Inovasi

Perjalanan Panjang Menuju Kemahakaryaan

Hasil survei kemampuan berinovasi perusahaan-perusahaan di Indonesia dengan menilai rantai nilai berinovasi mereka menunjukkan adanya sejumlah problem kelembaman perusahaan-perusahaan itu dalam urusan inovasi.

SUPRI YULIANSI

ADE FEBRANSYAH

OLEH:
ADE FEBRANSYAH, ACHMAD SETYO HADI, NOFIE IMAN, HONGYANTO SETIO, Y. ARIEF RIYANTO
INFACT@PMBS (*INNOVATION FACTORY*)
PRASETIYA MULYA BUSINESS SCHOOL

Inovasi – sudah menjadi mantra sakti para pengubah dunia. Lewat inovasi, mereka menghadirkan produk-produk yang benar-benar dicintai masyarakat penggunanya. Lewat inovasi juga, mereka begitu beda dari kerumunan. Inovasi memang begitu dipuja. Semua orang merasa termudahkan kehidupannya dengan adanya inovasi. Inovasi, kehadirannya akan terus dinanti dan dibutuhkan manusia. Memang, dalam pencapaian tertingginya, inovasi dilihat sebagai jaminan atas keberlangsungan umat manusia di masa mendatang.

Sepak terjang penginovasi sungguh menginspirasi siapapun yang ingin bermain di dunia para pengejar kemahakaryaan. Di dalam perusahaan inovatif selalu ada sosok-sosok yang memberikan ruh berinovasi lewat visi dan kepemimpinannya. Tanpa mimpi dan kepemimpinan yang kuat, mustahil perusahaan dapat sukses dalam berinovasi. Ketika banyak perusahaan terjebak pada *running business as usual*, para pemimpin inovasi tidak pernah berhenti mencari visi-visi baru untuk diimplementasikan. Mimpi yang bukan sekedar mimpi; tapi juga tetap harus menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Tanpa keduanya, mimpi besar inovasi hanya tinggal kenangan.

Perspektif Berinovasi

Sosok kuat pemimpin di perusahaan belumlah cukup untuk menjadikan perusahaannya inovatif. Dibutuhkan suatu mesin inovasi yang mampu menjalankan proses panjang berinovasi. Dalam sebuah mesin inovasi terdapat 3 elemen utama, yaitu Input, Proses dan Output. Input yang berkualitas diperlukan untuk menjalankan mesin inovasi. Manusia, fasilitas, *intellectual property* sampai pendanaan merupakan faktor input yang penting dalam berinovasi. Perusahaan inovatif memiliki dan terus membangun suatu *creative intelligence* dari sumberdaya manusianya. Tanpa memiliki kemampuan kreativitas dalam berinovasi, akan sulit mesin inovasi menerjemahkan mimpi besar sang pemimpin inovasi di perusahaan.

Selain sumber daya manusia yang kompeten dalam berinovasi, perusahaan juga harus memiliki fasilitas R&D yang memadai untuk mengidentifikasi oportunitas-oportunitas baru dan menghasilkan berbagai *intellectual property*. Studi empiris memperlihatkan perusahaan inovatif dapat dijelaskan oleh rasio belanja R&D terhadap Sales (*R&D to Sales ratio*). Apple yang menempati perusahaan terinovatif sedunia dalam beberapa tahun terakhir versi Businessweek- BCG memiliki rasio R&D terhadap Sales sekitar 3%. Ukuran yang relatif pelit, jika dibandingkan dengan tipikal perusahaan farmasi yang inovatif, yang menghabiskan 15% dari Sales untuk R&D. Namun, meskipun paling kecil untuk ukuran R&D, dengan sales Apple yang ratusan miliar dolar AS, R&D Apple sudah menguras dana perusahaan sekian miliar dolar AS atau puluhan triliun rupiah; suatu angka yang masih belum terpikirkan bagi perusahaan lokal, yang terbesar sekalipun.

Setelah itu, mesin inovasi harus menjalankan proses berinovasi. Inilah yang sering dilupakan banyak orang ketika bicara inovasi. Inovasi adalah sebuah proses panjang yang melelahkan yang menuntut kedisplinan tinggi

pelakunya. Mulai dari pencarian ide, pengembangan konsep, dan perealisasian karya inovasi, kesemuanya memerlukan proses yang butuh pengelolaan tersendiri. Akhirnya, mesin inovasi harus mampu menghasilkan output yang benar-benar merupakan solusi atas masyarakat penggunanya. Bagi perusahaan, output dari inovasi dilihat dari pertumbuhan perusahaan.

Layaknya sebuah mesin, mesin inovasi juga tidak akan bisa bekerja dengan sendirinya. Ia butuh strategi dan iklim perusahaan yang mampu menggerakkan kegiatan berinovasi di perusahaan. Strategi yang dibutuhkan adalah yang berpihak pada inovasi – menempatkan inovasi sebagai prioritas stratejik utama. Iklim yang dibutuhkan adalah yang mampu menstimulasi siapapun di didalamnya untuk mencari ide-ide terobosan, yang tidak terpikirkan dan terimajinasikan sebelumnya. Iklim yang mampu menciptakan para jenius, juara dan pemimpin dalam berinovasi.

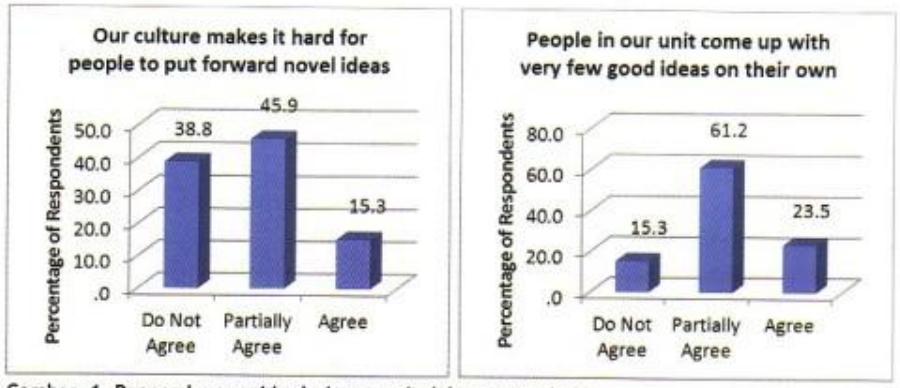
Seperti apakah kemampuan berinovasi perusahaan di Indonesia?

Apple Inc.:
Karena nilai penjualan tinggi, belanja R&D Apple mencapai miliaran dolar AS.

Kelembaman Berinovasi

Perusahaan dinilai inovatif jika memiliki rantai nilai berinovasi yang kokoh (Hansen, 2007). Ada tiga rantai utama yang menjelaskan kemampuan berinovasi perusahaan, yaitu: (1) *idea generation*, kemampuan perusahaan untuk menghadirkan ide-ide besar untuk berinovasi, apa lagi yang berikutnya, (2) *idea conversion*, kemampuan perusahaan untuk mengkonsepkan dan merealisasikan produk inovatif, dan (3) *idea diffusion*, kemampuan perusahaan untuk mendiseminasikan secara masif karya inovasinya ke semua *stakeholder* dan kastemer-nya.

Berkaitan dengan pemetaan kemampuan berinovasi perusahaan-perusahaan di Tanah Air, telah dilakukan survei kemampuan berinovasi yang menilai rantai nilai berinovasi mereka. Survei dilakukan dengan menanyakan yang berkaitan dengan *innovation value chain* kepada sejumlah praktisi (n=85) yang berasal dari berbagai sektor industri dengan posisi manajerial menengah ke atas.



Gambar 1. Pengembangan ide dari satu unit dalam perusahaan

Idea Generation

Inovasi yang hebat awalnya berasal dari ide yang hebat. Untuk mendapatkan ide yang hebat diperlukan banyak ide. Pertanyaannya apakah perusahaan mampu menghasilkan banyak ide untuk inovasi?

Gambar 1 menjelaskan kemampuan perusahaan di Indonesia berkaitan dengan pengembangan ide berinovasi yang berasal dari dalam perusahaan.

Sekitar 60% dari profesional dari berbagai sektor mengakui bahwa kultur perusahaan mereka sekarang ini masih belum mampu menggerakkan orang-orang di dalamnya untuk menghasilkan ide-ide hebat. Lebih dari 80% mengakui bahwa hanya sedikit sekali dari tempat mereka bekerja menghasilkan ide orisional. Hal ini mencerminkan masih adanya kelembaman di internal perusahaan dalam urusan menghasilkan ide inovatif. Premis yang berlaku adalah inovasi hebat berasal dari ide yang hebat; dan ide yang hebat hanya bisa muncul dari begitu banyak ide-ide yang dilahirkan.

Gambar 2 memperlihatkan bagaimana kemampuan menghasilkan ide-ide dengan melibatkan unit-unit terkait dalam perusahaan. Lebih dari 80% responden menyampai-

kan bahwa sedikit saja dari proyek inovasi yang dijalankan melibatkan orang lain dari unit lain. Hal ini menjelaskan bahwa pengembangan ide di dalam perusahaan belum berjalan maksimal. Di tahap awal berinovasi, banyak ide harus dihasilkan dengan melibatkan siapapun dalam perusahaan. Dari sekian banyak ide ini, selanjutnya dilakukan *funelling* untuk menyaring dan menyeleksi ide-ide yang layak ditindaklanjuti. Premis lainnya yang berlaku dalam berinovasi adalah inovasi bukan pekerjaan seorang jenius penyendiri. Dengan melibatkan banyak pihak dalam perusahaan, ide hebat bisa saja justeru datang dari orang-orang yang tidak duduk dalam tim proyek inovasi yang akan dijalankan.

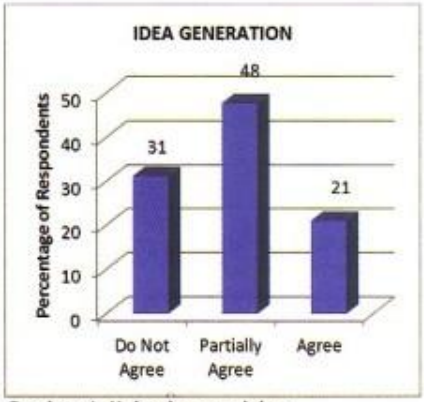
Inilah yang menjelaskan dari *normality trap* (jebakan kenormalan). Terlalu mengandalkan dari orang-orang yang 'normal' yang biasa mengurusi pengembangan produk baru justru sulit mengharapkan *thinking outside the box*. Ide-ide pencilan (*outlier*) justru bisa diperoleh dengan melibatkan orang-orang ekstrim, diluar kenormalan, yang tidak pernah berurusan dengan proyek inovasi.

Selanjutnya yang menjadi ketertarikan adalah bagaimana perusahaan melibatkan pihak luar dalam pengembangan ide-ide inovatif. Gambar 3 memperlihatkan bahwa sedikit sekali ide-ide untuk produk baru berasal dari luar perusahaan. Padahal ketika '*thinking outside the box*' yang menjadi kredo berinovasi harus dipraktikkan, upaya merangkul para kastemer, bahkan kompetitor, inventor, lembaga-lembaga riset di luar perusahaan bisa menjadi alternatif menjanjikan. Hanya 29% dari responden menyampaikan bahwa keterlibatan pihak luar sudah terjadi dalam pengembangan ide.

Secara keseluruhan, gambaran kemampuan pengembangan ide-ide inovatif perusahaan-perusahaan di Tanah Air seperti terlihat di Gambar 4. Sekitar 30% dari responden menyampaikan bahwa perusahaan mereka sudah kuat dalam hal pengembangan ide. Sementara sebagian besar mengatakan bahwa perusahaan masih lemah dalam menghasilkan ide-ide inovatif. Inilah kelembaman pertama dalam proses panjang berinovasi, yaitu lembam dalam melihat apa lagi yang berikutnya (*what's next*).

Gambar 2. Pengembangan ide dengan melibatkan banyak unit dalam perusahaan

Gambar 3. Pengembangan ide dengan melibatkan pihak luar perusahaan



Gambar 4. Kelembaman dalam menghasilkan ide-ide inovatif

Idea Conversion

Kemampuan melihat apa lagi yang berikutnya (*what's next*) belumlah cukup untuk menjadi penginovasi. Penginovasi sejati harus mampu merealisasikan ide besar menjadi karya inovasi. Kelembaman yang umum terjadi di perusahaan adalah membunuh ide-ide besar inovasi. Ukuran Go/No-Go berdasarkan ROI (*return on investment*), misalnya, dalam menilai ide inovasi justeru sering membenamkan usulan-usulan proyek inovasi. Untuk urusan inovasi, ROI berubah menjadi *restraint on innovation*.

Diperlukan pendekatan yang lebih holistik untuk mengakomodasi keambiguan yang begitu tinggi ketika perjalanan inovasi masih di tahap awal merealisasikan ide. Selain alat ukur yang tidak tepat untuk meloloskan ide inovasi ke tahap realisasi, profil risiko perusahaan yang menghindari risiko (*risk averse*) juga menjadi penghambat kegiatan berinovasi. Hal ini terlihat pada Gambar 5 berikut.

Lebih dari 80% responden menilai bahwa perusahaan menerapkan aturan yang ketat yang membuat ide-ide baru sulit mendapatkan pendanaan. Demikian pula dengan sikap menghindari risiko

Gambar 5. Kelembaman dalam merealisasikan ide.

terhadap ide-ide inovasi yang begitu dominan di perusahaan. Terlihat sekitar 80% responden mengatakan perusahaan mereka adalah penghindar risiko ketika berurusan dengan ide inovasi. Hal ini bisa dimengerti lewat pengambil keputusan antara pilihan inovasi atau tidak berinovasi. Jika tidak berinovasi yang diambil, dipastikan tidak ada pertambahan *monetary value* buat perusahaan.

Sedangkan jika pilihan inovasi yang diambil, selalu ada peristiwa probabilistis yang mengikutinya, yaitu sukses atau gagal. Bagi penghindar risiko, tentu peristiwa terburuk (gagal) selalu menentukan keputusan yang diambil. Ketika peristiwa gagal karena berinovasi tidak lebih baik dari konsekuensi pilihan tidak berinovasi, maka pilihan tidak berinovasi yang diambil. Inilah gambaran perusahaan pada umumnya. *Running business as usual* menjadi kredo; status quo begitu dipertahankan. Ketidakpastian dihindari bukan dihadapi untuk dimenangi.

Kelembaman dalam mengkonversi ide inovasi juga terlihat pada Gambar 6. Sebagian besar responden, 85% mengakui bahwa proyek pengembangan produk baru tidak selesai tepat waktu. Ditambah lagi dengan ketidakmampuan para manajer untuk mengkomersialkan ide menjadi produk jadi. Ketidakmampuan ini yang diakui 85% responden semakin menguatkan kelembamam utama perusahaan dalam berinovasi.

Gambar 6.

Secara keseluruhan, sebagain besar responden lebih dari 80% mengakui bahwa perusahaan mereka masih memiliki problem kelembaman dalam mengkonversi ide seperti terlihat pada Gambar 7.

Memang tidak mengherankan, tahapan *idea conversion* bisa jadi merupakan proses dalam inovasi yang paling sulit. Menghadapi keambiguan atau ketidakpresisian yang tinggi di tahap pengembangan konsep, tim pengembang produk sepertinya tidak tahu persis dengan pasti konsep produk apa yang dihasilkan. Disinilah tahapan dalam berinovasi yang dapat menyesatkan pelakunya. Berbekal adanya oportunitas baru untuk berinovasi, tim pengembang produk harus membuka satu persatu pintu-pintu kepastian dan kepresisian. Diawali dengan ketidakpastian dan ketidakpresisian, tahapan *idea conversion* ini diakhir dengan kepastian dan kepresisian. Kreativitas dalam mengembangkan banyak konsep produk menjadi kunci keberhasilkan di tahap ini.

SUPRIYANTO

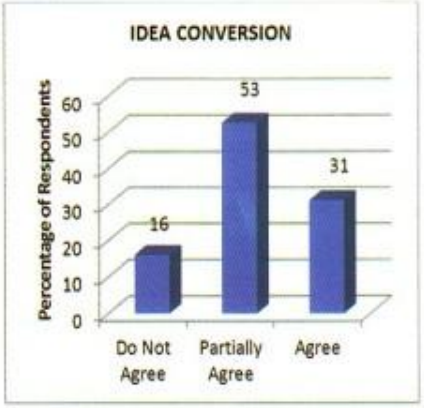
Pabrik mobil:
Perusahaan dinilai inovatif jika memiliki rantai nilai berinovasi yang kokoh.

Idea Diffusion

Mampu menemukan ide besar yang merupakan oportunitas inovasi; mampu merealisasikannya menjadi karya

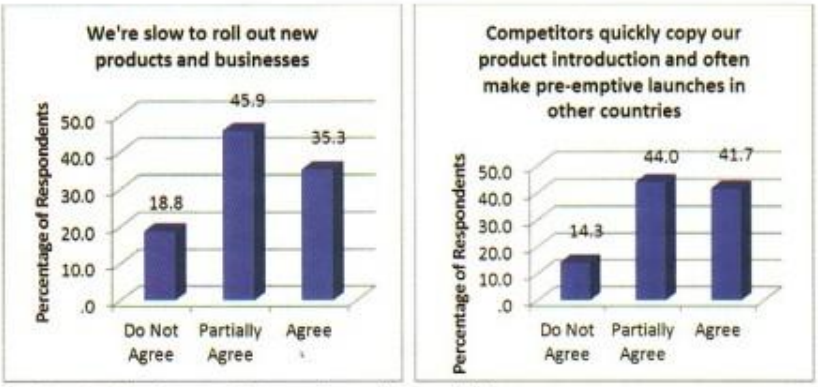
inovasi belum menjamin perusahaan sukses dalam berinovasi. Perlu satu kemampuan lagi untuk melengkapi menjadi penginovasi sejati, yaitu kemampuan menyebarkan karya inovasi kepada masyarakat penggunanya. Lewat strategi difusi yang tepat, penginovasi menginginkan agar karya inovasinya dapat tersebar secara luas dan, kalau bisa, masif.

Dalam praktiknya strategi difusi hanya diterjemahkan sebagai promosi iklan lewat iklan yang kreatif dan begitu mahal. Jika diperhatikan, cukup banyak perusahaan besar dengan merek yang sudah begitu kuat terjebak dalam permainan iklan kreatif dan masif. Mengandalkan kekuatan keuangan yang kuat, mereka ini biasanya meluncurkan produk-produk baru yang sangat inkremental, yang minim pertambahan nilai berarti buat masyarakat penggunanya lewat iklan yang begitu hebat. Sekarang, coba bandingkan dengan para penginovasi sejati, sebut saja Apple. Menyadari produk-produknya bakalan dicintai oleh penggunanya di seluruh dunia, Apple yakin bahwa mesin tsunami sudah terbangun di luar sana. Semua pengguna, pengkritisi bahkan akademisi berperan aktif dalam mendifusikan karya-karya hebatnya.



Gambar 7. Kelembaman dalam mengkonversi ide menjadi produk inovatif

Kelembaman dalam menyiapkan strategi difusi inovasi yang tepat tercermin dari hasil survei seperti terlihat pada Gambar 8. Lebih dari 80% responden menyatakan bahwa mereka begitu lambat dalam menggulirkan produk atau bisnis baru mereka. Juga sekitar 85% mengakui bahwa para kompetitor dengan cepatnya mengkopi produk baru mereka dan mencuri waktu peluncuran produknya di tempat lain.



Gambar 8. Kelembaman dalam meluncurkan produk baru

Kelembaman dalam berdifusi juga tercermin dari Gambar 9. Lebih dari 60% responden mengakui perusahaan mereka tidak mencoba memaksimalkan penggunaan semua kanal, komunitas pengguna, dan berbagai wilayah dalam menyebarkan produk baru mereka.

Secara umum kemampuan perusahaan dalam mendifusikan inovasi mereka terlihat pada Gambar 10. Lebih dari 75% responden menyatakan bahwa perusahaan mereka masih memiliki problem kelembaman dalam urusan difusi inovasi.

Inovasi memang merupakan proses panjang yang melelahkan. Di dalamnya pelakunya bisa dibutakan untuk melihat apa lagi yang berikutnya. Di dalamnya pelakunya bisa dihadapkan pada keambiguan dan ketidakpastian yang tinggi untuk dilalui. Menghadapi kondisi yang tidak jelas tersebut, penginovasi harus mampu menemukan kunci-kunci kepastian menuju kesuksesan. Inovasi memang bukan untuk semua. *It pays off to walk on water!*

SUPRI YULIANDI

Pameran telekomunikasi selular:
Letak inovasi para operator selular menjadi pertanyaan ketika semuanya seperti berparade dalam adu tarif murah.

Mencari Sosok Penginovasi di Indonesia

Mencari sosok perusahaan paling inovatif bukanlah

BUDI YULIANTO

Peluncuran layanan baru sebuah bank:
Bank yang bisa menggerakkan banyak orang gemar menabung boleh jadi lebih inovatif dibanding inovasi bank yang lain.

pekerjaan ringan. Pemeringkatan apapun untuk mencari yang terbaik terhadap sekumpulan perusahaan dari berbagai sektor industri, ada yang melihat, sebagai pekerjaan sia-sia. Hal ini tidak ubahnya seperti mencari olahragawan terbaik sedunia dari begitu banyak cabang olahraga. Apakah benar Lionel Messi olahragawan terbaik di sepakbola, lebih hebat ketimbang Manny Pacquiao di tinju? Apa memang pantas Lance Armstrong (balap sepeda) mengungguli Sebastian Vettel (F1)? Dan seterusnya.

Membandingkan perusahaan yang hebat di satu sektor industri dengan perusahaan hebat lainnya di lain sektor memang seperti membandingkan apel dan jeruk. Namun, kalau kita membuka kembali teori keputusan tentang *multi criteria decisions*, apapun bisa dikomparasi tergantung kriteria yang digunakan (Saaty, 1980). Dengan kriteria dan pembobotannya yang tepat, perusahaan inovatif apapun tetap bisa diperingkat dan bermanfaat untuk dipelajari oleh perusahaan yang ingin berinovasi.

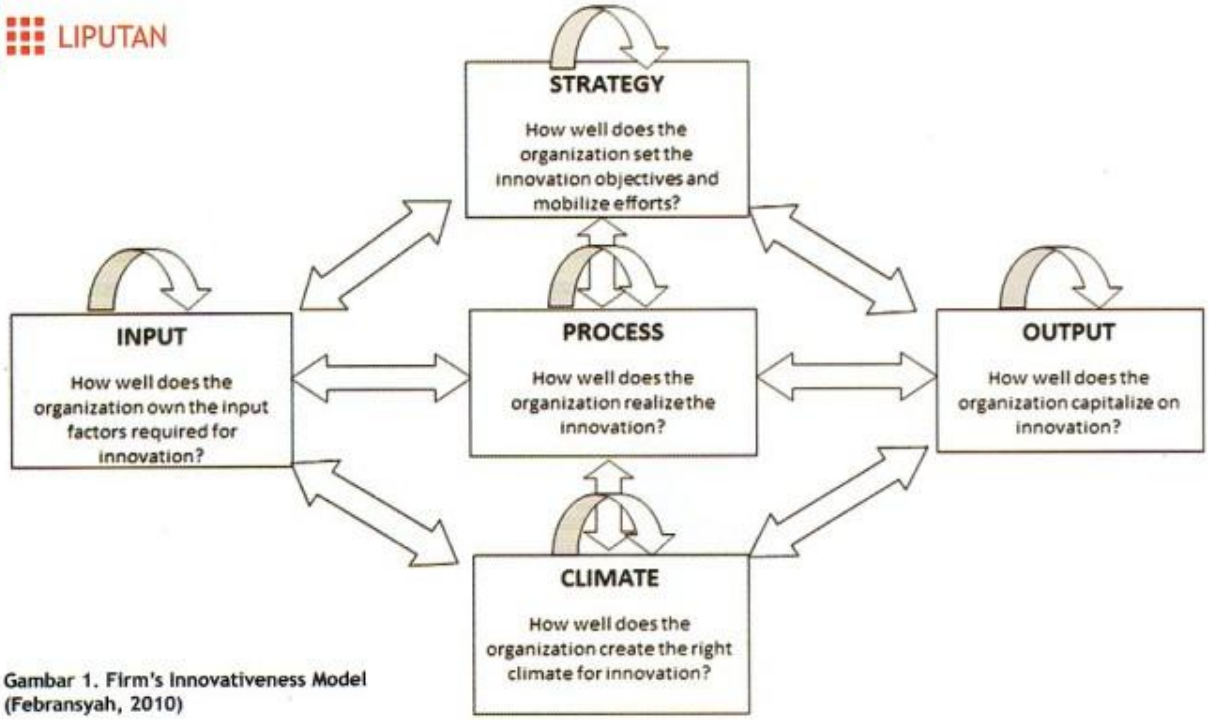
Sebelum membandingkan perusahaan antar sektor industri, lihatlah para pelaku di satu industri. Ambillah industri telekomunikasi di Tanah Air? Mana yang lebih inovatif: XL Axiata, Telkom, Indosat, Telkomsel atau yang lainnya? Dimanakah letak inovasi masing-masing pemain ketika semuanya sepertinya berparade dalam adu tarif murah? Bagaimana dengan industri perbankan, bank apa yang paling inovatif? Apakah pemain-pemain utama seperti BCA, Bank Mandiri, dengan beragam produk yang semakin memudahkan kastemernya bertransaksi; atau mungkin ada bank yang kurang terdengar tetapi justeru membukakan mata orang untuk gemar menabung. Lantas bagaimana juga dengan industri otomotif? Siapa yang paling inovatif, Yamaha Motor Indonesia, Astra International, atau perusahaan yang baru merintis untuk mengembangkan mobil nasional? Demikian pula dengan industri farmasi dan kesehatan; dari pemain-pemain utama seperti Kalbe Farma, Soho, Dexa-Medica, Kimia Farma, Tempo Scan Pacific, siapakah yang paling inovatif? Bagaimana dengan pelaku-pelaku di sektor industri lainnya? Untuk sektor komputer dan produk elektronik, mana yang lebih inovatif Zyrex, Polytron, Nexian atau yang lain? Juga untuk sektor industri consumer goods, dari pemain-pemain utama seperti Unilever, Wings Group, mana yang paling inovatif?

Hal yang paling mudah untuk memeringkat perusahaan inovatif adalah dengan melakukan *popularity test*; meminta praktisi di berbagai sektor industri untuk menyebutkan nama perusahaan yang dianggap paling inovatif baik dalam hal inovasi produk, proses, atau model bisnis. Dari ratusan sampai ribuan nominasi yang masuk, akan mengerucut kepada sejumlah kecil nama perusahaan yang paling banyak mendapat suara. *Popularity test* banyak dilakukan dalam pemeringkatan. Businessweek dan BCG beberapa tahun terakhir memasukkan komponen *popularity test* dalam pemeringkatan perusahaan paling inovatif sedunia. Tidak dapat dipungkiri tes popularitas ini selalu mengundang kontroversi karena ada *hallo effect* di dalamnya. Contohnya Apple secara populer lebih inovatif ketimbang perusahaan farmasi yang sukses meluncurkan obat baru untuk leukemia. Karena sosok Steve Jobs yang begitu karismatik dan produk-produk Apple mengakrabi keseharian kita, bisa saja perusahaan farmasi kalah inovatif berdasarkan *popularity test*.

Menyadari tes popularitas ini

Gambar 9. Ketidakmaksimalan upaya dalam mendifusikan inovasi.

Gambar 10. Kelembaman dalam mendifusikan inovasi



Gambar 1. Firm's Innovativeness Model (Febransyah, 2010)

rentan dengan ketidakakuratan, digunakanlah indikator lainnya yang lebih obyektif, seperti performa keuangan perusahaan, seperti pertumbuhan *revenue*, profit maupun tingkat pengembalian saham perusahaan untuk perusahaan terbuka. Bahkan majalah Forbes tidak menggunakan sama sekali tes popularitas ini, bersama dengan partner konsultan HOLT, Forbes mengusung 'Innovation Premium' yang menjelaskan seberapa inovatif sebuah perusahaan. Sederhananya, indikator ini adalah perbedaan antara *market value* perusahaan dengan nilai NPV dari *cashflow* masa depan perusahaan tersebut. Semakin positif innovator premium, semakin inovatif perusahaan, menurut mereka.

Namun, pemeringkatan yang ada lebih berkutat pada perspektif output dalam berinovasi, khususnya performa keuangan perusahaan. Dibutuhkan perspektif yang lebih *well-rounded*, holistik yang mampu menjelaskan mengapa perusahaaan menjadi inovatif. Untuk itu perspektif keinovatifan perusahaan perlu diperluas menjadi 5 perspektif seperti terlihat pada Gambar berikut.

Bisa dimengerti perspektif output yang paling banyak digunakan, karena inilah perspektif yang paling obyektif, mudah diukur dengan tersedianya data-data keuangan perusahaan. Namun bagusnya angka-angka keuangan, belum bisa menjelaskan perusahaan inovatif atau tidak. Untuk itu harus dilihat '*sweating process*' yang dilakukan. Di sinilah perspektif 'Process' menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan mengembangkan suatu karya inovasi. Untuk mampu menjalankan proses yang tepat, diperlukan pula 'Input' yang tepat pula. Apakah sumberdaya manusianya, fasilitas R&D nya, teknologi yang dimiliki memadai untuk menjalankan

SUPRI YULIANSYAH

Pameran produk elektronik:
Untuk menjadi penginovasi sejati, juga dibutuhkan kemampuan menyebarkan karya inovasi kepada masyarakat pengguna.

proses berinovasi. Perspektif Input-Process-Output merupakan mesin inovasi yang harus ada di perusahaan inovatif. Tapi, layaknya sebuah mesin, ia tidak bisa bergerak dengan sendirinya. Dibutuhkan penggerak; dan penggeraknya 'Strategy' perusahaan yang memang berpihak pada inovasi dan juga 'Climate', iklim perusahaan yang mampu menggerakkan siapapun di dalamnya untuk berkontribusi nyata dalam pengembangan inovasi di perusahaan.

Inovasi memang bukan untuk semua. Hanya mereka yang lengkap memahami dan menjalankan kelima perspektif itulah yang pantas disebut penginovasi sejati. Perusahaan Andakah itu? ■