remaja dan dewasa muda dengan aktivitas tinggi (Gambar 7.8).



Gambar 7.8 Kelompok Produk Camilan Sehat

Inovasi sebagai Penggerak Pengembangan Bisnis

Kalbe Nutritionals terus memperluas lini produknya selaras dengan kebutuhan yang berkembang. Setiap pengembangan produk baru selalu berangkat dari riset mendalam dan pemahaman komprehensif terhadap tren pasar. Perusahaan ini percaya bahwa “*produk terbaik datang dari riset yang berkualitas.*”

Kalbe Nutritionals menjadikan ilmu pengetahuan sebagai penopang seluruh kinerja bisnis. Proses penelitian dan pengembangan produk melibatkan tenaga ahli dari berbagai disiplin, mulai dari teknologi pangan hingga gizi dan nutrisi, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Kolaborasi lintas keahlian memungkinkan perusahaan menghadirkan inovasi yang relevan dan berbasis bukti ilmiah.

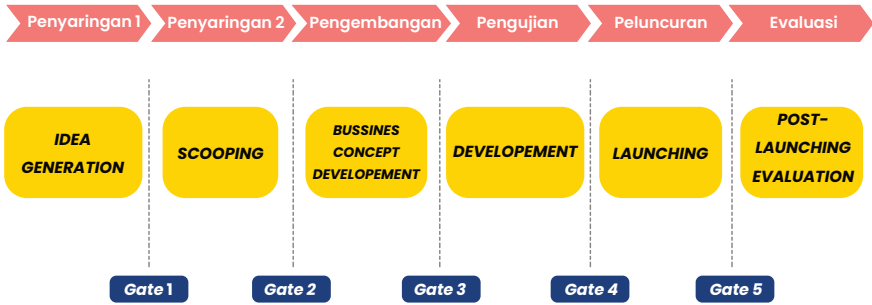
Pemanfaatan teknologi modern juga menjadi bagian penting dari strategi inovasi. Teknologi tersebut membantu perusahaan memahami aspirasi konsumen, mengoptimalkan riset, serta mempercepat pengembangan produk yang tepat sasaran.

Dalam menjaga kualitas produk, Kalbe Nutritional menerapkan “Qualitree”, yaitu: **komitmen terhadap keamanan, kehalalan, dan pemenuhan menyeluruh; komitmen terhadap peningkatan kualitas berkelanjutan, serta budaya yang berfokus pada kualitas.** Kebijakan ini memastikan bahwa setiap produk tidak hanya berkualitas, tetapi juga memenuhi harapan konsumen dari sisi keamanan, manfaat, dan integritas proses produksi.

■ Siklus *Idea-to-Launch*

Kalbe Nutritionals mengikuti tahapan terstruktur secara berdisiplin dalam pengembangan produk baru. Proses inovasi Kalbe Nutritionals mengikuti siklus *idea-to-launch* mulai dari penemuan ide (*ideation generation*), penyaringan (*scoping*), pengembangan konsep bisnis (*business concept development*), pengembangan (*development*), peluncuran (*launching*), serta evaluasi pascapeluncuran (*post-launching evaluation*). Setiap tahapan (*stage*) melibatkan tim lintas fungsi, dan di antara tiap tahap dikawal oleh *Innovation Board* yang memutuskan apakah proses bisa dilanjutkan, dihentikan, ditunda, atau diperbaiki (Gambar 7.9).

Pada tahap *Ideation Generation*, Kalbe Nutritionals memiliki serangkaian jalur untuk mendapatkan ide produk baru. Jalur yang sering digunakan adalah analisis kebutuhan pasar. Sebagai contoh, melalui survei Kalbe Nutritionals menemukan bahwa banyak anak Indonesia mengalami *picky eating*. *Insight* inilah yang kemudian mendorong Kalbe Nutritionals mengembangkan produk susu khusus anak yang susah makan dengan merek Morinaga Morigro.



Gambar 7.9. Proses *Idea-to-Launch* Kalbe Nutritions

Setelah ide terkumpul, ide disaring (*scoping*) dengan kriteria baku. Saat ini Kalbe Nutritionals cukup ketat dalam menyaring gagasan. Hanya sekitar 10% dari gagasan yang terjaring yang dilanjutkan ke proses berikutnya. Ide yang dinilai potensial selanjutnya dikembangkan menjadi konsep bisnis (*business concept*) berupa rencana bisnis lengkap yang mencakup pemasaran, produksi, dan finansial.

Apabila ide inovasi dinilai layak secara bisnis, dilanjutkan ke fase pengembangan (*development*) di mana tim R&D mulai mengubah konsep menjadi ‘prototipe’. Kegiatan di dalamnya meliputi penyusunan formula, uji laboratorium, persiapan proses produksi, pengembangan kemasan, dan penyusunan awal strategi peluncuran.

Pada tahap *launching* Kalbe Nutritionals memulai produksi massal, kemudian mendistribusikan ke berbagai kanal untuk memastikan akses yang luas bagi konsumen. Di sisi komersial, kampanye pemasaran diluncurkan melalui berbagai media. Performa penjualan awal dipantau ketat untuk menilai respons pasar dan mendeteksi potensi isu yang perlu ditangani segera.

Setelah produk memasuki pasar selama 2-3 tiga tahun, Kalbe Nutritionals melakukan evaluasi (*post-launch-evaluation*) menyeluruh untuk memastikan bahwa hasilnya sesuai target. Umpan balik konsumen dari berbagai kanal dievaluasi untuk memahami penerimaan produk dan area yang perlu ditingkatkan. Jika performa produk sangat baik, Kalbe Nutritionals merencanakan peningkatan skala produksi atau mengembangkan *line extension*.

■ Menanamkan Budaya Inovasi

Kalbe Nutritionals menanamkan budaya inovasi melalui berbagai kegiatan yang secara konsisten mendorong kreativitas dan peningkatan berkelanjutan. Dua agenda utama yang menjadi motor penggerak budaya ini adalah *Innovation Day* dan *I2C (Innovation and Improvement Culture)*.

Innovation Day merupakan acara internal yang dirancang untuk memperkuat kolaborasi dan berbagi pengetahuan dalam pengembangan produk nutrisi. Melalui kegiatan ini, Kalbe Nutritionals bersama para mitra—mulai dari laboratorium independen, lembaga riset, hingga tim R&D—berdiskusi dan bertukar wawasan mengenai tema-tema strategis dalam sains dan teknologi pangan.

I2C (Innovation and Improvement Culture), merupakan program peningkatan berkelanjutan di tempat kerja Kalbe Group. Kalbe membentuk tim-tim kecil di setiap unit kerja. Masing-masing tim mengidentifikasi masalah atau peluang perbaikan, mengajukan solusi berbasis data, serta menerapkannya secara sistematis di unit kerja masing-masing. Sebagai bagian dari program *I2C*, level Grup Kalbe mengadakan kompetisi inovasi dengan nama *KINO Award (Kalbe Innovation Award)* yang diselenggarakan setiap tahun. Pada ajang *KINO Award*, Kalbe memberi penghargaan kepada tim yang memenangkan kompetisi peningkatan berkelanjutan.

■ Pengertian *Idea-to-Launch*

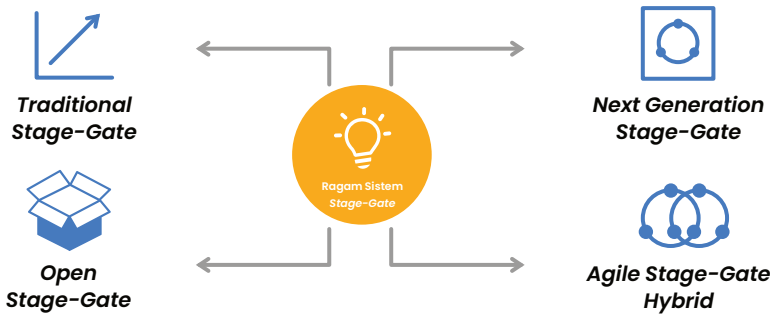
Idea-to-Launch merupakan sistem untuk menciptakan inovasi dari mendapatkan ide sampai menghasilkan produk/proses/bisnis. Secara konseptual, sistem ini mengelola seluruh siklus hidup inovasi, mulai dari ide mentah hingga implementasi komersial secara sistematis, berbasis data, dan kolaboratif (Mohara, 2024).

Sistem ini menetapkan struktur proses yang jelas, kriteria keputusan yang obyektif, dan tim lintas fungsi yang bekerja bersama. *Idea-to-Launch* memastikan inovasi tidak berhenti di tataran ide, tetapi benar-benar menjadi produk, layanan, atau solusi yang sukses di pasar.

Mengapa perusahaan memerlukan *Idea-to-Launch* dalam berinovasi? Sistem *Idea-to-Launch* berfungsi sebagai berikut:

- ◆ **Memberi arah dan struktur pada inovasi.** Tanpa sistem yang jelas, ide-ide cemerlang bisa hilang begitu saja. Proses *Idea-to-Launch* memastikan setiap ide dievaluasi secara objektif, diprioritaskan berdasarkan nilai dan kelayakannya, dan dikembangkan melalui tahapan yang terencana.
- ◆ **Mengurangi risiko kegagalan produk.** Sistem ini setiap tahap memiliki gate atau titik evaluasi yang berfungsi untuk menghentikan proyek yang tidak menjanjikan sejak dini dan memperbaiki arah pengembangan berdasarkan data.
- ◆ **Memastikan kesiapan pasar dan keberhasilan komersial.** Melalui tahap uji pasar dan analisis kelayakan bisnis, perusahaan memastikan produk memenuhi kebutuhan konsumen, memiliki strategi pemasaran tepat, dan waktu peluncuran yang optimal.

Idea-to-Launch pertama kali diperkenalkan dengan sistem *Stage-Gate* oleh Robert G. Cooper (2009). Sistem ini kemudian berkembang menjadi beberapa varian, tergantung pada jenis inovasi, industri, dan tingkat kelincahan yang diinginkan. Secara umum terdapat 4 sistem utama sebagai yaitu **Traditional Stage-Gate**, **Next Generation Stage-Gate**, **Agile Stage-Gate Hybrid**, dan **Open Stage-Gate** (Gambar 7.10). Saat ini *Traditional Stage-Gate* tidak lagi diterapkan secara murni, tetapi tetap menjadi dasar sistem-sistem yang lebih baru.



Gambar 7.10. Empat System Stage-Gate

■ Traditional Stage-Gate

Traditional Stage-Gate merupakan dasar bagi seluruh sistem *Idea-to-Launch* modern. *Traditional Stage-Gate* bertujuan untuk memberikan struktur dan disiplin inovasi, mengurangi risiko kegagalan produk baru, memastikan keputusan berbasis data dan bukti, serta meningkatkan keberhasilan komersialisasi.

Traditional Stage-Gate bekerja layaknya pipa berjenjang (*pipeline*), di mana ide bergerak melewati beberapa tahap pengembangan (*stages*) dan gerbang evaluasi (*gates*). *Stage* adalah bagian proses tempat tim melakukan kegiatan untuk mengembangkan proyek. Sedangkan *Gate* merupakan titik keputusan di antara dua *stage*, tempat manajemen menge-

valuasi hasil dan memutuskan apakah proyek dilanjutkan (*Go*), dihentikan (*Kill*), ditunda (*Hold*), atau dikembalikan untuk revisi (*Recycle*).

Sistem *Traditional Stage-Gate* mengelola proses inovasi dalam 6 *Stage* dari *Discovery* sampai *Launching* (Gambar 7.11).

- ◆ **Stage 1: Discovery (Penemuan).** Pada *Stage 1*, kegiatan inovasi difokuskan pada mencari dan mengidentifikasi ide inovatif sebanyak mungkin. Meskipun pada tahap ini memerlukan kreativitas, *Traditional Stage-Gate* mewajibkan penggunaan metode ilmiah. Metode yang disarankan pada tahap ini di antaranya adalah analisis tren pasar, analisis teknologi baru, dan penelitian perubahan preferensi konsumen. Hasil dari tahap ini biasanya adalah daftar ide potensial yang masih mentah.
- ◆ **Stage 2: Scoping (Penyaringan).** Setelah ide terkumpul, tahap berikutnya adalah menyaring dan menilai kelayakan awal dari ide-ide tersebut. Cara melakukan penyaringan awal adalah tim melakukan analisis pasar singkat, kajian teknis awal, penilaian potensi nilai bisnis, dan perbandingan dengan kompetitor atau produk yang sudah ada. Hasilnya dari proses ini adalah studi kelayakan awal yang membantu manajemen memutuskan apakah ide layak dikembangkan lebih lanjut.
- ◆ **Stage 3: Business Concept Development (Pengembangan Konsep Bisnis).** Tahap ketiga ini merupakan inti dari perencanaan inovasi. Ide yang dinilai potensial dikembangkan menjadi rencana bisnis lengkap. Aktivitas *Stage 3* meliputi riset pasar mendalam, analisis kebutuhan pelanggan, studi kelayakan teknis dan finansial, perkiraan biaya dan laba, perumusan strategi pemasaran, serta definisi spesifikasi produk dan tujuan proyek. Hasil tahap ini adalah dokumen rencana bisnis lengkap, yang menjadi dasar keputusan investasi besar.

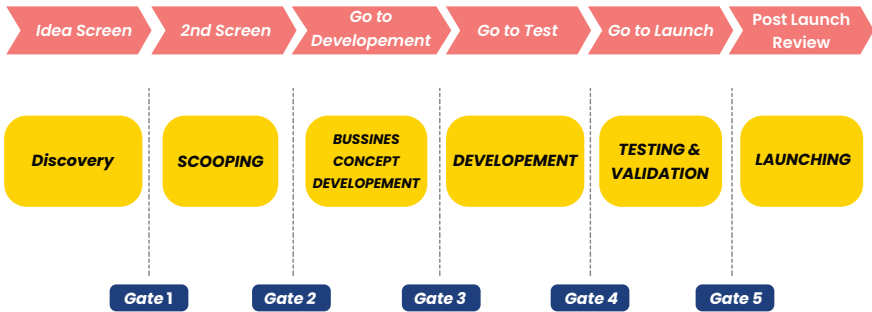
- ◆ **Stage 4: Development (Pengembangan).** Tahap pengembangan adalah fase eksekusi teknis dari ide yang sudah terpilih. Tujuannya dari proses ini adalah menghasilkan produk yang siap diuji di pasar dan memastikan bahwa semua aspek teknis dapat diproduksi secara konsisten. Di sini, tim R&D mulai mengubah konsep menjadi prototipe nyata. Kegiatan di tahap ini meliputi desain teknis produk, pembuatan prototipe, uji laboratorium atau uji internal, persiapan proses produksi, pengembangan kemasan, dan penyusunan strategi peluncuran awal.
- ◆ **Stage 5: Testing & Validation (Pengujian & Validasi).** Tahap ini memastikan bahwa produk yang dikembangkan benar-benar siap untuk diluncurkan. Proses validasi dilakukan terhadap produk, pasar dan operasi. Validasi pasar dilakukan dengan melalui uji coba pasar. Sementara itu, validasi operasi dilakukan dengan menguji produksi, distribusi, dan logistik. Data yang dikumpulkan digunakan untuk mengonfirmasi asumsi dalam *business concept* dan memperbaiki kekurangan sebelum peluncuran besar.
- ◆ **Stage 6: Launch (Peluncuran).** Tahap terakhir, yaitu komersialisasi produk ke pasar. Pada tahap ini, fokusnya adalah eksekusi rencana pemasaran dan penjualan yang telah disiapkan sebelumnya. Tujuan utama tahap ini adalah mengonversi hasil inovasi menjadi keberhasilan bisnis nyata. Kegiatannya meliputi produksi massal, distribusi produk, promosi dan kampanye pemasaran, *monitoring* awal penerimaan pasar, dan evaluasi kinerja pasca-peluncuran.

Di antara setiap tahap terdapat gate keputusan yang biasanya dijalankan oleh panel manajemen lintas fungsi. *Gate* memiliki fungsi untuk:

- ◆ Mengevaluasi hasil tahap sebelumnya berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan.

- ◆ Memutuskan apakah proyek layak dilanjutkan atau dihentikan.
- ◆ Memberikan umpan balik dan rekomendasi perbaikan sebelum melanjutkan.

Dengan mekanisme ini, perusahaan dapat menghindari pemborosan sumber daya pada proyek yang tidak menjanjikan. Selain itu, mekanisme ini juga menjamin kualitas keputusan dan mempercepat inovasi tanpa kehilangan kontrol.

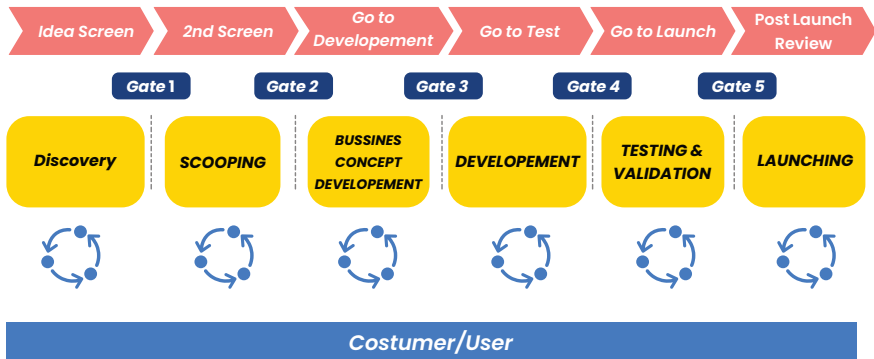


Gambar 7.11. Sistem *Traditional-Gate*

Next-Generation Stage-Gate (Stage-Gate 3.0)

Setelah lebih dari dua dekade penerapan *Traditional Stage-Gate*, banyak perusahaan menyadari bahwa sistem tradisional yang sangat linear dan birokratis mulai kurang cocok untuk dunia bisnis yang serba cepat dan dinamis. Pasar berubah cepat, teknologi berevolusi, dan siklus hidup produk makin pendek. Sebagai akibatnya, proses inovasi yang terlalu kaku justru bisa menghambat kecepatan dan kelincahan inovasi.

Robert G. Cooper (2014) menjawab tantangan tersebut dengan mengembangkan *Next-Generation stage-gate* yang disebut juga sebagai *stage-gate 3.0*. Sistem *Next-Generation Stage-Gate* tetap mempertahankan inti dari *Traditional Stage-Gate*, tetapi menambahkan fleksibilitas, kolaborasi lintas fungsi, dan kecepatan ke dalam prosesnya (Gambar 7.12).



Gambar 7.12. Next-Generation Stage-Gate (Stage-Gate 3.0)

Kelebihan *Next-Generation Stage-Gate* dibanding sistem tradisional adalah sebagai berikut:

- ◆ **Lebih Adaptif dan Iteratif.** Dalam sistem tradisional, setiap tahap dilakukan secara linear. Setelah satu tahap harus selesai baru dapat berlanjut ke tahap berikutnya. Pendekatan versi *Next-Generation* lebih lentur dan iteratif. Tim dapat melakukan revisi, pembelajaran, dan perbaikan di tengah proses tanpa harus kembali ke tahap awal. Sistem ini juga memungkinkan pengintegrasian langsung umpan balik dari pelanggan atau hasil pengujian awal.
- ◆ **Lintas Fungsi dan Kerja Pararel.** Sistem *Next Generation Stage-Gate* menekankan kolaborasi lintas fungsi. Tim R&D, pemasaran, operasi, keuangan, dan manufaktur

bekerja bersama secara paralel. Keuntungan kerja lintas fungsi secara paralel adalah koordinasi menjadi lebih baik, keputusan lebih cepat, dan masalah bisa diidentifikasi lebih awal.

- ◆ **Lean Development & Overlapping Stages.** Tahapan dalam *Next Generation Stage-Gate* tidak harus berurutan sepenuhnya. Beberapa kegiatan dapat dilakukan secara tumpang tindih untuk mempercepat waktu ke pasar. Pendekatan ini disebut juga “*leaner and faster development*.” Sebagai contoh, sementara tim R&D masih menyempurnakan prototipe, tim *marketing* sudah bisa memulai riset komunikasi pelanggan atau uji coba kemasan, tanpa harus menunggu prototipe final.
- ◆ **Fokus pada Kecepatan (*Accelerated Time-to-Market*).** *Next Generation stage-gate* menekankan prinsip: “*Faster, better, and more agile innovation*.” Prinsip tersebut dijalankan dengan cara: mengurangi dokumentasi yang berlebihan, menyederhanakan proses *review* di setiap *gate*, menggunakan perangkat untuk kolaborasi *real-time*, dan menerapkan prinsip “*fail fast, learn faster*.”

Penggunaan sistem *Next Generation stage-gates* dapat mengurangi waktu pengembangan produk baru hingga 30–50% dibanding sistem tradisional (Bianchi dkk., 2020). *Gate* dalam *Next Generation Stage-Gate*, tidak lagi kaku dan formal seperti sistem tradisional. *Gate* lebih bersifat “*go/learn/adjust*” ketimbang hanya “*go/kill*.”

Implementasi *Next Generation stage-gate* berkembang melahirkan beberapa variasi sesuai dengan ukuran proyek dan tingkat risikonya. Berikut ini adalah variasi dari *Next Generation Stage-Gate*.

- ◆ *Stage-Gate XPress* merupakan versi yang lebih ringkas dan digunakan untuk proyek dengan tingkat risiko menengah, terutama ketika kecepatan pengembangan sangat penting.
- ◆ *Stage-Gate Lite* adalah versi yang sangat sederhana dari proses *stage-gate*. Sistem ini biasanya diterapkan untuk inovasi berskala kecil, termasuk perbaikan minor pada produk yang sudah ada atau modifikasi sederhana.
- ◆ *Stage-Gate TD (Technology Development)* dirancang khusus untuk proyek penelitian atau pengembangan teknologi dasar yang terjadi sebelum definisi produk ditetapkan. Sistem ini digunakan ketika inovasi masih berada pada tahap riset awal.

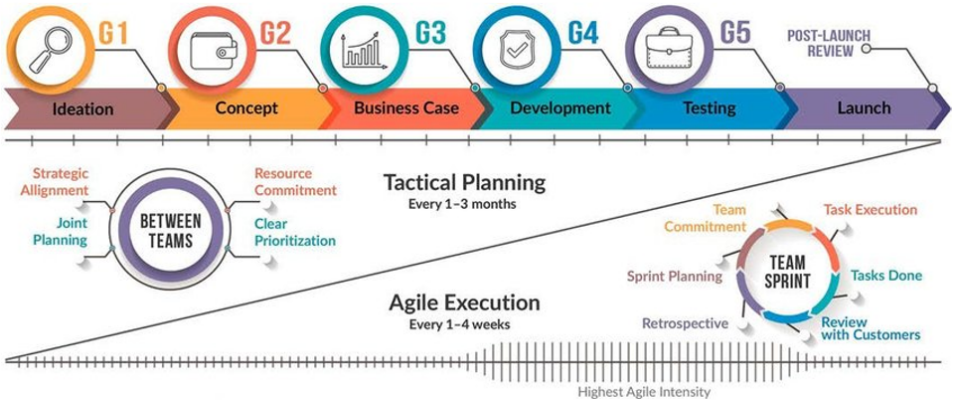
Beberapa perusahaan global menerapkan varian dari *Next Generation Stage-Gate*. Procter & Gamble (P&G) dan 3M mengadaptasi *Next-Generation Stage-Gate* dengan sistem digital dan tim global kolaboratif. Siemens dan BASF menerapkan *Stage-Gate XPress* untuk mempercepat pengembangan produk kimia baru.

Agile Stage-Gate Hybrid System (Stage-Gate 4.0)

Setelah penerapan *Next-Generation Stage-Gate*, banyak perusahaan menyadari bahwa meskipun sudah lebih cepat dan fleksibel, sistem tersebut belum cukup lincah untuk menghadapi lingkungan bisnis digital yang sangat disruptif. Teknologi seperti IoT, AI, *cloud computing*, dan *digital product development* membuat kebutuhan pelanggan berubah sangat cepat.

Di sisi lain, tim inovasi mulai terinspirasi oleh metode *Agile*, yang sebelumnya populer di industri *software* karena sifatnya yang iteratif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan.

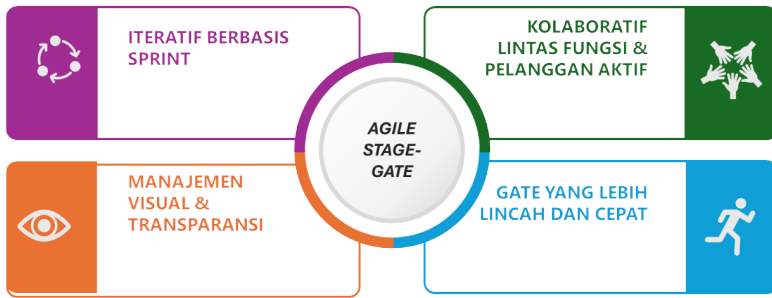
Robert G. Cooper dan Anita Friis Sommer (2018) kemudian menggabungkan struktur *Traditional Stage-Gate* dengan prinsip *Agile*, menciptakan sistem baru yaitu *Agile Stage-Gate Hybrid* (Gambar 7.13).



Gambar 7.13. *Agile Stage-Gate Hybrid*

Agile Stage-Gate Hybrid tetap mempertahankan prinsip dasar *Traditional Stage-Gate* tetapi di dalam setiap tahap (terutama *Development* dan *Testing*), dijalankan dengan metode *Agile*. *Gate* tetap menjadi titik keputusan strategis (*Go/Kill/Hold/Recycle*), namun di antara *gate* tersebut, pekerjaan dilakukan dengan siklus-siklus pendek (*sprints*), umpan balik cepat, dan kolaborasi intensif dengan pelanggan.

Dengan kata lain, *Stage-Gate* mengatur “struktur makro”, sedangkan *Agile* mengatur “cara kerja mikro.” *Agile Stage-Gate Hybrid* memiliki karakteristik sebagai berikut (Gambar 7.14):



Gambar 7.14. Karakteristik Agile Stage-Gate Hybrid

- ◆ **Iteratif Berbasis *Sprint*.** Dalam sistem ini, tahap pengembangan produk (*Development Stage*) dibagi menjadi siklus pendek (*sprints*) yang berlangsung 2–4 minggu. Setiap *sprint* menghasilkan versi produk sementara yang dapat diuji, dievaluasi, dan disempurnakan.
- ◆ **Kolaborasi Lintas Fungsi & Pelanggan Aktif.** Seperti pada *Next Generation Stage-Gate*, sistem ini tetap melibatkan tim lintas fungsi, tetapi lebih intens dan otonom. Tim kecil bekerja dalam *squad* yang fokus penuh pada proyek inovasi, dan pelanggan atau pengguna akhir dilibatkan langsung dalam setiap iterasi.
- ◆ **Gate yang Lebih “Ringan” dan Cepat.** Gate review dilakukan lebih singkat, lebih sering, dan berbasis data hasil *sprint*. Fungsi *gate* bukan lagi sekadar *checkpoint* administratif, melainkan forum pembelajaran untuk mengevaluasi hasil *sprint*, menentukan prioritas fitur berikutnya, dan menyesuaikan rencana proyek secara adaptif.
- ◆ **Manajemen Visual dan Transparansi.** Semua aktivitas proyek divisualkan melalui *kanban boards*, *burndown charts*, atau *product backlogs*, agar seluruh tim dan manajemen dapat melihat progres secara *real-time*.

Perusahaan global yang telah menerapkan *Agile Stage–Gate Hybrid* di antaranya adalah LEGO Group, 3M, GE Healthcare, Bosch dan Schneider Electric, serta Procter & Gamble (P&G).

■ **Digital / Open Stage–Gate**

Ketika dunia bisnis memasuki era digital, inovasi tidak lagi bersifat tertutup. Perusahaan beroperasi dalam ekosistem terbuka — berkolaborasi dengan *startup*, universitas, konsumen, dan mitra global. Mereka berinovasi dengan dukungan teknologi AI, *big data*, *cloud computing*, dan *platform kolaborasi online*. Era digital membuat sistem *Traditional Stage–Gate* terlalu lamban dan tertutup. Oleh karena itu perusahaan global membangun sistem *Digital/Open Stage–Gate*.

Sistem *Digital/Open Stage–Gate* menggabungkan prinsip digitalisasi, kolaborasi terbuka dan analisis data *real–time*. Semua proses dalam sistem ini didukung oleh platform digital terintegrasi. Tim inovasi beroperasi dalam ekosistem digital berbasis *cloud*. Teknologi yang umum digunakan adalah: *digital dashboard* untuk memantau proyek secara *real–time*, AI & *analytics* untuk memprediksi risiko dan peluang pasar, perangkat kolaborasi untuk sinkronisasi antar tim global, serta *gates* otomatis yang mengirimkan peringatan dan laporan otomatis untuk peninjauan keputusan (Gambar 7.15).

Sebagai contoh, sebuah tim inovasi global Unilever menggunakan sistem *Digital Stage–Gate* di mana setiap tahap (*scoping, development, testing*) dilacak melalui dashboard AI. Manajemen bisa meninjau progres proyek di berbagai negara secara langsung — tanpa harus menunggu laporan mingguan (Unilever, 2023).



Gambar 7.15. Contoh Dashboard Digital dalam Open Stage-Gate

Berbeda dari sistem tradisional yang tertutup (internal), sistem ini membuka pintu bagi sumber ide eksternal. Ide dapat datang dari *startup* mitra, universitas dan lembaga penelitian, komunitas inovator, atau konsumen melalui platform *crowdsourcing*. LEGO, misalnya, menggunakan *LEGO Ideas Platform*, tempat penggemar mengusulkan ide mainan baru. Ide terbaik diseleksi dan masuk ke *Digital Stage-Gate pipeline* untuk dikembangkan bersama tim internal.

Keputusan *Go/Kill/Hold/Recycle* bersifat *real-time* dan berbasis data. Setiap *gate* memiliki kriteria evaluasi digital dan *data analytics* membantu memberikan rekomendasi otomatis untuk keputusan manajemen. Tim lintas fungsi bisa melakukan kajian bersama secara virtual, dari berbagai lokasi. Pengambilan keputusan dengan metode ini menjadi lebih cepat, objektif, dan transparan.

Sistem *Digital/Open Stage-Gate* sangat cocok untuk organisasi dengan struktur global dan tim lintas zona waktu. Setiap anggota tim dapat berkolaborasi dalam platform digital yang sama, mengunggah data, berbagi ide, dan memperbarui status proyek secara sinkron.

Sistem *Digital/Open Stage-Gate* ini sudah diterapkan di beberapa perusahaan global seperti:

- ◆ Siemens menggunakan *Digital Stage-Gate System* dengan integrasi AI untuk memonitor ratusan proyek R&D global.
- ◆ Unilever, Nestlé, dan BASF menggunakan *real-time innovation dashboards* untuk evaluasi proyek lintas negara.
- ◆ BMW dan Airbus menerapkan *Digital Twin Prototyping* dalam *pipeline Stage-Gate* untuk mempercepat validasi teknis produk.

Perkembangan sistem *Idea-to-Launch* mencerminkan evolusi paradigma inovasi dalam dunia bisnis. Dimulai dari pendekatan *Traditional Stage-Gate* yang menekankan kedisiplinan, struktur, dan kontrol, sistem ini kemudian berevolusi menjadi lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi digital. Perubahan ini bukan hanya sekadar penyesuaian proses, melainkan respons strategis terhadap dinamika pasar, percepatan teknologi, dan kebutuhan perusahaan untuk menciptakan produk yang relevan dengan lebih cepat dan tepat.

8

Iklm dan Budaya Inovasi



8 Iklim dan Budaya Inovasi

Kalau Anda ingin mengenal perusahaan yang lahir, tumbuh, dan berkembang melalui inovasi, itulah **Kino Indonesia**. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1999 ini, pada awalnya memproduksi permen lunak (*soft candy*) rasa kopi. Pada saat itu, **Harry Sanusi**—pendiri **Kino Indonesia**—melihat peluang karena pasar permen lunak didominasi oleh varian rasa buah. Melihat celah itu, ia bereksperimen dengan permen lunak bercita rasa kopi. Ternyata pasar menyambut permen yang asyik dikunyah ini. Sejak saat itu muncul ungkapan: “*Kalau ada Kino, yang lain jadi kuno!*”

Bermula dari permen, Kino terus memperluas portofolio produknya hingga meliputi berbagai kategori *consumer goods*. Saat ini Kino mengelola 700 SKU (*Stock Keeping Units*) di bawah lebih 30 merek yang tersebar di pasar domestik dan internasional. Kino mengelola operasi bisnisnya di Indonesia dan lebih dari 20 negara dari Kino Tower di Alam Sutera Tangerang (Gambar 8.1).



Gambar 8.1. Kino Tower

Lini Produk Kino

Keberhasilan Kino dalam pertumbuhan bisnis tidak lepas dari kemampuannya menumbuhkan budaya inovasi sejak awal pendirian. Saat ini Kino memiliki lima lini bisnis yang mencakup makanan dan minuman, perawatan pribadi, perawatan rumah tangga, farmasi, serta perawatan hewan.

1. Makanan dan Minuman

Lini produk makanan Kino Indonesia berkembang dari *confectioneries* (permen) dengan merek **Kino Candy**. Produk *soft candy* hadir dengan label *Kino Candy Chewey* dan *Kino Chew-Chew Ball*. Kokoh dengan produk permen, Kino masuk ke produk snack. Kino memproduksi **SnackIt Marshmallow**, **SnackIt Pia 100**, dan **Kino Nastar**.

Kino mengembangkan lini produk minuman dengan memproduksi minuman dalam format serbuk merek **Segar Sari**. Kino juga memproduksi minuman energi merek **Panther** dalam kemasan cup. Salah satu inovasi dalam pengembangan produk baru dari Kino adalah minuman **Cap Panda**. Di bawah payung merek Cap Panda, Kino memiliki minuman cincau, teh liang, dan sarang burung (Gambar 8.2).



Gambar 8.2. Produk Makanan dan Minuman Kino

Kisah Cincu Cap Panda

Cincu Cap Panda lahir dari keinginan Kino untuk mengangkat minuman tradisional sebagai produk industri yang modern. Harry Sanusi, pendiri Kino, tertarik untuk mengembangkan produk minuman cincu. Dari ketertarikan itu dimulailah proses pengembangan produk yang terstruktur. Seluruh proses melibatkan kerja sama lintas divisi—mulai dari tim R&D, pemasaran, produksi, dan analisis bisnis.

Mengapa dari sekian banyak minuman tradisional Kino berkomitmen untuk mengangkat cincu? Minuman ini telah lama menjadi bagian dari kehidupan masyarakat Indonesia. Ia dinikmati turun-temurun terutama oleh orang Sumatera, Jawa, dan Bali. Minuman cincu juga sudah dikenal lintas generasi. Orang dewasa telah mengenal cincu sebagai minuman penyegar. Sementara itu, generasi muda mengenalnya lewat minuman modern seperti *capucino* cincu.

Tim riset turun langsung mempelajari bagaimana masyarakat membeli dan menikmati cincu. Kajian tersebut menyimpulkan bahwa cincu siap minum dalam kemasan haruslah cincu asli, bukan agar-agar atau bahan substitusi lainnya. Menggunakan cincu asli berarti Kino harus memastikan tersedianya pasokan daun cincu dalam jumlah besar, konsisten dan berkualitas. Untuk kestabilan pasokan material Kino bekerja sama dengan petani cincu.

Setelah diluncurkan 2009, kini Cincau Cap Panda telah menjelma menjadi merek yang kuat. Menurut *Top Brand Index*, dalam kategori minuman cincau / *grass jelly*, Cap Panda mendapatkan TBI (Top Brand Index) 58,40%. Ini menunjukkan bahwa Cap Panda adalah *brand* yang sangat dominan dalam persepsi merek di segmen cincau siap minum. Saat ini Cincau Cap Panda hadir dengan tiga varian: cincau hijau, cincau hitam dan cincau selasih (Gambar 8.3).



Gambar 8.3. Cincau Cap Panda, Minuman Tradisional dalam Kemasan Modern

2. Perawatan Pribadi

Kino mengembangkan produk perawatan pribadi yang mencakup perawatan rambut, perawatan wajah, perawatan kulit, parfum dan pasta gigi (Gambar 8.4). Produk perawatan rambut Kino berada di bawah merek **Ellips** dengan 5 produk utama yaitu vitamin rambut, penyegar rambut, masker rambut, kondisioner tanpa bilas, sampo kering.

Produk perawatan wajah Kino dipasarkan dengan merek **Ovale**. Ovale mencakup produk pembersih wajah klasik, pembersih wajah dengan ekstrak lemon dan *aloe vera*, serta masker wajah, *micellar water*.

Produk perawatan tubuh Kino lainnya dipasarkan dengan merek **Eskulin** dan **Master**. Eskulin merupakan merek untuk produk perawatan tubuh wanita sedangkan Master untuk pria. Merek unggulan Eskulin di antaranya adalah Eskulin Cologne Gel, Eskulin Mist Cologne Spray serta Eskulin Eau de Parfum. Merek unggulan di bawah Master adalah Master Spray Cologne.

Kino juga memiliki merek produk di bawah merek Master Kids (sub-merek Master untuk anak). Master Kids meliputi produk sampo dan kondisioner, *styling gel*, *spray cologne*, *shower gel*, dan pasta gigi.

Kino memiliki produk pembersih kecantikan dengan merek Resik-V. Melengkapi spektrum perawatan pribadi, Kino juga membangun merek Sasha (vitamin rambut, *hair creambath* dan pewarna rambut), dan Absolute (pembersih kecantikan).



Gambar 8.4. Produk Perawatan Pribadi

Gemilangnya Ellips

Inovasi lain yang sukses dari Kino Indonesia adalah vitamin rambut dalam kemasan *soft capsule* merek Ellips (Gambar 8.5). Saat Ellips dikembangkan, vitamin rambut yang beredar di pasar berupa minyak rambut dalam kemasan botol.

Secara teknis, kemasan vitamin rambut dalam botol memiliki beberapa kelemahan. Isi dapat teroksidasi dan khasiatnya berkurang karena botol sering dibuka-tutup. Ketika digunakan takarannya tidak tepat dan konsisten. Kemasan botol kurang praktis dan tidak *handy*.

Berawal dari problem itulah Kino menggagas vitamin rambut dalam kemasan *soft capsule* sekali pakai. Cara penggunaannya sederhana: potong atau robek ujung kapsul untuk mengeluarkan isinya ke telapak tangan. Setelah dioleskan, biarkan rambut kering secara alami, lalu tata seperti biasa.

Bagi Kino Indonesia, inovasi ini termasuk prestasi karena mengembangkan formula sendiri, bukan mendapatkan lisensi dari laboratorium luar. Teknologi yang digunakan juga dikembangkan dengan sangat teliti melewati berbagai tantangannya. Selain itu, Kino menggunakan tenaga ahli dari dalam Kino sendiri.

Menghadirkan kebaruan bukan hal yang mudah. Dari segi formula, Kino harus memikirkan bagaimana agar vitamin rambut bisa terperangkap dalam bentuk *soft capsule* sehingga kemurnian dan kesegarannya bisa dirasakan pada saat akan dipakai.

Kino juga menghadapi tantangan dari segi material. *Soft capsule* yang beredar kebanyakan materialnya berasal dari babi. Tentu saja ini tidak bisa dikategorikan halal. Kino harus mengambil material yang berasal dari sapi. Mengolah gelatin sapi menjadi kapsul yang baik tidaklah mudah.

Keberhasilan inovasi ini menjadikan Ellips sebagai pelopor vitamin rambut pertama dalam kemasan *soft capsule* di Indonesia. Pada ajang OCI Indonesia Award (Outstanding Corporate Innovator) 2016 yang diselenggarakan oleh PDMA Indonesia, merek Ellips meraih penghargaan Platinum. Keberhasilan tersebut mengantarkan PT Kino Indonesia untuk mewakili Indonesia di Annual Conference PDMA Global (USA). Penghargaan ini mengakui keberhasilan riset dan pengembangan di balik peluncuran kapsul lunak Ellips.



Gambar 8.5. Vitamin Rambut *Format Soft Capsule* Ellips

Produk ini mendapat sambutan sangat positif di pasar. Menurut data Nielsen pada 2019 Ellips menguasai hingga 80% pangsa pasar *hair-vitamin* di Indonesia. Keberhasilan Ellips juga meluas ke pasar internasional. Dengan distribusi yang menjangkau lebih dari 40 negara, Ellips hadir di berbagai pusat pertumbuhan kecantikan Asia seperti China, Jepang, Singapura, Malaysia, Filipina, dan Vietnam. Ellips bahkan menembus Amerika dan Eropa.

3. Perawatan Rumah Tangga

Lini produk perawatan rumah tangga Kino mencakup produk kebersihan pakaian, kebersihan tubuh, serta pengharum ruangan (Gambar 8.6). Produk perawatan perlengkapan bayi dipasarkan dengan merek **Sleek Baby**. Kategori ini meliputi pembersih botol susu, dot, dan aksesori bayi; deterjen khusus pakaian balita; dan *diaper cream*. Sedangkan untuk perawatan rumah tangga yang lain dengan brand Sleek dengan produknya pencuci tangan (*liquid* dan *foam*).

Kino memproduksi dan memasarkan *hand sanitizer* merek **Instance**. Merek unggulan produk ini antara lain Instance Gel Hand Sanitizer Instance Liquid Spray Food Grade dan Instance Hand Sanitizer Gel Food Grade.



Gambar 8.6 Lini Produk Perawatan Rumah Tangga Kino

4. Lini Produk Kesehatan

Lini produk kesehatan Kino mencakup minuman kesehatan dan obat herbal dengan beberapa merek utama: **Dua Putri Dewi**, **Q-Life**, **Lola Remedios**, dan **Cap Kaki Tiga** (Gambar 8.7).

Dua Dewi merupakan obat herbal untuk menjaga kebugaran tubuh. Q-Life fokus pada kesehatan wanita, khususnya untuk mengurangi rasa tidak nyaman saat menstruasi, melalui produk plester kompres hangat instan. Sedangkan Lola Remedios adalah minuman herbal yang membantu meredakan gejala masuk angin.

Cap Kaki Tiga adalah merek legendaris larutan penyegar untuk meredakan panas dalam. Produk Cap Kaki Tiga adalah merek dari Wen Ken Drug Singapura yang lisensi produksi dan pemasarannya di Indonesia dijalankan oleh Kino. Produk ini tersedia untuk dewasa dan anak-anak, dalam berbagai varian rasa.



Gambar 8.7 Produk Kesehatan Kino

4. Perawatan Hewan

Kino memasuki kategori *pet care* sebagai respons terhadap perubahan perilaku konsumen yang semakin memperlakukan hewan peliharaan sebagai bagian dari keluarga. Tren *humanization of pets* mendorong peningkatan permintaan terhadap produk perawatan dan kebutuhan hewan yang aman, higienis, serta mudah digunakan. Data juga menunjukkan potensi pasarnya di Indonesia cukup besar dan terus berkembang.

Melalui 4 merek Kino memulai langkahnya dengan menghadirkan makanan kucing dan anjing untuk memenuhi kebutuhan nutrisi dasar (Gambar 8.8). **Maxlife** dan **Kucingku** adalah merek untuk makanan kucing, **Perro** dan **Jojo** adalah merek untuk makanan anjing.



Gambar 8.4 Lini Produk Perawatan Hewan Kino

Membentuk Budaya Inovasi

Mengapa Kino, yang berawal dari produsen permen, bisa berkembang menjadi perusahaan FMCG berskala regional dan kini melangkah menuju pasar global? Jawabannya adalah karena

Kino menempatkan inovasi sebagai strategi pertumbuhan bisnis. Sejak awal pendirian, Harry Sanusi menekankan inovasi sebagai satu-satunya jalan untuk survive dan tumbuh (Gambar 8.9).



Gambar 8.4 Harry Sanusi, Pendiri Kino Indonesia

Itulah sebabnya kini Kino mendeklarasikan jati dirinya dengan ungkapan “*Innovation is our DNA*”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa Inovasi sudah menjadi bagian terdalam dari identitas dan cara kerja perusahaan. Inovasi menjadi karakter bawaan Kino yang menentukan cara berpikir, bersikap, dan mengambil keputusan. Setiap karyawan, tanpa terkecuali, diharapkan memiliki pola pikir inovatif dalam bekerja. Semua proses—dari produksi, pemasaran, penjualan, administrasi, hingga layanan—selalu diarahkan untuk mencari pembaruan dan perbaikan.

Harry Sanusi berpesan bahwa inovasi tidak selalu harus disruptif. Peningkatan proses sederhana sepanjang dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan, akan membawa kemajuan perusahaan. Sebagai contoh, di masa lalu, perusahaan menyediakan kotak ide di setiap bagian. Semua karyawan, mulai dari *office boy* hingga karyawan tertinggi berhak menyampaikan idenya melalui kotak ini. Pada masa sekarang pengumpulan ide baru dilakukan secara digital.

Kino menyelenggarakan serangkaian *event* tahunan dari level bagian hingga korporasi untuk meningkatkan motivasi karyawan berinovasi. Saat ini Kino memiliki tiga event inovasi, yaitu *Idea Generation Competition*, *Continuous Improvement Competition*, dan *ESG Competition*. *Idea Generation Competition* bertujuan untuk mengembangkan ide produk baru. *Continuous Improvement* merupakan ajang karyawan berlomba melakukan perbaikan apa pun, baik proses maupun produk. *ESG Competition* merupakan ajang karyawan untuk berlomba dalam peningkatan *Environmental, Social, and Governance*.

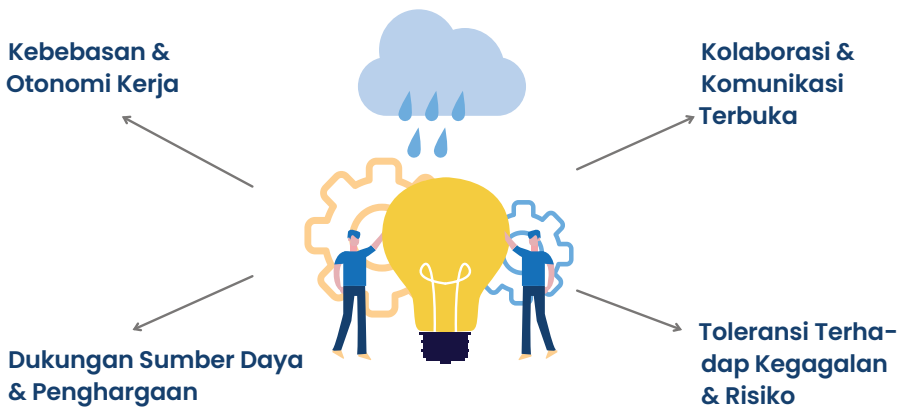
Pemimpin Kino mengomunikasikan jiwa inovasi melalui berbagai saluran. Karyawan yang berhasil mengimplementasikan proyek inovasi mendapat *reward* dari CEO. *CEO Briefing* yang diselenggarakan setiap tiga bulan, selalu menjadi sarana pemimpin menyampaikan pesan mengenai pentingnya inovasi. Selain itu, pada *name tag* karyawan tertulis “*Lead With Innovation*” yang mengingatkan bahwa mereka harus selalu berinovasi. Bentuk komunikasi lain yang ampuh adalah setiap peluncuran produk baru, karyawan di seluruh perusahaan mendapatkannya yang pertama, membuat mereka merasakan hadirnya inovasi.

■ Iklim Inovasi

Mengapa budaya inovasi berkembang dengan baik di Kino Indonesia? Jawabannya adalah karena Kino Indonesia berhasil menciptakan iklim inovasi yang tepat. Layaknya tanaman yang tumbuh subur di tanah dan cuaca yang sesuai, inovasi hanya dapat berkembang di dalam organisasi yang iklimnya mendukung. Anderson, Potočnik, dan Zhou (2014) mendefinisikan iklim inovasi sebagai persepsi kolektif tentang dukungan organisasi terhadap kreativitas dan eksperimen, termasuk penghargaan terhadap risiko yang diambil untuk menghasilkan pembaruan. Penelitian lebih mutakhir memperluas konsep ini dengan menunjukkan bahwa iklim inovatif juga

terkait positif dengan perilaku inovatif karyawan, yang dapat dimediasi oleh peran manajerial dan kondisi eksternal (Kim, 2024).

Özer Torgalöz (2024) telah mengidentifikasi faktor yang membentuk iklim inovasi yaitu kebebasan dan otonomi kerja, kolaborasi dan komunikasi terbuka, toleransi terhadap kegagalan, dukungan sumber daya, serta sistem penghargaan terhadap kreativitas (Gambar 8.10).



Gambar 8.10 Pembentuk Iklim Inovasi

1. Kebebasan dan Otonomi Kerja

Elemen penting dalam iklim inovasi adalah **otonomi kerja**, yakni kebebasan karyawan untuk mengatur cara bekerja, mengambil keputusan, dan mencoba pendekatan baru. Dalam konteks inovasi, kebebasan kerja berarti karyawan tidak terlalu terikat oleh prosedur birokratis dan memiliki keleluasaan untuk menguji ide tanpa hambatan struktural. Tentu saja otonomi bukan berarti karyawan bebas bekerja dengan menerobos aturan atau SOP, tetapi menemukan cara baru yang lebih baik dalam koridor standar yang disepakati.

Perusahaan global yang inovatif ‘membakukan’ otonomi ini dalam kebijakan resmi. Google menjadi contoh klasik dengan “20% Time Policy”. Kebijakan ini memberi kesempatan karyawan menggunakan 20% waktunya untuk proyek pribadi yang bermanfaat bagi perusahaan.

2. Kolaborasi dan Komunikasi Terbuka

Inovasi berkembang melalui pertukaran ide dan pembelajaran lintas tim. Ketika anggota organisasi bebas menyampaikan ide, masukan, atau bahkan kritik, maka proses inovasi menjadi lebih dinamis dan adaptif. Salah satu bentuk nyata dari kolaborasi inovatif adalah diskusi lintas fungsi, di mana ide dari berbagai bidang dikombinasikan menjadi solusi yang lebih komprehensif. Kerja sama tim pemasaran dan tim teknologi, misalnya, dapat menghasilkan produk yang lebih relevan dan bernilai tinggi karena memadukan wawasan pelanggan dengan kemampuan teknis.

Perusahaan biasanya membentuk tim lintas fungsi untuk menciptakan iklim kolaborasi dan komunikasi terbuka. Setiap perusahaan memiliki sebutan yang berbeda untuk menamai tim tersebut, di antaranya yang paling populer adalah: *Cross-Functional Team (CFT)*, *Innovation Squad*, *Skunkworks Team*, *Agile Squad*, atau *New Product Development (NPD) Team*.

3. Toleransi Terhadap Kegagalan dan Risiko

Toleransi terhadap kegagalan dan risiko menciptakan *psychological safety* untuk mencoba hal baru tanpa takut disalahkan. *Psychological safety* diciptakan dengan menerapkan kebijakan yang mendukung eksperimen terstruktur, refleksi tanpa menyalahkan, dan penghargaan pada proses pembelajaran.

Organisasi dapat menyediakan ruang dan mekanisme untuk melakukan eksperimen skala kecil seperti prototipe, *pilot project*, atau *A/B testing*. Pemimpin juga berperan penting dengan menunjukkan keterbukaan terhadap kegagalan, mengakui kesalahan, dan memberikan dukungan ketika percobaan belum berhasil. Pendekatan ini membangun budaya “*fail fast, learn fast*”, di mana kegagalan dini dianggap sebagai cara mempercepat penemuan solusi yang benar.

4. Dukungan Sumber Daya serta Sistem Penghargaan

Dukungan sumber daya merupakan fondasi penting bagi berkembangnya inovasi dalam organisasi. Ketersediaan waktu, dana, fasilitas, teknologi, serta dukungan manajerial menentukan sejauh mana karyawan dapat bereksperimen dan mengembangkan ide baru. Persepsi karyawan terhadap kecukupan sumber daya ini menjadi indikator utama iklim inovasi. Perusahaan yang inovasinya subur umumnya mengalokasikan anggaran khusus yang signifikan untuk penelitian dan pengembangan (R&D).

Selain dukungan sumber daya, sistem penghargaan dan pengakuan (*recognition system*) berperan sebagai mekanisme penting dalam memperkuat perilaku inovatif. Saeid Karimi dkk. (2023) menegaskan bahwa penghargaan tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai simbol makna dan penghargaan atas keberanian mengambil risiko inovatif.

Budaya Inovasi

Apabila kita menganalogikan iklim inovasi adalah tanah yang subur, budaya inovasi adalah tanamannya. Tanaman akan berkembang pesat dan berbuah lebat jika ditanam di tanah yang subur dan dirawat dengan baik. Apa yang dimaksud dengan budaya inovasi?

Budaya inovasi adalah kumpulan nilai, asumsi dasar, sikap, norma dan praktik yang secara kolektif diorganisasikan untuk mendorong dan mendukung penciptaan ide-baru, eksperimen, kolaborasi antar bagian, serta penerimaan terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses inovasi (Bochari,2023). Budaya inovasi dibentuk oleh kombinasi nilai, norma, perilaku, struktur, dan dukungan organisasi yang mendorong kreativitas serta penerapan ide-ide baru. Budaya inovasi diilustrasikan sebagai tanaman yang unsur pembentuknya terdiri dari nilai-nilai, struktur organisasi dan pembelajaran organisasi (Gambar 8.11).



Gambar 8.11 Pembentuk Budaya

1. Nilai dan Keyakinan

Nilai mencerminkan apa yang dianggap penting dan benar oleh organisasi, sedangkan keyakinan menggambarkan pandangan bersama tentang bagaimana sesuatu seharusnya dilakukan. Ketika suatu organisasi memiliki nilai yang mendukung kreativitas, keterbukaan, dan keberanian untuk mencoba hal baru, maka seluruh anggota organisasi akan lebih mudah mengembangkan perilaku inovatif.

Nilai dan keyakinan membentuk pola pikir bersama yang menjadi pedoman dalam bertindak. Dengan nilai yang kuat, individu dalam organisasi merasa memiliki tujuan yang sama dan terdorong untuk menciptakan perubahan positif. Seperti ditegaskan oleh Schein (2010), nilai dan keyakinan adalah lapisan penting dalam budaya organisasi yang memengaruhi perilaku individu di dalamnya. Nilai dan keyakinan diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti slogan, pernyataan visi, dan pola perilaku.

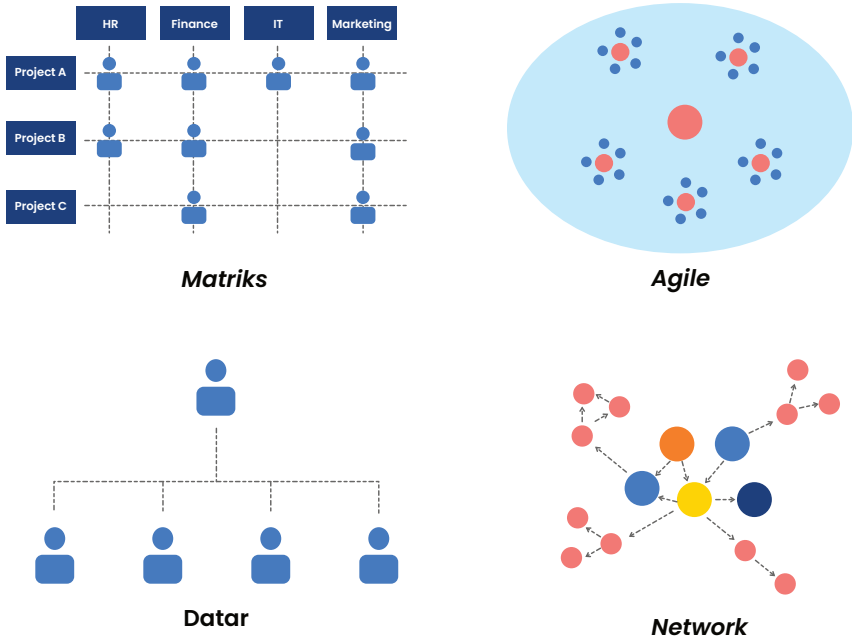
Kita dapat melihat sederet contoh slogan yang mencerminkan keyakinan dan nilai-nilai inovasi dari perusahaan global. Google memiliki slogan “*Innovate, Don’t Imitate*”, yang menguatkan budaya eksperimen dan penciptaan solusi orisinal. Samsung memiliki slogan “*Inspire the World, Create the Future*” yang menekankan inovasi untuk masa depan teknologi global. Amazon mengusung pernyataan “*Work Hard. Have Fun. Make History.*”

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan elemen penting dalam membentuk budaya inovasi. **Struktur organisasi yang kaku dan birokratis menghambat munculnya ide-ide baru, sedangkan struktur yang fleksibel, terbuka, dan partisipatif mendorong kreativitas di berbagai tingkatan.**

Struktur organisasi yang mendukung budaya inovasi adalah struktur yang fleksibel, kolaboratif, cepat mengambil keputusan, dan memberi ruang bagi eksperimen. Menurut Martins dan Terblanche (2003), struktur organisasi yang mendukung inovasi biasanya bersifat datar, yang memungkinkan komunikasi antara pimpinan dan karyawan menjadi lebih terbuka. Dalam struktur semacam ini, setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan ide dan berkontribusi terhadap perubahan.

Terdapat beberapa bentuk struktur yang paling sering digunakan oleh perusahaan inovatif yaitu struktur datar, matriks, *network*, dan *agile* (Gambar 8.12).



Gambar 8.12 Struktur Organisasi Perusahaan Inovatif

- ◆ **Struktur Datar.** Struktur datar memiliki sedikit lapisan hierarki sehingga komunikasi lebih cepat dan karyawan lebih bebas mengemukakan ide. Ciri khas dari struktur datar adalah pembuatan keputusan tidak melewati banyak level manajerial,
- ◆ **Struktur Matriks.** Struktur matriks menggabungkan fungsi dan proyek sehingga tim proyek dibentuk dari berbagai departemen (lintas fungsi). Pada struktur ini karyawan bisa terlibat dalam beberapa proyek inovasi sekaligus.

- ◆ **Struktur Network.** Organisasi bekerja lewat tim-tim kecil yang otonom dan berjejaring, bukan pemisahan departemen yang kaku. Struktur ini fleksibel dalam merespons perubahan dan sumber daya dan keahlian dapat dipertukarkan dengan cepat.
- ◆ **Struktur Agile.** Organisasi membentuk tim kecil dengan *skill* berbeda (*engineering, marketing, finance, design*) untuk berfokus pada inovasi atau produk tertentu. Dengan menggunakan struktur *agile* proses iteratif cepat (*sprint*) dan fokus pada solusi jangka pendek secara cepat dengan otonomi tinggi untuk bereksperimen.

3. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah proses sistematis organisasi menciptakan, memperoleh, menafsirkan, dan membagikan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan kolektifnya. Melalui proses ini, pengalaman individual tidak berhenti pada masing-masing karyawan, tetapi diolah menjadi pengetahuan bersama yang tersimpan dalam budaya, prosedur, dan sistem organisasi. Dengan demikian, organisasi menjadi entitas yang terus berkembang dan mampu beradaptasi secara berkelanjutan.

Dalam konteks inovasi, pembelajaran organisasi memungkinkan perusahaan menghasilkan ide baru, memahami perubahan lingkungan, dan memperbaiki praktik kerja. Pengetahuan yang dikumpulkan dari pengalaman proyek, kebutuhan pelanggan, kegagalan produk, atau benchmark eksternal menjadi sumber utama bagi munculnya solusi kreatif.

Budaya inovasi tidak dapat dibentuk secara instan, melainkan hasil dari komitmen jangka panjang organisasi untuk menciptakan lingkungan yang terbuka terhadap perubahan, pembelajaran, dan kolaborasi. Ketika nilai-nilai inovatif

tertanam kuat, struktur organisasi mendukung komunikasi dua arah, kolaborasi lintas fungsi berjalan efektif, dan setiap individu diberi ruang untuk bereksperimen serta belajar dari pengalaman, maka inovasi akan tumbuh secara alami di seluruh lapisan organisasi.

Pembahasan mengenai iklim inovasi dan budaya inovasi menegaskan bahwa keduanya merupakan dua dimensi yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam membangun organisasi yang inovatif. Iklim inovasi berperan sebagai kondisi awal—lingkungan psikologis, struktural, dan operasional—yang menyediakan ruang aman untuk bereksperimen, berkolaborasi, dan belajar dari kegagalan. Budaya inovasi adalah pola nilai, keyakinan, dan praktik yang terbentuk yang secara konsisten membentuk perilaku. Ketika iklim yang mendukung dikelola secara sadar dan berkelanjutan, budaya inovasi akan tumbuh secara alami dan memastikan keberlanjutan inovasi di semua level.

9

Kepemimpinan Inovatif



9 Kepemimpinan Inovatif

The Walt Disney Company merupakan contoh klasik perusahaan yang sukses beradaptasi dengan perubahan bisnis global melalui inovasi. Perusahaan ini lahir pada tahun 1923 ketika Walt dan Roy Disney mendirikan studio animasi di Hollywood (Gambar 9.1). Kesuksesan besar Disney datang dengan melahirkan tokoh kartun Mickey Mouse, diikuti film animasi *Snow White and the Seven Dwarfs* pada tahun 1937. Era ini menandai inovasi besar Disney dalam animasi dengan merilis berbagai film klasik seperti *Pinocchio*, *Dumbo*, dan *Bambi*. Pada 1955 Disney membuka Disneyland, taman hiburan tematik pertama, yang melebarkan pengaruhnya ke industri hiburan yang lebih luas.



Sumber: Disney Museum

Gambar 9.1. Walt Disney dan Roy Disney, Pendiri Walt Disney Company

Sejak tahun 2006 Disney memperluas kekuasaannya melalui akuisisi besar seperti Pixar, Marvel, Lucasfilm, dan 21st Century Fox, serta meluncurkan layanan streaming Disney+. Disney saat ini dikenal sebagai salah satu perusahaan hiburan terbesar dan paling berpengaruh di dunia dengan menguasai enam bisnis mulai dari media hingga *live entertainment*.

1. Jaringan Media dan Televisi

Lini bisnis jaringan media dan televisi Disney mencakup televisi berita ABC, saluran olah raga ESPN, dan saluran hiburan Disney Channel. Lini bisnis jaringan media dan televisi bukan sekadar saluran penyiaran bagi Disney, tetapi juga mesin ekonomi utama dan katalisator ekosistem perusahaan.

2. Studio dan Produksi

Disney membuat dan mendistribusikan film, serial TV, animasi, serta konten hiburan lewat banyak label termasuk Walt Disney Studios, Pixar Studios, Marvel Studios, Lucasfilm, dan 20th Century Studios. Lini bisnis studio adalah jantung kreatif yang menggerakkan seluruh ekosistem raksasa Disney.

3. Streaming

Disney menjual hiburan melalui platform *streaming* seperti Disney+, Hulu, ESPN+, serta layanan lain di beberapa pasar internasional. Layanan *streaming* berperan sebagai transformasi model bisnis *Direct-to-Consumer* yang memberikan Disney kendali penuh atas distribusi konten serta data pelanggan secara langsung.

4. Taman Hiburan dan Resor

Disney memiliki taman hiburan dan resor di berbagai belahan dunia, termasuk jasa desain dan pengelolaan wahana lewat unit seperti Walt Disney Imagineering. Lini ini berfungsi sebagai perwujudan fisik kekayaan intelektual

Disney yang mengubah konten film menjadi pengalaman imersif untuk menciptakan loyalitas merek yang mendalam dan aliran pendapatan stabil.

5. Merchandise

Disney menjual berbagai produk konsumen seperti **mainan, pakaian, aksesoris, merchandise karakter, serta barang koleksi** melalui jaringan ritel resminya. Lini produk konsumen berfungsi mengubah popularitas karakter menjadi aliran pendapatan berulang melalui penjualan dan lisensi yang memastikan merek Disney hadir secara fisik dalam kehidupan sehari-hari pelanggan.

6. Live Entertainment

Disney memproduksi teater/musikal, pertunjukan panggung, live shows, yang dikelola oleh unit seperti **Disney Theatrical Group**. Unit ini berfungsi untuk meningkatkan kekayaan intelektual Disney menjadi bentuk seni pertunjukan prestisius yang menjangkau audiens dewasa melalui pengalaman teatrikal berkualitas tinggi. Selain mendiversifikasi aliran pendapatan, pertunjukan panggung ini memperkuat nilai merek secara global.

Pertumbuhan dari produsen kartun menjadi perusahaan global didorong oleh semangat inovasinya untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Di bisnis taman hiburan (*theme park*), misalnya, Disney mengenalkan *Audio-Animatronics*, yaitu teknologi boneka robot yang dapat berbicara, bergerak realistis, dan berinteraksi. Walt Disney Imagineering mengembangkan robot dan animatronik generasi baru berupa robot akrobatik yang bisa “melompat” seperti superhero dan animatronik wajah super-realistis yang bisa meniru ekspresi halus (Gambar 9.2).



Sumber: Disney Experience

Gambar 9.2. Audio-Animatronic Figur Pirate of Caribbean

Melalui studio Pixar, Disney menjadi pionir dalam film yang dihasilkan melalui komputer atau CGI (*Computer Generated Imaginary*). *Toy Story* adalah film CGI pertama yang kemudian disusul dengan *Bugs Life*. Pixar menciptakan standar baru untuk *storytelling* berbasis komputer.

Salah satu inovasi paling strategis dalam model bisnis Disney adalah ekspansi ekosistem IP (*Intellectual Property*) terintegrasi, yaitu pendekatan yang menyatukan seluruh lini bisnis perusahaan dalam satu jaringan nilai berbasis karakter dan *franchise*. Model bisnis The Walt Disney Company melihat suatu karakter atau film sebagai sebuah “dunia” (universe) yang utuh dan berkelanjutan. IP mencakup karakter dan desain visual, alur cerita dan nilai emosional yang melekat di benak audiens. IP dilindungi oleh hak legal yang memberi Disney kewenangan penuh untuk memproduksi, mendistribusikan, dan melisensikan konten. Kekuatan IP inilah yang kemudian diekspansi secara terintegrasi ke berbagai unit bisnis, mulai dari film layar lebar, layanan *streaming* dan televisi, merchandise, taman hiburan, game, hingga pengalaman langsung, sehingga satu IP dapat menghasilkan nilai ekonomi yang berlapis dan saling memperkuat.

Tokoh Mickey Mouse menjadi ikon korporat dan hadir dalam film, *merchandise*, serta *theme park*. Frozen berkembang dari film animasi menjadi fenomena global melalui musik, *merchandise*, wahana taman hiburan, hingga pertunjukan Broadway. Marvel Cinematic Universe dan Star Wars membangun *storytelling* lintas media melalui film, serial Disney+, *merchandise*, dan taman hiburan tematik. Melalui pengelolaan IP yang terintegrasi ini, Disney mampu memperpanjang umur *franchise*, mengurangi risiko bisnis, dan menciptakan sumber pendapatan berlipis.

Kepemimpinan Inovatif Robert Allen Iger

Kegemilangan Walt Disney saat ini tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan **Robert Allen Iger**. Bob Iger bergabung dengan Disney pada 1996 setelah perusahaan mengakuisisi Capital Cities, tempat ia sebelumnya menjabat sebagai eksekutif senior. Ia kemudian naik ke posisi Presiden dan COO sebelum akhirnya menjadi CEO pada 2005 (Gambar 9.3).



Sumber: Foto Angela Goerge,
Commons Wikipedia

Gambar 9.3 Robert A. Iger

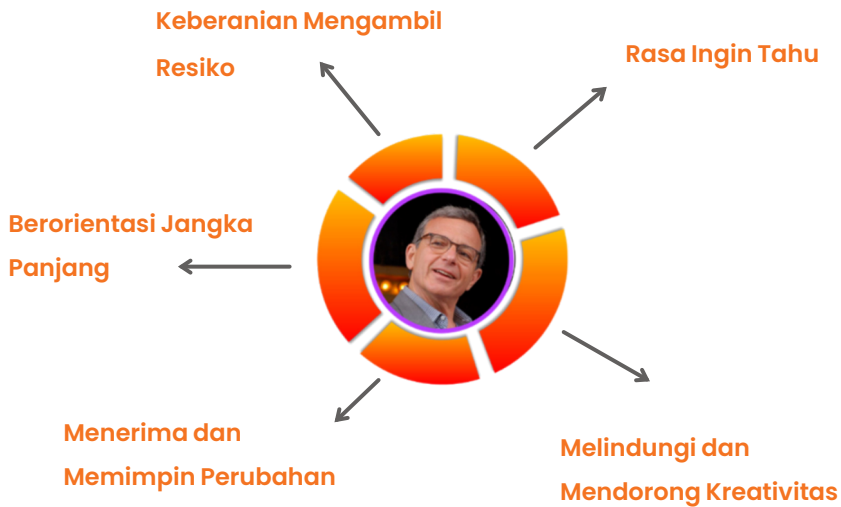
Sebagai CEO, Iger meluncurkan serangkaian terobosan besar yang memperkuat dominasi Disney di industri hiburan. Ia memimpin akuisisi transformatif seperti Pixar (2006), Marvel (2009), Lucasfilm (2012), dan 21st Century Fox, yang memperluas portofolio IP secara dramatis. Ia juga mendorong transformasi digital melalui peluncuran Disney+, serta memimpin ekspansi taman hiburan global, termasuk Shanghai Disney Resort.

Bob Iger memimpin Disney dengan visi yang kuat yaitu “Menjadikan Disney sebagai pemimpin industri hiburan global yang menggabungkan kreativitas kelas dunia dan teknologi untuk menciptakan pengalaman yang relevan dan bernilai lintas generasi”. Bagi Iger, inti bisnis Disney adalah “*storytelling*”. Semua langkah strategis yang diambilnya, termasuk penggabungan berbagai lini bisnis Disney dan akuisisi, bertujuan untuk memperkuat bisnis inti ini.

Iger terus mendorong inovasi dan reinvensi. Dalam sebuah wawancara dengan majalah The Wrap Iger menyatakan bahwa ia berharap penerusnya memiliki “*constant desire to reinvent*”—yakni hasrat terus menerus untuk berinovasi dan bereksplorasi, sekaligus menghargai masa lalu Disney sebagai pencerita hebat (The Wrap, 2025).

Iger juga menyatakan bahwa penggunaan teknologi baru (seperti AI) sebagai bagian dari inovasi masa depan Disney. Iger menyebut peluang fenomenal menerapkan AI untuk membuat platform lebih dinamis dan kreatif — menunjukkan fokus masa depan Disney pada teknologi dan pengalaman baru.

Buku *The Ride of a Lifetime* yang ditulis oleh Iger (2019) mengungkapkan 25 prinsip kepemimpinannya dalam menakhodai Disney. Lima di antaranya berperan langsung dalam membentuk budaya inovasi Disney yaitu (Gambar 9.4):



Gambar 9.4 Prinsip Kepemimpinan Inovasi Bob Iger

1. Keberanian Mengambil Resiko

Bob Iger berpandangan bahwa inovasi selalu dimulai dari keberanian mengambil keputusan besar. Ia memahami bahwa terobosan tidak akan lahir dari langkah aman. Contoh paling jelas adalah keputusan mengakuisisi Pixar. Langkah ini berisiko secara finansial dan politik internal, tetapi justru menjadi sumber kebangkitan inovasi Disney Animation. Risiko yang diperhitungkan dengan visi jangka panjang memungkinkan Disney menciptakan lompatan kreatif, bukan sekadar perbaikan inkremental.

2. Rasa Ingin Tahu

Iger memandang rasa ingin tahu sebagai bahan bakar inovasi. Pemimpin inovatif harus terus bertanya: apa yang berubah, apa yang mungkin, dan apa yang belum kita coba? Sikap inilah yang membuatnya tertarik pada dunia komik Marvel dan melihat potensi besar di balik karakter yang belum populer. Dengan rasa ingin tahu yang tinggi terhadap cerita, teknologi, dan audiens, Iger mampu menangkap peluang inovatif sebelum terlihat jelas oleh orang lain.

3. Melindungi dan Mendorong Kreativitas

Iger percaya bahwa inovasi tidak bisa dipaksakan melalui struktur atau aturan ketat, melainkan tumbuh dari lingkungan yang melindungi kreativitas. Ia sengaja tidak mencampuri proses kreatif setelah mengakuisisi Pixar, Marvel, dan Lucasfilm, Kevin Feige, presiden Marvel Studios, diberi kebebasan penuh mengembangkan Marvel Cinematic Universe tanpa intervensi berlebihan dari manajemen Disney. Dengan melindungi kreator dari birokrasi dan politik internal, inovasi dapat berkembang secara alami dan berkelanjutan.

4. Menerima dan Memimpin Perubahan

Inovasi menuntut keberanian untuk meninggalkan cara lama yang sudah nyaman. **Iger tidak hanya menerima perubahan, tetapi secara aktif memimpinnya.** Keputusan membangun Disney+ adalah contoh nyata: ia mengubah model bisnis Disney dari penjual lisensi konten menjadi penyedia platform langsung ke konsumen. Perubahan ini penuh resistensi, tetapi kepemimpinan yang tegas membuat Disney mampu beradaptasi dengan perubahan industri hiburan yang cepat.

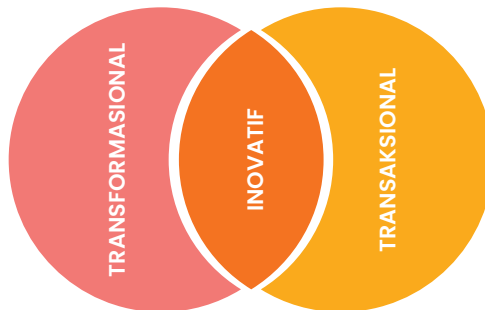
5. Berorientasi Jangka Panjang

Iger berpandangan inovasi sejati tidak memberikan hasil secara instan. **Ia menekankan pentingnya visi jangka panjang dan kesabaran strategis.** Investasi pada Disney+, misalnya, tidak langsung menguntungkan dan bahkan menimbulkan kerugian awal. Namun dengan orientasi jangka panjang, platform ini menjadi fondasi masa depan Disney. Prinsip ini menunjukkan bahwa inovasi bukan tentang hasil cepat, melainkan tentang membangun nilai yang bertahan lama.

Kelima prinsip ini saling terhubung: keberanian membuka jalan, rasa ingin tahu menemukan peluang, kreativitas menciptakan terobosan, perubahan menggerakkan organisasi, dan visi jangka panjang memastikan inovasi bertahan.

Kepemimpinan Inovasi

Hunter dan Cushenbery (2021) berpendapat bahwa pemimpin yang inovatif menggabungkan gaya transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi dan mentransformasi cara berpikir, sikap, serta nilai-nilai bawahan. Pemimpin transformasional mendorong visi bersama, memberikan motivasi intrinsik, dan menumbuhkan kepercayaan diri serta kreativitas karyawan. Gaya transformasional ini penting untuk membantu individu berani berpikir di luar kebiasaan, menerima perubahan, dan mengeksplorasi ide-ide baru yang belum pernah dicoba sebelumnya. Pemimpin tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membentuk makna dan tujuan dari pekerjaan itu sendiri.



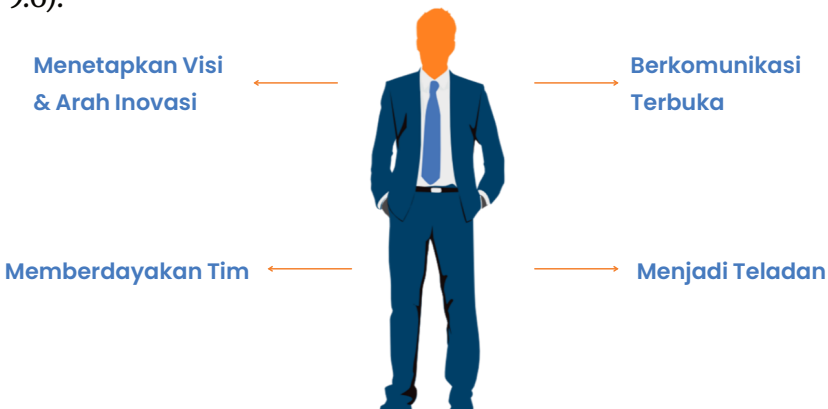
Gambar 9.5 Gaya Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan transaksional menekankan hubungan pertukaran yang jelas antara pemimpin dan bawahan. **Pemimpin menetapkan target, aturan, dan standar kinerja, lalu memberikan imbalan atau sanksi berdasarkan pencapaian tersebut.** Gaya ini berorientasi pada efisiensi, kepatuhan, dan konsistensi pelaksanaan tugas.

Pemimpin yang inovatif justru memadukan kedua gaya ini: kepemimpinan transformasional digunakan untuk memicu kreativitas dan perubahan cara berpikir, sementara kepemimpinan transaksional memastikan ide-ide inovatif dapat diterapkan secara disiplin dan selaras dengan tujuan organisasi. Perpaduan ini memungkinkan inovasi tidak hanya lahir, tetapi juga berhasil diwujudkan (Gambar 9.5).

■ Kepemimpinan Inovasi

Pemimpin inovatif menjalankan lima peran secara efektif, yaitu menanamkan visi dan arah inovasi, berkomunikasi terbuka, memberdayakan tim, mendukung eksperimen dan pengambilan risiko terukur, serta memberi teladan (Gambar 9.6).



Gambar 9.6 Peran pemimpin Inovatif

1. Menetapkan Visi dan Arah Inovasi

Pemimpin inovatif memiliki pandangan jauh ke depan dan mampu melihat peluang di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Pemimpin merumuskan visi perusahaan yang berorientasi pada pembaruan, keberlanjutan, dan keunggulan kompetitif. Visi tersebut menentukan arah inovasi yang sejalan dengan strategi dan nilai-nilai perusahaan.

Pemimpin inovatif menetapkan arah inovasi dengan memahami kebutuhan pasar, perkembangan teknologi, serta tantangan industri. Ia memastikan bahwa setiap langkah inovasi yang diambil relevan dengan tujuan strategis organisasi. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam menyampaikan visi secara inspiratif, agar karyawan merasa memiliki tujuan yang sama dan terdorong untuk menciptakan ide-ide baru tanpa rasa takut gagal.

Elon Musk dikenal sebagai pemimpin visioner yang melihat masa depan dunia pada dua tantangan besar: ketergantungan pada energi fosil dan keterbatasan manusia sebagai spesies di satu planet. Ia meyakini bahwa energi berkelanjutan dan eksplorasi luar angkasa bukan sekadar proyek teknologi, melainkan kebutuhan jangka panjang umat manusia. Visi inilah yang menjadi dasar arah kepemimpinannya dalam membangun Tesla dan SpaceX, jauh sebelum kedua bidang tersebut dianggap layak secara komersial (Gambar 9.7).



Sumber: Foto The Royal Society,
Common Wikipedia

Gambar 9.7 Elon Musk, Pemimpin Visioner

Melalui Tesla, Musk menetapkan tujuan yang jelas: mempercepat transisi dunia ke energi berkelanjutan. Saat kendaraan listrik masih dianggap mahal, lambat, dan tidak praktis, Musk justru mendorong produksi mobil listrik berperforma tinggi yang dapat diproduksi secara massal. Ia berinvestasi besar pada baterai, jaringan pengisian daya, dan integrasi energi terbarukan, meskipun menghadapi kritik, kerugian finansial, dan keraguan dari industri otomotif tradisional. Konsistensi arah ini akhirnya mengubah persepsi global terhadap kendaraan listrik.

Musk mengejar visi eksplorasi luar angkasa dengan pendekatan radikal lewat SpaceX: menurunkan biaya peluncuran roket melalui teknologi roket yang dapat digunakan ulang. Gagasan ini awalnya dianggap mustahil dan terlalu berisiko, bahkan setelah beberapa kegagalan peluncuran. Namun dengan arah yang tegas dan keberanian mengambil risiko, SpaceX berhasil merevolusi industri antariksa dan membuka peluang baru bagi misi luar angkasa, termasuk ambisi jangka panjang manusia untuk hidup di planet lain. Kepemimpinan Musk menunjukkan bahwa visi yang jelas, meski kontroversial, dapat mengubah masa depan industri dan peradaban.

2. Berkomunikasi Secara Terbuka dan Inspiratif

Pemimpin inovatif tidak hanya menyampaikan ide atau arahan, tetapi juga mendengarkan pandangan dan masukan dari bawahannya. Melalui komunikasi dua arah yang jujur dan inklusif, pemimpin membangun rasa saling percaya, sehingga setiap karyawan merasa aman untuk berpendapat, mengajukan ide baru, bahkan menyampaikan kritik secara konstruktif.

Pemimpin inovatif memanfaatkan berbagai media — mulai dari pertemuan tatap muka, forum ide, hingga platform digital. Dengan demikian semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berbagi ide.

Gaya kepemimpinan Howard Schultz, dikenal sebagai salah satu elemen kunci yang membentuk budaya inovasi Starbucks. Howard Schultz menerapkan gaya kepemimpinan dengan komunikasi terbuka dan dua arah, di mana karyawan (yang ia sebut *partners*) didorong untuk menyampaikan ide, kritik, dan aspirasi secara langsung kepada manajemen. Ia menciptakan ruang dialog seperti *Partner Open Forums* dan bahkan membuka akses komunikasi pribadi agar suara karyawan dari berbagai level organisasi dapat didengar (Gambar 9.8).



Sumber: Foto oleh Gage Skidmore,
Commons Wikipedia

Gambar 9.8 Howard Schultz

Selain keterbukaan, Schultz menekankan transparansi dan kejujuran dalam menyampaikan kondisi perusahaan, termasuk saat menghadapi krisis. Ia percaya bahwa keterbukaan informasi membangun kepercayaan dan rasa memiliki di antara karyawan. Schultz tidak menutupi tantangan bisnis, melainkan menjelaskannya secara langsung agar karyawan memahami konteks pengambilan keputusan strategis .

Schultz memiliki kemampuan *storytelling* yang empatik dan inspiratif. Schultz kerap membagikan kisah pribadi dan nilai-nilai perusahaan untuk menghubungkan visi bisnis dengan makna yang lebih manusiawi. Gaya komunikasi ini membantu menyatukan karyawan di sekitar tujuan bersama dan memperkuat budaya organisasi Starbucks yang berfokus pada rasa hormat, keterlibatan, dan kepedulian terhadap manusia (Gallo, 2018).

3. Memberdayakan Tim

Pemberdayaan dan kepercayaan terhadap tim merupakan fondasi penting untuk menumbuhkan kreativitas dan tanggung jawab individu. **Pemimpin memberdayakan tim dengan memberi otonomi kerja, yaitu kebebasan dalam menentukan cara terbaik mencapai tujuan.** Kebebasan ini dibarengi dengan kepercayaan dan dukungan moral, bukan pengawasan berlebihan. Ketika karyawan merasa dipercaya, mereka akan lebih termotivasi untuk berinovasi, berani mengambil risiko, dan belajar dari pengalaman. Pemimpin yang memberdayakan berperan sebagai fasilitator dan mentor, bukan pengontrol; ia mendorong tim untuk berkembang melalui tanggung jawab yang nyata.

Pemimpin dapat memberdayakan tim dengan memberikan tantangan yang bermakna dan terukur. Tantangan ini mendorong anggota tim keluar dari zona nyaman sehingga mereka terdorong untuk berpikir lebih kreatif dan mencari solusi yang belum pernah dicoba sebelumnya. Pemimpin menetapkan target yang menantang namun realistis, serta memberikan kejelasan mengenai tujuan tanpa membatasi cara untuk mencapainya. Dengan demikian, tim merasa dipercaya untuk menangani tugas penting dan termotivasi untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka, sekaligus mengembangkan keterampilan baru melalui proses tersebut.

Pemimpin yang terkenal karena pemberdayaan tim adalah Ed Catmull, salah satu pendiri Pixar Animation Studios (Gambar 9.9). Ia meyakini bahwa inovasi berkelanjutan tidak lahir dari individu jenius semata, melainkan dari sistem kerja yang aman, terbuka, dan kolaboratif. Ia melihat bahwa orang-orang kreatif justru gagal berinovasi ketika takut dikritik atau dihukum karena kesalahan. Catmull menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang menghilangkan rasa takut, mendorong kejujuran intelektual, dan menghargai proses belajar. Baginya, tugas utama pemimpin bukan mengendalikan ide, melainkan merancang budaya organisasi yang memungkinkan ide terbaik muncul dan berkembang (Catmull & Wallace, 2014).



Sumber: Foto oleh Jeff Heusser, Commons Wikipedia

Gambar 9.8 Edwin Earl Catmull, Pemimpin yang Memberdayakan

Salah satu wujud nyata dari filosofi tersebut adalah pembentukan forum *Braintrust*, sebuah pertemuan rutin di mana para sutradara, penulis, dan animator Pixar saling mengkritik karya yang sedang dikembangkan secara terbuka dan setara, tanpa hierarki jabatan. Forum *Braintrust* tidak memberi perintah atau membuat keputusan final—hanya masukan jujur yang harus dipertimbangkan oleh pembuat film. Model pemberdayaan ini memberi otonomi penuh kepada tim kreatif sekaligus memperkaya kualitas ide melalui perspektif kolektif. Pendekatan ini terbukti efektif, menghasilkan film-film inovatif dan sukses seperti *Toy Story*, *Up*, dan *Inside Out*, serta menjadikan Pixar sebagai salah satu studio animasi paling konsisten dalam kualitas dan kreativitas.

4. Menampilkan Keteladanan

Pemimpin inovatif tidak hanya berbicara tentang perubahan, tetapi **menunjukkan secara nyata bagaimana inovasi dijalankan dalam perilaku dan keputusan sehari-hari**. Keteladanan seperti ini jauh lebih berpengaruh daripada sekadar arahan atau slogan, karena anggota organisasi belajar dari apa yang pemimpin lakukan, bukan hanya dari apa yang mereka katakan. Pemimpin inovatif memperlihatkan rasa ingin tahu yang tinggi, keberanian mengambil risiko, dan keterbukaan terhadap ide baru, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi bagian dari budaya organisasi yang menular ke seluruh tim.

Ignasius Jonan menunjukkan keteladanan sebagai pemimpin inovatif dengan tidak hanya berbicara, tetapi mencontohkannya secara nyata dalam tindakan (Gambar 9.10). Sejak menjabat Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia (KAI), Jonan turun langsung kelapangan untuk memahami masalah operasional, memperbaiki layanan, dan menegakkan disiplin di seluruh lini kerja. Ia memimpin transformasi besar dengan

merombak fasilitas stasiun, menghadirkan layanan ber-AC di semua kelas, serta menertibkan praktik yang merugikan seperti penumpang atap dan pedagang asongan di kereta. Langkah-langkah tersebut menunjukkan rasa ingin tahu tinggi, keberanian mengambil risiko, dan komitmen kuat terhadap perubahan nyata.



Sumber: Foto oleh Indonesia Railway Company,
Commons Wikipedia

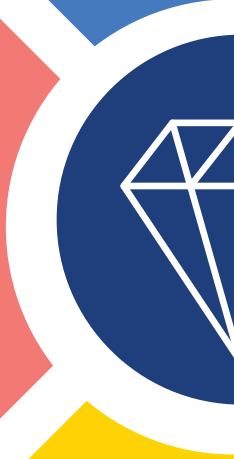
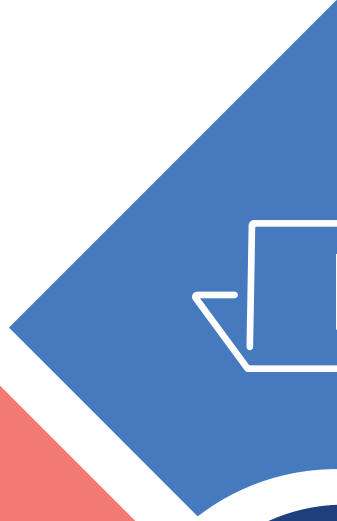
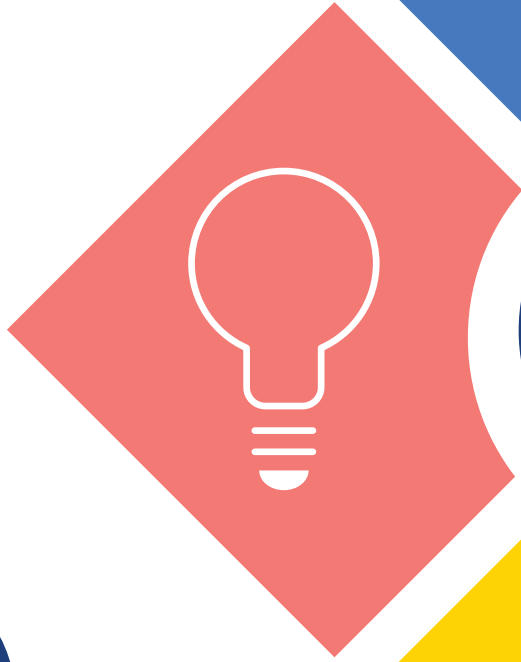
Gambar 9.8 Ignasius Jonan

Gaya kepemimpinan Jonan lebih dari sekedar tindakan, tetapi menanamkan nilai-nilai inovasi dalam budaya kerja KAI. Ia menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan melalui target “200 *improvement*”, penerapan sistem tiket elektronik, serta penguatan budaya pelayanan dan kualitas. Keteladanan ini menginspirasi karyawan untuk berani berpikir baru dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka. Jonan menjadi contoh nyata bahwa inovasi tidak hanya lahir dari ide atau teknologi, tetapi dari perilaku pemimpin yang mampu menghidupkan nilai perubahan dalam organisasi (Zahra, 2021).

Pembahasan pada Bab 9 ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif merupakan faktor kunci yang memungkinkan organisasi bertahan, tumbuh, dan unggul di tengah perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks. Melalui contoh The Walt Disney Company, Bob Iger, Elon Musk, Ed Catmull, hingga Ignasius Jonan, terlihat bahwa inovasi tidak hanya bergantung pada teknologi atau ide cemerlang, tetapi terutama pada peran pemimpin dalam menetapkan visi yang jelas, membangun komunikasi terbuka, memberdayakan tim, memberi keteladanan, serta mendorong keberanian untuk berubah dan mengambil risiko terukur. Pemimpin inovatif mampu menciptakan iklim dan budaya organisasi yang mendukung kreativitas, pembelajaran, dan kolaborasi, sehingga ide-ide baru dapat diwujudkan menjadi nilai nyata bagi organisasi dan masyarakat. Dengan demikian, kepemimpinan inovatif bukan sekadar pilihan gaya kepemimpinan, melainkan sebuah kebutuhan strategis dalam menghadapi tantangan masa depan.

10

**Praktik *Innovation Diamond*
di Build Your Dreams**



10 Praktik *Innovation Diamond* di Build Your Dreams

BYD Co. Ltd. (Build Your Dreams) didirikan pada tahun 1995 di Shenzhen oleh Wang Chuanfu. BYD memulai usahanya sebagai produsen baterai isi ulang untuk ponsel dan perangkat elektronik. Berkat inovasi, perusahaan ini tumbuh menjadi salah satu pemasok baterai terbesar di dunia, melayani merek-merek ternama seperti Nokia dan Motorola. Keberhasilan di bidang baterai menjadi fondasi utama BYD untuk mengembangkan teknologi energi yang lebih luas.



Sumber: BYD Company

Gambar 10.1 Kantor Pusat BYD Shenzhen, China

Memasuki awal 2003, BYD melebarkan sayap ke industri otomotif dengan mengakuisisi pabrikan mobil Tsinchuan Automobile Company. Perusahaan ini kemudian memfokuskan pada pengembangan kendaraan listrik (EV). Kini, BYD telah menjadi salah satu pemimpin global dalam industri kendaraan listrik, energi terbarukan, dan teknologi baterai.

BYD terus memperkuat reputasinya sebagai pionir transisi energi hijau dunia dengan ekspansi besar-besaran ke pasar Eropa, Amerika, dan Asia Tenggara. Melalui kantor pusatnya di Shenzhen, BYD mengendalikan operasi bisnisnya di 112 negara di seluruh dunia (Gambar 10.1).

BYD resmi masuk ke pasar mobil penumpang Indonesia pada 18 Januari 2024. Pada saat peluncuran perdananya, BYD memperkenalkan tiga model listrik sekaligus, yaitu BYD Atto 3 (SUV listrik), BYD Dolphin (*hatchback* listrik), dan BYD Seal (sedan listrik). Ketiganya menjadi model pertama yang dikenalkan ke publik Indonesia dan mulai dipasarkan secara bertahap. Sebelumnya BYD memang sudah hadir di Indonesia lewat kendaraan komersial seperti bus listrik dan armada taksi, tetapi belum secara resmi masuk ke pasar mobil penumpang (BYD Company, 2024).

Sekarang jajaran mobil BYD di Indonesia semakin lengkap. Selain Atto 3, Dolphin, dan Seal, BYD juga telah menghadirkan BYD M6 sebagai MPV listrik 7-penumpang, BYD Atto 1 (Seagull) sebagai mobil listrik kompak *entry-level*, serta Denza D9 sebagai MPV listrik premium dari *sub-brand* Denza. Dengan lini produk yang mencakup mobil kompak, sedan, SUV, hingga MPV, BYD menargetkan pasar yang luas dan menjadi salah satu merek kendaraan listrik yang pertumbuhannya paling cepat di Indonesia (Gambar 10.2).



Gambar 10.2 Produk Mobil Listrik BYD di Pasar Indonesia

Pasar Indonesia menyambut baik kehadiran mobil listrik BYD. BYD berhasil meraih sekitar 36 % pangsa pasar EV nasional pada 2024, dengan *wholesales* mencapai 15.433 unit. Angka ini menunjukkan permintaan konsumen yang tinggi terhadap produk BYD dalam segmen EV. Hingga Juli 2025, BYD mencatat penjualan 22.600 unit dan menguasai sekitar 54 % pangsa pasar EV di Indonesia (Swa *top of mind*, 2025).

BYD membangun pabrik perakitan mobil listrik di Indonesia sebagai bagian dari strategi ekspansi global dan penguatan industri kendaraan listrik nasional. Pabrik tersebut berlokasi di kawasan Subang Smartpolitan, Jawa Barat, dengan luas lahan sekitar 100–120 hektare dan kapasitas produksi yang diproyeksikan mencapai 150.000 unit kendaraan listrik per tahun (Kontan, 2024). Kehadiran fasilitas perakitan ini bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada impor kendaraan utuh (CBU) dan meningkatkan daya saing.

■ Lini Bisnis BYD

Saat ini BYD mengelola lima lini bisnis yang saling mendukung sebagai ekosistem penggunaan energi baru yang bersih. Keempat lini bisnis tersebut adalah otomotif, komponen elektronik, penyimpanan energi, dan transportasi (Gambar 10.3).

1. Otomotif

Otomotif merupakan lini bisnis BYD paling dikenal. Mereka memproduksi **kendaraan listrik untuk berbagai segmen, mulai dari SUV, sedan, MPV, hingga hatchback**. Beberapa model yang populer termasuk BYD Atto 3, BYD Dolphin, dan BYD Seal. Selain mobil penumpang, BYD juga membuat bus listrik, truk listrik, kendaraan komersial lain, serta *forklift* dan kendaraan utilitas industri.

2. Komponen Elektronik

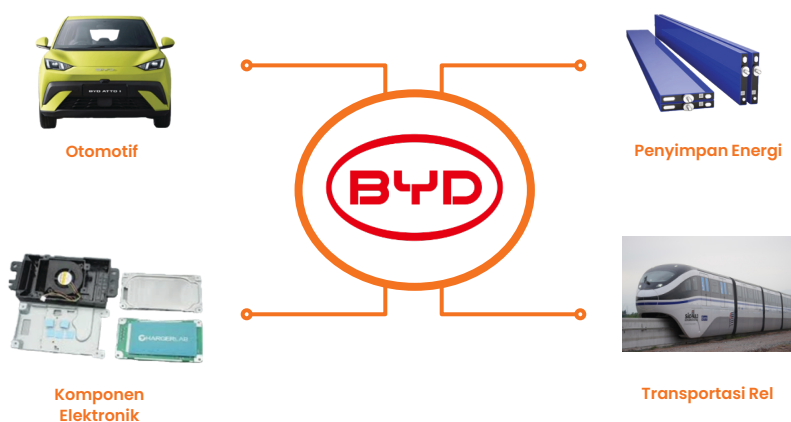
Divisi elektronik BYD memproduksi berbagai komponen dan perangkat elektronik. BYD dikenal sebagai produsen **casing** dan **komponen ponsel** serta **laptop** untuk banyak merek global. Selain itu, BYD juga menghasilkan **sistem elektronik otomotif**, **perangkat pintar**, dan **mengoperasikan layanan manufaktur elektronik** yang mencakup perakitan dan produksi komponen presisi.

3. Energi Terbarukan & Penyimpanan Energi

BYD merupakan salah satu pemain penting di industri energi bersih dengan mengembangkan **baterai daya (power battery)** untuk kendaraan dan sistem penyimpanan energi skala rumah tangga hingga industri. BYD juga menyediakan solusi energi terbarukan seperti sistem penyimpanan energi terpadu dan teknologi untuk pembangkitan energi bersih.

4. Transportasi Rel

Selain otomotif, BYD juga terjun ke teknologi transportasi rel. Mereka mengembangkan sistem monorel dan solusi transit urban seperti **SkyRail** dan **SkyShuttle**. Produk ini mencakup desain jalur, kereta api/listrik, hingga sistem operasional lengkap, sehingga menjadi solusi transportasi massal ramah lingkungan.

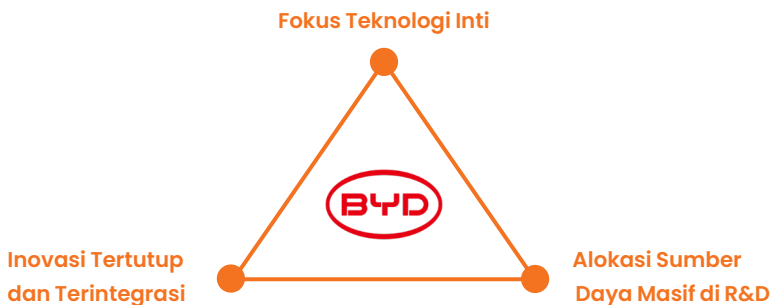


Gambar 10.3 Lini Bisnis BYD

Strategi Inovasi

Inovasi merupakan ‘kendaraan utama’ bagi BYD untuk mencapai visi dan menjalankan misi korporasi. BYD secara tegas menyatakan misinya “*to change the world by creating a complete, clean-energy ecosystem that reduces the world’s reliance on fossil fuels*” (BYD Corporation, 2025). Misi ini yang mendasari BYD menjadi salah satu pelopor pada industri transportasi berbasis energi baru dan terbarukan. Misinya tersebut menjadi basis visi inovasi BYD yaitu “*Technological innovations for a better life*”..

Strategi inovasi BYD ditopang oleh tiga pilar yang saling mendukung, yaitu fokus pada teknologi inti, alokasi sumber daya masif, dan inovasi tertutup yang terintegrasi (Gambar 10.4).



Gambar 10.4 Strategi Inovasi BYD

1. Fokus Teknologi Inti

BYD berkonsentrasi pada pengembangan teknologi fundamental yang menjadi dasar keunggulan produk BYD. Terdapat 5 teknologi inti yang menjadi basis keunggulan BYD (Gambar 10. 5), yaitu:

- ◆ **Teknologi Baterai.** Inovasi baterai menjadi fondasi utama seluruh kendaraan listrik dan sistem energi BYD. Pada bidang ini BYD fokus untuk mengembangkan baterai yang aman dan efisien. Salah satu hasil inovasi baterai yang menonjol adalah Blade Battery yang dirancang untuk mengurangi risiko kebakaran dan meningkatkan kepadatan energi.
- ◆ **Sistem Powertrain.** Sistem *powertrain* adalah sistem yang menghasilkan dan menyalurkan tenaga dari mesin ke roda. BYD mengembangkan sendiri motor listrik, *inverter*, dan sistem kontrolnya. Integrasi penuh ini meningkatkan efisiensi, performa, dan keandalan kendaraan, sekaligus menekan biaya produksi karena tidak bergantung pada pemasok luar.
- ◆ **Teknologi Kendaraan Energi Baru.** BYD berfokus mengembangkan teknologi kendaraan listrik murni (EV) dan kendaraan komersial ramah lingkungan. Strategi ini bertujuan menghadirkan transportasi rendah emisi yang mencakup mobil penumpang, bus listrik, hingga kendaraan industri.
- ◆ **Teknologi Komponen Elektronik.** Selain otomotif, BYD juga mengembangkan teknologi komponen elektronik untuk industri lain, seperti modul kamera, papan sirkuit, dan komponen perangkat pintar. Fokus ini memperkuat kemampuan R&D sekaligus mendukung kualitas manufaktur internal.
- ◆ **Solusi Energi Terintegrasi.** BYD membangun ekosistem energi menyeluruh yang mencakup pembangkitan energi terbarukan, penyimpanan energi skala besar, dan solusi pengisian daya. Pendekatan ini mendukung visi perusahaan untuk menciptakan rantai energi bersih dari sumber hingga penggunaan akhir.



Gambar 10.5 teknologi inti BYD

2. Alokasi Sumber Daya Masif di R&D

BYD menempatkan riset dan pengembangan sebagai **prioritas utama**. Dalam sembilan bulan pertama 2025, BYD mengalokasikan 43,75 miliar yuan untuk R&D. Angka ini naik 31% dari tahun sebelumnya. Secara total, investasi R&D BYD telah melampaui 220 miliar yuan pada akhir 2024. Dengan jumlah ini, BYD menjadi produsen mobil, dengan belanja penelitian terbesar di dunia (Antara News, 2025).

BYD mempekerjakan sekitar 110.000 tenaga *Research & Development*. Jumlah ini luar biasa besar untuk sektor otomotif. Sebagai perbandingan Tesla diperkirakan memiliki ±40.000 karyawan di R&D dan *engineering* di berbagai bidang.

3. Inovasi Tertutup dan terintegrasi

Model inovasi BYD didasarkan pada pendekatan "*Closed-Loop Innovation*" (inovasi lingkaran tertutup), yang secara fundamental didukung oleh strategi integrasi vertikalnya. BYD menerapkan inovasi yang tertutup terutama pada pengembangan teknologi inti yang menjadi sumber keunggulan kompetitifnya.

Meskipun demikian, BYD tetap menerapkan unsur inovasi terbuka pada area non-inti untuk mempercepat pengembangan teknologi pendukung. BYD menjalin kerja sama dengan Nvidia dan Qualcomm untuk mengembangkan *chipset*, serta dengan Huawei untuk mengembangkan modul konektivitas. BYD juga membuka kolaborasi riset dengan universitas dan lembaga penelitian di Tiongkok dalam pengembangan material, kecerdasan buatan, dan teknologi energi baru.

■ Manajemen Portofolio Inovasi

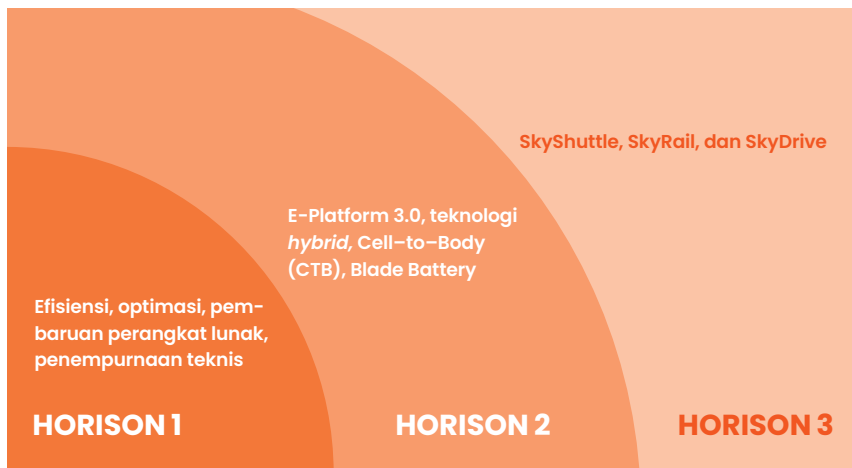
Car News China mempublikasikan bahwa BYD rata-rata mengajukan sekitar 32 paten per hari. Dalam lini bisnis otomotif saja BYD meluncurkan 9 – 16 model baru dalam setahun (Shahan, 2025). Angka ini menunjukkan betapa masif, beragam, dan tersebarnya aktivitas inovasi di berbagai divisi teknologinya. Untuk menangani volume proyek inovasi tersebut, BYD menerapkan pendekatan manajemen portofolio inovasi.

BYD menetapkan **tingkat kebaruan** inovasi sebagai kategori utama untuk menyusun struktur portofolio. Kategori ini membagi seluruh inovasi ke dalam tiga horizon:

- ◆ **Horizon 1, Core Innovation.** Pada Horizon 1, BYD berfokus pada penyempurnaan berkelanjutan atas teknologi dan produk yang sudah dimiliki. Inovasi inkremental BYD di antaranya meliputi peningkatan efisiensi baterai LFP, optimasi *powertrain*, pembaruan perangkat lunak, serta penyempurnaan teknis seperti aerodinamika dan kenyamanan berkendara. Inovasi pada Horizon menjadi pilar utama BYD untuk mempertahankan dominasi di pasar kendaraan listrik.

- ◆ **Horizon 2, *Adjacent Innovation*.** Inovasi Horizon 2 bersifat lebih besar dan strategis, tetapi tetap berada dalam lingkup bisnis inti BYD. Inovasi Horizon 2 BYD mencakup pengembangan e-Platform 3.0, teknologi *hybrid*, *Cell-to-Body* (CTB), dan *Blade Battery*. Inovasi jenis ini memberikan lompatan teknologi yang signifikan dan menjadi pembeda utama BYD dari para pesaing global.
- ◆ **Horizon 3, *Radical Innovation*.** Horizon 3 mencakup inovasi radikal yang diarahkan untuk menciptakan peluang teknologi dan bisnis baru di masa depan. Pada Horizon 3 BYD berinovasi dalam sistem transportasi SkyShuttle, SkyRail, dan SkyDrive, dan teknologi mengemudi otonom.

BYD menjaga keseimbangan proyek-proyek inovasi dalam ketiga horison tersebut untuk memperkuat keunggulan saat ini, menjaga keunggulan jangka panjang, dan mempersiapkan masa depan. Portofolio inovasi BYD paling banyak berfokus pada Horizon 1, disusul Horizon 2, dan diikuti Horizon 3 (Gambar 10.6).



Gambar 10.6 Struktur Portofolio Inovasi BYD

Dengan mengelola inovasi melalui struktur tiga horizon, BYD mampu menjaga keseimbangan antara hasil jangka pendek, keunggulan kompetitif jangka menengah, dan kesiapan menghadapi peluang masa depan.

■ **Idea-to-Launch**

Evan Nigel (2025) dalam artikelnya di *CarBuzz* menyoroti fenomena luar biasa di industri otomotif global, di mana BYD berhasil memangkas waktu pengembangan mobil baru menjadi hanya 18 bulan. Produsen mobil mapan seperti Toyota, Volkswagen, dan GM biasanya memerlukan waktu 4-5 tahun untuk mendesain, menguji, dan meluncurkan model baru. Namun BYD telah mengubah aturan main dengan siklus pengembangan yang sangat singkat.

Apa rahasia kecepatan proses *Idea-to-Launch* BYD? BYD menerapkan model *Digital Stage-Gate*, yaitu menggabungkan disiplin dan kecermatan model tradisional, kecepatan pada model *agile*, dengan dukungan teknologi mutakhir.

Faktor Kunci di balik kecepatan proses inovasi tersebut adalah:

- ◆ **Filosofi "Good Enough"**. Berbeda dengan produsen Barat yang mengejar kesempurnaan melalui proses validasi yang panjang, BYD lebih memilih meluncurkan produk secepat mungkin dan melakukan penyempurnaan (*update*) berdasarkan masukan konsumen setelah mobil dirilis.
- ◆ **Digitalisasi & AI**. Mereka meminimalkan prototipe fisik. Sebagai gantinya, mereka menggunakan simulasi digital, *Virtual Reality* (VR), dan AI untuk menguji komponen. Sebagai contoh, mereka menggunakan AI untuk mencari komponen paling efisien dari bank data desain mereka selama 20 tahun.

- ◆ **Integrasi Vertikal.** BYD memproduksi sekitar 75% komponen mobilnya sendiri secara mandiri. Hal ini menghilangkan hambatan dari pemasok eksternal dan mempercepat perubahan desain di tahap akhir.
- ◆ **Struktur Organisasi Ramping.** Keputusan diambil dengan sangat cepat karena lapisan birokrasi yang jauh lebih sedikit dibandingkan perusahaan otomotif Barat.

BYD berhasil menerapkan proses *Idea-to-Launch* dengan sangat efektif berkat kombinasi integrasi vertikal, pemanfaatan teknologi digital, serta koordinasi lintas fungsi yang kuat. Setiap tahap—dari *discovery* hingga *post-launch*—dijalankan dengan fokus pada relevansi pasar, efisiensi teknis, dan kecepatan eksekusi. Hasilnya, BYD mampu mengembangkan produk dengan siklus yang lebih pendek dibanding kompetitor, meluncurkannya secara cepat ke pasar global, serta melakukan penyempurnaan berkelanjutan (Gambar 10.7).

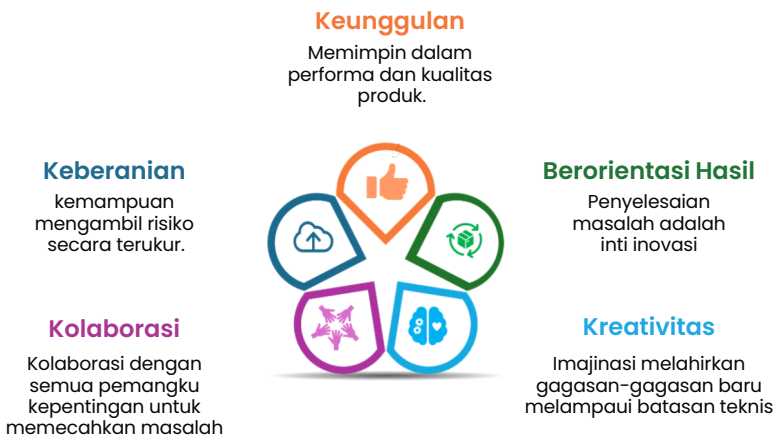


Gambar 10.7 Kunci Sukses *Idea-to Launch* BYD

Budaya Inovasi BYD

Sebagai pemimpin global dalam kendaraan energi baru, BYD bukan hanya menonjol karena teknologinya, tetapi juga karena budaya inovasi yang kuat dan konsisten. Di balik setiap produk, paten, dan terobosan perusahaan, terdapat nilai-nilai budaya yang membentuk cara kerja BYD. **Budaya inovasi BYD adalah perpaduan harmonis antara warisan budaya Tiongkok, semangat rekayasa modern, serta visi masa depan yang berkelanjutan.**

Nilai-nilai yang mendasari budaya inovasi BYD adalah keunggulan, berorientasi hasil, kreativitas, kolaborasi, keberanian dan kebanggaan (Gambar 10.8).



Gambar 10.8 Kunci Sukses *Idea-to Launch* BYD

- ◆ **Keunggulan.** Aspirasi keunggulan adalah salah satu fondasi budaya inovasi BYD. Hal ini tampak dari pemilihan nama produk seperti *Han* dan *Tang*, yang mengacu pada masa keemasan dinasti Tiongkok, sekaligus menggambarkan ambisi perusahaan menjadi yang terbaik di dunia. Dengan menghasilkan lebih dari 4,27 juta NEV pada 2024

dan menguasai teknologi inti dari baterai hingga *powertrain*, BYD menjadikan keunggulan bukan sekadar tujuan, tetapi standar. Etos ini mendorong perusahaan untuk terus memimpin dalam performa teknologi dan kualitas produk.

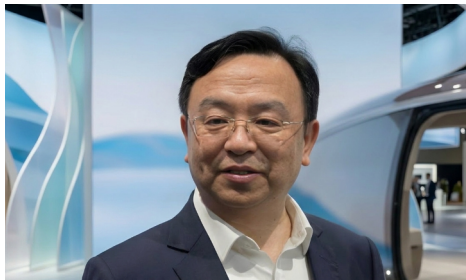
- ◆ **Berorientasi Hasil.** Pendiri BYD, Wang Chuanfu, selalu menekankan penyelesaian masalah nyata sebagai inti inovasi. Banyak produk BYD lahir dari kebutuhan praktis, bukan hanya imajinasi teknis. SkyShuttle — sistem transportasi perkotaan yang jauh lebih murah dibanding MRT — merupakan contoh bagaimana BYD mengembangkan solusi berdasarkan kondisi dunia nyata. Pendekatan praktis ini tercermin pula dalam desain kendaraan yang memperhatikan pola hidup orang Tiongkok, seperti kenyamanan kursi belakang bagi keluarga multigenerasi.
- ◆ **Kreativitas.** Meski pragmatis, BYD tidak pernah menutup ruang bagi imajinasi. Perusahaan secara aktif mencari inspirasi lintas disiplin, termasuk melalui kolaborasi dengan 11 penulis fiksi ilmiah yang membantu memperluas perspektif masa depan mobilitas. Hasilnya adalah antologi *The Dream Builders*, simbol bahwa BYD menstimulasi kreativitas di luar batas teknis. Sikap mempertahankan elemen budaya Tiongkok dalam produk global juga menunjukkan keberanian kreatif untuk berbeda dan percaya diri terhadap identitas sendiri.
- ◆ **Kolaborasi.** Budaya inovasi BYD tumbuh dari interaksi menyeluruh—antara tim internal, pelanggan, akademisi, dan komunitas kreatif. Kolaborasi lintas bidang menciptakan sudut pandang baru yang memperkaya proses inovasi perusahaan. Banyaknya dialog dengan masyarakat dan pengguna membantu BYD memahami aspirasi pelanggan secara lebih mendalam, sementara integrasi kerja antara tim muda dan senior melahirkan ritme pembaruan yang dinamis.

- ◆ **Keberanian.** Mengembangkan baterai *Blade* generasi baru atau membangun sistem transportasi listrik adalah langkah besar yang melibatkan banyak risiko. Namun, BYD mengambilnya dengan kalkulasi matang dan komitmen yang kuat pada prinsip keselamatan, efisiensi, dan keberlanjutan. Dengan lebih dari 120.000 personel R&D dan lebih dari 59.000 aplikasi paten, perusahaan menunjukkan bahwa keberanian selalu ditopang oleh kapasitas teknis dan komitmen jangka panjang.

Budaya inovasi BYD adalah ekosistem nilai yang menyatukan keunggulan, pragmatisme, kreativitas, kolaborasi, dan keberanian. Kombinasi nilai-nilai ini membuat BYD bukan hanya produsen kendaraan listrik, tetapi juga simbol transisi besar dalam teknologi transportasi global.

■ Kepemimpinan Inovasi BYD

Kepemimpinan inovasi BYD tercermin pada cara perusahaan ini dibentuk, diarahkan, dan dikelola oleh pendirinya, Wang Chuanfu (Gambar 10.9). Di bawah kepemimpinannya, BYD berkembang dari produsen baterai menjadi raksasa mobil listrik dunia melalui kombinasi visi jauh ke depan, kreativitas teknis, kolaborasi lintas disiplin, budaya eksekusi cepat, dan keberanian mengambil risiko terukur.



Sumber: Foto oleh Alexander,
Commons Wikipedia

Gambar 10.9 Wang Chuanfu, Pendiri BYD

Buku *The Creative Wisdom of Wang Chuanfu* menguraikan lima pilar utama kepemimpinan inovasi Wang Chuanfu yang menjadi fondasi bagi keunggulan kompetitif BYD dalam industri kendaraan energi baru (Zhang, 2023). Lima kepemimpinan inovasi Wang Chuanfu adalah visioner, mendorong kreativitas, mengutamakan tindakan, kolaboratif, dan berani mengambil risiko terukur.

1. Visioner

Wang Chuanfu memiliki visi kuat untuk memimpin dalam transisi global menuju kendaraan energi baru. Dalam sebuah pidatonya dia mengatakan “era kendaraan berbahan bakar fosil telah memasuki fase eliminasi; era kendaraan energi baru (EV) adalah pilihan strategis bagi transformasi industri global.”

Wang Chuanfu dikenal sebagai pemimpin yang mampu membaca arah masa depan industri jauh sebelum tren berubah. Ia melihat potensi baterai sebagai fondasi revolusi transportasi global dan menegaskan bahwa kendaraan listrik adalah “masa kini, bukan masa depan.” Berbekal keyakinan ini, Wang membawa BYD masuk ke industri otomotif dengan pendekatan berbeda: memandang mobil listrik sebagai sistem energi bergerak. Keputusan visi jangka panjang yang berfokus pada keberlanjutan, efisiensi, dan kemandirian teknologi.

Visi Wang Chuanfu tidak hanya menjadi arah bisnis, tetapi juga menginspirasi ribuan karyawan untuk berinovasi di bidang teknologi baterai, sistem penggerak listrik, dan efisiensi energi. Di Indonesia, visi tersebut diterjemahkan melalui langkah nyata seperti pengembangan ekosistem kendaraan listrik, kerja sama dengan pemerintah dalam penyediaan bus listrik untuk transportasi publik, dan rencana investasi untuk pabrik perakitan EV lokal (BYD Indonesia, 2024).

2. Mendorong Kreativitas dan Fleksibilitas

BYD mendorong kreativitas melalui penguasaan penuh atas teknologi inti yang memungkinkan insinyur merancang dan menguji ide tanpa batasan. Setiap tim diberi target menantang yang menuntut peningkatan efisiensi, keselamatan, dan performa di setiap generasi produk.

BYD juga memperkuat inovasi melalui kolaborasi lintas divisi yang memungkinkan pertukaran ide secara luas. Karyawan diberi otonomi dan ruang aman untuk bereksperimen, membuat kegagalan menjadi bagian dari proses pembelajaran dan memungkinkan lahirnya terobosan.

3. Kolaboratif

Wang menerapkan gaya kepemimpinan kolaboratif dengan membangun ekosistem kerja yang menghubungkan insinyur baterai, desainer kendaraan, ahli elektronik, dan manufaktur dalam satu alur terpadu. Keputusan teknis diambil melalui diskusi terbuka berdasarkan data. R&D dan pabrik bekerja sangat dekat, memastikan setiap inovasi layak diproduksi dan efisien. Karyawan dari berbagai level diberi ruang untuk memberi masukan, sehingga banyak perbaikan datang dari pengalaman lapangan. Pendekatan ini membuat kreativitas berkembang secara kolektif dan menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan industri.

4. Mengutamakan Tindakan

Kepemimpinan BYD dikenal berorientasi eksekusi dengan prinsip “*action first*.” Ide harus segera diuji dan dijalankan, bukan hanya dipresentasikan. Wang sering turun langsung ke pabrik dan tim R&D untuk memastikan rencana diterjemahkan menjadi tindakan nyata. BYD menerapkan mekanisme “*rapid decision–rapid execution*,” di mana pimpinan mengambil keputusan cepat dan menyediakan sumber daya yang diperlukan. Setiap proyek memiliki

penanggung jawab jelas sehingga tidak ada ide yang mengambang. Budaya ini menekankan bahwa inovasi hanya bernilai ketika dieksekusi dalam bentuk hasil konkret.

5. Mengutamakan Tindakan

Keberanian mengambil risiko menjadi ciri penting kepemimpinan Wang Chuanfu. Masuk ke industri otomotif ketika BYD hanya produsen baterai merupakan keputusan besar yang bertentangan dengan pandangan umum, namun Wang yakin bahwa teknologi baterai akan menjadi inti kendaraan masa depan. Ia juga mengambil risiko besar dengan mengembangkan teknologi sendiri, yang membutuhkan investasi besar dan menghadapi kemungkinan kegagalan tinggi. Keputusan-keputusan berani ini terbukti tepat ketika BYD berhasil menjadi pemimpin global dalam EV dan baterai, memperlihatkan bahwa risiko terukur yang diambil Wang menjadi dasar keberhasilan perusahaan.

Kepemimpinan Wang Chuanfu menunjukkan bahwa inovasi bukan hanya soal teknologi, tetapi tentang pola pikir, keberanian strategis, dan ketangguhan dalam mengeksekusi ide besar. Melalui visi yang jelas, struktur kolaboratif, dorongan terhadap kreativitas, budaya aksi, dan keberanian mengambil risiko, ia berhasil membangun BYD sebagai perusahaan yang mampu bergerak cepat, memecahkan masalah nyata, dan memimpin perubahan industri.

Secara keseluruhan, praktik *Innovation Diamond* di BYD menunjukkan bahwa keunggulan inovasi tidak lahir dari satu faktor tunggal, melainkan dari keterpaduan visi kepemimpinan, strategi teknologi, manajemen portofolio inovasi, proses eksekusi yang cepat, serta budaya organisasi yang kuat. Dengan memadukan fokus pada teknologi inti, alokasi sumber daya R&D yang masif, integrasi vertikal, dan pengelolaan inovasi berbasis tiga horizon, BYD mampu menjaga keseimbangan antara kinerja jangka pendek, keunggulan kompetitif jangka menengah, dan kesiapan menghadapi masa depan.

11

Praktik *Innovation Diamond* di PT Paragon Technology and Innovation (ParagonCorp)



11 Praktik *Innovation Diamond* di PT Paragon Technology and Innovation (ParagonCorp)

PT Paragon Technology and Innovation (ParagonCorp) lahir pada 28 Februari 1985 dengan nama awal PT Pusaka Tradisi Ibu. Perusahaan ini didirikan oleh Nurhayati Subakat. Seiring bisnis berjalan, suaminya, Subakat Hadi, dan ketiga anaknya, Harman Subakat, Salman Subakat dan Sari Chairunnisa, ikut bergabung mengembangkan perusahaan. Latar belakang pendidikan Nurhayati Subakat dan Subakat Hadi di bidang farmasi menjadi fondasi penting dalam pengembangan bisnis kosmetik yang berbasis kualitas dan riset ilmiah (Gambar 11.1).



Gambar 11.1 Subakat Hadi dan Nurhayati Subakat

Pada awal pendiriannya, PT Pusaka Tradisi Ibu masih berskala kecil memproduksi produk perawatan rambut bermerek Putri. Pabrik pertamanya dibangun di Cibodas pada tahun 1990 (Gambar 11.2). Ketika bisnisnya berkembang pesat, pada tahun 1998 PT Pusaka Tradisi Ibu memindahkan fasilitas produksinya ke Kawasan Industri Jatake, Tangerang, dengan luas area mencapai 5.500 meter persegi (Gambar 11.3).



Gambar 11.2 Pabrik Awal ParagonCorp di Cibodas

Tonggak penting terjadi pada 1995 ketika perusahaan meluncurkan Wardah Cosmetics, merek kosmetik yang mengusung konsep halal. Wardah merupakan pelopor merek halal di Indonesia dan menerima penghargaan dari World Halal Council. Pada tahun 1999, seluruh fasilitas pabrik PT Pusaka Ibu memperoleh sertifikasi halal dari LPPOM MUI. Langkah ini menjadi pembeda utama di industri kosmetik Indonesia.



Gambar 11.3 Fasilitas Produksi ParagonCorp di Tangerang

Pada 2011 nama perusahaan PT Pusaka Tradisi Ibu secara resmi berganti menjadi PT Paragon Technology and Innovation dengan merek korporat ParagonCorp. Nama “Technology and Innovation” mencerminkan visi dan filosofi perusahaan. Kata “Technology” merepresentasikan komitmen ParagonCorp terhadap penguasaan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang riset, formulasi, dan proses produksi kosmetik. Pada halaman websites bagian “Innovation” menginformasikan lahirnya produk-produk baru berbasis riset seperti Labore dan Crystalure.

“Innovation” menggambarkan semangat ParagonCorp untuk terus beradaptasi dan menciptakan pembaruan yang menaikkan nilai tambah dan berdampak lebih besar. Secara tegas ParagonCorp menyebutkan: **“Innovation is our Last Name”**. **“We value every initiative and process that aims to provide added value and greater impact”** (ParagonCorp, 2026).

Saat ini ParagonCorp memiliki 16 *brand* yang menasar segmen konsumen berbeda yaitu Wardah, Makeover, Emina, Kahf, Putri, Crystallure, Instaperfect, Labore, Biodef, Tavi, OMG, Beyondly, Earth Love Life, DSE, Light+, BrightNow.

1. Wardah

Wardah merupakan *brand* paling ikonik dari ParagonCorp dan dikenal sebagai pelopor kosmetik halal di Indonesia. **Produk Wardah mencakup *skincare*, *make up*, *body care*, dan *hair care*** dengan target utama wanita dengan halal lifestyle (Gambar 11.4).



Gambar 11.4 Kelompok Produk di Bawah Merek Wardah

4. Putri

Putri merupakan *brand* pertama yang diluncurkan oleh Paragon yang berfokus pada perawatan rambut sehari-hari. Putri dikenal melalui produk *hair care* seperti *hair tonic* dan vitamin rambut (Gambar 11.7).



Gambar 11.7 Produk Hair Care Merek Putri

5. Kahf

Merek Kahf termasuk inovasi terobosan bagi ParagonCorp karena menysasar segmen konsumen pria. Lini produk Kahf mencakup *skincare*, *hair care*, dan *body care* khusus pria. Kahf dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan perawatan pria modern dengan pendekatan halal dan praktis (Gambar 11.8).



Gambar 11.8 Produk Perawatan Tubuh Pria Merek Kahf

6. Instaperfect

brand Instaperfect menyasar konsumen muda urban dengan *lifestyle* halal dan *glam*. Produk Instaperfect fokus pada *make up* dan *skincare* yang simpel untuk aktivitas harian (Gambar 11.9).



Gambar 11.9 Produk Make Up Merek Instaperfect

7. Beyondly & Brand Khusus lainnya

Beyondly adalah brand yang berfokus pada *health & wellness* dengan pendekatan holistik. Merek khusus lain meliputi Tavi, Crystalure, Biodef, Labore, Earth Love Life, OMG, DSE, Light+, dan BrihtNow yang mencakup berbagai segmen konsumen (Gambar 11.10).



Gambar 11.10 Produk Untuk Segmen Kebutuhan Khusus

Secara keseluruhan, lini produk Paragon dirancang untuk menjangkau berbagai segmen usia, gender, dan kebutuhan, dari remaja hingga profesional. Mengapa produk Paragon terus berkembang dan diterima pasar secara luas? Jawabannya adalah karena inovasinya yang membawa terobosan baru baik dari sisi produk maupun strategi.

■ Strategi Inovasi

ParagonCorp menempatkan inovasi sebagai strategi untuk mencapai visi perusahaan. Visi Paragon sangat khas, yaitu memberi manfaat seluas-luasnya bagi masyarakat dan lingkungan. Paragon secara resmi membuat pernyataan visinya sebagai: **“Menjadi perusahaan yang berkomitmen untuk memiliki pengelolaan terbaik dan berkembang terus menerus dengan bersama-sama menjadikan hari ini lebih baik dari hari kemarin melalui produk berkualitas yang memberikan manfaat bagi Paragonian, mitra, masyarakat, dan lingkungan.”**

Visi ini menggambarkan komitmen perusahaan untuk menjadi organisasi teladan yang mengintegrasikan tata kelola profesional dengan semangat inovasi tanpa henti. Melalui budaya peningkatan berkelanjutan, Paragon berdedikasi menciptakan produk berkualitas tinggi yang tidak hanya unggul di pasar, tetapi juga menjadi sarana untuk menebarkan kemaslahatan nyata bagi karyawan, mitra, masyarakat, dan kelestarian lingkungan

Visi perusahaan tersebut sejalan dengan komitmen inovasi dari *founder* ParagonCorp Nurhayati Subakat:

“Kami bermimpi membentuk ekosistem inovatif di mana setiap orang dapat berbuat baik satu sama lain dan mengubah Indonesia menjadi masyarakat yang lebih baik untuk generasi berikutnya.” Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa inovasi

ParagonCorp merupakan arena berbuat baik untuk menciptakan kebaikan yang lebih besar dan lebih luas.

Komitmen inovasi pendiri menjadi basis strategi inovasi ParagonCorp. Praktik inovasi yang diinformasikan di *website* bagian “Innovation” mengenai praktik pengembangan produk baru menunjukkan ParagonCorp menjalankan strategi inovasi yang terintegrasi dan berkelanjutan dengan membaca kebutuhan pasar, mengelola pengetahuan, dan menanamkan budaya inovasi (ParagonCorp,2026).

Strategi inovasi ParagonCorp dijalankan di atas tiga pilar yaitu berpusat pada pelanggan, R&D sebagai fondasi, dan mengadaptasi tren global dengan konteks lokal (Gambar 11.11).



Gambar 11.11 Pilar Strategi Inovasi Paragon

1. Fokus Pada Pelanggan

Inovasi di ParagonCorp difokuskan pada peningkatan nilai untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Oleh karena itu inovasi berangkat dari riset mendalam terhadap konsumen Indonesia, mencakup kondisi tropis, gaya hidup aktif, rentang usia, serta nilai religius yang kuat. Pemahaman ini menjadi dasar dalam merancang formulasi, tekstur, dan klaim produk agar benar-benar menjawab masalah nyata.

Wardah Acnederm Series, misalnya, dikembangkan khusus untuk kulit berjerawat remaja dan dewasa muda di iklim lembap. Sementara itu, Emina Bright Stuff Series menyasar konsumen pemula dengan formula ringan dan mudah digunakan.

2. R&D Sebagai Fondasi Inovasi

Riset dan sains merupakan fondasi utama ParagonCorp dalam inovasi dan pengembangan produk. ParagonCorp memiliki pusat R&D yang terintegrasi dalam *Research and Innovation Center* yang berlokasi di kompleks industri ParagonCorp, Jatake–Tangerang. Fasilitas ini dikenal sebagai salah satu pusat riset kosmetik terbesar di Asia Tenggara dan dilengkapi dengan berbagai laboratorium khusus.

Beberapa laboratorium utama difokuskan berdasarkan jenis formulasi produk, yakni laboratorium *powder* untuk produk serbuk seperti bedak dan *eye shadow*, laboratorium *semisolid* untuk produk seperti lipstik, *cream blush-on*, dan *concealer*, laboratorium emulsi untuk formulasi campuran air–minyak seperti krim dan *foundation*, serta laboratorium *liquid-surfactant* untuk produk cair seperti *facial wash* dan *micellar water* (Gambar 11.12).



Gambar 11.12 Laboratorium Semisolid Research and Innovation Center

3. Adaptasi Tren Global dan Konteks Lokal

Adaptasi tren global dengan konteks lokal menjadi strategi penting ParagonCorp dalam memastikan inovasi produknya relevan dan fungsional bagi konsumen Indonesia. Tren kecantikan global seperti *skincare-based makeup*, *clean beauty*, dan *minimalist routine* tidak diadopsi secara mentah, tetapi disesuaikan dengan kondisi iklim tropis, dan nilai religius.

Selain aspek iklim, ParagonCorp juga menyesuaikan tren dengan warna kulit dan kebiasaan konsumen lokal. *Shade makeup* dikembangkan agar cocok untuk beragam *tone* kulit Indonesia, sementara tekstur dan cara pakai dirancang praktis untuk aktivitas harian. Beragam kosmetik juga disesuaikan dengan penggunaan kaum muslim yang harus berwudu.

Manajemen Portofolio Inovasi

ParagonCorp mengadopsi konsep organisasi *ambidextrous* dalam manajemen portofolio inovasi. *Ambidextrous* adalah kemampuan untuk menjadi efisien dalam mengelola bisnis hari ini, sekaligus menjadi kreatif dalam mempersiapkan bisnis masa depan. ParagonCorp menyadari bahwa mengandalkan produk lama saja akan membuat perusahaan terjebak dalam kejenuhan pasar, sementara terlalu fokus pada inovasi radikal tanpa landasan bisnis yang kuat dapat menguras sumber daya secara tidak produktif. ParagonCorp mengelola inovasi sebagai satu kesatuan investasi strategis yang memastikan keberlangsungan perusahaan di masa kini sekaligus mengamankan posisinya di masa depan (Gambar 11.13).

Inovasi Eksploitatif

Inovasi inkremental pada produk yang sudah mapan

Inovasi Eksploratif

Inovasi radikal pada kategori produk yang benar-benar baru



Gambar 11.13 Keseimbangan Portofolio Inovasi ParagonCorp

Dalam praktiknya, metode yang digunakan ParagonCorp adalah membagi alokasi sumber daya secara proporsional. Pada sisi eksploitasi, ParagonCorp fokus pada optimasi produk inti melalui pembaruan berkelanjutan. Sebagai contoh, lini Wardah Lightning Series secara konsisten diperbarui pada formula maupun kemasan agar tetap relevan dengan standar teknologi terbaru. Strategi ini bertujuan untuk mengambil nilai maksimal dari pasar yang sudah ada dan menyediakan arus kas yang stabil bagi perusahaan.

ParagonCorp di sisi lain menjalankan eksplorasi dengan memanfaatkan keahlian manufaktur dan riset untuk menciptakan kategori baru yang berdekatan dengan pasar kosmetik. Hal ini terlihat saat ParagonCorp meluncurkan Kahf, yang mengekspansi keahlian kosmetik mereka ke pasar perawatan pria. Paragon melakukan eksplorasi lebih jauh

dengan meluncurkan Labore, *brand* yang berfokus pada *Microbiome Technology* untuk kulit sensitif, sebuah kategori yang lebih medis dibanding kosmetik biasa.

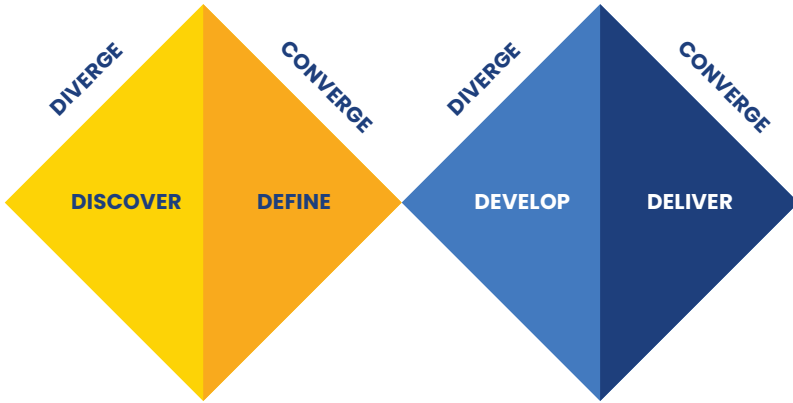
Paragon melalui keseimbangan yang dinamis ini, berhasil menciptakan ekosistem produk yang saling mendukung, di mana produk hari ini membiayai inovasi hari esok demi mencapai visi peningkatan berkelanjutan.

Proses Inovasi ParagonCorp: Agile Stage-Gate Hybrid

Proses inovasi di ParagonCorp menggunakan pendekatan *Agile Stage-Gate Hybrid* yang mengombinasikan kedisiplinan pada sistem *Tradisional Stage-Gate* dengan fleksibilitas dan kecepatan pada sistem *Agile*. Kedisiplinan pada *Tradisional Stage-Gate* memastikan kualitas hasil, sedangkan fleksibilitas dan kecepatan menghasilkan produk yang responsif pada perubahan pasar.

Salah satu cara yang digunakan ParagonCorp untuk memasukkan unsur *Agile* adalah dengan mengintegrasikan metode *Double Diamond*. ***Double Diamond*** adalah sebuah kerangka kerja proses desain yang digunakan untuk memecahkan masalah secara kreatif dan inovatif. Secara visual, model ini berbentuk dua buah berlian yang mewakili proses berpikir **Divergen** (meluas/mencari banyak opsi) dan **Konvergen** (menyempit/fokus pada satu tujuan).

Proses diawali dengan tahap *Discover*, yang kemudian dikerucutkan pada tahap *Define*. Setelah fokus masalah terkunci, proses kembali meluas pada tahap *Develop*, hingga akhirnya pada tahap *Deliver* tim menyaring ide-ide tersebut menjadi solusi final yang teruji dan siap diluncurkan (Gambar 11. 14).



Gambar 11.14 Metode *Double Diamond*

Sistem *Agile Stage-Gate Hybrid* sangat cocok untuk inovasi produk pada industri kosmetik yang perubahan pasarnya bergerak cepat. Pengembangan produk baru di industri kosmetik rata-rata memerlukan waktu 1,5 tahun sampai 2 tahun. ParagonCorp dapat memangkas menjadi di bawah 1 tahun dengan mengadopsi pendekatan *Agile*. ParagonCorp bahkan pernah menuntaskan pengembangan produk baru dalam waktu 1,5 bulan.

Meskipun demikian, ParagonCorp tetap menjaga disiplin dengan memegang teguh standar dan prosedur yang melekat pada sistem *Traditional Stage-Gate*. Pada fase tes dan validasi, misalnya, ParagonCorp tidak berkompromi terhadap penyimpangan dan kesalahan sekecil apa pun. ParagonCorp mampu menjaga kualitas produk yang dihasilkan dengan disiplin tinggi pada proses inovasi.

ParagonCorp juga mengadopsi pendekatan inovasi terbuka melalui kolaborasi dengan berbagai pihak pada hampir semua tahapan proses inovasi. ParagonCorp bekerja sama dengan berbagai lembaga riset, universitas, dan *start-up* pada tahap

Discovery. Pada tahap *Development*, ParagonCorp bekerja sama dengan berbagai ahli dan laboratorium. Ketika menjalankan proses produksi ParagonCorp bekerja sama dengan penyedia bahan baku. ParagonCorp sangat serius dalam berkolaborasi dengan pihak eksternal bukan hanya untuk memperkuat sumber daya, tetapi juga untuk transfer pengetahuan dan teknologi.

Budaya Inovasi di ParagonCorp

Budaya inovasi di ParagonCorp berakar pada nilai-nilai inti perusahaan yang dikenal sebagai 5 Nilai ParagonCorp (Gambar 11.15). Nilai-nilai ini menjadi pedoman bagi seluruh insan ParagonCorp, yang disebut Paragonan, dalam bekerja, berinovasi, serta memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat dan lingkungan.

Lima nilai-nilai inti ParagonCorp terdiri dari Ketuhanan, Kepedulian, Kerendahan Hati, Ketangguhan, dan Inovasi (ParagonCorp, 2023).

1. Kebutuhan

Paragonian meyakini keberadaan dan kekuasaan Tuhan Yang Maha Esa. Nilai ketuhanan bermakna:

- ◆ Bekerja dengan sungguh-sungguh dan optimis sebagai bagian dari ibadah.
- ◆ Konsisten menjaga kejujuran, bertanggung jawab dan dapat dipercaya.
- ◆ Senantiasa menghargai perbedaan keyakinan, menebarkan kebaikan dan mencegah keburukan.

2. Kepedulian

Paragonian senantiasa menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan kasih sayang. Kepedulian bermakna:

- ◆ Senantiasa memberi manfaat dan inspirasi positif bagi sesama dan lingkungan dalam setiap aktivitas.
- ◆ Berupaya saling memahami dan saling peduli dengan seluruh tim.

3. Kerendahan Hati

Paragonian menyadari bahwa setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan. Kerendahan hati bermakna:

- ◆ Selalu mengoptimalkan sumber daya yang ada sesuai kebutuhan dan keadaan tanpa berlebihan.
- ◆ Saling menghormati dan menghargai perbedaan demi kepentingan bersama.
- ◆ Bersemangat dan rendah hati untuk belajar kapan saja, dimana saja, dan dari siapa saja.

4. Ketangguhan

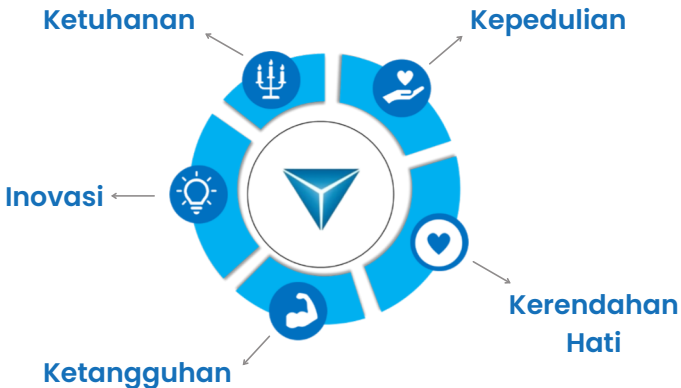
Paragonian menjalani hidup dengan penuh suka cita dan daya juang tinggi. Ketangguhan bermakna:

- ◆ Berani, sabar, dan pantang menyerah dalam mencapai tujuan.
- ◆ Bertekad kuat, disiplin, dan ulet dalam menjalankan proses hingga tuntas.
- ◆ Penuh semangat menghasilkan karya-karya terbaik tanpa batas.

5. Inovasi

Paragonian selalu mengembangkan hal baru yang lebih baik untuk memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Inovasi bermakna:

- ◆ Visioner dan kreatif dalam menciptakan terobosan baru untuk menjadi yang terdepan.
- ◆ Berpikiran terbuka dalam menggali dan mengolah beragam informasi secara analitis dan sistematis.
- ◆ Antisipatif, gesit, dan responsif dalam menghadapi setiap perubahan.



Gambar 11.15 Nilai-Nilai Inti ParagonCorp

ParagonCorp menanamkan keyakinan bahwa inovasi adalah upaya untuk menciptakan kebaikan dan nilai tambah yang berdampak lebih luas. Keyakinan ini dirangkum dalam slogan: “*We innovate goods for the greater good.*” Bagi ParagonCorp, inovasi tidak selalu berarti terobosan besar yang mengubah dunia secara instan. Setiap langkah kecil yang bertujuan membuat perubahan menjadi lebih baik sudah merupakan bentuk inovasi. Jika dilakukan secara konsisten, langkah-langkah kecil tersebut akan menghasilkan perubahan besar.

ParagonCorp memastikan budaya inovasi terus tumbuh dengan berbagai program dan inisiatif. Program inovasi yang menonjol di antaranya adalah *ParagonCorp Innovation Challenge* dan *ParagonCorp Innovation Award*.

- ◆ ***Paragon Innovation Challenge.*** ParagonCorp secara rutin menyelenggarakan *Paragon Innovation Challenge*, yang melibatkan Paragonian dalam tim-tim internal bernama *Quality Improvement Team (QIT)*. Dalam program ini, setiap tim mengajukan ide-ide inovatif untuk meningkatkan sistem kerja, kualitas, proses, dan produktivitas di lingkungan kerja. QIT menjadi wadah pembelajaran berbasis kelompok yang mendorong karyawan mengidentifikasi permasalahan di area kerja, menganalisis akar penyebab masalah, serta menyusun dan mengeksekusi rencana perbaikan bersama.
- ◆ ***Paragon Innovation Award.*** *Paragon Innovation Award* diberikan kepada individu maupun kelompok yang menghasilkan ide atau proyek inovatif dengan manfaat nyata bagi bangsa dan lingkungan. Penghargaan ini diberikan dalam rangkaian acara *Paragon Innovation Summit*, sebuah forum inovasi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelaku industri, akademisi, dan masyarakat luas.

Budaya inovasi di ParagonCorp merupakan hasil sinergi antara nilai-nilai inti perusahaan dan implementasi nyata dalam berbagai program strategis. Inovasi dipahami sebagai proses berkelanjutan yang berlandaskan ketuhanan, kepedulian, kerendahan hati, dan ketangguhan untuk menghadirkan manfaat yang lebih luas.

Kepemimpinan Inovasi Paragon

Kepemimpinan inovasi di Paragon tidak lepas dari nilai-nilai yang dikembangkan pendiri, (Gambar 11.16). Buku *Mengusahakan Pertolongan Ilahi - Novel Biografi Nurhayati Subakat, Founder of Wardah Beauty* mengisahkan perjalanan Nurhayati Subakat merintis, mengembangkan, dan memimpin ParagonCorp (Fuady, 2025). Dalam buku tersebut tergambar gaya kepemimpinan Nurhayati Subakat yang berbasis nilai dan spiritualitas, visioner, kolektif, dan keteladanan.



Sumber: Foto oleh Rhmtdns ,
Commons Wikipedia

Gambar 11.16 Nurhayati Subakat

Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Spiritualitas

Kepemimpinan Nurhayati Subakat berakar kuat pada nilai dan spiritualitas, khususnya doa, kejujuran, ketekunan, dan kebermanfaatan. Ide kreatif misalnya, tidak semata hasil olah pikir manusia, tetapi *insight* (hidayah) dari Tuhan. Setiap langkah bisnis, termasuk upaya inovasi, dipandang sebagai bagian dari ikhtiar yang harus disertai doa dan niat baik, sehingga keputusan tidak semata-mata didorong oleh keuntungan, melainkan oleh pertimbangan etika dan dampaknya bagi banyak orang. Kejujuran diwujudkan melalui

komitmen pada kualitas dan keamanan produk, ketekunan tercermin dalam konsistensinya membangun usaha dari skala kecil hingga besar, sementara prinsip kebermanfaatan terlihat dari orientasi ParagonCorp untuk memberi nilai tambah bagi karyawan, konsumen, dan masyarakat luas.

Nilai spiritualitas Nurhayati Subakat terlihat jelas dalam *kata pengantar buku Mengusahakan Pertolongan Ilahi*. “*Satu pesan saya untuk Paragonian semua: Pertolongan Allah ada di mana-mana dan selalu datang di waktu yang paling tepat, dan ini bukan pertolongan Allah semata, melainkan pertolongan Allah yang diusahakan.*”

■ Visioner

Sikap visioner Nurhayati Subakat terlihat dari kemampuannya melihat kebutuhan masa depan dan menyiapkan langkah jangka panjang sejak awal. **Ia menangkap peluang kosmetik halal, aman, dan berkualitas jauh sebelum menjadi tren, yang kemudian diwujudkan melalui merek Wardah.** Selain itu, Nurhayati tidak hanya berfokus pada penjualan produk, tetapi memiliki visi membangun perusahaan yang berlandaskan nilai spiritual, etika, dan kebermanfaatan sosial agar dapat bertahan dalam jangka panjang. Sikap visionernya juga tercermin dalam upayanya membangun sistem organisasi dan kepemimpinan kolektif serta menyiapkan regenerasi, sehingga Paragon tidak bergantung pada satu figur dan mampu terus berkembang melalui inovasi berkelanjutan.

■ Kolektif dan Kolaboratif

Nurhayati Subakat tidak menerapkan kepemimpinan yang berpusat pada satu figur, melainkan membangun kepemimpinan kolektif yang dijalankan bersama oleh banyak pihak dalam organisasi. **Ia berperan sebagai pengarah nilai dan**

penjaga visi, bukan sebagai satu-satunya pengambil keputusan. Nurhayati membagi peran dan memberikan kepercayaan kepada tim yang kompeten dalam mengelola berbagai unit seperti riset, produksi, dan pemasaran, serta memberi ruang bagi para pemimpin divisi untuk mengambil keputusan strategis sesuai bidangnya. Pengambilan keputusan penting dilakukan melalui musyawarah dan diskusi bersama. Melalui kolektif dan kolaboratif inilah ide-ide kreatif tumbuh dan menjadi bagian kehidupan kerja sehari-hari.

Keteladanan

Nurhayati Subakat menerapkan kepemimpinan **melalui keteladanan, di mana ia menunjukkan secara langsung nilai-nilai yang ingin ditanamkan dalam organisasi.** Ia dikenal dengan gaya hidup dan sikap sederhana, berdisiplin, serta memegang teguh amankanlah. Konsistensinya dalam memegang prinsip terlihat dari komitmennya pada kualitas, etika, dan pengembangan sumber daya manusia. Keteladanan ini juga tercermin dalam inovasi, di mana Nurhayati mendorong pembaruan secara berkelanjutan dengan tetap berlandaskan nilai dan kehati-hatian. Dengan memberi contoh keberanian berinovasi yang bertanggung jawab, ia menanamkan budaya inovasi yang sehat dan berorientasi jangka panjang di dalam organisasi.

Kepemimpinan inovasi di Paragon merupakan hasil dari integrasi nilai, visi, kolaborasi, dan keteladanan yang ditanamkan oleh Nurhayati Subakat sejak awal pendirian perusahaan. Inovasi tidak dipahami sebagai proses berkelanjutan yang berlandaskan spiritualitas, etika, dan tanggung jawab sosial. Melalui kepemimpinan yang visioner, kolektif, dan memberi teladan, Nurhayati berhasil membentuk budaya organisasi yang mendorong kreativitas, keterlibatan bersama, serta keberanian berinovasi secara bertanggung jawab.

Sebagai penutup, kisah ini menunjukkan bahwa praktik inovasi di PT Paragon Technology and Innovation tidak berdiri secara terpisah, melainkan terbangun melalui keterpaduan antara visi perusahaan, strategi inovasi, manajemen portofolio, proses *Idea-to-Launch*, serta budaya organisasi yang kuat. Inovasi di Paragon dijalankan secara sistematis, berorientasi pada kebutuhan konsumen, dan berbasis riset, dengan tetap menyesuaikan tren global ke dalam konteks lokal. Keseluruhan praktik tersebut diperkuat oleh kepemimpinan Nurhayati Subakat yang berlandaskan nilai spiritual, visi jangka panjang, kolaborasi, dan keteladanan. Sinergi antara kepemimpinan dan sistem inovasi inilah yang menjadikan Paragon mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Daftar Pustaka

- Agazu, T., & Kero, A. (2024). The Impact of Innovation Strategy on Organizational Performance and Competitive Advantage: A systematic Review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 12-28. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00365-w>.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-The-Art Review, Prospective Assessment, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- Andreini, D., & Bettinelli, C. (2022). *Business Model Innovation: From Types and Processes to Stages of Value Creation*. Springer Nature.
- Bianchi, M., Marzi, G., & Guerini, M. (2020). Agile, Stage-Gate and Their Combination: Exploring How They Relate to Performance in Software Development. *Journal of Business Research*, 110, 538–553. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.003>.
- Board of Innovation. (2021). *Innovation Portfolio Management: A Strategic Guide to Balancing Risk and Growth*. <https://www.boardofinnovation.com/guides/innovation-portfolio>.
- Bochari, I. (2023). *Manajemen Inovasi: Strategi dan Praktik dalam Organisasi Modern*. Penerbit Andi.
- BYD Company. (2024, Januari 18). *BYD Enters Indonesian Passenger Vehicle Market with Three EV Models* [Press Release]. <https://www.byd.com/us/news-list/BYD-enters-Indonesian-passenger-vehicle-market-with-three-ev-models>.

- BYD Indonesia. (2024). *Sustainable Future: BYD's Vision and Commitment to Indonesia's Electric Vehicle Ecosystem*. PT BYD Motor Indonesia. <https://www.byd-indonesia.co.id/vision-and-mission>.
- Cain, G. (2020). *Samsung Rising: The Inside Story of the South Korean Giant that Set Out to Beat Apple and Conquer Tech*. Currency.
- Canalys. (2025, April 30). *Global Smartphone Market Flattens in Q1 2025*. <https://www.canalys.com/newsroom/global-smartphone-market-Q1-2025>.
- Casanovas, J. (2025). *Design Thinking for the Next Decade: Human-Centered Innovation in Digital World*. Oxford University Press.
- Catmull, E., & Wallace, A. (2014). *Creativity, Inc.: Overcoming The Unseen Forces that Stand in the Way of True Inspiration*. Random House.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Clarivate. (2025). *Top 100 Global Innovators 2025: Ideas that Connect Worlds*. <https://clarivate.com/top-100-innovators/>.
- Coley, S. (2009). *Enduring Ideas: The Three Horizons of Growth*. McKinseyQuarterly. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>.
- Cooper, R. G. (2011). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation* (4th ed.). Basic Books.
- Counterpoint Research. (2025, Mei 1). *Global Smartphone Market Share: Quarterly Pulse E-look*. <https://www.counterpointresearch.com/insights/global-smartphone-market-share-q1-2025/>.

- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press.
- Fitch Worldwide. (2025). *Global Brand Equity Report 2025: The Psychology of Iconic Innovation*. Fitch Publishing.
- Fontana, A. (2009). *Innovate We Can!: Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Fuady, M. E. (2024). *Mengusahkan Pertolongan Ilahi: Novel Biografi Nurhayati Subakat Founder of Wardah Beauty*. ParagonCorp/
- Gallo, C. (2018, Juni 7). *Five Keys to a Great Story, According to Starbucks' Howard Schultz*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/carminegallos/2018/06/07/five-keys-to-a-great-story-according-to-starbucks-howard-schultz/>
- Geraldine, C. (2021, Mei 10). *Analisis Strategi Kopi Kenangan: Menciptakan Pasar Baru dengan Konsep Grab-and-Go*. Marketeers. <https://www.marketeers.com/analisis-strategi-kopi-kenangan-menciptakan-pasar-baru-dengan-konsep-grab-and-go/>.
- Google Developers. (2017, Mei 17). *Building the Next Era of Computing for Everyone*. Google Developers Blog. <https://developers.googleblog.com/2017/05/google-io-2017-building-next-of.html>.
- Gundling, E. (2000). *The 3M way to innovation: Balancing chaos and control*. Kodansha International.
- Gurman, M. (2024, Februari 27). *Apple Cancels Electric Car Efforts After a decade of work*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-02-27/apple-cancels-after-a-decade-of-work>.

- Gurtner, S., Spanjol, J., & Griffin, A. (Eds.). (2018). *Leveraging Constraints for Innovation: New Product Development Essentials from The PDMA*. Wiley.
- Henike, H. (2025). *Strategic Innovation Portfolio Management: Balancing Risk, Return, and Future Growth*. Innovation Press.
- Iger, R. (2019). *The ride of a lifetime: Lessons learned from 15 years as CEO of the Walt Disney Company*. Random House.
- IMD Business School. (2024, November 27). *Future Readiness Indicator 2024: Technology industry*. <https://www.imd.org/future-readiness-indicator/home/technology-2024/>.
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. D. (2021). *Innovation leadership: Context, Roles, and Dynamics*. Routledge.
- Kang, H. (2025). Mapping the Structure of Innovation Networks: R&D Capabilities and Actor Heterogeneity in Complex Systems. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100115>
- Kaufmann, H. J., & Steinmann, S. (2024). *Innovation Strategies: The Compass for Future-Readiness of Companies*. Springer Gabler.
- Khan, A., & Terlep, S. (2024, Januari 25). *P&G Takes Lead in 95-Year Rivalry with Unilever*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/business/retail/procter-gamble-unilever-rivalry-14ff46e2>
- Kim, M. S. (2024). Impact of Innovative Climate on Employee Innovative Behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100215. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100215>

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kontan. (2024, Januari 20). *Pabrik BYD di Subang Dengan Nilai Investasi US\$1 Miliar Akan Pasok Pasar Ekspor*. <https://industri.kontan.co.id/news/pabrik-byd-di-subang-dengan-nilai-investasi-us-1-miliar-akan-pasok-pasar-ekspor>.
- Lucas, H. C., Jr. (2012). *The Search for Survival: Lessons from Disruptive Technologies*. ABC-CLIO.
- 3M Company. (2025). *About 3M: Science. Applied to life*. https://www.3m.com/3M/en_US/.
- MacTech. (2025, Januari 15). *Global Smartphone Market Share 2024-2025*. MacTech News & Analysis. <https://www.mactech.com/2025/01/apple-global-market-share-report>.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building a culture of innovation: Models and Variables. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/14601060310>
- Martinsuo, M., Vuorinen, L., & Catherine, K. (2024). Strategic Innovation Portfolio Management: Implementation, Monitoring, and Agility in Uncertain Environments. *International Journal of Project Management*, 42(2), 154–170.
- Mohara. (2024, November 25). *AI in Product Development: Streamlining The Path from Idea to Launch*. Mohara Insights. <https://mohara.co/insights/ai-product-development>.
- Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*, 90(5), 74–84.

- Nigel, E. (2025, Juli 13). *China's Speed Advantage: How Chinese Automakers are Disrupting the Industry*. CarBuzz. <https://carbuzz.com/china-designing-new-cars-within-18-months/>
- NVIDIA Corporation. (2024). *Annual Report: Accelerating The Next Industrial Revolution*. <https://investor.nvidia.com/financial-info/annual-reports-and-proxies/>.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- Paragon Corp. (2024). *The journey of Paragon: Over 39 Years of Innovation and Goodness*. PT Paragon Technology and Innovation. <https://www.paragon-innovation.com/our-story>.
- Planisware. (2019, Mei 14). *The Innovation Diamond: A framework for Product Innovation Excellence*. Planisware Hub. <https://www.planisware.com/hub/blog/innovation-diamond-framework-product-innovation-excellence>.
- Podolny, J. M., & Hansen, M. T. (2020). How Apple is Organized for Innovation: The Strategy to Sustain a Giant. *Harvard Business Review*, 98(6), 86–95.
- PT Bank Central Asia Tbk. (2022). *Laporan Tahunan 2021: Menjaga Ketahanan, Memacu Pertumbuhan*.
- Ranadive, A. (2025, Januari 12). *Disrupting the Household: The Engineering Brilliance of Dyson's Cyclonic Technology*. Tech & Innovation Review. <https://www.techinnovationreview.com/articles/dyson-cyclonic-separation-case-study>.
- Rainone, D., Rainone, M., & Musial, L. (2014). Open Innovation: The Use of External Ideas, Individuals, and Companies. In

C. H. Noble, S. S. Durmusoglu, & A. Griffin (Eds.), *Open Innovation: New Product Development Essentials from the PDMA* (pp. 1-18). Wiley.

Robinson, R. (2025, 7 Agustus). House of Dior New York launches LVMH-led brand's new retail concept. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/roxannerobinson/2025/08/07/house-of-dior-new-york-launchesthe-lvmh-led-brands-new-retail-concept/>.

Salonen, A. (2023). Dynamic Innovation Portfolio Management: Integrating Selection, Balance, and Resource Allocation in Uncertain Environments. *Journal of Product Innovation Management*, 40(2), 112–135.

Samsung Electronics. (2025). *Inspire the World, Create the Future*. Samsung Global Newsroom. <https://news.samsung.com/global/>.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sethibe, T., & Steyn, R. (2016). The Relationship Between Leadership Styles, Innovation and Organisational Performance: A systematic Review. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(1), 17–33. <https://doi.org/10.4102/sajems.v19i1.1287>

Shahan, Z. (2025, Oktober 26). *BYD Launching ~10 Models Within A Year, While Tesla Launch 1*. CleanTechnica. <https://cleantechnica.com/2024/10/25/byd-launching-10-models-within-a-ye-while-tesla-launches-1/>.

SWA Online. (2025, Agustus 14). *Jadi Mobil Listrik Terlaris di Indonesia, BYD Kuasai 54% Pasar EV*. <https://swa.co.id/read/462734/jadi-mobil-listrik-terlaris-di-indonesia-byd-kuasai-54-pasar-ev>.

- Szymańska, E., & Berbel-Pineda, J. M. (2024). Innovation Processes: From Linear Models to Artificial Intelligence. *Engineering Management in Production and Services*, 16(3), 15–28. <https://doi.org/10.2478/emj-2024-0021>.
- Tenka, A. (2024). Dominasi NVIDIA dalam Industri Kecerdasan Buatan: Analisis investasi dan Ekosistem GPU. *Jurnal Riset Teknologi Global*, 5(1), 12–25.
- The Wrap. (2025). *Bob Iger on The Future of Disney: Why the Next CEO Needs a Constant Desire to Reinvent*. <https://www.thewrap.com/bob-iger-disney-successor-podcast-interview/>.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Torgalöz, A. Ö. (2024). The Role of Organizational Innovation Climate on The Association Between Learning Culture and Resilience. *Gazi Journal of Economics and Business*, 10(3), 328–339. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2024.10.3.001>
- Toyota Motor Corporation. (2017). *Toyota Prius: 20 Years of World-Changing Innovation*. Toyota Press.
- Unilever Indonesia. (2025). *Laporan tahunan 2024: Investasi untuk Masa Depan dan Keberlanjutan*. <https://www.unilever.co.id/investor/Pesentasi/laporan-tahunan>.
- Vation Ventures. (2023). *Innovation vision: Definition, Explanation, and Use Cases*. Vation Ventures Glossary. <https://www.vationventures.com/glossary/innovation-vision>.
- Wellspring. (2025). *Innovation Portfolio Management: A Strategic Guide to Maximizing R&D ROI*. Wellspring Worldwide Knowledge Center. <https://www.wellspring.com/blog/innovation-portfolio-management-guide>

Wiryanto. (2019). *Teori dan model inovasi: Perspektif Manajemen dan Komunikasi*. Penerbit Andi.

Zahra, S. F. (2021). Transformasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Studi Kasus Kepemimpinan Ignasius Jonan di PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis*.

Zhang, X. (2023). *The Creative Wisdom of Wang Chuanfu: Innovation and Strategy at BYD*. McGraw-Hill Education.

INNOVATION DIAMOND

Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Melalui Inovasi Produk

Buku ini mengupas konsep dan praktik pengembangan produk baru sebagai strategi mendapatkan keunggulan bersaing. Konsep *Innovation Diamond* terdiri dari empat bagian yaitu:

- **Strategi inovasi.** Strategi mencapai visi dengan menciptakan produk baru.
- **Manajemen portofolio inovasi.** Mengelola proyek-proyek inovasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.
- **Sistem *idea-to-launch*.** Sistem proses inovasi dari mendapatkan ide sampai ke peluncuran produk di pasar.
- **Iklim, budaya, dan kepemimpinan inovasi.** Sistem untuk membangun inovasi yang berkelanjutan.

Buku ini dilengkapi dengan contoh praktik nyata di perusahaan global (P&G, Unilever, Tesla, Apple, Samsung, 3M, Disney), perusahaan multinasional seperti BYD serta perusahaan nasional seperti Kalbe Nutritionals, Kino Indonesia, dan ParagonCorp.



Dr. Pepey Riawati Kurnia, adalah core faculty Sekolah Tinggi Manajemen PPM (PPM School of Management) dan staf profesional PPM Manajemen. Selain aktif mengajar dalam bidang pemasaran, etika bisnis dan governansi korporat untuk mahasiswa dan praktisi, Pepey juga menjadi *founder* serta mengembangkan PDMA (Product Development Management Association) Indonesia. Pepey aktif mengembangkan pengetahuan, memberikan pelatihan dan membangun jejaring dalam bidang pengembangan produk baru. Pepey juga berpengalaman sebagai Product Manager dan Marketing Manager di PT. Charoen Pokphand

Indonesia (Charoen Pokphand Group of Companies). Untuk meningkatkan kontribusi dalam pengabdian pada Masyarakat, Pepey membangun Griya Prasanti, Rumah Kedamaian dan Ketentraman di Kota Legenda, Bekasi.