

50  
60

ADE FEBRANSYAH

BELAJAR INOVASI UNTUK MENANG





**50/50**

BELAJAR  
INOVASI  
UNTUK  
MENANG



## **Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Lingkup Hak Cipta**

#### **Pasal 1**

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### **Ketentuan Pidana**

#### **Pasal 113**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# 50/50

# BELAJAR

# INOVASI

# UNTUK

# MENANG

Ade Febransyah



Jakarta:  
KPG (Kepustakaan Populer Gramedia)

**50/50 Belajar Inovasi untuk Menang**

© Ade Febransyah

KPG 59 16 01160

**Cetakan Pertama, September 2016**

**Penyunting**

Pax Benedanto

**Tata Letak Isi**

Dadang Kusmana

**Perancang Sampul**

Teguh Tri Erdyan

FEBRANSYAH, Ade

**50/50 Belajar Inovasi untuk Menang**

Jakarta; KPG (Kepustakaan Populer Gramedia), 2016

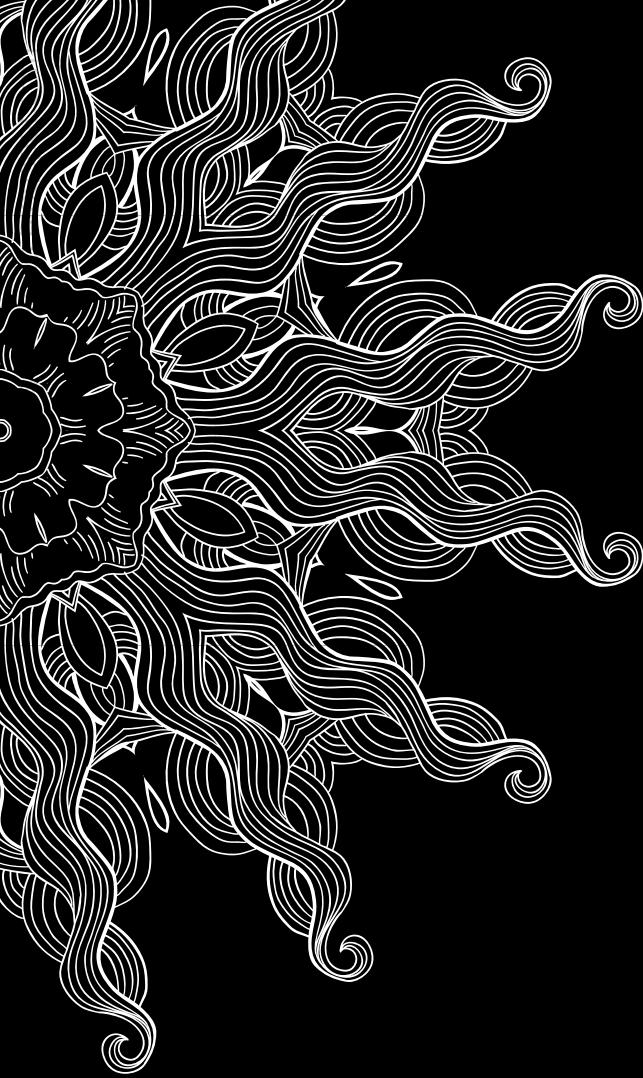
vi + 202 hlm.; 14 cm x 21 cm

ISBN: 978-602-6208-28-6

# Daftar Isi

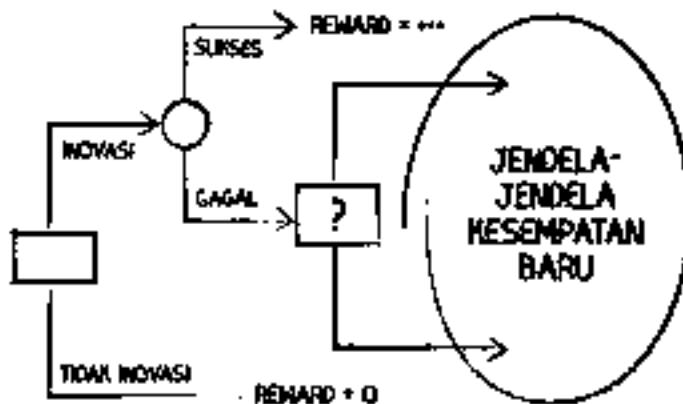
<b>Sanwacana</b>	<b>1</b>
Bukan Sebatas Mantra	4
<b>Sosok Penginovasi</b>	<b>7</b>
Berani Bermimpi	10
Berani Berubah	16
Berani Berkreasi	20
Berani Berintegritas	26
Berani Bermakna	31
Berani Berkuasa	37
Berani Berdaulat	43
Berani BerIndonesia	47
<b>Peluang Inovasi</b>	<b>53</b>
Dari Keterbatasan	56
Dari Kebersahajaan	61
Dari Kesempitan	65
Dari Kekhawatiran	70
Dari Ketergesaan	86
Dari Ketidakeleganan	81
Dari Ketidakindahan	86
Dari Kesemuan	91
Dari Keberagaman	95
Dari Ketidakhadiran	100

Dari Kemalasan	105
Dari Kerumitan	110
DariKemewahan	115
Dari Keserakahan	119
Dari Ketidakpastian	123
<b>Sukses Berinovasi</b>	<b>129</b>
Mau Bereksperimen	132
Mau Berempati	136
Mau Berimajinasi	140
Mau Mengimitasi	145
Mau Meneliti	149
Mau Progresif	153
Mau Memencil	158
Mau Merangkul	162
Mau Berdisiplin	166
Mau Memutuskan	170
Mau Berjiwa	175
Mau Berteknologi	180
Mau Berprinsip	184
Mau Menjelajah	188
Mau Mendobrak	192
Mau Mendunia	197
Tentang Penulis	201



**Sanwacana**





Bagi pelakunya, inovasi bukan lagi  
pilihan di persimpangan.

Inovasi adalah tentang kejelian melihat kemungkinan  
Keberanian menjalani ketidakpastian  
Untuk mewujudkan kemahakaryaan

Bagi pelakunya, inovasi bukan sekadar  
urusan keuntungan  
Apalagi sekadar perbaikan demi  
mengejar ketertinggalan

Inovasi berarti senantiasa menjadi relevan  
Yang akan dibanggakan di segala zaman

# Bukan Sebatas Mantra

Haruskah berinovasi?

Itulah pertanyaan yang sering ditanyakan pelaku bisnis ketika bicara inovasi. Jika diperhatikan, memang banyak perusahaan yang menikmati bisnis mereka tanpa susah-sayah memperbaiki diri atau menawarkan sesuatu yang baru. Jangan-jangan inovasi hanyalah mantra para akademisi dan konsultan untuk menakut-nakuti para pebisnis saja? Tentu saja tidak.

JIKA ditelaah dari disiplin pengambilan keputusan, inovasi atau tidak berinovasi adalah pilihan. Artinya, inovasi bukan keharusan. Jika pilihan tidak berinovasi yang diambil, hampir pasti perusahaan tidak mengalami perubahan berarti; *status quo*

dipertahankan. Jika inovasi jadi pilihan, maka yang dihadapi adalah ketidakpastian: bisa sukses ataupun gagal. Jadi, pelajaran pertama bagi para inovator adalah berani menghadapi kegagalan. Kredo *innovate to fail* menjadi keseharian di perusahaan inovatif. Inilah yang membedakan segelintir penginovasi dari kerumunan. Berani salah namun tetap berupaya untuk terus memperbaiki diri. Sesuatu yang manusiawi.

Pelajaran kedua adalah *learning to see*. Inovasi menuntut pelakunya untuk mampu melihat dan memahami, terutama problem yang terjadi di masyarakat, beserta kebutuhan, keinginan, dan hasrat tersembunyi mereka. Problem yang berkaitan dengan kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, energi, hiburan sampai interaksi sosial adalah problem abadi yang selalu membuka peluang inovasi. Berkaitan dengan masalah kesehatan, misalnya, perusahaan sepatu *New Balance* merancang sepatu khusus untuk orang yang kelebihan berat badan dan faktor risiko terhadap penyakit tertentu.

Pelajaran berikutnya adalah *learning to conceptualize*. Perusahaan farmasi selalu tertantang untuk menghadirkan suplemen atau obat baru untuk menurunkan kolesterol, gula darah, meningkatkan stamina, dan seterusnya. Produsen alat kebugaran terus mencoba mendesain alat-alat fitness yang makin efektif dan efisien bagi para penggunanya. Perusahaan sepatu menyisipkan semacam ‘chip’ di alas sepatu terbaru mereka untuk mengenali perbedaan berat badan ketika si pengguna melangkah. Mereka juga menanam alat semacam *remote control* untuk menghitung jumlah langkah beserta kalori yang dikeluarkan.

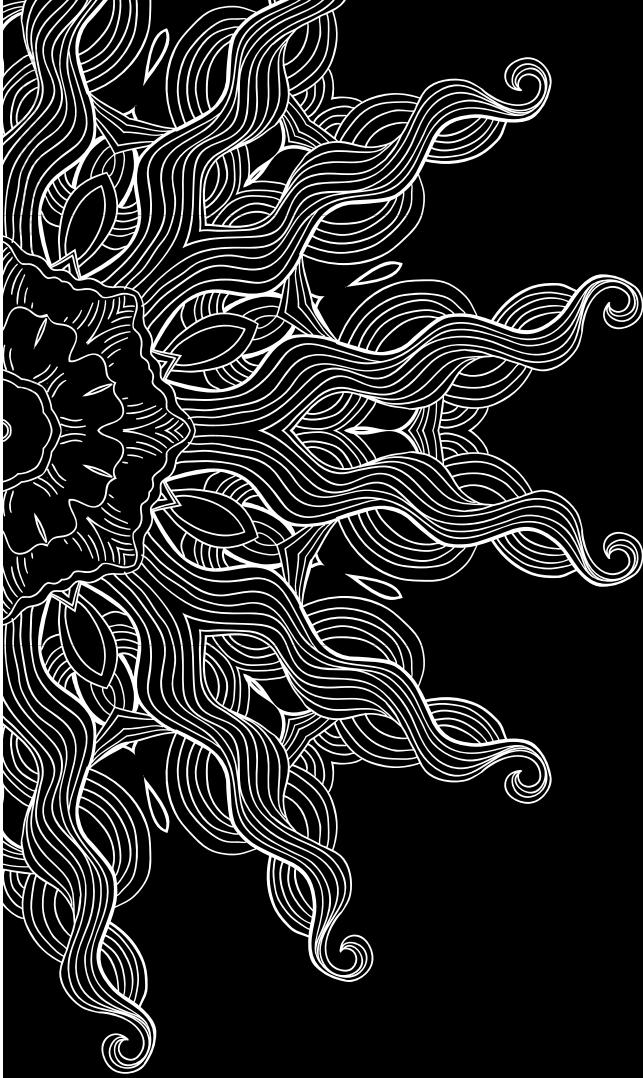
Memang merancang konsep yang tepat merupakan tahapan tersulit dalam berinovasi. Problem yang dihadapi bisa saja bersifat klasik, tampak sama atau itu-itu saja. Namun, hanya segelintir inovator jeli yang mampu menangkap peluang bisnis di balik berbagai masalah tersebut. Coba tengok Starbucks yang muncul

sejak 1970-an ataupun Facebook di era teknologi informasi. Mereka sebenarnya sama-sama mengangkat peluang yang sama, yaitu kebutuhan akan interaksi sosial yang akrab.

Hal serupa terjadi di industri televisi: menangkap hiburan sebagai peluang, mereka berlomba-lomba membuat tayangan yang mampu memikat penonton terbanyak. Demikian pula industri musik. Di tengah keseragaman bermusik, terbuka kesempatan bagi para pelakunya untuk menawarkan sesuatu yang berbeda, berkualitas, namun tetap bisa dinikmati banyak orang.

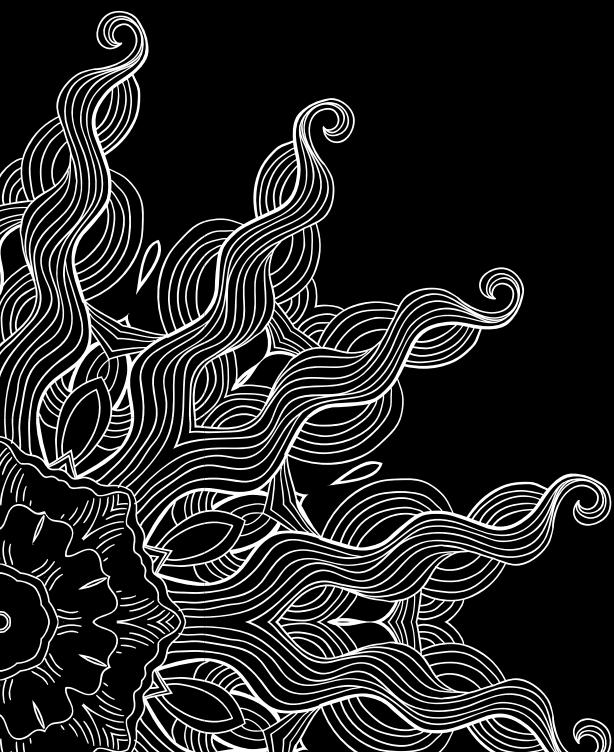
Hal yang terpenting adalah inovasi perlu direalisasikan atau diwujudkan. Di sinilah diperlukan peran inovator sebagai *network orchestrator*. Lihatlah bagaimana Apple mampu mengorchestrasikan pemasok teknologi dan pabrikan dalam menghasilkan produk secara tepat waktu, biaya, dan kualitas.

Ya, boleh jadi inovasi memang untuk segelintir orang saja. Hanya mereka yang mampu melihat kesempatan, mengembangkannya menjadi konsep yang berbeda, dan mengorchestrasikan rantai nilai baru sajalah yang pantas disebut penginovasi sejati. *Perusahaan Andakah itu?*



1

# Sosok Penginovasi





Para penginovasi berbeda dari kerumunan  
Mereka adalah kumpulan pemberani  
Berani melakukan perubahan  
Berani memberikan solusi penuh empati

Dan, semuanya bermula dari  
*Berani Bermimpi*

# Berani Bermimpi

Dimulai dari mimpi sederhana, seorang insinyur muda, Wang Chuan Fue, 29 tahun, pada 1995 mendirikan pabrik batere bernama BYD di daratan Tiongkok. Berkat visi dan keuletan Wang, hanya dalam waktu lima tahun BYD berubah dari pabrik kecil menjadi produsen batere terbesar di dunia.

**PERJALANAN** Wang tidak berhenti di situ. Berhasil menciptakan kinerja keuangan yang memuaskan, BYD dilirik investor kenamaan, Warren Buffet. Dana sebesar 230 juta USD disuntikkan Buffet untuk mewujudkan mimpi Wang selanjutnya. Diproyeksikan BYD tidak hanya menghasilkan segala macam batere untuk kebutuhan pasar domestik, melainkan juga menjadi pemain utama di industri mobil masa depan.

Bersiaplah dalam waktu dekat menyaksikan kiprah BYD sebagai penghasil mobil elektrik pertama dari Tiongkok. Berawal sebagai pengimitasi teknologi batere, kini BYD sudah memasuki

tahap sebagai penginovasi sejati dengan bermain di industri masa depan! Berbagai ide kreatif dan perubahan yang diterapkan secara konsisten membawa BYD masuk top 10 besar perusahaan terinovatif sedunia versi *Businessweek & BCG* pada 2010.

Sungguh menginspirasi! Memasuki the ‘unknown’ dalam berinovasi bukan berarti hanya modal nekat sambil menunggu nasib baik. Ide kreatif tidaklah gratis, tidak seperti butiran hujan yang turun dari langit. Ide kreatif juga tidak akan muncul hanya dengan mengumpulkan para jenius eksentrik. Berbagai ide yang membuka berbagai kemungkinan baru datang lewat kerja tekun dan penuh kedisiplinan.

Inilah realita pahit bagi pelaku bisnis yang ingin berinovasi. Seringkali ingin langsung menuntut hasil yang tinggi, sementara kemampuan dan pengetahuan menyangkut rantai-nilai berinovasi amat lemah. setidak berdaya. Imitasi dicela, *reverse engineering* tidak dikuasai. Akhirnya inovasi tidak, imitasi pun tidak.

## Jebakan Kenyamanan

Bisa dikatakan sebagian besar pelaku bisnis hari ini masih setengah hati dalam berinovasi. Umumnya mereka lebih senang berparade dalam keseragaman. Coba tengok industri musik. Perusahaan label dan para artisnya kebanyakan masih menyuguhkan produk yang kurang lebih serupa. Kalau ditanya ditanya lebih jauh, dalihnya adalah menyesuaikan dengan selera publik.

Padahal kalau mau, artis dan perusahaan label tetap dapat meraup keuntungan dengan melakukan terobosan dalam tema lagu, lirik, dan warna musik. Silakan selami lirik lagu *Uprising* milik grup rock Muse: /*They will not force us/ And they will stop degrading us/ and they will not control us/ We will be victorious.* Dengan warna musik rock alternatif cenderung progresif ditambah tema lagu dan lirik lagu yang anti pasar, Muse tetap mendapatkan popularitas tanpa mengorbankan idealisme.

Di industri film juga tidak jauh berbeda. Resep manjur menuai sukses dengan meracik horor, seks, dan komedi membuat sebagian besar pekerja film enggan untuk keluar dari jebakan keseragaman ini. *Maximizing profit without value* menjadi lebih penting ketimbang *maximizing value with profit!* Itulah kredo yang mereka lafalkan.

Tidak terbatas pada industri hiburan, pelaku di industri lainnya juga mengalami kelembaman dalam mencari terobosan baru. Coba lihat daftar peringkat 50 perusahaan terinovatif sedunia dan kita coba padankan dengan perusahaan lokal yang berada di sektor yang sama. Segelintir saja! Adakah yang *head-to-head* dengan Apple, RIM, atau Samsung lewat inovasi produk? Adakah yang terinspirasi dengan Tata (India) dengan mobil Nano-nya nan murah pemikat rakyat banyak? Atau yang berani lantang menjadi pelaku *biotechnopreneur*? Sungguh dirindukan.

Masih enggannya pelaku bisnis keluar dari zona nyamannya bisa diterangkan dari ketidakpastian yang ditawarkan dari kegiatan inovasi. Belum lagi kalau harus menggunakan indikator ROI (*Return on Investment*) untuk menjustifikasi suatu inisiatif inovasi, terutama terkait dengan proses pengembangan ide. Riset dan pengembangan (R&D) adalah suatu kemewahan, sementara ROI pun menjadi *restraint on innovation*.

Lantas bagaimana agar pelaku bisnis berani untuk mencoba sesuatu yang besar? Paling tidak untuk berani dulu bermimpi besar?

## Bekal Berinovasi

Keberanian untuk bermimpi si insinyur sederhana, Wang Chuan Fue, di awal tulisan pasti tidak terjadi begitu saja. Penguasaan terhadap pengetahuan dan teknologi yang terus bertumbuh, pemahaman lanskap bisnis yang memadai, dilengkapi dengan dukungan dana yang mencukupi membuat Wang berani bermimpi

besar. Suatu mimpi yang pantas. Tanpa bekal berinovasi yang memadai, apa yang diimpikan Wang tidak akan pernah terwujud, jadi sekadar khayalan seorang pecundang.

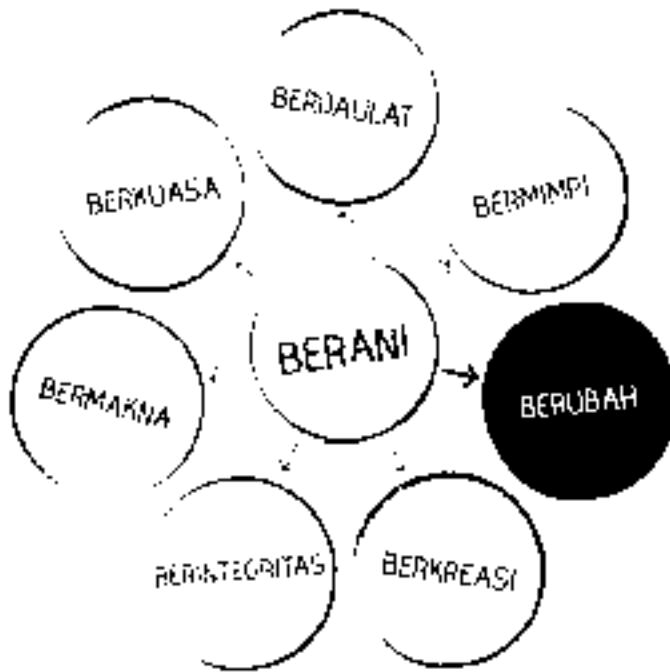
Yang patut disayangkan adalah ketika suatu perusahaan sudah memiliki segala sumber daya yang mumpuni, tapi justru tidak mau keluar dari zona nyamannya. *Running business as usual* menjadi mantra nan sakti. Sikap macam ini bisa terlihat pada *business improvement project* yang bertebaran di banyak perusahaan: umumnya berkisar pada upaya perbaikan proses bisnis seperti memangkas biaya, memerangi pemborosan, menjadi lebih ramping dan efisien, dan seterusnya. Tujuan pokok berbagai program itu adalah agar organisasi bisa menjadi lebih sehat keuangannya. Tentu saja program peningkatan kualitas proses amat penting dilakukan, bahkan merupakan suatu keharusan.

Namun, jika isu utamanya adalah keberlangsungan bisnis (*business sustainability*) di tengah zaman yang terus berubah cepat, maka keunggulan proses bisnis tidak lagi mencukupi. Perubahan lanskap bisnis menuntut pemikiran bisnis yang baru, model bisnis yang baru, hingga produk dan layanan yang juga baru. Agar siap menghadapi perubahan dan bisnisnya tetap relevan, para pelaku bisnis dituntut untuk mampu membangun rantai nilai inovasi yang amat lentur.

Rantai nilai inovasi—meliputi *idea generation*, *idea conversion*, dan *idea diffusion* (Hansen, 2007)—tidaklah dibangun berdasarkan SOP (*standard operating procedure*) yang kaku. Semua proses itu, mulai pengembangan ide (*idea generation*), perwujudan ide menjadi produk inovatif (*idea conversion*) dan penyebaran produk inovatif ke segenap masyarakat pengguna (*idea diffusion*) harus dijalankan secara konsisten dan berkesinambungan. Dibutuhkan bermacam eksperimen berkelanjutan untuk mengukuhkan rantai tersebut. Penginovasi sejati tak ubahnya pendaki gunung handal: senantiasa menjadikan

setiap pendakian sebagai tantangan baru dan sekaligus kesempatan untuk memperbaiki diri.

Mimpi besar yang bakal terwujud memang bukan milik semua orang. Hanya bagi mereka yang sadar untuk terus membangun kekuatan rantai nilai inovasinya, mimpi-mimpi besar tersebut menjadi mimpi yang pantas. *Andakah pemimpi besar itu?*



Semua mengatakan ingin berinovasi  
Tapi kenyataannya hanya segelintir yang menjalani  
Ada kelembaman yang begitu tinggi  
Ketakutan merugi sudah mengunci hati

Berlaku bagi kerumunan, tapi tidak buat penginovasi  
Karena mereka...

*Berani Berubah*

# Berani Berubah

Bagi sebagian besar orang, tujuan mengelola perusahaan amat sederhana, yakni untuk menghasilkan profit. Sebagian perusahaan memang seolah selalu didampingi oleh dewi fortuna: tanpa melakukan perubahan berarti, bisnis mereka tetap sukses. Bisnis restoran, bengkel, salon kecantikan adalah beberapa contohnya. *Don't change the winning formula* merupakan resep utama. Asal jangan membuat kesalahan fatal dalam melayani pelanggan, bisnis pun akan langgeng.

BAGAIMANAPUN perubahan sudah dianggap sebagai mantra menuju kebaikan. *Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results.* Begitu kata Albert Einstein, dan kita pun mengamininya.

Namun, ternyata tidak mudah melakukan perubahan dalam kondisi yang serba tidak pasti seperti sekarang ini. Perubahan inkremental yang linier dan terprediksikan tidak akan banyak membantu. Sebaliknya perubahan radikal untuk sebuah lompatan katak begitu mahal dan berisiko tinggi.

Tidak melakukan apa-apa, *running business as usual*, jelas menawarkan kepastian; menjadi kebanyakan dalam kerumunan. Dalam derap kehidupan menuju era ekonomi inovasi, adakah keputusan-keputusan penting bagi perusahaan yang berdampak besar buat keberlangsungannya di masa mendatang?

### ***Discovery* untuk Perubahan**

Kebanyakan perusahaan didesain untuk mengeksekusi. Berdasarkan permintaan pelanggannya, perusahaan mengupayakan se bisa mungkin *delivery* secara tepat waktu, jumlah, harga, dan seterusnya. *Delivery* menjadi denyut nadi perusahaan. Setiap perusahaan seolah berlomba-lomba untuk menyampaikan produk atau jasa yang terbaik buat pelanggan.

Dalam lingkungan bisnis yang deterministik, keunggulan *delivery* sudah cukup membawa perusahaan menang persaingan. Tapi tidak demikian ketika perusahaan banyak mengalami *noise* (gangguan) dari luar. Ketidakpastian dari pelanggan, pemasok, teknologi, regulasi, dan geopolitik menuntut perusahaan berubah. Bukan sekadar berubah, tapi harus terus-menerus berubah dan senantiasa membuat terobosan baru.

Di sinilah pentingnya kemampuan perusahaan dalam urusan penemuan. Kebanyakan perusahaan seperti tergagap ketika bicara urusan penemuan. Tidak mengherankan karena rutinitas kegiatan bisnis mereka adalah untuk *delivery* saja (Dyer dkk, 2011).

Ketika ditanyakan mengapa kebanyakan perusahaan begitu lembam dalam urusan penemuan ini, jawabannya hampir sera-

gam: biayanya terlalu tinggi untuk hasil yang tidak pasti. Bagi para penghindar risiko, pilihan pun menjadi jelas.

Penemuan sarat dengan aspek Research & Development (R&D) yang begitu memberatkan. Berbagai perusahaan terdepan biasanya menginvestasikan biaya R&D minimal 3-5% dari total salesnya per tahun. Hasilnya pun serba tidak pasti, karena proses menuju konsep inovasi terbaik umumnya berliku dan membutuhkan waktu yang panjang.

Itu sebabnya jalan ini hanya ditempuh oleh para penginovasi sejati, bukan kebanyakan orang. Memang, seperti yang dikatakan grup musik Dream Theater (2013): *to really feel the joy in life, you must suffer through the pain.*



Dalam lingkungan bisnis yang deterministik, keunggulan *delivery* sudah cukup membawa perusahaan menang persaingan. Tapi tidak demikian ketika perusahaan banyak mengalami *noise* (gangguan) dari luar. Ketidakpastian dari pelanggan, pemasok, teknologi, regulasi, dan geopolitik menuntut perusahaan berubah.



Inovasi bukanlah sebatas mimpi indah  
Juga, bukan sekadar keinginan untuk berubah  
Perlu proses panjang yang membuat lelah  
Sehingga kebanyakan pelaku jadi gerah

Tapi, lain cerita bagi penginovasi sejati  
Karena mereka...

*Berani Berkreasi*

# Berani Berkreasi

Inovasi begitu dipuja, imitasi begitu dihina.

Inovasi membuat terkesima, imitasi sulit diterima. Inovasi adalah kemahakaryaan, sedangkan imitasi dianggap buah kemalasan Benarkah demikian?

SILAKAN lihat di Youtube bagaimana seorang remaja usia 14 tahun, Tina S. Cover, memainkan karya sulit salah seorang dewa gitar: John Petrucci dari Dream Theater. Teknik permainannya luar biasa, juga tampak penuh penjiwaan.

Ingat juga bagaimana ketika tablet Apple generasi pertama diluncurkan Steve Jobs di awal 2010. Hanya dalam dua bulan sudah muncul tablet-tablet serupa buatan Taiwan. Juga, lihat apa yang dilakukan oleh pabrikan mobil di Tiongkok. Belakangan ini sudah dirilis merek Landwind E32 yang merupakan kembaran Range Rover Evoque. Mereka dapat membuat hampir apa saja.

Persaingan dalam dunia inovasi tidak ubahnya seperti ajang balap F1. Penginovasi dan pengimitasi berkejaran. Apa pun yang dilakukan oleh penginovasi akan selalu (dengan jauh lebih mudah) diikuti pengimitasi. Jika penginovasi lengah, pengimitasi bisa mengambil alih posisi.

Jadi, jangan anggap remeh pengimitasi. Tidak mudah untuk menjadi Tina S. Cover dan pengimitasi lainnya. Pengimitasi yang baik juga berkeringat untuk membangun kemampuan mereka agar menyerupai penginovasi. Jika mereka cerdas (*smart imitator*), dalam artian juga menghasilkan karya orisinal sendiri, bukan tidak mungkin mereka akan menjadi penginovasi sejati.

Di tengah kepungan penginovasi global lewat keunggulan berbagai produknya, masih tersisakah peluang inovasi untuk pelaku bisnis di Indonesia? Jika para macan bahkan naga Asia seperti Korea Selatan, Tiongkok, India, Taiwan mampu, kita pun sebenarnya mampu. Mulailah dengan berimitasi, asal dengan cerdas. Itulah pintu masuk menjadi bangsa pembuat.

## Jalan Pembuat

Tidak ada bangsa yang hebat tanpa menjadi pembuat. Dengan membuat, mereka jadi berdaulat: mampu mandiri dan tidak selalu bergantung pada pihak luar. Namun, kedaulatan tidak gratis, harus dicapai lewat proses berkeringat.

Agar bisa berdaulat secara ekonomi, tidak ada cara lain selain terus membangun kemampuan untuk persaingan global. Jika lemah dalam daya saing, risiko untuk dieksploitasi pihak luar tidak terhindari. Itulah takdir bagi yang tidak siap dalam globalisasi.

Sekali-kali ada baiknya menengok perjalanan bangsa lain dalam memajukan negaranya. Siapa pernah menyangka bahwa Korea Selatan beberapa dasawarsa lalu termasuk negara termiskin di dunia. Ya, di awal tahun 60-an mereka bukan apa-apa. Namun, keberanian, keyakinan, dan komitmen yang tinggi dari

pemimpinnya dalam membangun industri nasionalnya akhirnya berbuah manis. Dari yang tadinya tidak memiliki industri baja dan alat berat, akhirnya mereka menjadi salah satu penguasa di industri tersebut. Di industri otomotif, elektronik, sampai film dan musik, mereka pun sepertinya tidak tertahankan. Kini mereka menginvasi dunia.

Dalam industri otomotif, pelaku bisnis di Korea Selatan memulainya dengan cara dan waktu yang kurang-lebih sama dengan yang terjadi di Tanah Air. Dimulai dari perakitan *completely knocked down* (CKD) dan perlu pendampingan dari prinsipal asing sejak akhir 1960-an, jalan nasib pelaku otomotif Indonesia dan Korea Selatan berbeda jauh kurang dari tiga dasawarsa. Mereka menjadi pelaku yang sesungguhnya, dalam artian mampu menjalankan fungsi industri otomotif secara utuh, yakni desain, manufaktur, dan bisnis. Dari sekadar pengikut, mereka akhirnya menjadi pembuat dan pemilik merek sendiri yang diakui dunia.

Dari bangsa Tiongkok kita juga bisa belajar banyak untuk menjadi bangsa pembuat. Di tahun 2010, untuk pertama kalinya ada perusahaan asal Tiongkok menembus 10 besar daftar perusahaan paling inovatif sedunia dari *Businessweek*. Perusahaan itu, BYD, awalnya pembuat batere isi ulang untuk pasar domestik Tiongkok.

Dalam perjalannya, BYD sempat dituntut beberapa perusahaan Jepang terkait pelanggaran hak paten. Selamat dari berbagai tuntutan, BYD justru terus memperlihatkan kinerja keuangan yang berkilau. Hal inilah yang dilirik investor kelas kakap Warren Buffet untuk berinvestasi di BYD senilai USD 230 juta di tahun 2008.

Kucuran dana dalam jumlah besar tersebut membuat BYD semakin yakin bertransformasi dari yang awalnya pengimitasi

menjadi penginovasi. Sejak itu BYD mencanangkan untuk menjadi pembuat mobil elektrik dan pelaku di industri energi masa depan.

## Bagaimana dengan Kita?

Tidak dipungkiri berbagai produk *made in Indonesia* sudah mulai masuk pasar global. Termasuk golongan manakah para pelakunya: pengimitasi, pengimitasi pintar, ataukah penginovasi? Sudah adakah produk-produk kita yang berhadapan langsung dengan Apple, Samsung, Intel, Google, Amazon.com, dan perusahaan berbasis teknologi dan telecom lainnya? Sepertinya belum.

Atau, adakah pelaku bisnis di sini yang berencana berinvestasi dalam R&D tentang pengembangan biofuel dari mikroba hasil rekayasa genetika, batere lithium-ion untuk mobil elektrik masa depan dengan harga terjangkau, kabel listrik superkonduktor berkapasitas sekian kali lebih besar dari kabel tembaga konvensional, sampai kaos olahraga hasil daur ulang botol plastik? Masih jauh. Produk-produk inovatif untuk keberlangsungan manusia di masa depan masih belum menjadi agenda pelaku bisnis di sini.

Kesempatan berinovasi tidak datang dengan sendirinya. Butuh suatu jejaring penginterpretasi (*network of interpreters*) untuk berinovasi (Verganti, 2009). Adanya institusi-institusi riset penghasil invensi menjelaskan iklim membuat suatu bangsa. Iklim membuat juga tidak tumbuh, jika kebijakan pemerintah tidak memberikan kemudahan bagi penginversi dan pelaku inovasi. Iklim membuat juga lesu, jika dari pelaku bisnisnya sendiri belum menjadikan inovasi sebagai strategi perusahaan untuk bertumbuh. Inovasi masih dilihat sebagai alternatif terakhir. Sesuatu yang mahal, berisiko dan harus dihindari. Kesemuanya membuat kelembaman inovasi di Tanah Air begitu tinggi. Akhirnya, inovasi hanya sebatas selebritas, asyik dibicarakan tapi enggan dibumikan.

Menjadi bangsa hebat adalah sebuah kerinduan bersama yang tidak perlu didebat. Salah satu upayanya adalah lewat membuat. Karena *hanya pembuatlah yang mengubah dunia!*



Tidak ada bangsa yang hebat tanpa menjadi pembuat. Dengan membuat, mereka jadi berdaulat; mampu mandiri dan tidak selalu bergantung pada pihak luar. Namun kedaulatan tidaklah gratis; harus dicapai lewat proses berkerigat.



Para penginovasi memang berbeda dari kerumunan  
Beda bukan karena pamer kehebatan  
Juga bukan dari gegap gempita kemenangan  
Tapi, dari keteguhan mempertahankan kejujuran

Mereka berbeda karena...

*Berani Berintegritas*

# Berani Berintegritas

Inovasi adalah tentang kejujuran.  
Kejujuran dalam memberikan solusi yang  
tepat atas problem yang dihadapi masyarakat  
pengguna.

Buat pelaku bisnis yang ingin menjadi  
penginovasi, sekali-kali belajarlah dari  
seniman musik, terutama dalam hal  
kejujuran.

DARI begitu banyak grup dan artis musik, dua grup ini termasuk  
di antara yang mampu menyihir para penggemarnya dengan  
'kejujuran' mereka dalam bermusik.

*Pertama*, Coldplay. Grup ini mendunia karena jujur dalam  
kesederhanaan. Kesederhanaan yang tidak gampangan. Meski  
lewat progresi kord musik yang tidak rumit, karya mereka tetap

elegan. Mereka adalah penerus penginvasi Inggris setelah the Beatles (1960-an), Rolling Stones (1970-an), dan the Police (1970/80).

Lirik mereka mengangkat tema-tema global, mulai dari perdamaian, cinta, hingga lingkungan. Mereka adalah seniman sekaligus aktivis yang berpengaruh. Musik bagi mereka adalah kebebasan berekspresi. Mereka sempat dihujat dan dicekal oleh bangsa Yahudi, karena begitu lantang mendukung gerakan “Freedom for Palestine”.

Musik mereka tak ubahnya sebuah ajakan untuk menikmati kesederhanan penuh kejujuran; yang bukan artifisial penuh polesan. Ketika kejujuran menjadi kesederhanaan, impaknya luar biasa. Begitu menyentuh dan menggerakkan.

Yang *kedua*, Dream Theater. Mengusung musik progresif, grup ini menawarkan antitesa dari Coldplay. Di kalangan penikmat musik progresif, musik boleh saja menjadi begitu rumit, penuh kejutan dan ketidakterdugaan. Namun kesemuanya berakhiran pada keindahan nan megah. Meski berbeda dalam pendekatan berkarya, kemahakaryaan mereka sama-sama bernafaskan kejujuran. Ketika bernafaskan kejujuran, karya musik, seunik apa pun, tetap begitu manusiawi sehingga dapat diterima dan dicintai.

## Jebakan Popularitas

Ilustrasi singkat di atas dapat menjadi pembelajaran bagi siapa pun yang ingin berinovasi. Inovasi adalah tentang menawarkan kelebihan nilai dari yang ada di kerumunan.

Bagi pelaku bisnis, inovasi harus dapat menawarkan ketinggian makna bagi masyarakat penikmatnya; bukan sekadar pemenuhan kebutuhan dasarnya saja.

Namun, dalam praktiknya seringkali tidaklah demikian. Tuntutan profitabilitas memaksa pelaku bisnis untuk melakukan apa saja demi keuntungan finansial. Mentalitas gampangan dalam berkarya menjadi keseharian. Selagi pelanggan puas

dengan produk seadanya penuh polesan, kredo gampangan dalam berkarya pun terus menjadi *status quo*.

Silakan lihat persaingan keras di industri pertelevisian. Di Amerika Serikat misalnya, ada stasiun TV seperti *MSNBC* yang liberal begitu sengit memperebutkan rating dengan *FOX News* yang konservatif. Menyadari masyarakat Amerika sudah terpolarisasi menjadi dua kubu besar, liberal dan konservatif, kedua stasiun TV ini tinggal mengikuti apa yang dibutuhkan, diinginkan, dan didambakan pemirsanya.

Bagi *MSNBC*, yang utama bagi mereka adalah menayangkan agenda-agenda pro liberalisme, menampilkan banyak narasumber berpikiran liberal kepada pemirsanya yang juga liberal. Hasilnya, rating siaran pun tinggi. Setali tiga uang juga dilakukan oleh *FOX News*. Menyadari kebutuhan emosional dari pemirsanya akan agenda-agenda konservatif, *FOX* pun menyesaki pemirsa dengan tayangan-tayangan penuh propaganda konservatif. Hasilnya pun terduga, rating siaran meroket. Resep meraup keuntungan pun menjadi sederhana. Berikan saja kepada masyarakat apa yang mereka minta, meski sebetulnya tidak baik buat mereka.

Karena dua stasiun TV tersebut, masyarakat pemirsa pun terbelah, dipenuhi saling curiga dan kebencian kepada pihak yang berseberangan. Sehebat-hebatnya program dengan rating yang tinggi, tayangan mereka bukanlah karya inovasi dalam arti se-sungguhnya. Inovasi sejatinya adalah tentang kebaikan yang bermanfaat bagi banyak orang.

## Mahalnya Kebaikan

Kebaikan menjadi mahal sekarang ini. Kebanyakan pelaku bisnis hanya fokus demi mengamankan profitabilitas perusahaan. Hal ini terjadi pada kebanyakan pemain, tapi tidak bagi penginovasi sejati. Bagi mereka, inovasi harus dapat memberikan kebaikan sebesar-besarnya bagi keberlangsungan umat manusia.

Tidaklah mengherankan jika majalah *Technology Review* dari MIT kerap menempatkan perusahaan-perusahaan ‘penyelamat manusia’ sebagai perusahaan inovatif sedunia. Perusahaan yang kuat *R&D*-nya dalam pengembangan material baru, energi baru & terbarukan, *biomedicine* adalah perusahaan-perusahaan masa depan.

Lewat *R&D* yang tidak murah, mereka tetap bergeming untuk menawarkan solusi atas persoalan umat manusia sekarang dan di kemudian hari. Mereka jujur dalam berinovasi karena memiliki kemampuan berinovasi. Kemampuan menemukan apa lagi yang berikutnya (*discovery*) dan merealisasikan apa lagi yang berikutnya (*delivery*) menjadi pembeda penginovasi dari kerumunan. Memang, sebaik-baiknya kejujuran haruslah berfondasi pada kemampuan. Berkemampuanlah, maka pintu-pintu inovasi akan terbuka lebar satu demi satu.



Tuntutan profitabilitas memaksa pelaku bisnis untuk melakukan apa saja demi keuntungan finansial. Mentalitas gampangan dalam berkarya menjadi keseharian.



Inovasi bukan untuk memenuhi kebutuhan fungsional  
Atau, hanya untuk kebutuhan emosional  
Apalagi sekadar alat mengejar keuntungan finansial  
Lebih dari itu, inovasi harus punya tujuan esensial

Itu sebabnya, pelaku inovasi harus  
*Berani Bermakna*

# Berani Bermakna

Kubaca ceritamu/ di negeri haru biru/  
negerimu yang getir/jadi medan nuklir/bagai  
tak berakhir/ insan tak berdosa/suatu siksa  
nistा/korban angkara/hasrat nafsu yang gila/  
serakah tuk menguasai dunia/ halalkan cara/  
tak kenal dosa

ITULAH penggalan lirik lagu “Palestina” yang dipopulerkan oleh grup Gank Pegangsaan di era ‘80-an. Dengan musik progresif berat ala Genesis, progresi kord dan lirik yang beda dari kerumunan, mereka menawarkan makna baru bagi penikmat musik.

Setiap generasi selalu membawa legenda dengan karyanya sendiri-sendiri. Dalam hal bermusik misalnya, kita bisa melihat perbedaan karya yang begitu nyata dari waktu ke waktu. Sekarang ini dengan zaman berbeda dan generasi juga berbeda, konsep lagu dengan warna musik dan lirik juga berubah. Sintesis keindahan, kerumitan sekaligus kemegahan komposisi musik mengawali lirik

sarat makna kemanusiaan yang ditawarkan Gank Pegangsaan di tahun '80-an berubah menjadi keseragaman karya yang lebih ringan dengan dominasi lirik percintaan.

Memang, pada akhirnya setiap zaman akan menghadirkan ikon-ikon baru dengan makna baru. Hal yang sama terjadi dengan inovasi. Inovasi adalah tentang perubahan yang menghadirkan makna baru, bukan sekadar perbedaan bentuk dan fungsi produk.

### Kesempitan dalam Berinovasi

*Odyssey into the unknown!* Itulah ungkapan yang kurang lebih tepat untuk menjelaskan perjalanan panjang berinovasi. Inovasi menawarkan kegemilangan sekaligus kesesatan. Selalu diawali dengan keambiguhan dan ketidakpastian yang tinggi. Tugas para penginovasilah untuk menemukan kunci-kunci kejelasan dan kepastian selama perjalanan berinovasi tersebut. Harapannya, di akhir perjalanan pelaku inovasi akan berjumpa dengan kegemilangan.

Sekarang bayangkan jika Anda duduk di tim pengembangan mobil murah. Konsep seperti apa yang akan ditawarkan? Bisa saja Anda berpikir karena yang diinginkan penggunanya adalah mobil murah, maka buatlah mobil yang sekadar memenuhi fungsionalitas semata. Nilai-nilai keindahan, ergonomis, emosi yang menjelaskan pemaknaan dari kendaraan pun diabaikan. Jika ini yang dilakukan, sama saja Anda tidak mem manusiakan pengguna produk Anda.

Demikian pula jika Anda terlibat dengan pengembangan produk-produk *high-end* untuk pengguna para super kaya. Jika hanya menghadirkan yang serba kemilau, serba mahal, itu sama saja menganggap pengguna Anda adalah bodoh. Pengguna produk apa pun menginginkan sesuatu yang bermakna.

Bahkan dalam perekonomian yang sulit sekalipun, para penginovasi dipaksa untuk memangkas segala biaya tanpa

mengorbankan nilai yang bermakna di mata pengguna. Mobil murah memang jadi idaman bagi yang belum pernah memiliki mobil; namun bukan berarti desainnya berkesan murahan.

Masih ingat dengan karetgelang warna-warni yang begitu populer beberapa tahun yang lalu? Bentuknya sederhana saja, tidak ada sesuatu yang baru. Biaya produksinya pun rendah. Namun, mengapa barang tersebut bisa begitu bermakna dan diminati oleh jutaan orang di seluruh dunia?

Ada yang melihat fenomena gelang karet sebagai simbol terbaru kepedulian global terhadap isu tertentu. Di Amerika, mulai dari rakyat biasa sampai selebritas dan politikus bangga dengan simbol tersebut. Penyanyi Sheryl Crow dan kandidat presiden AS tahun 2004, John Kerry, memakai gelang kuning untuk mendukung penelitian kanker. Bono U2 dan Bob Geldof memakai gelang putih *“Make Poverty History”* untuk memerangi kemiskinan. Di Indonesia, gelang karet warna merah dipakai sebagai simbol solidaritas kebersamaan untuk peningkatan pendidikan anak-anak Indonesia.

Dari sini kita bisa belajar, fenomena gelang karet bukan karena gelangnya, tapi karena pemaknaan yang diberikan oleh penggunanya kepada produk tersebut. Inovasi adalah tentang pemberian makna.

## Menghadirkan Makna Baru

Sekarang coba renungkan apa makna baru yang bisa diberikan dari sepatu. Sebagian dari kita mungkin tidak pernah memikirkan makna penting dari sepatu selain untuk kenyamanan ketika berjalan. Namun, tidak demikian bagi sebagian yang memiliki problem berat badan dan kesehatan yang memaksa mereka untuk hidup lebih sehat.

Bagi mereka, anjuran hidup sehat tidak sesederhana hanya menyarankan banyak jalan, lari, diet makan yang tepat, dan

seterusnya. Bagi mereka, menjalankan hidup sehat adalah urusan privasi, bukan untuk diketahui banyak orang. Memahami hasrat tersembunyi tersebut, keluarlah konsep '*intelligent shoes*' yang dapat memberikan informasi jumlah langkah yang sudah dilakukan penggunanya. Inilah makna baru dari sepatu yang dianggap begitu penting buat penggunanya.

Buat pelaku di dunia perbankan, makna baru seperti apa yang bisa ditawarkan lewat produk pendanaannya. Apa makna yang begitu tinggi bagi para mahasiswa yang memerlukan pinjaman untuk menyelesaikan pendidikannya? Jika makna yang ditawarkan sekadar ketersediaan dana yang dapat digunakan dengan beban bunga komersial yang berlaku, tentu tidak ada bedanya yang ditawarkan kredit kepemilikan mobil, rumah, kendaraan bermotor, atau untuk keperluan konsumtif lainnya.

Problem yang dihadapi mahasiswa begitu nyata dan menawarkan peluang yang mulia kepada pelaku perbankan. Peluang yang mulia ini tentunya harus dijawab oleh pelaku perbankan lewat solusi produk baru yang juga mulia. Sekarang ini ketika pelaku perbankan berada dalam *comfort zone* dengan menikmati *net income* yang begitu besar, apakah mereka tergerak untuk keluar dari kenyamanannya untuk mengembangkan produk baru? Ya, jika inovasi dilihat sebagai upaya untuk menghadirkan kemaknaan yang tinggi buat penggunanya.

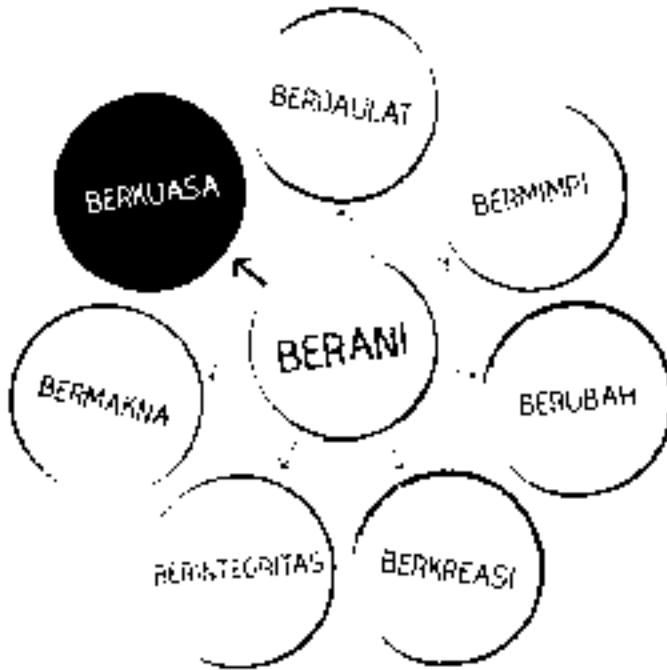
Bahkan buat pengusaha batik, batik bisa dilihat sebagai inovasi karena menawarkan ruang bagi penggunanya untuk memberikan makna sendiri atas batik yang dipakainya. Bagi sebagian pemakainya, batik dilihat sebagai karya asli bangsa Indonesia yang harus terus dilestarikan. Dengan memakai batik, penggunanya ingin menyampaikan kebanggaannya sebagai pelestari karya abadi tersebut. Sebagian pemakai lainnya memaknai batik sebagai bentuk kesederhanaan yang elegan. Dengan memakai batik, penggunanya merasa leluasa untuk bersosialisasi dengan

berbagai strata sosial. Pemakainya bisa masuk dengan mudah ke kalangan terbawah sekalipun dan juga bisa diterima oleh mereka yang berada di piramida teratas. Tantangan buat pengusaha batik adalah mendesain karya batik yang memungkinkan penggunanya memberikan maknanya sendiri.

Dalam berinovasi, untuk memberikan makna baru dari inovasi yang ditawarkan, penginovasi akan bekerjasama dengan pemain dalam jejaring penginterpretasi (Verganti, 2009). Penginterpretasi makna baru untuk inovasi bisa datang dari antara lain masyarakat pengguna, desainer, antropolog, pemasar, pemasok teknologi, institusi pendidikan dan riset.

Inilah yang membedakan perusahaan penginovasi yang hebat dari kerumunan. Penginovasi sejati menjadikan interaksi jejaring penginterpretasi sebagai laboratorium riset inovasinya.

Untuk menjadi penginovasi yang sesungguhnya, coba simaklah penggalan lagu “Endless Dream” dari supergroup progresif YES: *So take your time/ look round and see/ the most in time/ is where you're meant to be.*



Kekuasaan dapat memperdaya siapa pun yang  
tidak kuat

Sekali memasukinya, begitu mudah untuk tersesat  
Namun kekuasaan tetap merupakan alat  
Baik-buruknya ditentukan oleh kualitas niat

Penguasa yang baik memberi manfaat tanpa muslihat  
Begitulah prinsip utama penginovasi sehingga...

*Berani Berkusa*

# Berani Berkuasa

*Muscle, money and knowledge!*

Futurolog Alvin Toffler di bukunya *Power Shift* (1990) mengingatkan kembali tiga bentuk kekuasaan yang terus ada di segala jaman. Di level paling primitif adalah kekuasaan yang diperoleh lewat kekuatan otot. Mengancam keselamatan orang lain menjadi senjata ampuh untuk berkuasa. Di atasnya adalah kekuasaan lewat uang. Dengan kekuatan uang, segala sesuatu dapat diatur untuk melanggengkan kekuasaan. Terakhir, kekuasaan yang bersandarkan pada ilmu pengetahuan.

DI antara ketiganya, ilmu pengetahuanlah yang paling demokratis untuk digunakan menuju kekuasaan. Dengan ilmu pengetahuan, kekuasaan diperoleh dan dipertahankan tanpa menebar rasa takut dan menghambur-hamburkan uang.

Dalam dunia bisnis, ambisi berkuasa dalam persaingan juga tidak terhindari. Pilihannya pun jelas. Apakah ingin berbisnis secara tidak bermartabat lewat tebaran ancaman dan sogokan yang dikemas lewat kongkalikong dengan pihak berwenang? Atau, menawarkan nilai yang tinggi lewat solusi berbasis ilmu pengetahuan atas problem nyata di masyarakat? Jika yang kedua menjadi pilihan, bersiaplah untuk memasuki dunia inovasi. Inilah dunia para penawar solusi, pemberi makna, dan akhirnya pengubah dunia.

## Bukan untuk Semua

Ketika kerumunan baru sebatas meyakini inovasi sebagai keharusan, pelaku inovasi sudah bergiat dalam ketidakjelasan mencari apa lagi yang berikutnya. Ketika kerumunan bermalasan mempertahankan *status quo*-nya, penginovasi justru menikmati ketidakpastian dalam perjalanan inovasinya. Ketika kerumunan begitu pandai menilai kekurangan karya inovasi, penginovasi sudah menyiapkan *roadmap* inovasi jauh ke depan.

Studi empiris menunjukkan inovasi sudah menjadi prioritas utama di sebagian besar pimpinan puncak perusahaan (BCG, 2013). Meski kesadaran akan pentingnya inovasi sudah begitu tinggi, tapi pada kenyataannya hanya segelintir saja yang sungguh-sungguh menjalankannya dan pantas disebut penginovasi sejati.

Silakan lihat struktur organisasi di berbagai perusahaan. Kita percaya struktur haruslah mengikuti proses yang dijalankan perusahaan. Di level mana proses berinovasi terjadi? Siapa yang menjadi pemilik proses inovasi? Jika proses tersebut berada di level fungsional, maka inovasi masih belum menjadi prioritas utama perusahaan. Inovasi masih menjadi subordinasi dari fungsi

manajemen. Ketika ini yang terjadi, lupakanlah inovasi sebagai strategi yang keberlanjutan.

Memang sering kita dengar banyak perusahaan yang mengklaim sudah berinovasi. Tapi yang terjadi sesungguhnya adalah sebatas upaya perbaikan atas kegagalan dalam proses bisnisnya; atau sebatas kampanye kreatif untuk menutupi keunggulan produk yang seadanya.

Inovasi banyak diucapkan, tapi sudah kehilangan ‘ruh’. Kalaupun pelakunya menikmati performa keuangan yang memuaskan, hal tersebut bukan karena inovasi. Tapi lebih dikarenakan ‘nasib baik’ yang ditimbulkan dari ketidakberdayaan masyarakat pengguna, lemahnya rivalitas antara pesaing yang ada, atau tidak tersedianya produk pengganti. Penguasa di industri seperti ini menikmati *status quo*, zona nyaman yang tidak terusik dalam waktu lama.

Lain halnya dengan dunia inovasi. Pelakunya dihadapkan pada rivalitas yang amat sengit, jejaring pemasok yang begitu kompleks, dan pembeli yang kian cerdas. Meraih kekuasaan di dunia inovasi harus menggunakan pemikiran mendalam berdasarkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk berhasil dalam inovasi, tidak cukup menawarkan produk yang sekadar lebih hebat dari sebelumnya. Masyarakat pengguna tidak butuh itu. Yang mereka butuhkan adalah produk yang dapat melakukan *jobs to be done (JTBD)* yang tidak ada di produk sebelumnya (Christensen, 2007).

## Awalnya adalah Peluang

Ketika melihat berbagai inisiatif inovasi, seringkali yang dijumpai adalah sudah dalam bentuk konsep produk yang superior. Silakan saja perhatikan di pameran mobil. Parade serba canggih, serba elektronik, serba sentuh menjadi keharusan untuk menyilaukan calon pembeli.

Inovasi bukanlah tentang menghadirkan sesuatu yang berbeda atau sekadar lebih baik atau lebih hebat. Inovasi harus diawali dari ketepatan peluang, atau *JTBD*, yang nantinya dikembangkan menjadi konsep produk. Bagi calon pembeli mobil, bisa saja *JTBD*-nya berupa menghadirkan rasa damai selagi mengemudi. Tidak mudah menjawabnya, tapi itulah esensi *JTBD*.

Sekarang lihat apa yang terjadi di industri pendidikan. *Jor-joran* dalam kelengkapan fasilitas sudah menjadi keharusan. Kesesuaian dengan standar internasional seolah sudah tidak dapat ditawar lagi. Tapi, apakah itu semua yang diinginkan oleh para murid dan orang tuanya?

Bisa saja *JTBD* di dunia pendidikan adalah bagaimana memunculkan kemampuan terbaik siswa dalam lingkungan belajar yang menyenangkan. Berdasarkan *JTBD* seperti ini, maka sekolah pun mencoba menghadirkan iklim sekolah yang menggerakkan siapa pun untuk menampilkan yang terbaik dari dirinya. Tidak ada paksaan, tidak ada aturan yang harus diikuti. Siapa pun di dalamnya pengejar kemajuan dengan tetap menjaga harmoni.

Masih dalam dunia pendidikan, sekarang ini sudah mulai ramai dibicarakan konsep tentang *massive open online education* (MOOC). Dengan demikian pendidikan adalah hak setiap orang dan harus terjangkau golongan mana pun. Bagi sebagian besar pelaku yang konvensional, *MOOC* adalah sebuah konsepsi yang elusif, emosional, dan mengada-ada. Peserta didik tetap memerlukan interaksi langsung dengan pengajar dan sesama peserta. Itulah yang tidak bisa dipenuhi oleh penyedia online education.

Apa respon dari penyedia pendidikan jarak jauh ini? Tentu saja mereka tidak akan *head-to-head* menawarkan yang lebih hebat, lebih pintar, dan lebih-lebih lainnya dibandingkan sekolah

konvensional. *JTBD* mereka adalah membantu peserta mengatasi problem nyata secara mudah.

Sekarang ini kita berada di gelombang konseptualisasi. Penguasa bisnis masa depan bukanlah mereka yang ditakuti dan atau suka menghaburkan uang untuk popularitas. Penguasa masa depan adalah mereka yang mampu keluar dengan konsep inovasi yang tepat. Dan, konsep yang tepat bukanlah sesuatu yang *rocket science*. Semuanya berawal dari kejernihan dalam menentukan bantuan yang sungguh dibutuhkan oleh masyarakat pengguna. *Itu saja!*



Pelaku inovasi dihadapkan pada rivalitas yang amat sengit, jejaring pemasok yang begitu kompleks, dan pembeli yang kian pandai. Meraih kekuasaan di dunia inovasi harus menggunakan pemikiran mendalam berdasarkan ilmu pengetahuan dan teknologi.



Perjalanan panjang inovasi sungguh melelahkan  
Melewati proses kejam penuh kedisiplinan  
Penginovasi sejati tidak berjalan sendirian  
Mereka sadar-penuh kekuatan jaringan

Keberhasilan menanti karena mereka...

*Berani Berdaulat*

# Berani Berdaulat

*'Forget nationality when it comes to consuming'.*

Silakan lihat dalam keseharian, produk apa saja yang sudah mengakrabi kita. *Smartphone*, jam tangan, sepatu, parfum, laptop, tas kantor dan seterusnya, adakah yang dibuat di Indonesia? Atau, kalaupun ada yang dibuat di sini—seperti televisi, mobil, motor—apakah itu semua memang asli produk Indonesia? Bahkan untuk urusan hidup sehari-hari, sebagian besar dari kita tetap memilih produk impor, entah karena gengsi ataupun mutu dan keandalan produknya.

DI era ekonomi global yang berjejaring ini, memang tidak mudah untuk bicara nasionalitas suatu produk. Memperjuangkannya secara membabi-buta justru akan mengantarkan pada keterasingan. Di sisi lain, menjadi bangsa pembuat agar berdaulat tidak perlu lagi didebat. Sehebat-hebatnya pembuat adalah ketika mendapatkan dukungan siapa saja yang hebat untuk menghadirkan pemaknaan yang tepat buat masyarakatnya.

## Pentingnya Membuat

Tidak dapat dipungkiri, bangsa yang hebat adalah bangsa membuat. *'Produce more, consume less'* menjadi denyut nadi kehidupan mereka. Namun yang terjadi sekarang di sini adalah sebaliknya. Defisit transaksi berjalan menjelaskan kita belum produktif sekaligus kompetitif. Ukuran tersebut adalah sangat esensial. Ketika terlalu banyak membeli dari luar ketimbang menjual produk kita ke luar, maka disitulah sebenarnya kerapuhan fondasi daya saing bangsa ini.

Silakan lihat bangsa lain yang melupakan sektor riil, seperti Amerika dan sebagian besar negara-negara di Eropa. Ketika mereka memindahkan sektor produksi ke belahan dunia lainnya, apa yang terjadi kemudian? Krisis demi krisis menjadi rutinitas. Berbeda dengan bangsa Jerman. Para pemimpin dan pelaku bisnisnya tetap tidak melupakan sektor produksi. Teknologi maju dan manufaktur yang serba presisi menjadi kekuatan tak tertandingi. Ketika sebagian besar negara di Eropa sakit-sakitan, Jerman tetap dapat berdiri tegak penuh percaya diri.

Juga lihatlah Tiongkok, Jepang, Korea Selatan, dan India. Macan-macan Asia ini membuat dalam arti yang sesungguhnya. Orkestrasi antara desain, perekayasaan, dan manufaktur dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan. Tiongkok khususnya, memulai industrinya dengan strategi imitasi. Meski sempat menjadi bahan cemoohan, mereka kini bisa membuat

produk apa pun, bahkan yang tergolong paling inovatif. Produk-produk mereka mendominasi pasar domestik, regional, maupun internasional. Merekalah pemain masa depan, penjawab tantangan keberlangsungan umat manusia.

## Cerdas Membuat

Belum munculnya pembuat tangguh dari Tanah Air boleh jadi karena iklim yang ada memang belum menggairahkan siapa pun untuk membuat. Dan, bicara iklim yang belum menggairahkan, berarti melibatkan begitu banyak faktor yang saling terkait. Di bidang pendidikan saja, khususnya sekolah teknik, berapa banyak yang menekankan pentingnya membuat? Anak didik cenderung belajar secara *text book*, dan minim '*hands-on experience*': bagaimana mendesain dan membuat sebuah produk. Dan ketika lulus, para insinyur muda justru lebih memilih tempat 'bersih' ketimbang 'berkeringat' melakukan '*reverse engineering*' (rekayasa terbalik).

Tanpa kemampuan rekayasa terbalik untuk memahami apa dan kenapa sebuah produk secara fungsional bekerja, hampir mustahil melahirkan pembuat. Iklim yang masih belum pro-membuat ini tak lepas dari fasilitas pengembangan produk yang belum memadai. Silakan cek ke perusahaan di sini, berapa besar anggaran untuk kegiatan riset dan pengembangan? Kebanyakan masih jauh di bawah 1% dari *sales*-nya. Belum lagi dengan rencana dan strategi perusahaan yang belum berpihak pada proses pencarian untuk membuat produk sendiri. Ini semua semakin melanggengkan *status quo* perusahaan untuk tak perlu susah-sayah membuat.

Bagi sebagian pengamat, menjadi basis produksi para prinsipal asing adalah yang paling mungkin dilakukan perusahaan di sini. Ditambah lagi dengan persepsi masyarakat terhadap buatan sendiri yang masih rendah. Inilah realitas dan rasionalitas pemilih

di manapun berada. Dalam ekonomi pasar sekarang ini, isu romantisme kebangsaan tidak efektif digunakan. Konsumen tetap menginginkan produk yang lebih bemanfaat yang lebih murah.

Ketika pasar domestik dibanjiri produk-produk dari luar yang lebih baik dengan harga terjangkau, masyarakat pun akan membelinya. Sah-sah saja. Jika ada produk lokal yang berkualitas dan murah, pasti masyarakat akan meliriknya. Inilah tantangan sesungguhnya bagi pelaku bisnis di Tanah Air untuk menjadi pembuat yang kompetitif.

Di era ekonomi inovasi sekarang ini, pelaku bisnis menjadi pelaku utamanya. Mereka yang akan menkonversikan segala bentuk penemuan yang ada di universitas, lembaga riset menjadi produk komersial. Mereka pulalah yang sudah harus melihat *R&D* sebagai kekuatan untuk keberlanjutan perusahaan. Mengingat *R&D* untuk inovasi masih begitu mahal bagi sebagian besar pelaku bisnis, stimulan pemerintah berupa dukungan dan jaminan perlu diberikan kepada mereka para pembuat.

*'Made in Indonesia'* boleh saja sudah banyak contohnya. Namun ke depan yang perlu dikejar bukan hanya sekadar membuat. Sebaik-baiknya membuat adalah ketika buatan sendiri mendapat tempat di hati kita sendiri. Buatan sendiri, apakah itu barang atau layanan, harus mampu menjual dirinya sendiri. Buatan sendiri harus lebih bermakna ketimbang buatan luar. Ketika ini yang terjadi, siaplah menjadi bangsa berdaulat. *'Kita Indonesia dan Kita Bangga'*.

# Berani BerIndonesia

Di mana sebenarnya kekuatan kita? Apa sebenarnya yang membuat kita bangga sebagai bangsa? Sudahkah Ibu Pertiwi tersenyum bangga melihat anak bangsanya bermahakarya? Atau, sesungguhnya ia bersedih melihat para pemalas yang senang mengambil jalan pintas, dan menangis menyaksikan sebagian rakyatnya bekerja keras sebatas mencari beras?

BERUNTUNG kita masih memiliki simpanan berharga di dalam bumi. Hasil tambang, minyak, dan gas masih jadi penggerak roda ekonomi. Beruntung pula tanah kita masih subur memberikan hasil pertanian dan perkebunan untuk dinikmati. Beruntung juga masih banyak investor asing yang membangun pabrik di sini, sehingga jutaan keluarga dapat terhidupi. Namun ke depan,

peruntungan seperti di atas perlu ditingkatkan kualitasnya. Sebaik-baiknya peruntungan adalah yang berasal dari kekuatan sendiri yang tidak lekang waktu. Seperti apa kekuatan tersebut?

## Kekuatan Asing

Tantangan terbesar setiap negara hari ini adalah terus berperan dalam kompetisi global. Amerika Serikat selalu menjadi rumah yang nyaman bagi lahirnya penginovasi-penginovasi di berbagai sektor industri. Lihat saja perusahaan-perusahaan yang menjadi langganan di peringkat perusahaan inovatif sedunia. Perusahaan asal Amerika Serikat begitu mendominasi di sektor teknologi informasi, telekomunikasi, produk, dan proses industri. Bahkan untuk urusan industri kreatif seperti musik dan film, Amerika Serikat terus menjadi kiblat.

Dari Eropa, perusahaan-perusahaan asal Jerman mampu mempertahankan reputasinya sebagai penghasil produk teknologi berkualitas tinggi, seperti permesinan dan peralatan robotik super presisi. Inilah yang membuat Jerman selalu unggul di sektor riil. Italia senantiasa menjadi tempat subur mahakarya desain, mulai dari otomotif, sepatu, hingga lampu dekorasi. Inggris masih menjadi rujukan pelaku industri musik.

Di Asia, Jepang masih mencoba mempertahankan hegemoninya. Diikuti oleh macan Asia lainnya, Korea Selatan, yang sudah menginvasi dunia bukan hanya lewat produk elektronik, otomotif, dan alat berat, tapi juga produk budaya pop (*K-Pop*). Tiongkok lebih dashyat, karena seolah tak tertandingi untuk menjadi salah satu penguasa dunia. Merekalah bangsa pembuat, yang mampu membuat nyaris apa pun.

Berbagai kekuatan ekonomi tersebut di atas selalu berperilaku gesit mencari pasar di luar negaranya. Di tengah liberalisasi di berbagai sektor, Indonesia sebagai *emerging market* (negara dengan pertumbuhan ekonomi yang tinggi) menjadi begitu me-

narik bagi siapa pun penyedia barang dan jasa. Pasar domestik menjadi ajang pertarungan produk luar dan dalam negeri. Tidak ada nasionalisme dalam memilih. Produk yang lebih berkualitas dan lebih terjangkau, itulah yang dipilih. Ini boleh jadi terasa kejam bagi pelaku bisnis lokal, tapi tidak bagi masyarakat pengguna. Konsumen di sini tampaknya begitu menikmati yang datang dari luar.

Lihat saja kehadiran produk makanan dan minuman dari Amerika, Eropa, Korea, Jepang, Taiwan yang begitu diminati konsumen kita. Ritel furnitur kenamaan asal Swedia yang baru buka di sini langsung diserbu pengunjung. Antrian panjang dan kesulitan mendapatkan parkir tidak menjadi masalah. Masyarakat terhipnotis oleh yang serba asing. Hal yang sama dengan ritel-ritel pakaian asal luar negeri. Laris manis.

Lantas apa yang menjadi kekuatan produk asing tersebut? Terkecuali produk-produk berteknologi tinggi, barang atau layanan dari luar negeri sebetulnya tidak selalu lebih hebat dari produk lokal. Dalam urusan makanan misalnya, silakan diadu mana yang lebih pas di lidah orang kita, makanan luar atau Indonesia. Orang yang lahir dan lama hidup di sini hampir dipastikan akan menikmati masakan Nusantara. Lantas apa yang membuat produk serba asing tersebut unggul?

Salah satu yang utama adalah kekuatan dalam mengkonsep produk. Ambil contoh kedai kopi kenamaan asal Amerika Serikat yang menjadi pionir kedai-kedai kopi sejenis di Tanah Air. Mereka tidak sekadar menjual kopi, melainkan menyediakan tempat interaksi sosial yang nyaman bagi masyarakat perkotaan. Demikian pula dengan institusi pendidikan dan layanan kesehatan bercitara international yang kian marak bermunculan. Para orangtua dan pasien yang berkantong tebal umumnya kepincut karena konsep layanan dan fasilitas mereka yang serba lengkap.

Begitulah kenyataannya: layanan atau produk dari luar seringkali ditelan tanpa pikir panjang. Untuk layanan pendidikan misalnya, para orangtua lebih menanyakan urusan fasilitas, uang sekolah atau kuliah, tanpa peduli siapa tenaga pengajar serta kualifikasinya. Untuk layanan kesehatan, setali tiga uang. Pasien sudah terpukau dengan polesan superfisial dari fasilitas moderen.

## Kekuatan Nilai Lokal

Menghadapi serbuan produk luar, tak perlu kita bersikap pesimis. Yang serba asing tidak selalu berhasil. Sehebat-hebatnya polesan, kemilau produk luar tidak membuat masyarakat buta akan keunggulan nilai produk lokal. Jika yang ditawarkan layanan asing adalah yang serba modern, serba bersih, serba nyaman, serba berkualitas, serba mahal, maka pelaku lokal tidak perlu menyamainya. Tawarkanlah konsep bisnis bernilai tinggi khas Indonesia.



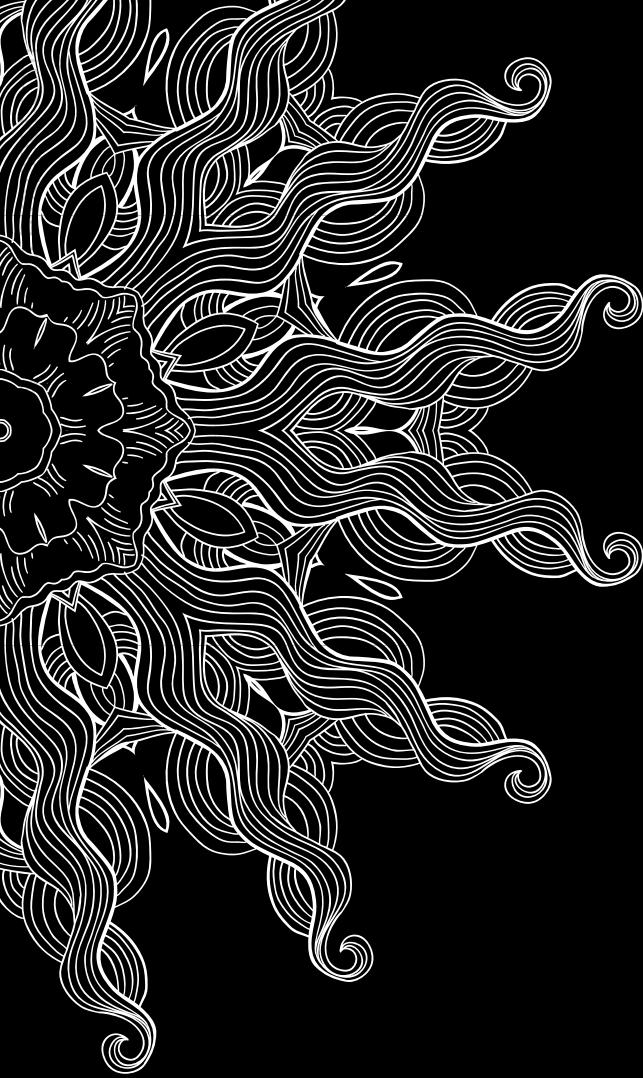
Tidak ada nasionalisme dalam memilih.

Produk yang lebih berkualitas dan lebih terjangkau, itulah yang dipilih. Ini boleh jadi terasa kejam bagi pelaku bisnis lokal, tapi tidak bagi masyarakat pengguna. Konsumen di sini tampaknya begitu menikmati yang datang dari luar.

Jika kebanyakan sekolah berkiblat internasional berlandaskan pada iklim kompetisi nan kejam, sekolah berjati diri Indonesia justru menekankan pada semangat menjaga keharmonian dalam mencapai kemajuan. Hasilnya adalah individu-individu berkelempaan yang tetap membumi, bukan para oportunistis cerdas yang miskin jiwa berbagi. Jika di kebanyakan perusahaan yang serba internasional, konsep layanannya begitu sistematis dan terstandarisasi, maka itu bukan keharusan untuk pelaku bisnis lokal. Buat pelaku lokal, konsep layanan harus berasal dari kesabaran dan empati mendalam terhadap masyarakat yang dilayani.

Sabar dan empati tidak untuk diprosedurkan. Sabar dan empati akan memanusiakan mereka yang dilayani. Inilah kekuatan nilai yang sudah ditanamkan para orangtua, guru-guru sekolah, dan agama kita sejak dulu. Jika terus dipertahankan, jangan terlalu khawatir dengan kekuatan sendiri. *Beranilah ber-Indonesia!*

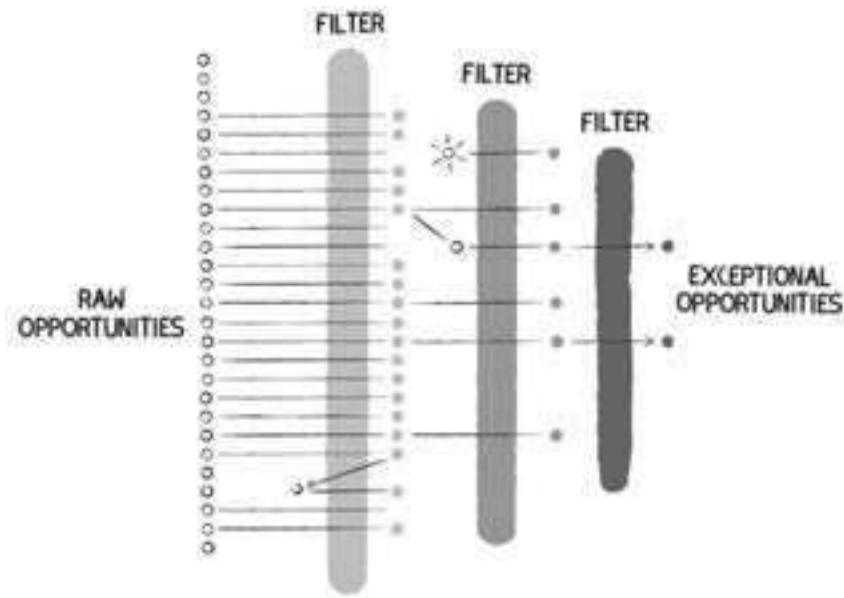




2

# Peluang Inovasi





Inovasi yang hebat tidak datang begitu saja  
Berawal dari peluang inovasi yang tidak biasa  
Peluang istimewa itu tidak muncul tiba-tiba  
Tercipta dari sekian banyak kesempatan dan upaya

# Dari Keterbatasan

Sebagian besar orang tergolong tidak kompeten ketika harus mencari terobosan-terobosan berarti. Model mental kita dibatasi oleh bingkai-bingkai (*frames*) yang melihat dunia secara sempit dan takut untuk mendobrak *status quo*. Padahal, dalam banyak kejadian yang mengubah dunia, pelatuk peristiwanya seringkali bersembunyi di balik *status quo*.

PELATUK peristiwa itu kini dikenal sebagai fenomena angsa hitam. Fenomena ini menggambarkan peristiwa yang hampir mustahil terjadi (*highly improbable event*), berdampak dahsyat, dan memaksa kita untuk merasionalisasinya. Lewat bukunya *The Black Swan*, Nassim Nicholas Taleb seperti mengolok-olok para pakar yang begitu arogan untuk sekadar mengatakan ‘saya tidak tahu’. Berjubah keilmuan yang sudah *well-established*, ternyata

mereka tidak berdaya dalam memprediksi peristiwa-peristiwa besar yang mengubah sejarah.

Kita begitu gagap menyaksikan pergerakan harga minyak dengan sebaran yang begitu lebar; begitu terlena untuk mampu mendeteksi peringatan dini yang mengantarkan pada krisis global. Bahkan negara semaju Amerika Serikat pun tidak bisa menangkal serangan teroris besar pada 11 September 2001. Munculnya Obama sebagai presiden di negara adidaya itu adalah sesuatu yang tidak terbayangkan sebelumnya.

Ilustrasi di atas menampilkan berbagai contoh angsa hitam yang membawa kebaikan dan juga bencana bagi peradaban manusia. Kehadirannya sangat sulit diprediksi dan memang tidak perlu diprediksi. Yang perlu dilakukan adalah justru menghadirkannya, tentu saja, maksudnya adalah angsa hitam yang baik.

## Jebakan *Status Quo*

Dalam manajemen bisnis, kita bisa belajar dari Toyota bagaimana membingkai *status quo* justru sebagai problem yang harus diatasi. Sebagai contoh, *counterpart* mereka di dunia barat menjadikan *setup time* (waktu yang diperlukan untuk memulai produksi) yang begitu lama sebagai *status quo*, sesuatu yang *given*, tidak perlu diapa-apakan. Akibatnya para produsen mobil tersebut malah mempraktikkan *batch size* yang besar. Alasannya, untuk efisiensi karena sudah melakukan *setup time* yang berjam-jam.

Yang dilakukan oleh Toyota adalah menghancurkan miskONSEPsi tersebut. Justru, *setup time*-lah problem yang harus diatasi. Keberhasilan mereduksi *setup time* secara signifikan menyebabkan Toyota unggul dan menjadi perusahaan otomotif kelas dunia.

Segala bentuk inovasi terobosan (*breakthrough innovation*) bisa dilihat sebagai angsa hitam. Hadirnya Facebook begitu

fenomenal: mampu mendobrak *status quo* bahwa manusia modern kian enggan berinteraksi dan berbagi. Lewat Facebook, para pengguna yang sehari-hari begitu tertutup dan egois ternyata malah bersemangat memamerkan foto-foto diri berikut rincian berbagai aktivitas mereka. Para penyendiri dan pemalu pun akhirnya memiliki jejaring perkawanan yang luas.

Model bisnis iTunes juga luar biasa, mampu menjawab *simplicity* yang diinginkan penikmat musik dalam memenuhi kebutuhan akan musik yang tidak terbatas. *Status quo* yang didobrak adalah ketergantungan penikmat musik pada label besar yang memproduksi musik secara masal dalam bentuk CD dan kaset.

Berikutnya, coba tengok inovasi sosial yang dilakukan oleh Muhammad Yunus, pemenang Nobel Perdamaian 2006. *Micro financing* untuk mereka yang berada di piramida terbawah, jelas merupakan konsep produk *outlier* bagi pelaku perbankan konvensional. *Status quo* di sini adalah pendanaan hanya untuk mereka yang memiliki jaminan. Sekali lagi, peristiwa besar lahir dari keberanian mendobrak *status quo*.



Sejatinya para inovator adalah pemecah persoalan (*problem solver*). Keberhasilan suatu inovasi terletak pada keberhasilan inovator mengidentifikasi persoalan nyata yang dialami (calon) pengguna produk atau jasanya.

## Menemukan Peluang

Bagaimana para inovator di atas melakukannya? Sejatinya para inovator adalah pemecah persoalan (*problem solver*) masyarakat. Keberhasilan suatu inovasi terletak pada keberhasilan inovator mengidentifikasi persoalan nyata yang dihadapi (calon) pengguna produk atau jasanya. Ketika berbicara inovasi, para inovator umumnya lebih tertarik untuk memanjakan mereka yang berdaya beli tinggi. Maksimalisasi keuntungan menjadi tujuan pokok mereka. Angsa hitam sulit dihadirkan dari inovasi seperti ini.

Peluang untuk menghadirkan angsa hitam justru lebih besar terjadi di negara-negara berkembang, di mana masih banyak orang yang berada di piramida terbawah. Inovasi sosial yang dapat mengangkat harkat hidup orang banyak tersebut adalah angsa hitam. Di mana saja angsa hitam itu bersembunyi? Wilayah apa saja yang memungkinkan dihadirkannya angsa hitam?

Pertama, *Kesehatan*. *Status quo* yang terjadi adalah biaya kesehatan yang mahal. Mudah dimengerti mengapa pelaku bisnis kesehatan konvensional tidak mendesain layanan kesehatan untuk mereka yang tidak berpunya. Konsep layanan *low-cost hospital* akan langsung dimentahkan dan ditertawakan oleh para pemaksimasi keuntungan. Mereka lupa, biaya kesehatan yang mahal justru terjadi karena berbagai bentuk pemborosan (*waste*) yang terjadi. Dengan fokus pada esensi layanan yang benar-benar dibutuhkan pasien, biaya-biaya yang tidak perlu dapat dipangkas.

Kedua, *Pendidikan*. Berparadenya institusi pendidikan dalam keseragaman menaikkan biaya pendidikan memperlihatkan *status quo* yang terjadi. Pelakunya terjebak pada miskONSEPsi bahwa pendidikan berkualitas harus mahal; membutuhkan fasilitas modern, harus mengadopsi kurikulum internasional, mendapatkan pengajar dari universitas terkemuka dalam dan luar negeri. Namun mereka lupa, itu semua lebih sekadar *qualifier*, sudah menjadi komoditas, tidak harus berlebihan. Kualitas

institusi pendidikan akhirnya ditentukan oleh ada-tidaknya atmosfer lingkungan yang membuat setiap orang yang terlibat bergairah untuk menjadi pecinta ilmu, penikmat proses belajar, dan manusia yang *well-rounded*.

Ketiga, *Kesejahteraan Rakyat*. Memang kompleks ketika berbicara kesejahteraan rakyat. Perekonomian rakyat sulit digerakkan antara lain karena akses calon pengusaha mikro yang terbatas untuk mendapatkan pendanaan. Hal ini akan terus terjadi selama pengambil keputusan di lembaga pendanaan masih terjebak dalam kriteria biner, yaitu ada atau tidak adanya penjaminan. Padahal, kemungkinan efek *long tail* ketika menggarap kredit mikro bisa menawarkan nilai bisnis yang berlimpah.

Angsa hitam yang baik—yang datang dari inovasi sosial—memang tidak mudah diwujudkan, tapi kesempatannya selalu ada, seberapa pun kecilnya. Untuk menghadirkannya, mulailah dengan keberanian untuk mengatakan ‘tidak’ terhadap segala *status quo* yang membelenggu. Selain itu harus disadari pula bahwa inovasi sosial memang bukan untuk memaksimalkan keuntungan semata. *It's about where you're meant to be!*

# Dari Kebersahajaan

Sepatu *sport*, celana *jeans*, *sweater* hitam, dan kacamata bulat! Itulah *signatures* mendiang Steve Jobs. Terlalu kasual dan sederhana bagi kebanyakan CEO. Meski demikian, Steve tetaplah magnet di panggung utama; penutur ulung bagi pendengar ceritanya. Bagi dia, suatu yang bernilai muncul bukan dari apa yang dikenakan, tapi dari gagasan besar yang ditawarkan.

BANYAK CEO di sektor teknologi informasi mengikutinya: tampil kasual dan tetap keren.

Menjadi keren adalah sah-sah saja, apalagi bagi para top eksekutif perusahaan. *Dress for success* menjadi mantra sakti untuk terlihat profesional. Berjas dan berdasir menjadi rutinitas. Mengjaga kesegaran wajah, kerapihan rambut, kumis, dan jenggot tidak boleh terlupakan. Citra diri harus dijaga agar tetap berwibawa.

Untuk urusan keren ini, akademisi pun juga tidak mau ketinggalan. Tampilan angker sebagai penjaga kemajuan ilmu dimaksimalkan. Dalam keseharian, omongan pun tidak afdol kalau tidak disisipi istilah asing. Dalam resume, judul tulisan lokal dan sumbernya yang juga lokal kalau perlu di-inggriskan agar terlihat prestisius. Memang, sebagian kita ingin selalu tampil keren.

Demikian pula dengan penginovasi. Mereka dituntut untuk menciptakan produk yang benar-benar dicintai penggunanya. Produk yang membuat penggunanya bangga. Ketika itu terjadi, maka yang muncul hanya satu kata: *'Keren...'*

## Ketinggian Nilai

Bagi penginovasi, tujuan paling utama berinovasi adalah menghadirkan karya yang bernilai tinggi. Bernilai tinggi diraih lewat pemenuhan dua dimensi, teknologi dan makna (Verganti, 2009). Ada juga yang melihatnya dari teknologi dan *style* (Cagan dan Vogel 2002). Atau lebih sederhana lagi produk inovatif harus dapat memenuhi kebutuhan fungsional dan emosional.

Pilihan bagi penginovasi menjadi jelas. Bagi mereka di dunia inovasi produk, kecanggihan teknologi dapat menjadi makna baru buat penggunanya. Coba bayangkan seseorang yang harus kehilangan salah satu tangannya karena kecelakaan. Bagi orang yang mendapat musibah ini, kemudahan beraktivitas menjadi kenangan masa lalu. Yang dia butuhkan tentu buka tangan buatan seperti tokoh Kapten Hook, melainkan tangan artifisial bionik yang mampu memberikan sensasi sentuhan kepada penggunanya, layaknya tangan sesungguhnya. Inilah ketinggian nilai dari karya inovasi; inovasi yang benar-benar menjawab problem penggunanya.

Juga pikirkanlah sekali-kali produk *Anti Gravity Treadmill* dari perusahaan Alter G yang dapat mengurangi efek gravitasi dalam menjalani latihan treadmill. Bagi atlet atau siapa pun yang

sedang menjalani rehabilitasi akibat cedera tubuh bagian bawah, rasa sakit ketika mulai berjalan atau berlari menjadi problem yang sangat mengganggu. Mereka membutuhkan alat yang dapat mengurangi efek gravitasi mulai dari 20 hingga 100% dari berat tubuh. Inilah produk yang dikembangkan dengan penuh empati; membantu mengatasi problem dari penggunanya.

Di kasus lainnya, ketinggian nilai diperoleh bukan lewat kecanggihan teknologi untuk pemenuhan kebutuhan fungsional. Coba lihat mengapa ada sebagian orang yang menggunakan kacamata bulat, seperti Steve Jobs, John Lennon, atau Mahatma Gandhi.

Ada kesederhanaan dan keeleganan desain dari kacamata bulat. Versi klasiknya hanya memiliki '*metal bridge*' tanpa '*nosepad*' (penahan di atas hidung). Ketika digunakan, *metal bridge* langsung hinggap di tulang hidung penggunanya. Sesederhana itu. Selain itu ada pemaknaan tersendiri yang diberikan produk tersebut kepada penggunanya. Demikian pula dari penggunanya, ada pemaknaan yang diberikan ke produk. Gandhi dan kacamata bulatnya begitu tidak terpisahkan satu sama lainnya. Keduanya saling memberikan makna.

Kedua contoh di atas menjelaskan ketinggian nilai produk dari salah satu dimensi yang paling menonjol, fungsional maupun emosional. Penginovasi juga dapat menghadirkan ketinggian nilai dari kedua dimensi tersebut sekaligus. Bagi penikmat musik, perangkat audio yang dapat menghasilkan suara yang berkualitas tinggi menjadi dambaan. Selain kualitas suara, perangkat audio yang memiliki desain berkelas juga menjadi keharusan. Hasilnya adalah sintesis fungsionalitas dan emosi seperti yang ada di produk-produk audio berkelas dari Bang & Olufsen.

## Inovasinya Indonesia

Untuk urusan inovasi produk, khususnya yang berbasis teknologi tinggi, kita masih jauh ketinggalan. Sebagian pengamat menilai sistem inovasi nasional (SIN) memang belum berjalan. SIN ini ibaratnya ‘ruh’ yang menggerakkan para aktor dalam jejaring inovasi. Yang terjadi: pelaku bisnis belum melirik bentuk inovasi ini, pemerintah belum menstimulasikan iklim berinovasi, lembaga riset dan perguruan tinggi masih terjebak dalam administrasi penggunaan dana penelitian.

Dalam jangka pendek memang belum dapat mengharapkan munculnya inisiatif inovasi produk berteknologi tinggi dari pelaku bisnis di Tanah Air. Ke depan, jika ingin menjadi bangsa hebat, menjadi pembuat bukan lagi pilihan, tapi keharusan. Sambil mempersiapkan diri menjadi bangsa pembuat, mulailah dari inovasi bentuk lainnya yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Lakukanlah inovasi untuk memangkas segala bentuk pemborosan. Pangkas biaya ekonomi tinggi dalam jejaring pasokan. Belanja perusahaan harus berasal dari pemasok yang tepat lewat jalur yang tepat. Dari internal perusahaan, lakukan juga pemangkasan kegiatan-kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah ke produk.

Itulah bentuk inovasi yang paling realistik untuk dilakukan. Meski kejam untuk dijalankan, tapi inovasi proses memang harus dikuasai oleh pelaku bisnis di sini. Setelah menjadi ramping dari segala pemborosan, barulah memulai memasuki dunia inovasi sesungguhnya. Inilah dunianya para pengeksplorasi segala ketidakmungkinan. Jika itu dilakukan, siap-siaplah untuk menjadi pengubah dunia. *Ini baru keren!*

# Dari Kesempitan

Tidak dapat dipungkiri kenyataan bahwa *cost reduction* masih menjadi pilihan favorit perusahaan-perusahaan di Tanah Air. Apakah memang pilihan sudah semakin sempit bagi perusahaan? Bukankah ada pilihan lainnya yaitu inovasi, yang oleh sang nabi manajemen, mendiagn Peter F. Drucker, sebagai kompetensi inti yang harus dibangun oleh setiap pelaku bisnis?

WAWAN (36 tahun), seorang profesional di perusahaan pertambangan baru saja menyelesaikan program pengembangan manajemen madya. Sebagai syarat kelulusannya, ia dan peserta lainnya diminta pihak manajemen untuk membuat suatu usulan perbaikan (*improvement*) untuk perusahaan. Dari instruktur program, perbaikan yang ditawarkan harus mengkontribusi nilai

yang berarti ke perusahaan. Dalam rutinitas keseharian yang berurusan dengan aspek pemeliharaan peralatan, ia pun tidak berlama-lama untuk memilih topik tentang *total productive maintenance*; sesuatu yang sangat familiar dengannya. Premisnya adalah lewat program pemeliharaan terpadu yang lebih baik, produktivitas perusahaan akan meningkat.

Bagoes (43 tahun), seorang eksekutif puncak di salah satu perusahaan pembiayaan terbesar di negeri ini. Meski sedang menikmati zona nyaman sebagai pemimpin pasar, ia pun tetap mengingatkan pihak manajemen yang dibawahnya untuk selalu menjaga & meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Keramahan, empati, kecepatan, keandalan layanan menjadi kredo keberhasilan pemain di industri ini. Menyadari persaingan sudah semakin berdarah-darah, ia pun meminta semua jajaran untuk menyiapkan program *cost reduction*. Baginya, hanya perusahaan yang super efisien-lah yang akan bertahan dan sukses di samudera merah ini.

Tyas (50 tahun), salah seorang direksi di perusahaan manufaktur yang memiliki prinsipal di luar negeri sedang berpikir keras tentang peningkatan daya saing. Atas nama persaingan global, pihak prinsipal meminta semua mitranya di seluruh dunia untuk memangkas biaya produksi 5%. Di sinilah bagian yang menjebak setiap pelaku. Seperti yang terjadi dalam suatu *gearbox*, di mana terjadi perubahan *rpm* (*rotation per minute*) dari satu roda gigi ke roda gigi lainnya, perusahaan lokal di sini juga meminta para perusahaan pemasok untuk juga lebih efisien, bisa memangkas sebesar 10%. Hal ini terus berlanjut. Perusahaan pemasok pun meminta para pemasok bahan baku untuk bisa superefisien, bisa memangkas 15%!. Tentu saja semakin rantai suplai bergerak ke hulu, pemainnya semain berada di kursi panas.

## Apa Lagi Berikutnya?

Meskipun ketiga perusahaan di atas berada di sektor yang berbeda, semuanya memiliki kesamaan yaitu pemangkasan biaya menjadi solusi utama perusahaan untuk tetap bisa bertahan atau sukses dalam persaingan. Tidak dapat dipungkiri kenyataan bahwa *cost reduction* masih menjadi pilihan favorit perusahaan-perusahaan di Tanah Air. Yang menjadi pertanyaan selanjutnya adalah apakah memang pilihan sudah semakin sempit bagi perusahaan. Bukankah ada pilihan lainnya yaitu inovasi, yang oleh sang nabi manajemen, mendiang Peter F. Drucker, sebagai kompetensi inti yang harus dibangun oleh setiap pelaku bisnis.

Haruskah perusahaan berinovasi? Apa yang harus diinovasi? Dan bagaimana berinovasi? Inilah pertanyaan-pertanyaan besar yang harus dijawab oleh setiap perusahaan. Bagi ketiga perusahaan yang disebutkan di atas dan juga kebanyakan perusahaan lainnya, berinovasi boleh jadi pilihan keseharian. Faktor-faktor input berinovasi seperti sumber daya manusia yang kompeten, fasilitas memadai, syarat rasio R&D terhadap sales yang tinggi akan semakin menggentarkan siapa pun ingin berinovasi. Belum lagi ketika alat ukur ROI (*return on investment*) justru menjadi pembunuhan usulan-usulan proyek inovasi. Dalam inovasi, ROI bisa menjadi *restraint on innovation*. Jadi sebenarnya inovasi itu untuk siapa?

Bagi perusahaan-perusahaan penghasil produk inovatif, sebut saja Apple, Samsung, Toyota, Google, pilihan inovasi sudah tidak bisa ditawar lagi. *It's a must!* Ukuran kemampuan berinovasi (*innovativeness*) perusahaan seperti ini adalah berapa banyak produk baru yang diluncurkan setiap tahunnya. Sungguh ukuran yang mengerikan bagi pelaku yang bermain dalam keseragaman.

Jika inovasi sudah menjadi keharusan, pertanyaan berikutnya adalah apa yang diinovasi. Apa yang berikutnya? Tidak mudah memang. Inilah yang menceritakan kenapa Walkman pertama

kali diperkenalkan oleh Sony; iPod, iPad oleh Apple; PDA oleh Palm; Viagra oleh Pfizer, dan seterusnya. Kita sekarang ini begitu terobsesi untuk mampu melihat ‘*what’s next*’. Kenyataanya kemampuan melihat hanya dimiliki segelintir saja.

Tentu saja jangan berkecil hati dulu. Rajinlah untuk memahami faktor SET (sosial, ekonomi, dan teknologi). Dengan memahami faktor sosial seperti perubahan perilaku dari masyarakat pengguna, kita sebenarnya diantarkan pada peluang baru. Dengan mengikuti perkembangan teknologi, penginovasi dapat memilih teknologi yang tepat untuk inovasi yang dilakukan.

Terakhir faktor ekonomi dipahami untuk lebih melihat *buying power* dari target pengguna inovasi. Jadi dengan sedikitnya memahami faktor SET, kita akan menemukan peluang baru yang dengan teknologi tertentu dapat direalisasikan menjadi produk inovatif yang tepat dan mampu dibeli oleh masyarakat penggunanya.

## Analisis Terbalik

Kedengarannya memang mudah. Rajin melihat sekitar, mengikuti teknologi terkini, dan memahami daya beli masyarakat akan berakhir pada peluang baru. Tentu saja tidak sesederhana itu. Perlu latihan panjang untuk mengasah kemampuan melihat sesuatu yang menjanjikan.

Perusahaan yang menempatkan inovasi sebagai *strategic top priority* harus membangun *seeing capability*. Kemampuan ini dapat dilatih lewat suatu analisis terbalik (*reverse analysis*). Lihatkan perusahaan yang sudah sukses dengan produk atau model bisnis mereka. Lalu tanyakan apa penjelasan untuk analisis faktor sosial, ekonomi, dan teknologinya.

Faktor apa yang menjelaskan Starbucks begitu sukses? Dengan memahami faktor sosial saja seperti perilaku profesional muda yang merindukan bisa keluar dari rutinitas kantor, menginginkan

adanya forum intelektual dan memiliki waktu berlebih setelah jam kantor, kesemuanya itu mengantarkan pada peluang baru yaitu suatu interaksi sosial; dan bukan kedai kopinya. Ini pulalah yang bisa menjelaskan fenomena Facebook yang luar biasa di abad ke-21 ini.

Contoh lainnya adalah mereka yang berada di industri pendidikan, khususnya penyelenggara program MM untuk kelas malam yang diikuti oleh para eksekutif. Bagi kelas yang diikuti direksi, pemilik perusahaan, manajer senior, mungkin akan lebih tepat untuk mengedepankan pentingnya membangun kekuatan berjejaring (*network orchestration*), dan bukan sekadar memberikan ilmu.

Inovasi adalah sebuah perjalanan panjang. Untuk menguasainya, jangan ragu untuk tanpa henti melakukan: *Learning to see!*



Kita sekarang ini begitu terobsesi untuk mampu melihat '*what's next*'. Kenyataanya kemampuan melihat hanya dimiliki segelintir saja.

# Dari Kekhawatiran

Seperti sudah disuratkan, kita adalah makhluk yang selalu gelisah dan khawatir. Di level individu, kita adalah makhluk yang selalu berhitung, seolah-olah yang dihitung akan mengekal-abadikannya. Bagi pelaku bisnis, keseharian dihabiskan untuk mengunci zona nyamannya. Padahal kenyamanan justru semakin memenjarakan dan memerangkap mereka. Ketidakpastian dihindari, padahal ketidakpastian adalah keniscayaan. Seberapa pun kecilnya selalu mengintai.

DI tengah denyut ekonomi pasar yang terus menguat, liberalisasi di berbagai sektor menjadi semakin tidak terhindari. Aturan-mainnya pun jelas, mereka yang siap yang berkesempatan besar menikmati permainan tersebut. Bagi para pelaku lokal, ketertinggalan dalam ilmu-ilmu dasar, teknologi, kapital, dan ma-

najemen bisnis membatasi mereka untuk tampil sebagai pelaku utama dalam perekonomian global.

Dalam waktu dekat, kita memasuki era masyarakat ekonomi Asean (MEA). Dan segala bentuk kekhawatiran pun bermunculan. Kekhawatiran yang tidak perlu jika jauh-jauh hari sudah siap. *Be prepared!* Itu yang selalu ditanamkan di program kepanduan dulu. Ketika kita siap, tidak ada yang perlu dikhawatirkan.

## Peta kekuatan

Setiap tahun berbagai media luar negeri menampilkan perusahaan-perusahaan paling inovatif sedunia. Meski ada perbedaan hasil pemeringkatan antar media, namun ada satu hal yang kurang lebih sama. Perusahaan-perusahaan inovatif datang dari setidaknya lima sektor industri, yaitu teknologi dan telekomunikasi, otomotif, farmasi dan obat-obatan, produk & proses industri, dan ritel. Sektor industri ini konsisten selama satu dekade terakhir menghadirkan perusahaan-perusahaan paling inovatif sedunia.

Sekarang coba tengoklah perusahaan-perusahaan lokal yang berkompetisi langsung dengan penginovasi dunia. Di sektor teknologi & telekomunikasi, adakah yang berkompetisi di ceruk pasarnya penguasa dunia seperti Apple dan Samsung? Memang ada produsen lokal seperti Polytron yang membanggakan karena sudah menginteraksikan desain-engineering-manufaktur dalam membuat produk2nya. Dan juga beberapa pemilik merek lokal meski masih harus mendatangkan produk2nya dari luar. Keberadaan pemain lokal patut diapresiasi meski baru melayani pasar yang memang bukan target penguasa dunia.

Demikian pula dengan sektor produk dan proses industri. GE yang masih perkasa di persaingan global nyaris belum terganggu dengan kehadiran pemain lokal. Menjadi pembuat lokomotif kereta, sistem pembangkit listrik tenaga nuklir, dan produk-

produk industri lainnya masih jauh dari agenda pelaku bisnis berbasis teknologi di Tanah Air. Sementara itu untuk kategori produk-produk rumahan seperti kulkas, AC, mesin cuci, pemain lokal seperti Polytron memberikan harapan.

Bagaimana dengan sektor farmasi dan obat2an? Inilah sektor industri yang akan terus menjadi sektor terdepan penjamin keberlangsungan umat manusia di kemudian hari. Di tengah kepungan para penguasa global seperti Pfizer, Novartis, Bayer, pelaku domestik seperti Kalbe Group tidak bisa dianggap enteng. Terus gencar memperkenalkan produk-produk barunya, Kalbe boleh dikatakan sebagai pelaku di industri farmasi paling inovatif di Tanah Air. Inovasi yang dinyatakan sebagai salah satu nilai inti perusahaan bukan sekadar pemanis dalam pergaulan bisnis, tapi memang sudah menjadi komitmen pimpinan perusahaan.

Untuk industri otomotif, kita boleh berbangga sebagai basis produksi global dari pabrikan prinsipal luar negeri. Dengan potensi pasar dalam negeri yang besar, para prinsipal akan terus berinvestasi meningkatkan kapasitas produksinya di sini. Boleh berbangga sebagai pembuat, tapi tidak dalam artian sesungguhnya. Kita pantas iri dengan apa yang dilakukan bangsa Korea lewat Hyundai dan KIA. Berangkat dari kondisi yang sama di akhir 1960-an, mulai dari perakitan CKD (*completely knocked-down*), mereka sudah menjadi pembuat dalam artian sebenarnya. Interaksi kuat antara desain-engineering-manufaktur sudah terjadi di sana. Tidak mengherankan jika pabrikan mereka masuk dalam peringkat penginovasi dunia (*Businessweek*, 2013). Industri otomotif ini memberikan rintangan begitu berat bagi siapapun untuk menjadi produsen mobil nasional. Kekuatan jejaring pasokan dari prinsipal Jepang menjadikan pendatang baru akan sulit bersaing.

Berbeda dengan sektor produk & proses industri dan otomotif yang sedikit memberikan kesempatan, sektor ritel memberikan

harapan besar bagi pelaku lokal. Manajemen rantai pasokan dan layanan sudah menjadi kompetensi yang dimiliki oleh pemain lokal yang besar. Dengan pasar yang atraktif, pemain global akan terus datang mencoba peruntungan di sini. Adu cepat, adu murah, adu nyaman menjadi kredo perusahaan ritel. Ada harapan bagi pemain lokal di sektor ini.

Tentu saja menjadi pilihan bagi pelaku bisnis di Tanah Air untuk tampil habis-habisan atau tidak di sektor industri penuh penginovasi kelas dunia tersebut. Bermain di sektor ini jelas mendatangkan kekhawatiran bagi pelaku domestik. Para penguasa dunia di lima sektor ini jelas memiliki keunggulan baik dalam skala investasi untuk inovasi maupun kemampuan sumber daya manusia dan teknologi untuk berinovasi. Bagi kebanyakan pelaku bisnis tipikal negara berkembang, bermain dengan kemampuan berinovasi yang sedang dan skala investasi yang rendah masih memberikan harapan besar.

Liberalisasi perdagangan yang memberikan kesempatan barang masuk dari luar dan sebaliknya, menawarkan peluang sekaligus ancaman. Adalah peluang jika pelaku bisnis lokal mampu membuat produk yang lebih hebat dari produk luar. Sebaliknya ancaman pasar domestik dibanjiri produk luar tidak terhindari jika produk luar tersebut memang lebih atraktif; lebih murah & lebih berkualitas.

## Peluang Nyata

Di tengah gempuran produk-produk asing terutama dari Tiongkok yang menawarkan rasio kinerja-harga yang menarik (dalam artian dengan harga lebih murah kinerja cukup baik), akan sulit bagi produsen lokal menghadapinya. Ancaman pelaku bisnis di Tiongkok sungguh nyata. Mereka mampu membuat hampir apa saja.

Di suatu konferensi internasional yang diselenggarakan Prasetya Mulya tahun 2013 lalu ada pertanyaan dari peserta kepada para profesor luar negeri. Pertanyaannya kurang lebih begini ‘*bagaimana pelaku bisnis di Indonesia bisa berkompetisi dengan produsen dari Tiongkok?*’ Secara bergurau profesor bisnis dari Korea Selatan menjawab ‘tidak perlu berkompetisi, kami saja (Korea) dan Jepang kewalahan menghadapinya’. Jawaban yang diaminkan oleh koleganya, profesor dari Jepang.

Untuk produk-produk fungsional yang sudah menjadi komoditas, bermain dalam tekanan kemurahan harga menjadi tidak mudah bagi produsen lokal. Kalah dalam hal produktivitas dan biaya logistik yang lebih tinggi dibandingkan pemain dari luar harus dijawab lewat program adu produktif dan pemangkasan biaya. Untuk peningkatan produktivitas saja yang menjadi urusan internal perusahaan masih sulit dilakukan. Apalagi pemangkasan biaya-biaya yang datang dari eksternal, akan semakin sulit di-realisasikan. Memang Tiongkok mulai menjadi mahal sebagai basis produksi, tapi dengan produktivitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan di sini, produk mereka masih sulit ditandingi.

Ketika persaingan adu murah sudah berdarah-darah, pelaku bisnis lokal harus mencari peluang yang menawarkan kemaknaan baru. Pelaku bisnis di sini dituntut untuk jeli melihat peluang dan inovatif dalam merealisasikannya. Paling tidak itulah yang dilakukan oleh pembuat radio kayu Magno di Temanggung. Sepi apresiasi dari dalam, mereka menuai kekaguman dari pasar internasional. Juga lihat apa yang dilakukan Stranough Guitar Technology yang bermarkas di Bandung. Lewat invensi sendiri, mereka begitu inovatif menghasilkan gitar the Tripper yang mudah dibawa dan dimainkan di mana saja. Inilah segelintir pemain lokal yang selalu mencari kebaruan makna dari produk.

Sekali lagi, pesan Robert Baden-Powell, bapak kepanduan se-dunia, sepertinya perlu dimaknai oleh pelaku bisnis di Tanah Air. ‘*Be prepared!*’



Perusahaan-perusahaan inovatif datang dari setidaknya lima sektor industri, yaitu teknologi dan telekomunikasi, otomotif, farmasi dan obat-obatan, produk dan proses industri, serta ritel. Sektor industri ini konsisten selama satu dekade terakhir menghadirkan berbagai perusahaan paling inovatif sedunia.

Bermain di sektor ini jelas mendatangkan kekhawatiran bagi pelaku domestik. Para penguasa dunia di lima sektor ini bukan hanya memiliki keunggulan dalam skala investasi, tapi juga kemampuan sumber daya manusia dan teknologi untuk berinovasi.

# Dari Ketergesaan

'Belajarlah sampai ke negeri Tiongkok'  
Terngiang lagi pesan semasa kecil tentang  
kehebatan negeri tirai bambu ini.

OPPO, pembuat *gadget smartphone* asal Tiongkok, dari yang tak pernah terdengar, dengan kepala tegak, percaya diri mencoba bersaing dengan para pemain besar jagad inovasi. Akankah ia menggentarkan lawan dan menggetarkan hati pemirsa?  
Waktu yang akan menjawabnya.

HAL yang kurang lebih sama kita lihat di awal 2000-an. Siapa yang menduga bahwa handphone Samsung akan mendunia seperti sekarang ini? Dikenal di pasar domestik sebagai penghasil AC, TV, dan kulkas, tiba-tiba mereka menawarkan handphone.

Pada awalnya publik menyambutnya sebelah mata. Para pemain besar sudah memagari keleluasan kita; pendatang baru sering tidak kuasa menarik perhatian kita. Namun nyatanya, dunia inovasi selalu member kejutan. Berputarnya roda kehidupan benar adanya. Para aristokrat lengser; Cinderella tampil ke permukaan mengambil hati masyarakat pengguna.

Ilustrasi singkat di atas menjelaskan tidak adanya keunggulan abadi di dunia inovasi. Yang ada adalah peluang abadi yang harus ditemukan dan dikomersilkan oleh para pelaku inovasi.

## Menemukan peluang

Sejatinya keunggulan berbisnis berangkat dari kesederhanaan. Demikian halnya dalam berinovasi. Sederhananya, pelakunya harus memulainya dari titik krusial dalam berinovasi yaitu menemukan peluang untuk inovasi. Kenyataanya, yang sederhana menjadi tidak mudah dalam praktiknya. Di banyak pelatihan tentang inovasi, peserta kesulitan untuk menyampaikan apa lagi yang berikutnya (*what's next*) dalam berinovasi. Bagi kebanyakan pelaku, kelembaman untuk mendapatkan peluang begitu tinggi; tapi tidak bagi segelintir penginovasi.

Dalam berinovasi, harap dibedakan pengertian peluang dengan produk akhir ataupun konsep produk. Menganalogikan proses inovasi dengan proses pemecah persoalan dan pengambilan keputusan (*problem solving & decision making*), inovasi juga dimulai dari identifikasi problem atau peluang yang tepat. Setelah itu barulah dikembangkan beberapa solusi/konsep produk terbaik.

Namun dalam praktiknya, pelaku sering begitu tergesa dalam menyatakan peluang inovasi. Kelatahan memaksa pelakunya untuk mencoba sesuatu yang sama. Peluang inovasi selalu berasal dari kesuksesan para pendahulu. Inovasi inkremental menjadi

pilihan. Tidaklah mengherankan, minimalisasi risiko menjadi ruh bagi keberlangsungan bisnis.

Di berbagai praktik bisnis lainnya, ketergesaan juga mengantarkan pelakunya pada inovasi yang semu. Keputusan berinovasi lebih karena pertimbangan asal beda dari kerumunan. Bahayanya, asal beda yang dipilih adalah yang tanpa makna di mata masyarakat pengguna. Silakan ingat-ingat kembali ketika ada stasiun TV di tanah air yang mencoba memperkenalkan talk show malam hari ala *the Tonight Show with Jay Leno* di Amerika Serikat. Apa yang terjadi? Talk show tersebut cuma berumur jagung. Pemirsa tanah air ternyata belum mampu menemukan makna dari acara tersebut yang penuh canda nakal dan kritis seputar perilaku politisi dan selebritas. Sebagai gantinya, talk show yang menuai rating tinggi adalah yang berbagi hinaan dan kedangkalan makna.

Tapi layaknya pakem dalam berbisnis, selama bisa menuai keuntungan buat apa memikirkan makna. Di sinilah bedanya pelaku bisnis dengan pelaku inovasi. Pelaku inovasi sudah pasti pelaku bisnis; namun tidak semua pelaku bisnis adalah penginovasi. Penginovasi selalu memulai bisnisnya dari kegiatan mencari peluang yang tidak lain problem nyata umat manusia. Tidak mengherankan jika majalah seperti *Technology Review* dari MIT selalu menempatkan perusahaan yang bergerak dalam pencarian energi baru, material baru, obat baru sebagai perusahaan terinovatif. Bagi perusahaan-perusahaan seperti ini, inovasi adalah tentang menjaga keberlangsungan umat manusia di masa mendatang.

Dengan berbagai ketertinggalan dalam riset dan pengembangan, teknologi, pendanaan, dan manajemen modern, masih tersisakah peluang inovasi utk pelaku bisnis di negara-negara berkembang?

## Teknologi & Makna

Bagi penginovasi, peluang inovasi begitu melimpah di sekitar kita. Tinggal bagaimana kita mengidentifikasinya secara tepat sesuai dengan relevansi di mata pengguna inovasi. Tidak mudah untuk menilai ketepatan suatu peluang inovasi. Ambil contoh, lebih dua dekade silam, sebagian dari kita begitu bangga dengan uji coba pertama kalinya pesawat terbang buatan IPTN bernama Tetuko. Inilah kisah negara agraris yang mencoba melakukan lompatan katak untuk sejarah dengan para penguasa bisnis dan teknologi. Sebagian melihat inilah peluang inovasi yang relevan bagi negara kepulauan seperti kita. Tapi bagi sebagian lainnya, pesawat terbang adalah suatu kesalahan dalam mengidentifikasi.

Sekarang muncul lagi wacana untuk mengembangkan mobil nasional yang ramah lingkungan. Pertanyaan yang sama pun mencuat, tepatkah mengejar kemandirian dalam mengembangkan mobil nasional? Bukankah sekarang ini kita sudah menjadi bagian penting dari produksi global industri otomotif? Bagi yang berpandangan seperti itu, mungkin mereka tidak menyelami sesungguhnya jiwa penginovasi. Berinovasi bukanlah sekadar berbagi rejeki; mendapatkan sepotong kue pekerjaan dari pemberi pekerjaan. Berinovasi adalah tentang menawarkan mimpi besar kepada masyarakat yang ingin dilayani. Berinovasi adalah tentang mengorkestrasikan para pelaku bisnis dalam jejaring inovasi. Berinovasi adalah tentang menjadi pemimpin dalam mengubah dunia menjadi lebih baik.

Maka tidaklah heran jika kita selalu menyaksikan kisah-kisah pemberani seperti Samsung yang sekarang menjadi rival Apple. Decak kagum pun pantas dilayangkan ke Oppo, yang bisa saja menjadi pemain utama dalam persaingan *smartphones*. Atau bahkan Geely dan BYD dari Tiongkok yang sudah serius untuk menjadi pemain hebat di dunia otomotif. Mereka berani tampil di dunia inovasi bukan tanpa cemooh. Awal perjalanan mereka selalu

dipandang sebelah mata dan disikapi skeptis. Tapi ketika mereka berhasil, analisis pasca kejadian (*post analysis*) pun menyanjung kiprah mereka.

Bagi penginovasi, keberanianlah yang membedakan mereka dari kerumunan. Namun bukan keberanian membabi buta penuh kenekatan. Tapi keberanian yang dibangun atas fondasi kemampuan teknologi dan kemaknaan baru bagi masyarakat pengguna. Inovasi tanpa teknologi adalah tidak mungkin. Tapi inovasi yang miskin makna tidakubahnya sekadar akrobatik teknologi yang menyesatkan. *Beranilah merangkul keduanya dan berbanggalah!*

# Dari Ketidakeleganan

Kaka (26 tahun), seorang epidemiologis muda, terlibat dalam proyek penelitian obesitas di kalangan anak-anak. Obesitas kini merupakan problem serius bagi keberlangsungan suatu bangsa. Tim peneliti pun tertantang untuk merumuskan rekomendasi kebijakan kesehatan publik yang mampu menggerakkan semua stakeholder untuk mengatasi problem bersama ini.

MARWAN (19 tahun), masih bersedih hati sejak pengumuman hasil SNMPTN lalu. Menyadari bukan dari golongan berpunya, tidak diterima di perguruan tinggi negeri (PTN) layaknya sebuah kelembaman baginya untuk mengubah masa depan keluarga menjadi lebih baik. Masuk ke PT swasta adalah pilihan yang tidak

murah baginya. Seandainya ada program pinjaman untuk kuliah (*college debt*) dari bank untuk orang-orang sepertinya.

Jul (35 tahun), seorang bapak tiga anak mewakili mereka yang hidup di *bottom of pyramid* (BOP). Sungguh berat bagi Jul untuk menghidupi keluarganya, bahkan untuk memenuhi kebutuhan pokok mengingat penghasilan yang pas-pasan dan tidak menentu. Bagi Jul dan mereka yang di BOP ini, ketersediaan, keterjangkauan harga dan kemudahan pembayaran adalah suatu kemewahan untuk diperoleh.

Ilustrasi singkat dari protagonis di atas menggambarkan keseharian kita. Problem yang mereka hadapi memberikan peluang inovasi bagi pelaku bisnis. Memang dalam urusan inovasi mengharuskan pelakunya untuk melihat dunia sekitar; lihat dan selami apa yang menjadi problem dari masyarakat pengguna.

## Peluang Elegan

Bagi penginovasi, barang atau layanan yang dihasilkan adalah jawaban atas problem yang ada di masyarakat penggunanya. Sekali-kali renungkan apa yang membuat kedai kopi begitu menjamur termasuk di Indonesia. Apakah semata-mata ingin menikmati kopi saja? Dengan menganalisis faktor sosial penikmat kopi diperoleh beberapa karakteristik utama pengunjung setia kedai kopi. Mereka adalah pemilik waktu lebih di luar jam kerja atau bahkan tidak terikat dengan jam kerja; selalu ingin mengaktualisasikan diri mereka sebagai kelompok intelektual, dan menjadikan kafein sebagai pilihan kecanduan yang paling menyehatkan. Ternyata, mereka rajin mengunjungi kedai kopi bukan karena suguhan kopinya semata, tapi lebih dari itu, ada peluang lain yang ditawarkan, yaitu interaksi sosial antar sesama profesional muda.

Harap dibedakan antara peluang produk baru dengan konsep produk. Lihatlah apa yang dilakukan perusahaan sepatu New

Balance lewat sepatu pintarnya yang mampu membuat penggunanya jadi lebih sehat. Peluang yang ditangkap mereka adalah semakin banyaknya orang pada umur tertentu bermasalah dengan kesehatan dan berat badannya. Peluang ini mengantarkan pembuat sepatu ini kepada konsep sepatu terbaru untuk mereka yang ingin sehat dan mengurangi berat badan.

Inilah bentuk solusi elegan yang ditawarkan para penginovasi. Konsep produk atau layanan baru tidak datang dengan sendirinya. Perjalanan panjang berinovasi selalu diawali oleh tahapan krusial yaitu, identifikasi peluang (Cagan dkk, 2005). Di sinilah awal keambiguan dalam berinovasi. Selalu tidak mudah untuk melewati tahap ini. Coba tanya siapa pun di perusahaan, apa lagi berikutnya yang hebat (*what's the next big thing*) yang dapat dilakukan perusahaan? Dan jawabannya-pun beragam, mulai dari *do nothing*, perbaikan secara perlahan (*gradual improvement*) dan sedikit saja yang bersifat terobosan.

Bagi perusahaan penghasil produk inovatif, peluang baru harus selalu dikejar. Dengan semakin pendeknya siklus umur produk inovatif, pelaku inovasi tertantang untuk menemukan peluang yang hebat berikutnya. Namun lain halnya dengan penyedia produk fungsional dengan siklus umur produk yang begitu lama. Perbaikan produk dilakukan secara perlahan; kalaupun melakukan inovasi, lebih banyak pada inovasi pada proses untuk menjaga konsistensi hasil atau mengurangi segala bentuk pemborosan.

Apapun yang dilakukan perusahaan dapat dikatakan sebagai keelegaan jika itu berangkat dari problem yang ada di masyarakat pengguna. Bagi pelaku di industri pendidikan, misalnya dalam penyelenggaraan program magister kelas malam, mahasiswa yang umumnya pekerja kantoran harus berjibaku dengan kemacetan kota; harus menghabiskan sekitar dua jam sebelum sampai kampus. Ketika mengikuti perkuliahan, mereka sudah kelelahan dan proses belajar menjadi tidak efektif.

Apa peluang berikutnya bagi penyedia jasa pendidikan? Juga bagaimana dengan pelaku di industri layanan kesehatan, apakah empati untuk menolong ditempatkan sebagai muara berasalnya peluang layanan yang baru? Bagaimana juga dengan perusahaan-penyedia layanan fungsional lainnya, seperti perusahaan jasa perawatan pesawat terbang?

## Ragam Keeleganan

Jika penginovasi produk begitu leluasa dalam mendapatkan peluang baru untuk produk baru mereka, tidak demikian dengan penyedia produk atau layanan fungsional. Inovasi proses untuk menjadi lebih cepat, murah, dan tepat menjadi pilihan. Bagi perusahaan penyedia barang dan layanan fungsional, akan terlalu mahal dan berlebihan untuk berinovasi produk layaknya mereka yang bermain di dunia inovasi produk. Bagi penyedia jasa perawatan pesawat terbang, inovasi dalam menciptakan alat bantu untuk menciptakan kenyamanan pekerjaanya sehingga lebih produktif sudah merupakan inovasi. Menciptakan alat pengujii ketahanan panas material pesawat juga merupakan inovasi. Memang untuk perusahaan-perusahaan seperti ini, inovasi yang mereka lakukan sepertinya tidak seksi dan tidak pernah muncul ke publik ; kalah pamor dengan kekayaan fitur yang ada di setiap *gadget* sekarang ini.

Belajar dari perusahaan yang sukses dengan filosofi *just in time* (JIT) atau *lean management* (manajemen ramping) yang fokus pada pemangkasan segala bentuk *waste* (pemborosan), ternyata inovasi proses menjadi kunci keberhasilan. Teknik mereduksi waktu setup (*setup time reduction*) yang melibatkan seperangkat alat bantu seperti *jigs & fixtures* merupakan inovasi proses yang mampu menciptakan beragam kemanfaatan. Dengan berhasilnya mempersingkat *setup time* yang bahkan dalam hitungan menit, perusahaan dapat menjadi lebih fleksibel karena mampu bekerja

dengan *lot size* yang kecil. Dengan *lot size* yang kecil, kemanfaatan lainnya pun muncul, inventori jadi bisa ditekan dan kualitas produk dapat ditingkatkan.

Sejatinya inovasi adalah bentuk keeleganan dalam menjawab problem yang ada di masyarakat pengguna. Inovasi produk begitu elegan jika mampu membuat penggunanya begitu mencintainya; inovasi proses begitu elegan jika mampu mengkonsistensikan proses dalam menghasilkan *output* yang berkualitas. Itu saja. *Memang, keeleganan begitu sederhana!*



Lihatlah apa yang dilakukan perusahaan sepatu New Balance lewat sepatu pintarnya yang mampu membuat penggunanya jadi lebih sehat. Peluang yang ditangkap mereka adalah semakin banyaknya orang pada umur tertentu bermasalah dengan kesehatan dan berat badannya.

# Dari Ketidakindahan

*Old soldiers never die!* Itulah ungkapan yang tepat menyambut 'comeback'nya supergroup rock progresif YES lewat album terbarunya *Fly From Here* setelah absen 10 tahun. Dengan sebagian besar personil lama yang sudah di atas 60 tahun, mereka tetap konsisten dalam menghasilkan karya musik terbaik. Di dalam negeri juga demikian, penikmat dan pengapresiasi musik baru saja menyaksikan konser reuninya seniman musik Yockie Suryoprayogo.

DI tengah keseragaman yang melanda industri musik, turun gunungnya para 'Jedi' ini ingin memberikan pelajaran kepada para pelakunya; pelajaran tentang berkeindahan.

## Langkanya Keindahan

Ilustrasi singkat di atas dapat menginspirasi siapapun yang ingin berinovasi. Inilah pilihan yang dapat dijalankan oleh penginovasi. Tanpa harus terlalu berkompromi dengan tuntutan pasar, berangkat dari keyakinan tinggi akan sesuatu yang bernilai, para pendekar musik tersebut berani tampil beda. Tentu bukan sekadar tampil beda tanpa makna. Mereka keluar dari kerumunan lewat kemahakaryaan. Silakan sesekali dengarkan komposisi 'Easter' dari Marillion. Dengan mengusung lirik penggugah jiwa untuk memerangi kekerasan dan peperangan, dibalut dalam musik simfonik yang dimainkan secara presisi, diaksentuasi oleh lengkingan gitar dan pencetan *synthesizer* yang tidak sia-sia, membuat lagu tersebut jelas amat berkelas.

Keseriusan menghasilkan mahakarya yang ditunjang oleh kemampuan berkarya yang begitu tinggi, seperti yang dilakukan para jagoan musik tersebut, merupakan modal untuk berinovasi. Inovasi menuntut keseriusan; keseriusan untuk mengejar konsep inovasi yang brilian; keseriusan untuk merealisasikan konsep tersebut menjadi karya inovasi. Seperti halnya karya musik, karya inovasi juga harus menampilkan sesuatu yang bermakna yang penuh keindahan. Bagaimana menghadirkannya?

Silakan amati, mengapa komponen mur/baut begitu dihindari di bagian eksterior produk-produk berkelas? Juga lihat mengapa pabrikan mobil Jerman menampilkan sosok bodi mobilnya yang rapih membungkus rangka, mesin, dan seluruh komponennya yang tidak kurang dari 20.000 bagian? Sementara itu banyak dijumpai kendaraan lain dengan desain yang tidak rapih. Ketika berada di belakang mobil-mobil tertentu, tidak jarang kita melihat *manifold* gas buang, ban serep, poros gardan, dan bagian-bagian lainnya yang mengganggu mata.

Tidak hanya terjadi pada penghasil barang, penyedia layanan tidak lepas dari kelalaian dalam berkeindahan. Antrean

berkepanjangan menjadi keseharian di bank, rumah sakit, toko ritel; kebersihan ala kadarnya di restoran; kesemrawutan jadi pemandangan biasa di bandara; layanan pelanggan 24 jam yang miskin roh tanpa empati; berdesakannya penumpang kereta api atau kebingungan para pengunjung wahana hiburan dalam mendapatkan tiket masuk. Kesemuanya menjelaskan keindahan sudah jadi barang langka. Memang, jika ditanyakan kepada pelaku bisnis, kenapa mereka begitu pelit memberikan keindahan? Jawabnya adalah jika dengan segala ketidak-indahan yang tidak manusiawi tersebut sudah memberikan keuntungan, buat apa lagi repot-repot menghadirkan keindahan yang tidak murah?

Di sinilah yang membedakan penginovasi sesungguhnya dengan yang bukan. Penginovasi adalah pengejar kemahakaryaan. Di era ekonomi inovasi yang emosional ini, penginovasi harus pandai menghadirkan *value opportunity* yang tidak sebatas manfaat dari teknologi canggih atau kualitas prima. Masyarakat pengguna tidak peduli dengan teknologi yang dipakai atau proses berkualitas yang dijalankan; mereka menginginkan keindahan cerita dari suatu karya inovasi. Pengguna mobil elektris nantinya mengharapkan cerita yang indah dalam bertransportasi; pasien menunggu cerita indah dalam menjalani proses transformasi kesehatannya; sampai mahasiswa mendambakan cerita indah dalam memaksimalkan proses belajarnya. *Kita semua pendamba cerita indah!*

## Menghadirkan Keindahan

Ketika bicara tentang keindahan, pendapat subyektif akan bermunculan. Bagi seseorang bisa saja sebuah desain kendaraaan yang futuristik adalah sesuatu yang indah. Namun bagi yang lainnya, keindahan datang dari kemudahan dalam menggunakan suatu produk. Melihat dari para penginovasi papan atas, keindahan justru datang dari kesederhanaan dalam menuturkan cerita dari

inovasi yang dihasilkan. Kegunaan (*usefulness*) dan keterpakaian (*usability*) menjadi elemen penting dari kesederhanaan suatu inovasi. Sebagai contoh, lihatlah produk tablet yang membanjiri pasar sekarang ini. Semuanya menawarkan kehebatannya pada calon pembeli; namun pada akhirnya pembeli akan menjatuhkan pilihan pada produk yang mampu memberikan cerita indah kepadanya lewat kegunaan dan keterpakaian yang tinggi.

Kesederhanaan dalam berkeindahan memang suatu yang mudah diucapkan. Dalam praktiknya tidak sesederhana itu. Kesederhanaan untuk keindahan bukan berarti menggampangkan sesuatu. Ketika pelaku bisnis terjebak dalam mental model ‘gampangan’ dalam berinovasi maka yang diperoleh adalah kemiskinan dalam bercerita tentang inovasi yang dihasilkan. Bagi para pengekor yang sekadar mengimitasi konsep orisinal penginovasi, mereka sulit untuk membuat cerita baru yang indah; kegunaan dan keterpakaian terpaksa dikhianati sekadar untuk mengejar rasio harga-performa yang tinggi. Bagi pengekor yang mencoba lebih superior dari pendahulunya, mereka justru terjebak dalam pengayaan benefit yang justru tidak menambah kegunaan produk di mata penggunanya dan justru mengurangi keterpakaian karena *cost of thinking*-nya yang semakin tinggi.

Studi empiris memperlihatkan bahwa kegagalan pelaku bisnis dalam berinovasi tidaklah semata karena dana R&D yang kecil atau ketertinggalan teknologi, tapi juga karena kegagalan mereka berempati dalam memahami problem yang masih ada di masyarakat pengguna. Terlalu yakin pada kekuatan teknologi, penginovasi justru bisa kehilangan arah dalam mendefinisikan kegunaan produknya; mengabaikan teknologi terkini dan terlalu yakin dengan peluang inovasi yang berasal dari pengguna (*pull innovation*) justru akan mengorbankan keterpakaian. Penginovasi harus mampu mensintesiskan kegunaan dan keterpakaian dalam setiap karya inovasinya untuk bisa menghadirkan cerita

indah kepada penggunanya. Sesederhana itu saja. Lihatlah problem yang masih ada di sekitar Anda. Ketika Anda berhasil menjawabnya, maka cerita indahlah yang mengalir. *Keindahan ada di sekitar kita, yang perlu dilakukan hanya melihatnya!*



Studi empiris memperlihatkan bahwa kegagalan pelaku bisnis dalam berinovasi tidaklah semata karena dana R&D yang kecil atau ketertinggalan teknologi, tapi juga karena kegagalan mereka berempati dalam memahami problem yang masih ada di masyarakat pengguna.

# Dari Kesemuan

Apa yang harus diinovasi?

Inilah pertanyaan yang menggambarkan kegagapan para *stakeholder* yang berurusan dengan pertumbuhan inovasi. Inovasi masih dibicarakan sebatas lokakarya, seminar, konferensi dstnya. Bentuk terobosan inovasi karya anak bangsa masih dinanti dan dirindukan.

DULU kita merindukan pesawat-pesawat terbang buatan sendiri digunakan oleh maskapai penerbangan internasional. Impian memiliki mobil nasional hasil desain dan produksi sendiri juga sempat terciut. Demikian pula dengan keinginan untuk menjadi basis pengembangan semikonduktor.

Melihat impian-impian tersebut, lantas siapa dari *stakeholder* ABG (akademik, bisnis, dan pemerintah) yang seharusnya menjadi penggerak pembangunan inovasi di negeri ini?

## Miskonsepsi Inovasi

Ketika membicarakan inovasi, kita sering mencampuradukkannya dengan invensi (temuan). Paten yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga riset dan perguruan tinggi termasuk dalam kategori temuan. Untuk menjadi inovasi, invensi harus dilanjutkan dengan komersialisasi (Gaynor, 2002). Persamaan konseptualnya adalah *inovasi = invensi + komersialisasi*.

Melihat persamaan konseptual tersebut, maka yang berkesempatan besar menjadi inovator adalah organisasi bisnis. Yang perlu diingat adalah inovator tidak harus menjadi inventor. Coba tengok apa yang dilakukan oleh Apple dan pembuat pemutar MP3 lainnya: mereka bukanlah inventor, melainkan inovator. Dengan menggunakan algoritma kompresi MP3 yang dipatenkan oleh Franhoufer, sebuah lembaga riset di Jerman, mereka memproduksi *gadget* MP3, yang kini akrab dalam keseharian kita. Mereka melakukan inovasi produk dengan menggunakan invensi yang ada.

Jika melihat pelaku bisnis di tanah air, memang hanya segelintir yang bisa disebut sebagai penginovasi. Polytron salah satunya. Mengusung merek sendiri yang terlepas dari prinsipal di luar negeri, perusahaan ini terus berinovasi melakukan terobosan untuk menghasilkan produk audio video yang berkualitas. Inovasi terakhir mereka di salah satu produk audionya bahkan berdasarkan temuan sendiri yang sudah dipatenkan.

Penginovasi lokal lainnya yang perlu diapresiasi adalah Polygon, pembuat sepeda. Jelas mereka adalah penginovasi yang menjawab kebutuhan masyarakat penggunanya. Lewat praktik terkini *co-creation* yang melibatkan penggunanya, Polygon mampu menghasilkan produk yang dicintai penggunanya. Jadi ukuran keberhasilan dari penginovasi adalah jika pelakunya mampu menggunakan teknologi, proses, dan temuan yang sudah

ada menjadi produk yang bernilai komersil dan menawarkan nilai-lebih bagi para penggunanya.

Tentu saja jika ditanyakan kepada pelaku bisnis mengapa mereka enggan menjadi penginovasi sejati—dalam arti mengalokasikan dana dan waktunya untuk R&D dan mencoba mencari peluang baru bagi pengembangan inovasi baru—jawabannya mungkin hanya satu, yakni ketidakpastian yang penuh risiko. Untuk menghadirkan inovator di tanah air harus ada pelaku-pelaku yang berani memasukkan proyek pengembangan inovasi baru ke dalam portofolio produknya. Selama mental model pelaku bisnis masih dikerangkeng oleh orientasi jangka pendek yang penuh kepastian, akan sulit melihat kebangkitan inovasi di tanah air.

Tentu, kemandekan dalam berinovasi tidak serta merta disebabkan oleh pelaku bisnis saja. Diperlukan ‘atmosfir yang berjiwa’ untuk mampu membangkitkan inovasi di tanah air. Pertanyaannya dari mana datangnya ‘atmosfir yang berjiwa’ tersebut? Studi empiris memperlihatkan kemajuan suatu bangsa tidak lepas dari faktor permintaan di negara bersangkutan (Porter, 1990). Hal ini bisa dimengerti bahwa penginovasi dalam sektor industri apa pun tidak akan terpacu untuk melakukan terobosan baru jika tuntutan masyarakat penggunanya tidak cerdas. Pertanyaan berikutnya bagaimana mencerdaskan masyarakat pengguna?

Di sinilah letak sesungguhnya siapa yang harus menginisiasi pembangunan inovasi nasional. Dalam konsep ABG, peran inovasi memang harus berasal dari pelaku bisnis; mereka lah yang membentuk dan mendesain masa depan kehidupan. Jika mereka memiliki visi yang kuat, kalangan akademisi akan semakin tertantang untuk menjadi partner stratejik dalam mewujudkan visi tersebut. Pemerintah pun selanjutnya tinggal menjamin segala kemudahan lewat kebijakan yang mendukung pembangunan inovasi nasional.

## Inovasi Sosial

Inovasi dalam bentuk lain yang tidak harus yang semata bernilai bisnis terbuka lebar untuk dilakukan. Inovasi sosial pantas dikedepankan di tengah-tengah kehidupan masyarakat yang masih memerlukan pelayanan kesehatan, pendidikan, maupun kesejahteraan sosial.

Jika INSEAD, sekolah bisnis top dunia yang ada di Perancis begitu tergerak untuk mencari terobosan dalam inovasi sosial di negara-negara berkembang, mengapa kita yang dari keunggulan komparatif memiliki peluang berlebih untuk inovasi sosial tidak menggiatinya? Inovasi sosial sudah sepantasnya menjadi mandat baru bagi siapapun; yang menginginkan sesuatu yang bermakna bagi orang banyak. Cerita-cerita seperti M. Yunus dengan Bank Grameen yang menggerakkan perekonomian rakyat di Banglades; Dr. G. Venkataswamy di India dengan layanan kesehatan mata yang murah; atau bahkan gigihnya Obama dalam memperjuangkan jaminan kesehatan di negara semaju AS bisa menginspirasi kita di sini.

Pendidikan dan layanan kesehatan berkualitas yang belum merata serta kemiskinan struktural adalah problem nyata yang perlu jawaban lewat terobosan inovasi sosial. Sejatinya penginovasi dalam bentuk apa pun adalah pemecah persoalan. Selama inovasi yang ditawarkan berhasil menciptakan '*quick wins*' yang dapat dinikmati penggunanya, itu sudah baik. Inovasi menjadikan kita bermakna karena menawarkan solusi, perbaikan atas persoalan yang ada. Inovasi jangan hanya jadi wacana. Fokuslah pada persoalan yang ada di sekitar kita dan berempatiilah terhadap mereka yang membutuhkan solusi. Jadilah penginovasi yang mampu memecahkan persoalan. Selanjutnya berbanggalah menjadi *the DOers*. *Only do the DOers change the world!*

# Dari Keberagaman

*Suara di kanan:* Tolak Lady Gaga! Sungguh tidak bermoral; membawa ajaran penuh kesesatan dan kemaksiatan, pembawa kemungkar... dan seterusnya.

*Suara di kiri:* Hargailah keberagaman. Terimalah perbedaan; demokrasi kita sedang diuji, negara tidak boleh kalah atas tekanan kelompok tertentu...

ITULAH keramaian dari dua pihak berseberangan menyikapi kedatangan bintang pop dunia Lady Gaga tempo hari. Kedua kubu sepertinya begitu bersikukuh dengan ‘nilai’nya masing-masing. Berkat ‘nilai’ masing-masinglah kedua kubu tersebut memiliki basis pendukung yang setia.

Dalam dunia bisnis, nilai yang diusung pelakunya lewat produk mereka akan menentukan sukses atau tidaknya bisnis

mereka. Pelaku bisnis apalagi penginovasi adalah pencipta sesuatu yang bernilai di mata penggunanya. Pertanyaannya, nilai apa yang harus ditawarkan pelaku bisnis kepada masyarakat penggunanya dan bagaimana mendapatkannya?

## Multidimensi Nilai

Ilustrasi di atas menggambarkan ekstrimitas dua nilai dari suatu kurva normal. Polarisasi nilai ini ternyata begitu dimanfaatkan oleh pelaku bisnis di dunia bisnis media massa. Lihat saja di Amerika Serikat. Ada Fox News yang mendapat hati di masyarakat di negara-negara bagian selatan yang konservatif. Ada juga NBC atau CNN yang lebih dinikmati oleh masyarakat pesisir yang cenderung liberal.

Menyadari nilai yang dipegang teguh masyarakat konservatif dan liberal, kedua kelompok besar media massa pun dengan mudah menyiapkan tayangannya. Bagi Fox News, tayangan yang anti agenda liberal-demokrat akan mendatangkan rating tinggi dari penontonnya. Sebaliknya dengan NBC dan stasiun TV sejenis lainnya, tayangan parodi yang mengolok-ngolok sikap kepala batu para petinggi Republik dengan agenda konservatifnya dan ultra kanannya akan mendongkrak rating mereka.

Inilah contoh termudah bagaimana pelaku bisnis media menjalankan bisnisnya dengan menyajikan tayangan yang sesuai dengan nilai pemirsanya. Sungguh kebetulan, nilai mereka secara mudah dapat diidentifikasi. Bagaimana dengan pelaku bisnis di sektor lainnya?

Nilai adalah multidimensional. Bagi sebagian masyarakat pengguna, suatu produk yang ditawarkan dianggap bernilai karena fitur teknologi terkini yang dimilikinya: menjanjikan superioritas fungsi ketimbang karya sebelumnya. Atau bagi pengguna lainnya: begitu bernilai karena mampu menjelaskan siapa penggunanya. Tengoklah kembali ketika telepon seluler masuk ke tanah air

awal 90-an. Tidak semua orang mampu memiliki karena harganya yang begitu mahal bagi orang kebanyakan. Tak pelak telepon seluler ketika itu dinikmati penggunanya sebagai simbol kemapanan penggunanya. Demikian pula dengan pengguna motor gede, yang dibangun adalah nilai identitas, tingkat sosial tertentu, dan ikatan emosional yang kuat.

Lain lagi dengan penikmat musik. Bagi sebagian penikmatnya, suatu karya musik yang menggetarkan adalah musik dirangkai begitu rapih, dengan progresi kord melodik, megah dan indah dengan kemasan lirik bermakna. Bagi sebagian lainnya, karya musik yang disukai adalah yang mampu membuat mereka bergoyang dan melupakan kepenatan dalam keseharian. Yang lain lagi, karya musik harus langsung bisa dinikmati dan mudah dinyanyikan.

Kita semua adalah makhluk bernilai yang multidimensional. Tugas pelaku bisnis, terutama yang tergolong penginovasi, untuk mengidentifikasi peluang nilai dari masyarakat penggunanya. Kadang peluang tersebut begitu tampak di permukaan. Para penginovasi yang hebat justru tertantang untuk mengangkat nilai yang tidak tampak dari masyarakat penggunanya.

## Identifikasi Nilai

Pelaku bisnis dituntut untuk terus-menerus meredefinisi ulang proses bisnis maupun produk mereka. Prinsip bisnis yang mengeksplorasi sumber daya alam tanpa batas demi memaksimisasi nilai keuntungan semata bukan lagi sesuatu yang dapat dibanggakan. Berbisnis mulia penuh nurani kini menjadi pilihan para pelaku usaha.

Bagi kita yang kesehariannya berdekatan dengan mereka yang di piramida terbawah (*bottom of pyramid*), terlintaskah peluang nilai yang berharga buat mereka? Bagi pelaku industri perbankan, selama ini program perencanaan keuangan untuk piramida teratas

(*top of pyramid*) begitu menarik untuk digarap. Adakah peluang nilai untuk mereka yang daya belinya rendah tapi begitu besar jumlahnya? Bukankah justru mereka ini yang butuh perencanaan keuangan yang sesungguhnya?

Bagi pelaku di industri ritel, melayani kalangan menengah ke atas begitu menguntungkan lewat keberadaan *hypermarket*, supermarket, *convenience store* dan sejenisnya. Bagaimana dengan mereka yang berpenghasilan kurang dari USD 2.00 per hari dan tidak pasti pemasukannya? Adakah kios ritel yang menawarkan keterjangkauan, ketersediaan, dan juga kemudahan pembayaran? Bagi pelaku di industri kesehatan, masih terselipkah nilai berempati untuk melayani mereka yang benar-benar butuh pertolongan?

Jika di masyarakat piramida terbawah, peluang nilai begitu jelas tampak dan sederhana, bagaimana dengan mereka yang berdaya beli tinggi? Peluangnya justru lebih melimpah dan beragam. Bagi penginovasi, semakin kuat daya beli masyarakat yang dilayani, semakin terbuka peluang nilai yang bisa ditawarkan. Kenyataannya semakin masyarakat menyebut dirinya modern, justru mereka semakin terjebak kepada pencarian nilai-nilai semu. Dan inilah yang dimanfaatkan oleh banyak penginovasi yang juga semu.

Ketergesaan dan kepanikan yang memblokade *mental model* masyarakat modern membuat mereka terlena pada penawaran nilai seadanya dari penyedia nilai. Satu contoh, para orangtua yang terobsesi untuk memberikan pendidikan bertaraf internasional kepada anaknya akhirnya bertemu dengan penyedia pendidikan modern secara fasilitas tetapi tetap tradisional dalam menjalankannya. Bagi penyedia pendidikan seperti ini, di dahi anak didik hanya terlihat nilai moneter saja. *Revenue streams* yang deras menjadi tujuan; bukan kemuliaan yang harus dikejar lewat proses transformasi nilai kepada anak didiknya.

Peluang nilai tersedia begitu beragam di masyarakat pengguna. Bagi pelaku bisnis atau penginovasi sejati, ukuran nilai yang sesungguhnya mungkin dapat diterangkan oleh penggalan lirik lagu Dream Theater berikut: */ What will they say after you're gone?/ This is the life we belong to/Our gift divine!*

# Dari Ketidakhadiran

Simak beberapa kejadian acak yang mengakrabi keseharian kita.

- #1 Terganggunya perjalanan karena melewati banyak jalan berlubang: masalah umum di musim hujan. Pihak berwenang sepertinya ‘tidak hadir’ untuk mengatasinya.
- #2 Kekhawatiran akan tindak kejahatan menghantui kita: masalah umum di masyarakat yang menjadikan otot sebagai kekuatan. ‘Kehadiran’ solusi keamanan bagi masyarakat sangat dinantikan.
- #3 Kepasrahan masyarakat kota ketika berpergian keluar kota; harus rela mengantri panjang di satu-satunya jalan tersedia. Jalan-jalan alternatif yang nyaman ke obyek wisata perlu ‘dihadirkan’.

ILUSTRASI di atas menjelaskan kerinduan kita pada sosok penginovasi: mereka yang mampu menghadirkan sesuatu yang membuat kehidupan masyarakat menjadi lebih berkualitas. Di

level tertinggi, inovasi haruslah dilihat sebagai jaminan atas keberlangsungan umat manusia di kemudian hari.

## Peluang inovasi

Ketika walkman pertama kali diperkenalkan Sony di tahun 1970-an, kita sepertinya takjub dan menerima kehadirannya yang sebetulnya tidak pernah kita minta. Inilah contoh penginovasi yang mampu melihat peluang tersembunyi dari masyarakat pengguna, mengkonsepkan dan merealisasikan peluang tersebut. Demikian pula dengan Palm yang mengkomersialkan pertama kali PDA (*personal digital assistant*) di tahun 1990-an, kita terkaget dengan kehadiran produk yang tidak terpikirkan sebelumnya. Meski hanya unggul pada faktor benefit, tapi tidak pada '*easy to use*', harga, dan ketersediaan (karena terbatas pendistribusinya), namun kehadirannya menjadi pembuka jalan bagi munculnya PDA baru yang sekarang ini melebur ke dalam *smartphone*. Juga bagaimana dengan amazon.com yang merevolusi orang berbelanja buku? Atau dengan iTunes yang merevolusi cara kita menikmati musik sekarang ini? Bagaimana mereka ini semua 'melihat' peluang berinovasi yang awalnya tidak tampak ke permukaan?

Inovasi memang bukan untuk semua. Inovasi hanya milik mereka yang mampu melihat peluang inovasi (Vogel dkk, 2005). Inilah titik pertambahan nilai berinovasi yang begitu penting yang harus dilewati setiap penginovasi. Sebagian kalangan berpandangan kemampuan melihat peluang hanya milik the '*chosen one*'; mereka yang mampu menghadirkan inovasi secara intuitif. Benarkah?

Mungkin benar adanya jika yang dibicarakan adalah mengkreasikan sesuatu dengan '*cost of regret*' yang kecil yang melibatkan investasi dan tingkat kesulitan inovasi yang rendah. Sekarang coba lihat apa yang dilakukan perusahaan farmasi

Merck ketika menghadirkan Zocor, obat kolesterol yang sukses memberikan profit kotor USD 10 miliar dari investasi sekitar USD 500 juta. Di sini Merck harus melakukan serangkaian proses pengambilan keputusan mulai dari 10.000 senyawa kimia sebelum akhirnya ditemukan senyawa simvastatin yang terkenal sebagai Zocor sebagai pemenangnya. Untuk kasus inovasi obat baru, peluang inovasi diperoleh lewat proses berkeringat, serangkaian uji coba, simulasi yang melelahkan seperti layaknya dalam sebuah turnamen inovasi (Terwiesch dan Ulrich, 2009).

Ini menegaskan peluang inovasi harus diupayakan lewat serangkaian eksperimen (*innovation by experimentation*). Hal ini bisa dimengerti mengapa perusahaan-perusahaan inovatif mau belanja R&D begitu besar hingga 20% dari sales-nya. Bagi mereka, R&D adalah sumber berharga untuk memperoleh peluang inovasi. Pesan pentingnya adalah peluang berinovasi tidaklah gratis, seperti butiran hujan yang jatuh dari langit. Berinovasi adalah tentang proses panjang penuh keringat yang menuntut kedisiplinan yang tinggi (Drucker, 1998). Inovasi bukanlah pekerjaan amatiran yang sekadar menghadirkan suasana kreatif semu tanpa terobosan pikiran dan imajinasi yang mencerahkan.

## Merealisasikan Peluang

Tidak ada yang lebih ambisius dalam berinovasi ketimbang menemukan peluang baru untuk inovasi. Inovasi hebat selalu berasal dari peluang yang tidak sembarang. Dan peluang yang hebat itu tidak datang dengan sendirinya; ia muncul ke permukaan lewat serangkaian proses seleksi. Untuk menghadirkannya, menjadi tugas tim pengembang inovasi untuk memulai perjalanan inovasi dengan sekumpulan peluang. Bagaimana memulainya?

Setiap pelaku bisnis memiliki peluang inovasinya masing-masing. Bagi perusahaan farmasi, peluang berharga adalah

komposisi yang tepat untuk mengontrol kadar gula darah; bagi perusahaan kendaraan roda empat, peluang ke depan adalah kendaraan yang ramah lingkungan dan ekonomis; bagi perusahaan penghasil *consumer goods*, peluang inovasi berikutnya dapat berupa pengharum ruangan yang benar-benar semerbak wanginya dan tahan lama; bagi pelaku perbankan, peluang inovasi berikutnya adalah produk perencanaan keuangan untuk mereka yang selama ini tidak bisa menabung; bahkan bagi institusi pendidikan tinggi, peluang inovasi yang sesungguhnya adalah proses pertambahan nilai kepada keragaman input (mahasiswa) sehingga mereka menjadi individu yang percaya diri menghadapi berbagai tantangan di masa depan.

Meski peluang inovasi sudah berada di tangan, bukan berarti pekerjaan inovasi selesai. Tantangan berikutnya adalah bagaimana merealisasikan peluang inovasi tersebut? Contoh ilustrasi di pembuka tulisan menawarkan peluang inovasi yang begitu jelas yaitu problem yang jelas dihadapi masyarakat pengguna. Namun mengapa merealisasikan peluang inovasi begitu sulit?

Realisasi peluang inovasi membutuhkan keberpihakan pengambil keputusan puncak di perusahaan pada inovasi. Selama pemimpin puncak tidak menjadikan inovasi sebagai prioritas utama untuk pertumbuhan, sebagus apapun peluang inovasi yang diajukan akan tetap dimatikan. Bagi pemimpin seperti ini, peluang inovasi harus bisa dengan nilai uangnya. Jika bernilai komersil, barulah dana disiapkan untuk merealisasikan peluang tersebut. Tapi bagi tim inovasi, justru manajemen perlu mendanai kegiatan pencarian peluang inovasi agar inovasi yang dihasilkan dapat mengantarkan kesuksesan buat perusahaan. Seperti telur dan ayam memang.

Realisasi peluang inovasi adalah tentang keyakinan pada ketepatan (*degree of rightness*) dari peluang yang dikembangkan. Layaknya seorang penutur, penginovasi harus mampu menaraskan

peluang inovasinya sebagai cerita yang menggembirakan semua pemangku kepentingan. Jika ini yang terjadi, mesin penggerak inovasi akan bekerja dengan sendirinya. *Andakah sang penutur tersebut?*

# Dari Kemalasan

*Mendesain layaknya dewa dan bekerja layaknya budak!* Itulah kira-kira ungkapan dari seorang mantan evangelist Apple yang terkenal, Guy Kawasaki. Terdengar provokatif. Namun, kenyataannya perusahaan inovatif memang menjalani dua magnet aktivitas yang bertolak belakang tersebut. Frasa ‘mendesain layaknya dewa’ menuntut perusahaan inovatif untuk menghadirkan kemahakaryaan dari setiap karya inovasinya. Sedangkan ‘bekerja layaknya budak’ menjelaskan proses menghasilkan karya inovasi yang penuh konsistensi tinggi tanpa kompromi.

## Kekuatan Mendesain

Tengoklah apa yang terjadi di perusahaan-perusahaan inovatif kelas dunia. Selalu ada sosok maestro desainer di balik produk-produk fenomenal yang dihasilkan. Di Apple ada Jonathan Ive; di Mercedez-Benz sebelumnya ada Prof. Peter Pfeiffer yang berhasil mendefinisikan citra baru dari merek prestisius tersebut; juga Peter Schreyer, mantan chief designer Audi dan VW yang sekarang menjadi chief designer KIA yang ditugasi untuk meredam lajunya 'king of sales' SUV buatan Jepang.

Dalam era ekonomi inovasi yang cenderung emosional, kehadiran desainer andal sangat diperlukan. Para pelanggan kini makin cerdas dan mengharapkan produk yang tidak terbatas pada sisi fungsionalitas saja. Sosok produk inovatif yang menjelaskan identitas, emosi, keindahan, sampai dampak sosial bagi penggunanya memerlukan tangan dingin seorang kampiun desain. Tanpa kehadiran desainer brilian, sulit bagi perusahaan bersaing di dunia inovasi.

Selain desainer, inovasi yang hebat pasti diawali dari ide yang juga hebat. Persoalannya apakah perusahaan memiliki kemampuan untuk terus-menerus menghasilkan ide yang hebat? Ada yang melihat inovasi sebagai pekerjaan seorang '*lone genius*'; serahkan kepada seorang maestro maka pekerjaan inovasi akan selesai dengan sendirinya. Hal ini benar jika yang dilakukan adalah inovasi yang bersifat individual. Seniman musik dan lukis mewakili para maestro tersebut. Proses pencarian hingga penerjemahan ide menjadi karya hebat praktis dilakukan sendiri. Hebatnya lagi, biasanya begitu ide brilian diperoleh, proses penciptaan suatu karya bisa dilakukan sekejap saja, tanpa berpanjang-panjang. Kita memang senantiasa terkagum-kagum dengan para maestro seperti itu.

Namun perusahaan tidaklah diisi oleh seorang penyendirian yang jenius. Inovasi adalah sebuah proses penuh kompleksitas

yang melibatkan banyak orang yang multi perspektif dalam mencari peluang baru, mengembangkan konsep produk sampai kemudian mendetilkannya untuk selanjutnya diproduksi dan diluncurkan ke pasar. Inersia pertama yang membelenggu siapapun yang ingin berinovasi adalah *what's next*, apa lagi selanjutnya. Dan jawabannya sangat sulit. Silakan tanya ke pelanggan Anda, apa lagi yang mereka inginkan, kemungkinan besar jawabannya tidak akan membantu Anda. Lebih murah, lebih cepat, lebih bagus menjadi parade permintaan pelanggan.

Pendekatan lebih holistik pun menjadi ketertarikan pelaku bisnis sekarang ini. Diyakini lebih ampuh untuk mendapat gambaran utuh tentang sesuatu yang tidak tampak dari masyarakat pengguna ketimbang pendekatan konvensional. Dengan mendapatkan gambaran utuh tersebut, identifikasi problem dari pengguna atau peluang bagi penginovasi lebih mudah dilakukan. Namun, mengingat peluang inovasi sebetulnya sudah tersedia begitu saja, tantangan dalam berinovasi sesungguhnya terletak pada pengembangan konsep inovasi yang mampu menyerahkan peluang tersebut.

Silakan tengok masyarakat di sekitar Anda. Cukup banyak mereka yang di usia 40 tahunan sudah bermasalah dengan berat badan dan kesehatannya. Jika ditanya apakah mereka ingin sehat, jawabannya tentu 'ya'. Tantangannya adalah bagaimana perusahaan farmasi, perusahaan pembuat alat kebugaran, perusahaan makanan, bahkan perusahaan sepatu berlomba-lomba menghasilkan konsep produk yang mampu membantu orang2 tersebut mengatasi problem kesehatannya.

Tidak dipungkiri, dalam berinovasi memang tidak harus menunggu sinyal yang diberikan masyarakat pengguna seperti yang terjadi dalam *pull innovation*. Perusahaan inovatif dapat saja melakukan *push innovation* yang dapat membuatnya berbeda dari kerumunan. Perusahaan yang melakukan inovasi

tipe ini umumnya memiliki unit R&D yang hebat didukung pendanaan yang kuat, dengan rasio R&D terhadap Sales hingga 20%. Perusahaan yang bertumpu pada ilmu pengetahuan dan teknologi termaju merupakan tipikal perusahaan yang melakukan inovasi tipe ini.

Di industri kreatif seperti musik misalnya, push innovation juga terjadi. Setiap dekade selalu melahirkan legenda baru. Ketika The Beatles muncul kurun '60-an, tentunya tidak didasari penelitian yang ingin mencari tahu warna musik apa lagi yang diinginkan. Juga ketika U2 di tahun '80-an sukses dengan genrenya sendiri yang melengkapi hiruk-pikuk musik *dance* dan *new wave* ketika itu. *Push innovation* yang menerobos tidak memerlukan penjelasan di depan; para ahli yang nantinya sibuk untuk menilainya.

## Kekuatan Mengorkestrasi

Penciptaan suatu konsep inovasi yang brilian sudah mengunci setengah jalan kesuksesan. Sisanya ditentukan dari bagaimana perusahaan mengorkestrasi proses produktif untuk menghadirkan karya inovasi ke masyarakat penggunanya. Dalam era ekonomi inovasi yang menuntut kreativitas tinggi, penginovasi tidak lagi harus memiliki segala sumber daya; yang terpenting adalah bagaimana menguasainya lewat suatu orkestrasi kemitraan yang tepat; yang mampu menciptakan sinergi berupa terbukanya pintu-pintu kesempatan di kemudian hari dan bukannya ancaman yang datangnya dari *the weakest link*.

Melibatkan para pemasok stratejik sedari awal lewat pendekatan *concurrent engineering* di tahap pendekatan desain produk sangat direkomendasikan untuk menghasilkan suatu desain akhir yang siap diproduksi (*ready for manufacture*). Kesiapan membuat produk inovatif ditandai dengan adanya desain jejaring pasokan yang menjelaskan keberadaan setiap pemain mulai dari

hulu sampai hilir dalam mensukseskan proyek pengembangan inovasi. Selanjutnya layaknya seorang konduktor orkes simfoni, perusahaan penginovasi memimpin setiap pemain dalam rantai pasokan untuk memainkan perannya dalam menerima dan mengalirkan informasi maupun material secara tepat, tidak lebih tidak kurang.

Orkestrasi aliran informasi dan material yang ‘*just right*’ tersebut menjadi *qualifier* untuk menghasilkan output berupa produk inovatif yang tepat mutu, tepat biaya, dan tepat waktu.

Untuk menjadi penginovasi sesungguhnya, perusahaan perlu membangun dua kekuatan sekaligus, kekuatan mendesain dan mengorkestrasi. Tidak mudah memang. Inilah yang menjelaskan bahwa inovasi memang bukan untuk semua. *Perusahaan Andakah pendesain dan pengorkestrasi tsb?*



Kesiapan membuat produk inovatif ditandai dengan adanya desain jejaring rantai pasokan mulai dari hulu sampai hilir.

# Dari Kerumitan

Penawaran acak #1:  
Cerdaslah berbelanja!

Potongan hingga 20% setiap bulan di semua SPBU dengan kartu kredit X... periode sampai akhir tahun. S&K berlaku Info hubungi 123456.

Penawaran acak #2 dstnya:  
Datanglah, miliki dan banggalah memiliki kendaraan terbaru dari kami. *Weekend special! Travel Smart!*

BAHKAN institusi pendidikan pun tidak mau ketinggalan:

Dijamin langsung mendapat pekerjaan! Menawarkan begitu banyak konsentrasi dari A-Z. Kerjasama internasional: 1 semester, 1 atau 2 tahun kuliah di universitas luar negeri. Datanglah ke kami, penyelenggara pendidikan terbaik.

Itulah beberapa penawaran acak yang akrab dalam keseharian kita. Sepertinya menarik bagi konsumen. Tapi kalau coba dicari-tahu lebih lanjut, ternyata semuanya menggambarkan kebuntuan dalam berkarya, ketidakeleganan dalam mencipta, yang menciptakan '*cost of thinking*' yang mahal buat penggunanya. Inilah yang terjadi ketika empati dikhianati; kerakusan dimaksimalkan; kesederhanaan yang elegan menjadi sesuatu yang elusif.

## Inovasi Setengah Hati

Parade keseragaman penawaran yang menghujani kita sepertinya sudah menandakan tersumbatnya energi kreativitas di banyak perusahaan. Penawaran pertama contohnya. Seolah kita bisa berhemat sambil mengisi bensin sampai 20%, tapi setelah dicari tahu, ternyata membuat kita 'malas' untuk melakukannya. Begitu banyak aturan dibuat untuk pelanggan. Jika Anda belanja di tempat lain senilai Rp 1 juta, maka Anda bisa berhemat di SPBU 5%; jika belanja sampai Rp 3 juta, hemat di SPBU 10%; Anda baru bisa berhemat 20% di SPBU jika Anda sudah membelanjakan kartu kredit di tempat lain di atas Rp 10 juta. *Terlalu banyak aturan!*

Penawaran kedua dan seterusnya juga demikian. Ajakan sebuah produsen mobil untuk membeli kendaraan terbaru mereka yang sebetulnya tidak lebih dari polesan kosmetik saja. Mereka menutupi inovasi setengah hatinya dengan kampanye besar-besaran. Iklan kreatif begitu mahal disiapkan di berbagai media.

Di sinilah mereka berkreasi memelintir produk biasa sehingga dipersepsikan sebagai produk hebat. Perusahaan penyedia jasa telekomunikasi terjebak dalam keseragaman; berparade dalam tarif murah. Menawarkan bicara sepantasnya yang tidak manusiawi pada waktu yang juga tidak manusiawi. Institusi pendidikan tinggi pun tidak tahan berparade dalam kepanikan: membangun ruh keilmuan jadi urutan kesekian, menikmati keambiguan

dan ketidakpastian dianggap suatu kejanggalan. Semua yang ditawarkan dibuat seksi hanya untuk menyenangkan pengguna jasa pendidikan dan meraup keuntungan semata. Kemartabatan dan keeleganan sudah dilupakan.

Semua serangan tawaran yang ditujukan ke masyarakat pengguna itu hanya untuk membangun ketergesaan. Tergesa untuk mendapatkan sesuatu; kata-kata ‘sold out’ menjadi mantra sakti untuk menambah kepanikan masyarakat sebelum masuk ke dalam kubangan ketergesaan. Masyarakat pengguna menjadi obyek pelampiasan maksimalisasi nilai. Dihadiri konsumen hanya dilihat tanda rupiah atau dollar. Senyuman, keramahan, empati semu dipaksakan hanya sekadar untuk mengejar target pengejar profit semata. Prosedur operasional standar dijalankan tanpa ruh melayani.

Ketergesaan seolah menjadi pembeda antara pemenang dari pecundang. Produsen begitu tergesa untuk latah mengikuti langkah pesaing; tergesa dalam menawarkan produk yang begitu beragam; keragaman produk dilihat sebagai satu-satunya solusi untuk merangkul keragaman konsumen. Konsumen pun menjadi tergesa dalam kebingungan memilih produk yang tepat untuk mereka. Kita semua berparade dalam ketergesaan tanpa arah. Ketergesaan menjadi *status quo*. *Trial & error* dilakukan dengan menjadikan konsumen sebagai kelinci percobaan. Prinsip ‘*see what happen*’ menjadi pegangan. Jika pengguna puas, teruskan; jika tidak cari gantinya. Di sinilah ketergesaan tanpa arah yang mengkhianati prinsip utama berinovasi, yaitu melihat dengan jelas apa lagi yang berikutnya.

## Kejelasan Melihat

Inovasi hebat selalu berasal dari satu ide yang hebat; satu ide hebat berasal dari sekian banyak ide. Tantangan terbesar dalam berinovasi adalah mendapatkan ide inovasi yang hebat. Ide inovasi

yang hebat umumnya berangkat dari problem nyata di masyarakat. Namun, dalam praktiknya tidak mudah menangkap problem itu. Secara kodrati, kita adalah makhluk yang berpenglihatan jarak dekat saja; tidak mampu melihat jauh apa sesungguhnya yang dimimpikan oleh masyarakat sekitar kita.

Silakan tengok produk-produk perbankan. Adakah yang mampu menggerakkan orang-orang di piramida terbawah untuk menabung? Adakah jasa pelayanan perencanaan keuangan bagi mereka? Selama ini program '*wealth management*' hanya ditujukan pada secuil bagian di puncak piramida. Alasannya jelas, pasar yang bisa digarap bernilai besar dan tidak merepotkan dari sisi pengelolaannya. Bayangkan jika harus melayani piramida terbawah sampai ke tingkat desa dengan harus membuka kantor cabang di sana. Begitu mahal biayanya. Inilah *status quo* dalam berinovasi.

Juga tengoklah apa yang terjadi di industri musik. Jika ingin bermain di sini, siaplah menghadapi keseragaman yang didikte oleh 'selera pasar' versi pemilik label rekaman. Kreativitas seniman musik terpasung; karya yang dihasilkan merupakan komoditas karya musik yang tidak membanggakan, bahkan oleh musisinya sekalipun. Karya musik dengan progresi *kord* dan lirik yang itu-itu saja menjelali pasar musik. Sekali lagi inilah *status quo* dalam berinovasi, yaitu kelembaman untuk melihat peluang lebih jauh.

Kemalasan pelaku bisnis untuk melihat lebih jauh peluang yang tersembunyi dibayar dengan keragaman tawaran yang seolah-olah kreatif dan inovatif. Namun yang terjadi justru kebalikannya, tidak kreatif apalagi inovatif. Kreativitas dalam berinovasi diperlukan untuk membangun konsep inovasi dari peluang inovasi yang memang tepat. Proses iteratif yang penuh kesalahan dilakukan dalam proses pengembangan inovasi, bukan pada ketika produk inovatif diluncurkan. Sekali-kali belajarlah dari perusahaan farmasi mengembangkan *breakthrough new*



Masyarakat pengguna menjadi obyek pelampiasan para pemaksimisasi nilai. Di dalam konsumen hanya dilihat tanda rupiah atau dollar. Senyuman, keramahan, empati semua dipaksakan hanya sekadar untuk mengejar target pengejar profit semata. Prosedur operasional standar dijalankan tanpa ruh melayani.

*drugs; dengan tipikal pengembangan obat baru sekitar 7 tahun (waktu rata2 di Amerika Serikat), perusahaan farmasi harus melewati proses panjang untuk menggaransi kesuksesan.*

Berinovasi adalah tentang kesederhanaan. Kesederhanaan untuk fokus pada problem yang tampak maupun yang masih tersembunyi di masyarakat pengguna. Selanjutnya kesederhanaan berinovasi adalah pada tepatnya solusi yang diberikan kepada masyarakat pengguna. Sesederhana itu. Kenyataannya hanya sedikit yang bisa sederhana. *Perusahaan Andakah salah satunya?*

# Dari Kemewahan

Awalnya adalah *Genesis!*

Awalnya adalah pengibar rock progresif asal  
Inggris Raya di tahun 70-an.

Awalnya adalah idealisme tinggi anak-anak  
muda dalam bermusik.

Awalnya adalah sintesis kejeliman dan  
keindahan yang sengaja membatasi jumlah  
penggemar.

NAMUN, halaman-halaman buku dari sosok-sosok utama mereka  
menjadi begitu berwarna. Musik mereka tidak lagi mengawang  
tinggi, tapi menukik menghujam bumi. Yang tadinya eksklusif,  
bermetamorfosis menjadi ketulusan merangkul keberagaman.  
Berkat Peter Gabriel dan Phil Collins mereka menjadi  
lebih sederhana. Kesederhanaan yang tidak sembarang.

Kesederhanaan yang tinggi derajat nilainya. Kesederhanaan, sejatinya, yang tidak membosankan.

Perjalanan panjang para Jedi musik tersebut sungguh menginspirasi siapa pun, termasuk penginovasi.

### Jebakan *Out of the Box*

Di tengah ketidakjelasan yang menyelimuti tahapan awal inovasi, tuntutan untuk berpikir dan melihat *out of the box* justru semakin membutakan. Bagaimana tidak? Dalam rutinitas keseharian yang menyita waktu adalah suatu yang hampir mustahil untuk lompat dari pagar kenormalan siapa pun di perusahaan. Materi yang disampaikan dalam pelatihan manajemen inovasi tentang *out of the box* hanya segar di dalam kelas. Kembali ke perusahaan masing-masing, peserta kembali pada kebuntuan menemukan ide inovasi.

Sebenarnya inovasi bukan tentang hal yang berlebihan. Inovasi sejatinya tentang kesederhanaan. Silakan lihat evolusi yang terjadi pada bingkai kacamata. Versi kunonya berbentuk bulat tanpa *nose pads*. Kacamata langsung hinggap di batang hidung penggunanya; tidak mudah bergeser atau naik turun. Sesederhana itu. Namun dalam perjalannya, bentuk kacamata berubah sesuai dengan zamannya. Bulat dengan bingkai tipis menjadi masa lalu. Sekarang, dominasi bentuk kotak dengan keragaman bingkai menjadi pilihan. Memilih kacamata tidak lagi sederhana. Seringkali, demi mengejar kekinian, bingkai terbaru langsung dipilih tanpa menyadari kesesuaian dengan kontur wajah. Ketika ini yang terjadi, fungsionalitas bingkai yang seharusnya memberikan kenyamanan kepada penggunanya tidak terpenuhi. Secara emosional, identitas dan pesan yang ingin disampaikan penggunanya kepada orang lain juga tidak kesampaian.

Contoh produk bingkai kacamata di atas memperlihatkan pembuat kacamata yang seringkali tidak memahami siapa peng-

gunanya. Membanjiri pasar Asia dengan produk yang didesain untuk pasar Eropa merupakan ketidakempatan pembuat produk kepada penggunanya. Berbagai bentuk *out of the box* dikampanyekan sebagai bentuk modernitas. Yang tidak mengikuti berarti ketinggalan jaman. Pengguna yang terjebak dengan kampanye tersebut kadang bangga dengan kejanggalan yang diperoleh. Pada hal inovasi seharusnya menawarkan keunikan bukan kejanggalan.

Pemikiran *out of the box* juga sempat memerangkap perusahaan sekelas GE. Peralatan *ultrasound* berteknologi canggih dari GE Healthcare tidak memberikan hasil memuaskan di pasar Tiongkok. Dengan harga mulai dari \$100,000, peralatan dengan kekayaan spesifikasinya di luar jangkauan rumah sakit sederhana yang melayani masyarakat kebanyakan.

Hal ini memaksa GE untuk mendesain ulang konsep produk mereka. Lewat pendekatan inovasi terbalik (*reverse innovation*), GE berhasil menawarkan peralatan yang jauh lebih sederhana, portabel, tetap fungsional dan yang terpenting terjangkau harganya menjadi \$15,000 saja (Govindarajan dan Trimble, 2012). Pelajaran sederhana buat para penginovasi: jangan berikan sesuatu yang tidak dihargai masyarakat penggunanya.

### Cukup '*Good Enough*'

Seperti ilustrasi pembuka yang menjelaskan banyak musisi mengejar kemampuan teknik semata, penginovasi pun melakukan hal yang sama. Menawarkan banyak fitur-fitur kemanfaatan menjadi suatu keharusan. Selain kelengkapan, kehebatan performa semua fitur juga menjadi obsesi. Di industri otomotif misalnya, apakah benar ada kendaraan yang murah, nyaman, irit bahan bakar, mudah perawatan, membanggakan dan juga hijau? Kalaupun ada, itu sebatas kampanye kreatif para pabrikan memoles produk yang sebenarnya hanya murah saja.

Kenyataannya, penginovasi bukanlah pemaksimalisasi nilai, yang mampu menghasilkan produk superior dengan segala dimensi keunggulannya. Dalam berinovasi, pelakunya hanya perlu menyiapkan kriteria desain yang ‘cukup baik’ saja. Kriteria cukup baik ini tentunya didasari *value opportunity* dari masyarakat yang ingin dilayani (Vogel dkk, 2005). Buat penginovasi, tantangannya adalah memahami nilai yang lebih dihargai masyarakatnya, apakah pada nilai emosional atau fungsionalnya. Di era ekonomi inovasi yang semakin emosional sekarang ini, dimensi emosional menjadi lebih dominan ketimbang fungsionalnya.

Yang paling mudah untuk menjelaskan hal tersebut adalah fenomena gelang karet berwarna-warni beberapa tahun silam. Penggunaanya memakai gelang tersebut bukan karena adanya kebutuhan fungsional, tapi lebih karena kebutuhan emosional. Warna tertentu diasosiasikan dengan bentuk dukungan atau solidaritas terhadap gerakan tertentu. Menjadi kebanggaan untuk mendukung perjuangan menghapuskan kemiskinan, membantu riset penanganan kanker, dan seterusnya. Bahkan stiker universitas yang ditempel di kendaraan menjelaskan pemenuhan kebutuhan emosional pengendaranya. Mereka ingin memperlihatkan identitas sekaligus pesan ke orang lain tentang kehebatan almamaternya.

Menyadari itu semua, jelas bagi penginovasi untuk tidak perlu menjadi ‘superman’ dengan menghadirkan semua dimensi keunggulan ke dalam produknya. Yang diperlukan hanyalah kriteria desain yang ‘*good enough*’ sesuai kebutuhan fungsional dan emosional penggunanya. Kesederhanaan dalam membatasi pemenuhan segala nilai kepada pengguna akan menentukan kesuksesan inovasi. Dalam berinovasi ada baiknya mengingat pesan orang tua dulu. *Berhentilah ketika cukup!*

# Dari Keserakahan

*Jadilah hijau!* Inilah parade yang mulai dilakukan beberapa perusahaan besar. Sebetulnya pentingkah menjadi hijau? Apa yang dihijaukan? Bagaimana caranya? Itulah pertanyaan besar bagi perusahaan yang ingin menghijaukan dirinya. Sebelum lebih jauh, coba simak ilustrasi berikut:

KETIKA mengikuti presentasi kelompok mahasiswa magister manajemen tentang rencana bisnis restoran yang mengusung tema hijau; menggunakan segala sesuatu yang ramah lingkungan, mulai dari bahan baku yang organik hingga penggunaan tenaga matahari untuk memenuhi sebagian kebutuhan energi listriknya, penulis cuma bertanya: “Dari mana Anda tahu bisnis hijau ini sukses menjalankan misinya?”

Belum sempat dijawab pertanyaan tersebut, sambil bergurau penulis menyambung: “Bisnis Anda hijau jika yang datang ke Anda tidak lagi menggunakan kendaraan-kendaraan besar yang

boros energi, tidak lagi berjaket kulit hewan... Yang datang adalah orang-orang yang ramah pada lingkungannya....” Sampai akhirnya ditutup dengan ‘Bisnis Anda hijau jika mata sang pemilik bisnis tidak lagi hijau dengan penciptaan profit semata’.

Inilah perspektif yang membuat bisnis hijau lebih mudah diucapkan ketimbang dipraktikkan. Kesemuanya menuntut perilaku hijau, baik dari masyarakat pengguna, pelaku bisnis, dan semua pemangku kepentingan dalam jejaring bisnisnya.

## Model Bisnis Hijau

Ketika perusahaan menjalankan program hijau dengan keterpaksaan, di sinilah jebakan hijau mulai terpasang. Program hijau dijalankan sekadar untuk menebus ‘dosa’ selama ini: membabat hutan, mengotori udara, mengebor dan mengeruk isi bumi, program hijau pun dikerdilkan sebatas kampanye penanaman kembali ribuan pohon. Hijaukah perusahaan setelah ini? Tentu saja tidak.

Untuk menilai kehijauan dari sebuah perusahaan, lihatlah kembali model bisnisnya. Apa yang sesungguhnya bernilai bagi masyarakat penggunanya? Ketika perusahaan seperti BYD asal Tiongkok yang sekarang ini mengembangkan mobil elektrik yang utuh (*full electric car*), pertanyaannya apakah kita, pengguna alat transportasi, memang membutuhkannya? Jangan-jangan yang kita cari bukan alat transportasi yang bebas polusi, tapi masih sekadar alat transportasi yang murah. Jika masyarakat pengguna kendaraan bermotor memang sudah begitu sadar akan pentingnya kebersihan lingkungan, BYD dapat dikatakan sebagai perusahaan hijau karena menawarkan sesuatu yang bernilai bagi masyarakatnya.

Namun mengharapkan masyarakat pengguna menjadi hijau terlebih dahulu adalah sesuatu yang elusif, hampir mustahil. Pertentangan antara memegang prinsip nilai-nilai kehijauan dan tuntutan keekonomisan tidak terhindari. Coba saja jika seandainya

tersedia bahan bakar pengganti BBM yang ramah lingkungan dengan harga sekitar 2 sampai 3 kali dari bahan bakar minyak (BBM), mana yang kita pilih? Tidak mengherankan jika sebagian besar memilih BBM. Inilah tantangan dalam mensukseskan bisnis hijau; bagaimana menanamkan nilai hijau ke masyarakat penggunanya.

Menawarkan sesuatu yang hijau untuk masyarakat yang sudah hijau tidak otomatis membuat perusahaan yang bersangkutan menjadi hijau. Boleh saja pabrikan otomotif menghasilkan kendaraan yang *full electric* yang hanya digerakkan oleh batere yang bisa diisi ulang. Tapi apakah semua komponen-komponennya juga sudah *green* yang dihasilkan oleh *green suppliers*? Apakah kampas rem non-asbestos yang ramah lingkungan sudah digunakan? Apakah komponen-komponen hasil *plastic injection molding*-nya memungkinkan dilakukan *closed-loop supply chain* yang memudahkan *disposability*-nya? Inilah tantangan besar dalam menjalankan bisnis hijau. Pelaku bisnis harus mampu menghijaukan mulai dari hulu (pemasok) sampai hilir (pengguna). Tidak mudah memang, tapi pintu-pintu kesempatan tetap terbuka; dan kuncinya adalah inovasi hijau.

## Inovasi Hijau

Terminologi inovasi hijau mungkin terlalu berlebihan. Jika mengambil definisi tertinggi inovasi sebagai solusi untuk jamin keberlangsungan umat manusia di masa mendatang, kata ‘hijau’ di belakangnya tidak lagi diperlukan. Inovasi, dengan sendirinya, menuntut pelakunya untuk bisa hijau. Agar spesies manusia tidak punah, maka segala sumber daya alam yang menopang keberlangsungan manusia harus tetap terjaga.

Selama ini, konsep bisnis hijau lebih menuntut perusahaan untuk lebih ramah pada lingkungannya. Majalah *Newsweek* pada 2015 memeringkat perusahaan yang masuk *the Greenest*. Salah satu kriterianya adalah *environmental impact*, apakah perusahaan menjadi lebih ramah kepada lingkungan dengan mengurangi

beberapa emisi dari gas efek rumah kaca; mengurangi pemakaian air; dan emisi yang menyebabkan hujan asam.

Menjadi lebih ramah pada lingkungan merupakan langkah pembuka bagi perusahaan memasuki inovasi hijau. Untuk menjadi penginovasi hijau yang sesungguhnya, perusahaan tetap harus fokus pada solusi untuk menjawab problem yang dihadapi umat manusia. Membabat hutan, mengeruk isi bumi memang bisa dijadikan dalih untuk kemajuan dan kemakmuran manusia; tapi dampak lingkungan yang ditimbulkan akan berbalik menjadi bencana kepada manusia juga dan juga makhluk hidup lainnya. Bagi perusahaan-perusahaan pengeksploitasi alami, tantangan besar dalam berinovasi hijau adalah mencari terobosan berupa invensi teknologi hijau yang mampu memiminalkan dampak lingkungan.

Lantas bagaimana dengan perusahaan yang tidak berhubungan langsung dengan eksploitasi alam? Bank misalnya? Pelaku di industri keuangan dan perbankan bisa menjadi hijau jika portofolio investasinya tidak didominasi oleh perusahaan perusak alam. Supermarket menjadi hijau jika produk-produk yang ditawarkan dihasilkan secara alami. Bahkan pelaku di industri pendidikan menjadi hijau jika berhasil membangun kesadaran kepada anak didiknya akan pentingnya nilai-nilai hijau.

Dan akhirnya, inovasi hijau tidaklah terbatas pada upaya mengurangi dampak lingkungan tapi lebih dari itu; bagaimana inovasi menjadi solusi bagi keberlangsungan umat manusia. Menyiapkan layanan kesehatan yang terjangkau bagi mereka yang tinggal di piramida terbawah adalah inovasi hijau. Memberikan layanan perencanaan keuangan bagi mereka yang terbatas pendapatannya adalah inovasi hijau; memberikan layanan penyediaan kebutuhan sehari-hari kepada masyarakat umum secara mudah dan terjangkau juga inovasi hijau. Inovasi hijau adalah tentang berempati kepada problem nyata umat manusia dan mencarikan solusinya. *Benar-benar tuluskah kita menjadi hijau?*

# Dari Ketidakpastian

Jufri (32 tahun) baru saja menyelesaikan pelatihan manajemen tentang inovasi. Selama tiga hari ia mendapatkan banyak materi mulai dari *ideation* tentang apa lagi yang berikutnya sampai akhirnya menyiapkan strategi difusi untuk produk baru. Sebagai salah satu anggota tim pengembang produk di perusahaannya, ia ditugasi untuk menemukan peluang baru untuk pengembangan produk berikutnya. Meskipun dari pelatihan ia mendapatkan inspirasi tentang *what's next*, ia merasa tetap kesulitan untuk meyakinkan manajemen puncak apakah ide inovatifnya itu akan mendatangkan kesuksesan.

DI kelas pelatihan tersebut ia sempat bertanya ke instruktur pelatihan, Pak, bagaimana kita bisa mengetahui dengan pasti apakah proyek inovasi kita akan sukses nantinya di pasar?’ Dengan kalemnya, sang instruktur menjawab,’ pertanyaan tersebut juga pernah ditanyakan ke profesor saya dulu yang ahli artificial intelligence untuk peramalan; dan jawaban profesor tersebut adalah seandainya saya tahu jawabannya, saya mungkin sudah tidak berada di kelas sekarang ini; saya mungkin sekarang sedang rebahan di pantai...’

### Jebakan Myopia

*Show me the money!* Itulah ungkapan singkat sekaligus tantangan dari pimpinan puncak di perusahaan kepada setiap pengagas proyek inovasi. Sebetulnya tidak ada yang salah dengan ungkapan tersebut. Itulah alasan utama perusahaan dijalankan; sesederhana itu saja. Yang bisa menjadi tidak sederhana adalah memperlihatkan ‘*money*’ dari suatu proyek inovasi .

Bisa dimengerti mengapa perusahaan menjadi begitu lembam dalam urusan inovasi. Ide-ide inovatif tidak berhasil ditransformasikan menjadi karya inovasi. Dan ternyata yang membunuh ide besar tersebut adalah alat ukur yang sudah berabad digunakan, misalnya *return on investment* (ROI)! Secara sederhana tingkat pengembalian dari suatu investasi diperoleh dengan memproyeksikan perolehan dari proyek inovasi tersebut dan membaginya dengan besar investasi yang dikeluarkan. Jika rasio tersebut lebih besar dari tingkat pengembalian yang diinginkan, maka *Go decision* diambil.

Karena tidak ada uangnya, proyek inovasi terpaksa dihentikan dari awal. Di sinilah sesungguhnya letak jebakan bagi pengambil keputusan. Ambil contoh sederhana, bayangkan Anda seorang produser di perusahaan label rekaman yang sedang mempertimbangkan untuk mengorbitkan grup baru yang mencoba

menawarkan genre baru. Apapun pilihan kampanye Anda, baik yang mahal maupun murah, untuk grup tersebut, Anda dihadapkan pada peristiwa bersifat probabilitas: sukses dan gagal total.

Apa yang terjadi kemudian? Anda terpaksa membatalkan niat Anda karena grup tersebut tidak memiliki *expected (monetary) value* yang menarik karena ada kemungkinan Anda berakhir dengan gagal total karena warna musik yang masih asing.

Analisis keputusan konvensional di atas dengan mudah menihilkan potensi grup baru tersebut. Padahal, jika Anda membiayai grup tersebut sampai keluar album pertama mereka, ceritanya bisa saja lain. Tetapi ada kemungkinan grup tersebut akan memberikan platinum album ke Anda. Selanjutnya dari album pertama yang sukses, *rule of thumb* di industri musik mengatakan untuk cepat saja menghadirkan album kedua dan seterusnya, karena album-album berikutnya sudah ditunggu penggemar. Ketika skenario ini yang terjadi, tidak ada alasan Anda untuk membunuh ide mengorbitkan grup baru tersebut.

Inilah yang sering dilupakan oleh mereka yang ingin berinovasi. Inovasi adalah *the odyssey into the unknown*, perjalanan panjang melewati ketidaktahuan dan ketidakjelasan. Pelaku inovasi yang berpenglihatan jarak pendek (*myopia*) akan langsung menyetop perjalanan inovasinya karena yang ada di depan matanya adalah kegelapan yang nirharapan. Padahal di balik tabir kegelapan tersebut bisa terbentang lebar pintu-pintu kesempatan menuju kesuksesan.

Dalam perjalanan panjang berinovasi, khususnya di tahap pengembangan konsep produk (*fuzzy front end process*), hampir mustahil untuk memproyeksikan kesuksesan dengan mengunci *revenue stream* dalam 5, 10 tahun kedepan. Jika ditanyakan kepada tim pengembang inovasi berapa besar nilai bisnis suatu proyek inovasi, sebenarnya mereka cuma bisa menebak-nebak

saja. Butuh semacam *perfect information* untuk mengetahui kesuksesan proyek inovasi selagi di tahap konseptual. Karena informasi sempurna tidak akan pernah ada, maka kesuksesan suatu proyek inovasi tetap menjadi misteri.

Meskipun demikian, pelaku inovasi tetap harus yakin bahwa apa yang dijalankan dalam berinovasi akan mengantarkan pada kesuksesan. Yang dibutuhkan pelaku inovasi adalah kunci-kunci pembuka jendela kesempatan menuju kesuksesan. Dimanakah kunci-kunci pembuka tersebut?

## Mendesain Sukses

Dalam upaya penciptaan nilai lewat inovasi, mencari peluang baru, mengembangkan konsep produk, membuat prototip, mem-finalisasi konsep produk, mendetilkan desain produk, menjalankan proyek pengembangan produk, dan meluncurkan karya inovasi merupakan rantai nilai dalam berinovasi. Kesemuanya membutuhkan proses yang tepat yang menuntut kedisiplinan (Drucker, 1985)

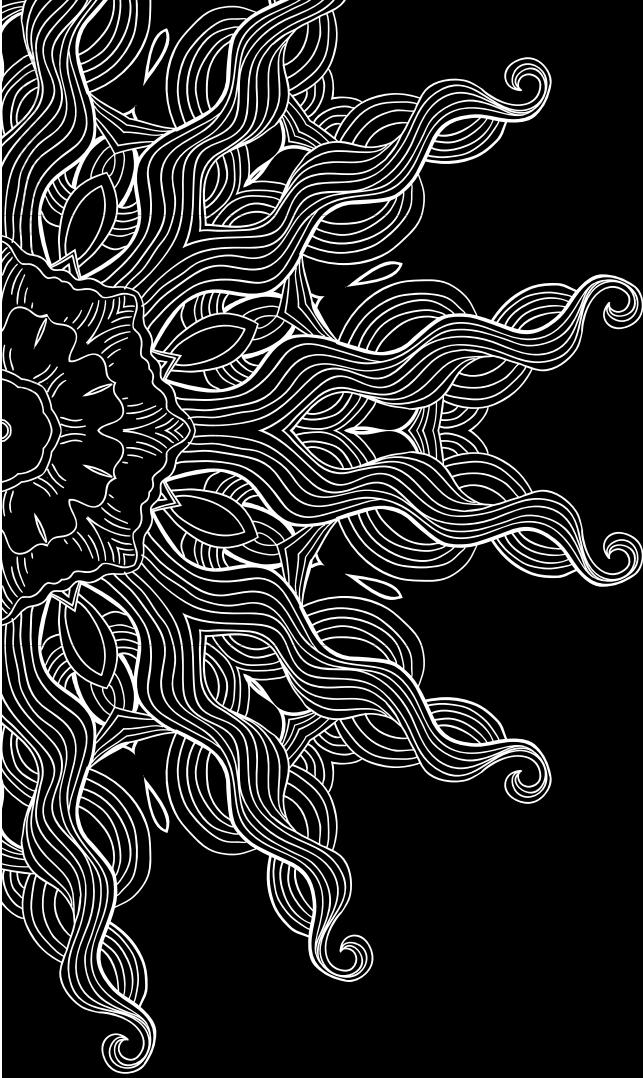
Peluang baru berupa apa lagi yang berikutnya haruslah berasal dari observasi mendalam tentang dunia sekitar kita; dapatkanlah potret yang utuh tentang masyarakat yang ingin dilayani. Selami fantasi mereka; apa yang menjadi *hidden needs* mereka; apa lagi pekerjaan mereka yang belum terselesaikan. Peluang abadi seperti interaksi sosial, hiburan, kesehatan, kesejahteraan, pendidikan merupakan kunci pembuka dalam berinovasi.

Berdasarkan peluang tersebut, pelaku inovasi akan melanjutkan perjalanannya untuk mendapatkan kunci kesuksesan berikutnya, yaitu konsep produk yang tepat yang diperoleh lewat serangkaian uji coba berbagai prototip. Jika berhasil melewati tahap pengembangan konsep ini, pintu-pintu menuju kesuksesan semakin terbuka lebar.

Setelah mendetilkan desain produk, proyek pengembangan produk sampai peluncuran produk harus disiapkan secara matang dan dieksekusi secara tepat waktu. Persaingan dalam inovasi tidak ubahnya seperti perlombaan adu balap F1 atau MotoGP. Ketepatan waktu dinilai dari kecepatan meluncurkan produk baru ke pasar. Semakin cepat diluncurkan semakin menggaransi kesuksesan.

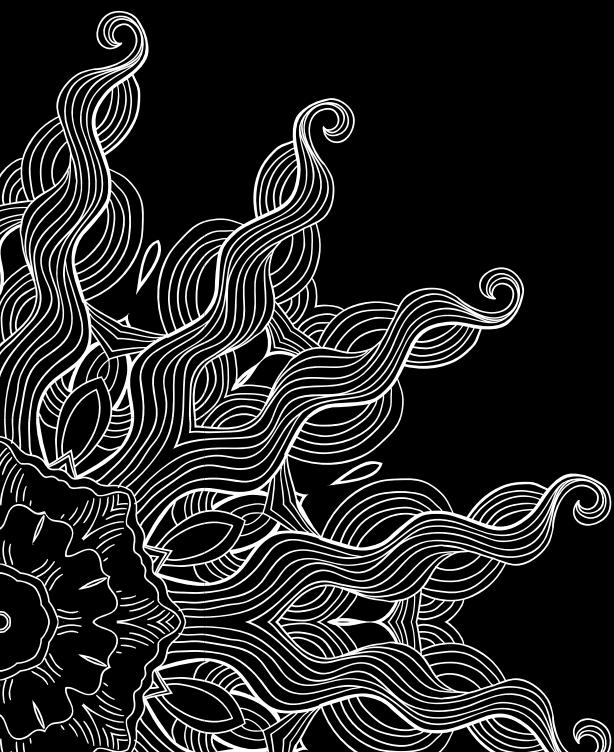
Jika rantai nilai inovasi di atas mampu dilewati, sepertinya Anda tidak perlu bercapek-capek dan bermalah-malah untuk memproyeksikan kesuksesan yang bakal diraih, karena Anda sudah menciptakan kesuksesan tersebut. Untuk urusan inovasi, ada benarnya ungkapan Abraham Lincoln yang terkenal, *the best way to forecast the future is to create it!*

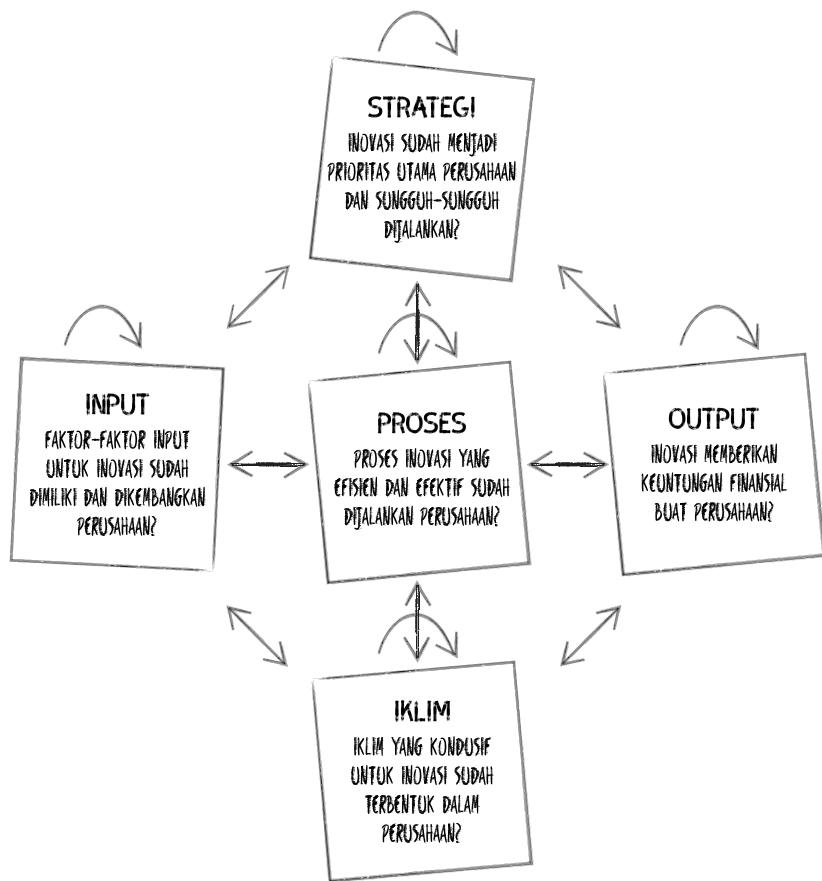




3

# Sukses Berinovasi





Inovasi bukan pekerjaan sembarangan  
Perjalannnya tidak dilewati secara gampangan  
Perlu strategi, proses, dan iklim  
yang menggerakkan  
Ketika semuanya dijalankan, terbukalah jalan  
menuju kegemilangan

# Mau Berekspeten

Inovasi lebih asyik dibicarakan  
ketimbang dijalankan.

Inovasi dianggap suatu keharusan, tapi  
kenyataannya masih prioritas kesekian.  
Dan, inovasi harusnya menghadirkan  
kemuliaan, tapi oleh pelakunya dijadikan alat  
pemenuhan kerakusan.

KETIKA semua itu dilakukan atas nama inovasi, yang terjadi hanya gegap gempita selebritas, yang kesannya cepat tergerus dalam sekilas.

Itulah rangkuman yang mungkin bisa dituliskan dari begitu banyak seminar, dialog, pertemuan, pelatihan tentang inovasi. Ketika semua menyadari inovasi sudah menjadi keniscayaan bagi keberlangsungan perusahaan, pertanyaan yang sering timbul adalah bagaimana inovasi dilakukan? Bagi pelaku bisnis di Indonesia, adakah model inovasi yang tepat untuk dijalankan?

## Sosok Penginovasi

Berbagai upaya pemeringkatan terhadap perusahaan inovatif sudah banyak dilakukan. *Businessweek* misalnya melihat sosok perusahaan inovatif dari perspektif *output* seperti *stock returns*, *sales growth*, dan *profit growth*. Di sini jelas perusahaan menjadi tidak inovatif jika tidak mampu mendatangkan keuntungan finansial. Majalah *Forbes* lain lagi, mereka menggunakan ukuran '*innovation premium*' sebagai penanda perusahaan inovatif. Semakin besar perbedaan antara kapitalisasi pasar perusahaan dan nilai *cashflow* di masa mendatang, semakin inovatif perusahaan. Lagi-lagi inovasi dilihat dari keunggulan kinerja finansial.

Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa banyak perusahaan inovatif kelas dunia berbasiskan teknologi canggih, maka timbul kesan bahwa untuk menjadi inovatif harus menjadi pengguna teknologi terkini. Jika ini premisnya, maka sempitlah pintu-pintu kesempatan bagi pelaku bisnis di negara *emerging economies* seperti Indonesia. Dalam segala keterbatasan sumberdaya untuk inovasi seperti manusia, *intellectual property right*, pendanaan untuk R&D, infrastruktur inovasi, sampai iklim inovasi perusahaan dan nasional, sepertinya akan sulit untuk *head-to-head* dengan penginovasi kelas dunia.

Adakah pelaku bisnis di sini yang rela menggelontorkan dana trilyunan rupiah hanya untuk R&D yang belum jelas keberuntungannya? Adakah yang mau bersabar menjalani proses panjang berinovasi, mulai dari proses penggodokan ide (*ideation*) sampai peluncuran produk (*product launching*) sedikitnya enam tahun? Itu pun belum menggaransi sukses di pasar. Adakah yang mampu menjadi pengorkestrasi tangguh bagi para pemasok teknologi terkini dari seluruh dunia?

## Sumber Kelembaman

Menurut hukum pertama Newton (*the inertia law*), suatu objek atau benda akan tetap diam tidak bergerak selama tidak ada resultan gaya yang membuatnya bergerak. Demikian pula dengan perusahaan. Ketika sudah berada di zona nyamannya, kecenderungan untuk *status quo* begitu tinggi. Begitu lembam untuk berubah jika tidak ada kekuatan untuk memaksanya bergerak.

Jika melihat secara lebih holistik, perusahaan menjadi inovatif tidak hanya dijelaskan dari faktor output seperti kinerja keuangan. Untuk berinovasi, faktor input amat menentukan seperti tersedianya sumber daya manusia yang kompeten, adanya pendanaan perusahaan, juga kelengkapan fasilitas.

Dalam kenyataannya, manusia di perusahaan yang menjadi aktor utama dalam agenda perubahan cenderung miopik dalam melihat peluang inovasi. Jika dihadapkan pada pilihan berinovasi atau *status quo*, kemungkinan terbesar akan jatuh pada pilihan mempertahankan yang sudah ada. Menikmati kenyamanan yang sudah ada masih lebih bernilai ketimbang melakukan sesuatu yang dapat berakhir pada kegagalan. Para penghindar risiko ini tidak menyadari, dalam berinovasi semangat '*we innovate to fail*' adalah kredo para penginovasi sejati. Di balik kegagalan dalam upaya berinovasi selalu ada pintu-pintu kesempatan baru; peluang baru yang tidak terpikirkan atau direncanakan sebelumnya.

Kelembaman lainnya dalam berinovasi datang dari tidak adanya keinginan untuk menjalani proses berinovasi yang penuh eksperimen, coba-coba dalam mencari konsep terbaik. Prinsip '*we build design to think*' menjadi proses tidak berarah yang begitu mahal untuk dijalani. Mentalitas mencari jalan pintas dalam menemukan konsep produk terbaik adalah sumber kelembaman di perusahaan.

Kekuatan dalam *input-process-output* itu tidak datang dengan sendirinya. Diperlukan strategi perusahaan yang berpihak pada inovasi. Inovasi harus menjadi strategi perusahaan untuk keamanan profitabilitas dan keberlanjutan perusahaan. Jebakan rutinitas keseharian membuat perusahaan sulit bangkit untuk melahirkan peluang-peluang baru.

Akhirnya, sumber kelembaman berinovasi muncul dari iklim perusahaan yang belum menggerakkan para anggotanya untuk melakukan yang terbaik untuk urusan inovasi. Iklim yang kuat untuk berinovasilah yang akan menjadi pembeda antara penginovasi dan kerumunan. Iklim berinovasi tidak dapat dikopi dan dipindahkan ke setiap perusahaan.

Dibutuhkan sosok pemimpin visioner, yang mampu menuangkan mimpiya menjadi strategi yang menempatkan inovasi sebagai prioritas utama. Ketika strategi sudah dijabarkan menjadi rencana aksi yang membumi, maka selanjutnya bertekun dan bersabarlah. *Luck favors those who are well prepared!*

# Mau Berempati

Seringkali kita mendengarkan nasihat tanpa makna. Sering kita dengar pidato pejabat seperti ini: *“Jika ingin meningkatkan pendapatan masyarakat, kita harus mampu menciptakan pertumbuhan ekonomi dua kali lipat dari sekarang”.*

DI level perusahaan juga demikian: *“Untuk menjadi perusahaan yang kompetitif, kita harus menjadi kelas dunia.”* Bahkan, di level individu, ada juga nasihat seperti ini *“Jika ingin kaya, Anda harus memiliki harta melimpah.”*

Anehnya, kita sepertinya terlena dengan jargon-jargon normatif yang sama sekali tidak bisa jadi panduan tersebut. Bagi penginovasi sejati, segala bentuk jargon di atas sungguh menjengkelkan dan menghambat proses berkreasi.

## Empati: Memutus Sumber Kelembaman

Melihat kiprah penginovasi sejati tidak bisa dilepaskan dari empati mereka terhadap segala bentuk problem dihadapi oleh masyarakat. Empati, bukan sekadar simpati, menjadi pembeda mereka dari kerumunan. Dengan berupaya memahami problem nyata masyarakat, mereka akan bisa menawarkan konsep inovasi yang tepat.

Tengok saja yang dilakukan oleh Adidas dan pembuat sepatu pintar lainnya. Mereka menawarkan sepatu khusus bagi orang yang punya problem kesehatan. Mereka mampu melihat bahwa ada sebagian masyarakat yang tidak nyaman menggunakan sepatu biasa.

Salah satu masalah kesehatan yang umum terjadi adalah *sciatica* (saraf terjepit). Penderita biasanya mengalami nyeri dan kram mulai dari pinggul sampai betis. Ketika berjalan dengan sandal atau sepatu biasa, penderita akan makin tersiksa. Adidas dengan beberapa invensinya seperti *adiprene* dan *adiprene+* menawarkan kenyamanan di bagian tumit dan bagian depan telapak kaki penggunanya. Ditambah dengan fitur *adizero*, sepatu menjadi begitu ringan. Kesemuanya mampu mengurangi rasa sakit dan nyeri penggunanya ketika berjalan.

Dalam hal ini Adidas adalah penginovasi. Problem nyata di masyarakat pengguna dijawab lewat solusi yang efektif. Bahkan produsen sepatu lain seperti Rockport menggunakan penemuan Adidas tersebut. Sepatu masa depan boleh jadi bukan sekadar alat untuk melindungi kaki, melainkan mampu menjaga kesehatan penggunanya.

Bentuk dan postur kaki yang beragam juga menjadi sasaran inovasi produsen sepatu. Mereka menciptakan sepatu yang cocok untuk pengguna yang berpostur kaki *pronation* (menekuk ke dalam) maupun *supination* (menekuk ke luar). di kaki hingga Lewat empati yang mendalam, penginovasi menghadirkan

spesifikasi sepatu yang benar-benar mampu menjawab problem yang ada.

Empati mendalam juga diperlihatkan sebuah layanan kesehatan Aravin Eye Hospital di Madurai, India. Oleh pendirinya Dr. G. Venkataswamy, layanan kesehatan ini ditujukan kepada masyarakat kalangan terbawah. Dr. V, panggilannya, berani mendobrak *status quo* bahwa pelayanan kesehatan harus mahal. Berbekal empati mendalam kepada mereka yang tidak berpunya, Dr. V menawarkan solusi kesehatan lewat suatu proses layanan minim pemborosan dan efektif. Hasilnya adalah sebuah inovasi sosial di bidang kesehatan. Empatilah yang menuntun Dr. V pada layanan kesehatan berbiaya murah.

## Mengasah Empati

Praktik terbaik dalam inovasi memperlihatkan bahwa empati menjadi elemen penting dalam mendefinisikan peluang inovasi (Brown, 2009). Kedalaman empati penginovasi akan membedakan inovasi yang dihasilkan akan sukses atau tidak. Kemampuan menyelami problem yang dihadapi masyarakat pengguna, bahkan yang tidak eksplisit, menjadi penentu keberhasilan inovasi. Tapi, dalam praktiknya tidak mudah.

Mental model miopik akan membuatkan dan membelenggu kita untuk turut merasakan apa yang dialami orang lain. Tidak ada jenius penyendiri dalam berinovasi. Inovasi yang hebat dihasilkan oleh tim kolaboratif yang multi perspektif. Satu orang tidak akan mampu menyelami problem orang kebanyakan. Di sinilah kelembaman berinovasi terjadi di perusahaan. Perusahaan begitu berat untuk berinovasi karena memang tidak mampu merasakan dan tidak berkepentingan dengan problem di sekeliling mereka. Kalaupun mereka harus menawarkan sesuatu, respon masyarakat pengguna akan lemah. Penginovasi yang gagal adalah penginovasi untuk diri sendiri, bukan untuk masyarakat yang hendak dilayani.

Mereka gagal karena buta dan tidak merasakan problem yang ada di sekitar mereka. Mereka gagal karena melulu memikirkan diri sendiri.

Untuk menumbuhkan empati dalam berinovasi, mulailah dari sesuatu yang sederhana dan manusiawi. Wujudkanlah keberagaman dalam tim inovasi. Kekayaan perspektif tim selanjutnya akan mengantarkan keluasan dalam melihat dan menyelami persoalan. Inovasi bukanlah *rocket science*, melainkan wujud pemecahan masalah nyata secara bersama-sama. *Two heads are better than one!*

# Mau Berimajinasi

*Imagination is more important than  
knowledge!*

Pelaku bisnis sepertinya perlu memaknai kutipan terkenal dari Albert Einstein ini. Terlebih para penginovasi yang dituntut untuk mencari apalagi yang berikutnya (*what's next*)

SILAKAN lihat *service blue print* dari sebuah layanan, apakah itu rumah makan, rumah sakit, hotel dan seterusnya. Bisa saja cetak biru layanan tersebut adalah generik, serupa satu dengan lainnya. Untuk layanan rumah makan, misalnya, proses konsumsi yang dilewati pengunjungnya, kurang lebih sama seperti ini: datang, duduk, order makanan, makan, bayar, dan pulang. Berdasarkan rangkaian tersebut, penyedia layanan pun menyiapkan proses berikut: mulai dari menyambut, mempersilakan duduk, menerima order, menyiapkan makanan, menerima pembayaran,

dan berterima kasih. Ketika semua melakukan hal yang sama, di manakah peluang untuk melakukan inovasi layanan?

Demikian pula untuk sebuah pemetaan proses bisnis, katakanlah di sebuah institusi pendidikan. Di level teratasnya (*high-level process mapping*), proses utamanya dapat terdiri dari proses perencanaan strategis, proses penerimaan mahasiswa, proses pengajaran, proses penelitian dan pengabdian masyarakat, sampai proses peningkatan kerjasama dengan industri. Selanjutnya level teratas proses bisnis ini dijabarkan menjadi level-level di bawahnya, menjadi level lintas fungsi, sampai level yang sangat fungsional. Melihat kenyataan proses bisnis bisa sama satu sama lain, adakah peluang untuk melakukan inovasi proses bisnis?

### **Jebakan *Betterness***

Tidak bisa dipungkiri sebagian besar waktu dalam keseharian di perusahaan dihabiskan untuk urusan perbaikan untuk menjadi lebih. Lebih cepat, lebih banyak, lebih hemat, lebih tepat waktu, lebih ramah, lebih berkualitas, lebih responsif sudah menjadi kredo pelaku bisnis. Oleh karenanya, segala proses yang dijalankan memiliki sasaran pencapaian performa yang berkaitan dengan *betterness* tersebut. Ada yang salah dengan hal ini? Tentu tidak.

*Betterness* sudah menjadi keharusan untuk tetap berada dalam persaingan bisnis. Yang tidak mampu bersaing untuk jadi lebih hebat akan keluar dari persaingan. Dan yang terjadi di perusahaanpun sudah terduga. Siapa pun di dalamnya berparade dalam keseragaman untuk melakukan perbaikan. Kebijakan *reward & punishment* diberlakukan untuk membuat siapa pun mengejar pencapaian yang lebih baik.

Inilah *status quo* di kebanyakan pelaku bisnis. Untuk menjadi lebih baik, siapa pun mencari praktik terbaik dari perusahaan kelas dunia, memahaminya dan mempraktikkannya. Untuk menjadi lebih berkualitas, program peningkatan kualitas seperti *six*

*sigma* menjadi komoditas. Untuk menjadi lebih ramping, segala bentuk pemborosan dipangkas. Untuk menjadi lebih kuat dalam persaingan, rantai pasok pun diringkas; kemitraan hanya dilakukan dengan yang pantas. Segala pengetahuan tentang bisnis dan manajemen modern membuat pelaku bisnis berpandangan miopik. Setiap persoalan baru dihadapi dengan pendekatan, teknik, alat bantu yang sama. Proses repetisi tidak terhindari

Ketika ini sudah menjadi rutinitas, tidaklah mengherankan jika perusahaan sulit untuk keluar dari zona nyamannya. Segala akumulasi pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh justru semakin membenamkannya dalam ketakutan. Ketakutan akan kegagalan dan berbuat kesalahan akhirnya membuat perusahaan menghindari upaya-upaya melakukan sesuatu yang baru.

Di sinilah sebetulnya makna kutipan terkenal Einstein. Ketika perusahaan sudah nyaman dengan praktik terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya, maka perusahaan menjadi begitu lembam untuk mencari apa lagi yang berikutnya.

## Kekuatan Imajinasi

Kembali ke cetak biru layanan sebuah rumah makan, apa yang bisa dilakukan untuk menjadikan layanan menjadi begitu unik dari kerumunan? Menjadi lebih ramah, lebih bersih, lebih cepat, lebih nyaman, lebih enak tentu yang diinginkan pengunjungnya. Tuntutan diferensiasi sering kali diterjemahkan sekadar tampil beda dari yang lainnya.

Sekali-kali coba bayangkan cetak biru layanan sebuah rumah makan yang menggratiskan biaya perawatan kesehatan mereka. Juga, tanyakan kenapa sekolah internasional berbahasa asing masih menggunakan bahasa Indonesia hanya ketika mengingatkan tenggat pembayaran uang sekolah. Juga, toko *online* yang masih menyusahkan pembelinya untuk membayar lewat ATM dan mengirimkan bukti pembayaran. Dapatkah pelaku bisnis

menghilangkan proses pembayaran dari cetak biru layanannya? Sepertinya tidak masuk akal. Tapi justru di situ lah peluang inovasi bisa ditemukan.

Sekarang coba bayangkan proses bisnis sebuah perusahaan manufaktur tipikal. Ada proses pengembangan produk, produksi, pemasaran, penjualan, dan purna jual. Bagaimana mengetahui segala proses yang dijalankan sudah kelas dunia? Apa rekomendasi untuk menjadi kelas dunia? Ketika pengetahuan tentang perusahaan kelas dunia di industri sejenis begitu minim, tentu akan sulit untuk mengatakan perusahaan tersebut sudah kelas dunia.

Meski demikian, imajinasi kadang dapat diandalkan. Lihatlah pemetaan proses dari perusahaan tersebut. Bayangkan Anda sebagai pelanggan dari proses yang sedang diobservasi. Nyatakanlah '*jobs to be done*' (Christensen, 2007) yang belum dijawab oleh proses tersebut. Misalnya ditemukan bahwa proses pengembangan produk masih menjadi subordinasi fungsi tertentu. Karena Anda melihat peluang bahwa pengembangan produk dapat berperan sebagai '*think tank*' perusahaan, maka proses bisnisnya akan berubah menjadi menempatkan pengembangan produk sebagai ujung tombak bukan lagi pelengkap.

Imajinasi juga sering membantu di tahapan pencarian peluang dan ide-ide baru. Coba sekali-kali bayangkan layanan kepada mereka di piramida terbawah dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Mereka datang ke toko atau warung, memilih barang, dan diperbolehkan belanja lewat fasilitas kredit yang tidak terlalu membebani. Bukankah mereka dalam keseharian sudah tercekkir dengan kredit rentenir? Bayangkan mereka ini juga mendapatkan fasilitas layanan perencanaan keuangan untuk membantu pengelolaan penghasilan yang terbatas dan tidak menentu?

Sepertinya hal tersebut tidak mungkin terjadi. Tapi, pandangan itu sudah dibantah dengan tegas oleh guru manajemen, mendiagnosa

Prof. Prahalad. Piramida terbawah juga menawarkan keuntungan bagi pelaku bisnis.

Ketika ketidakmungkinan sudah membelenggu pikiran, berimajinasilah. *The spirit of imagination can lead us through the dark* (YES, 1990).

# Mau Mengimitasi

*Follow and copy!*

Inilah jurus sakti pengimitasi yang mengganggu pemimpin inovasi. Memang ini bukan cara elegan dalam persaingan bisnis. Kehadiran pengimitasi sering mengundang cercaan. Ketika Tiongkok mulai membuat mobil dan motor sendiri, muncul komentar merendahkan seperti: "*Kok mirip dengan mobil produk Amerika dan Jepang.... Bisanya cuma nirus!*"

MESKI demikian, pabrikan Tiongkok tetap bergeming dengan strategi imitasinya. Bagi mereka imitasi bukan tujuan akhir. Di berbagai sektor, pelaku industri dari Tiongkok kini sudah muncul sebagai penginovasi sejati.

## Jalur Pengekor

Mengapa ada pengimitasi? Jawabnya karena risiko kegagalan yang begitu tinggi dan mahal bagi penginovasi. Inilah yang coba dihindari oleh para pengimitasi. Mereka memilih mengembangkan produk yang terbukti berhasil di pasar. Menyerap informasi dan pengetahuan berharga sebanyak mungkin dari para penginovator dinilai jauh lebih baik ketimbang langsung berinovasi. Apalagi kemampuan berimitasi kini makin hebat sehingga karya imitasi dapat dilakukan dengan waktu kian singkat.

Ketika Apple pertama kali meluncurkan iPad generasi pertama, para penirunya hanya perlu dua bulan untuk mengeluarkan tablet sejenis dengan tampilan begitu mirip. Pengekor tidak hanya terjadi di *consumer products*, tapi juga di berbagai industri antara lain musik. Begitu Coldplay, yang menampilkan kesederhanaan dalam bermusik, menjadi *trend setter* para pengekor pun bermunculan.

Demikian pula ketika grup ST 12 mampu menaklukkan industri musik tanah air. Mendadak bermunculan banyak grup musik yang mendendangkan irama pop-melayu. Mereka seolah berlomba dengan warna yang seragam, karena menelan mentah-mentah apa yang dilakukan pendahulu yang sukses.

Imitasi atau inovasi adalah pilihan. Bagi penginovasi, pilihan berinovasi meski ada risiko gagal tapi selalu menawarkan jendela kesempatan. *Innovate to fail* menjadi credo di perusahaan inovatif sebelum melangkah lebih jauh untuk mencapai kesuksesan. Sementara bagi para *myopic*, kegagalan selalu menjadi penutup jendela-jendela kesempatan.

Para pengimitasi selalu menunggu informasi sempurna. Ketimbang langsung mengambil tindakan yang berisiko gagal lebih baik menunggu dulu. Begitu ada penginovasi yang sukses dengan karya inovasinya, langsung ikuti dan tiru. Ikuti dan tiru bisa saja mudah dilakukan. Tapi apakah juga bisa lebih hebat dari pendahulunya? Tunggu dulu.

## Pengekor Cerdas

Ketika imitasi yang menjadi pilihan, pelaku umumnya mengejar rasio harga dan performa yang tinggi. Mereka berusaha menghadirkan produk serupa dengan tampilan dan fungsi yang tidak mengecewakan plus harga yang jauh lebih murah ketimbang produk aslinya. Pilihan imitasi dikatakan tepat selama penggunanya terpenuhi kebutuhannya. Namun, biasanya banyak pengimitasi yang terkungkung dalam mental pengekor sehingga sulit keluar dari dominasi penginovasi.

Jika ingin sukses menjadi pengekor, jadilah pengimitasi yang cerdas. Pengimitasi model ini tidak sekadar mengkopi membabi buta. Mereka selalu jeli dan peka melihat celah peluang yang muncul. Sangat mungkin produk yang ditirunya itu ternyata masih belum tuntas menjawab masalah pengguna. Atau, karena produk itu belum sempurna malah memunculkan problem baru berupa *annoying experience* yang sangat mengganggu penggunanya.

Amat banyak produk yang sudah akrab dalam keseharian kita yang menawarkan peluang pengembangan. Mulai dari *wireless mouse* yang tidak ergonomis, yang menimbulkan rasa nyeri di pergelangan tangan penggunanya; *spin-dry floor mop* yang memberikan kemudahan membersihkan lantai tapi masih menyisakan problem keterpakaianya (*usability*) akibat tangkai pemegang yang lentur; sampai bagian *nose bridge* kebanyakan bingkai kacamata di sini yang lebih cocok untuk mereka yang berhidung mancung. Untuk kasus-kasus tersebut, pengimitasi dapat menawarkan produk *me-too* yang lebih baik dari sebelumnya dengan menjawab problem yang masih ada di masyarakat pengguna.

Demikian pula untuk produk-produk yang lebih banyak menawarkan manfaat nirwujud. Problem nyata yang muncul biasanya adalah rendahnya *incremental economic value* (ICV) terhadap produk sebelumnya (Tuff, 2011). Silakan Anda lihat kendaraan-kendaraan roda empat yang sudah menjadi ‘pemimpin pasar’.

Apakah setiap perubahan bertahap yang terjadi diiringi ICV yang berarti buat penggunanya? Belum tentu. Inovasi perlahan yang dilakukan pemimpin pasar tidak lagi menggairahkan. Beruntung mereka tertolong oleh nama besar dan iklan yang kreatif.

Di sinilah kesempatan terbuka bagi para penantang untuk menjajal kekuatan para penguasa pasar. Apa yang dilakukan produsen mobil KIA setelah masuknya Peter Schreyer, mantan desainer kepala Audi, layak dipelajari. Mereka mencoba merebut pasar lewat desain mobil yang sekilas sama tapi lebih berkelas. Hal serupa juga dilakukan Nissan setelah ditangani CEO Carlos Ghosn yang mementingkan desain pada inovasi produknya. Baik KIA maupun Nissan merupakan contoh pelaku bisnis yang terus mengganggu pemimpin pasar lewat keunggulan manfaat nirwujud dari produk mereka.

Menjadi pengekor yang mencoba mengimitasi kesuksesan pemimpin inovasi sudah menjadi keniscayaan. Namun bukan sekadar pengekor yang tanpa visi. Yang diharapkan adalah pengekor cerdas yang selalu menempel ketat sang pemimpin inovasi. Dalam dunia inovasi, persaingan yang terjadi tidak ubahnya pertarungan balap seperti F1 atau MotoGP. Sang juara pada akhirnya tidak ditentukan oleh mereka yang selalu terdepan, tapi oleh yang berhasil menyalip di tikungan-tikungan akhir.

Demikian pula di dunia inovasi. Pelopor inovasi boleh saja mendahului siapa pun lewat karya-karya inovasinya. Tapi waspadalah, banyak pengekor, pengimitasi cerdas di luar sana. Bukan hanya menyerupai, pengekor cerdas ini juga mampu menutupi kekurangan dari sang pemimpin inovasi. Dan jurus sakti berimitasi pun semakin lengkap. *Follow, copy, dan outperform!*

# Mau Meneliti

*Menelitilah, maka kesempatan berinovasi pun akan datang dengan sendirinya. Itulah premis yang dipercaya oleh perusahaan penginovasi.*

Coba tengok apa yang membedakan perusahaan inovatif kelas dunia dengan pemain kebanyakan? Ternyata mereka cukup boros untuk belanja penelitian dan pengembangan (*R&D*).

APPLE saja, yang termasuk pelit untuk urusan R&D, menghabiskan sekitar 2-3%an dari sales mereka. Dengan penjualan yang mencapai ratusan miliar dollar Amerika dalam setahun, mereka sudah menghabiskan puluhan trilyun rupiah untuk urusan R&D. Sementara untuk perusahaan farmasi yang inovatif, belanja R&D nya jauh lebih besar lagi: mencapai 15%an dari sales mereka.

Jika perusahaan inovatif mau melakukan penelitian yang tidak murah, mengapa kebanyakan perusahaan justru enggan melakukannya?

## Kelembaman Meneliti

Jika dengan *running business as usual* saja sudah untung, buat apa susah-susah melakukan penelitian yang mahal dan tidak jelas juga hasilnya. Inilah *mental model* yang menghinggapi para pengambil keputusan puncak di perusahaan. Tidak mengherankan memang, berdasarkan studi empiris di Amerika Serikat, kebanyakan pelaku bisnis justru memiliki profil risiko yang *risk avoider*. Sebagai penghindar risiko, mereka selalu mengambil keputusan berdasarkan skenario terburuk yang bisa terjadi.

Di sinilah kelembaman dalam meneliti terjadi di banyak perusahaan. Ketika dihadapkan pada pilihan mempertahankan *status quo* (tidak melakukan apa-apa, bisnis sudah berjalan stabil) dengan melakukan inovasi (ada investasi yang tidak murah dan bisa mendatangkan kegagalan), maka pengambil keputusan puncak yang penghindar risiko akan memilih tidak berinovasi. Zona nyaman terus dipertahankan. Bagi pelaku bisnis yang berpraktik seperti ini, pilihan inovasi merupakan sesuatu yang mahal dan tidak perlu. Bagi mereka, produk barang atau jasa mereka sudah abadi.

Pengguna akan terus mendatangkan aliran pendapatan buat mereka. Yang penting, asal tidak melakukan kesalahan fatal dalam membuat dan menyampaikan produk mereka kepada pengguna, kehidupan bisnis akan berlangsung terus. *Sustainability is locked!* Tidak dipungkiri memang ada bisnis yang seperti ini. Rumah makan salah satunya. Jika menu dan rasa yang ditawarkan sudah pas di lidah penikmatnya, maka praktik bisnis seperti biasanya akan berlanjut. Tidak perlu repot merenovasi fasilitas interiornya untuk memberikan kenyamanan pengunjung, tidak perlu ramah-

ramah melayani tamu, bisnis akan bagus terus. *Nikmati dan bersyukurlah.*

Namun tidak demikian jika Anda bersaing di dunia inovasi yang siklus umur produknya begitu cepat. Bagi penginovasi penghasil *gadget* komunikasi, laptop, produk audio, mobil misalnya, kelembaman dalam meneliti untuk inovasi berarti kematian dalam berbisnis. Bahkan bagi pelaku jasa di industri perbankan, kesehatan, hiburan, dan pariwisata, inovasi layanan akan menjadi pembeda dari kerumunan. Sudah saatnya inovasi dilihat sebagai strategi untuk keberlangsungan hidup. Dan meneliti menjadi ritual kehidupan dalam bisnis mereka. Pertanyaannya, apa yang diteliti dan bagaimana?

## Jeli Melihat Problem

Ada yang melihat inovasi adalah urusan orang-orang yang kreatif. Kumpulkanlah orang-orang kreatif, maka pekerjaan inovasi pun selesai. Tentu ini adalah pandangan para miopik, yang melihat persoalan inovasi secara sempit.

Sekarang bayangkan jika kita dipercaya duduk dalam tim pengembangan mobil hijau untuk pasar Indonesia. Kira-kira seperti apa konsep mobil yang akan ditawarkan? Apakah yang hibrida, *full electric*, atau mesin bervolume kecil untuk menghemat konsumsi BBM? Itulah pertanyaan tentang teknologi yang harus dijawab. Selain teknologi, harus diingat juga bahwa masyarakat pengguna juga menginginkan sesuatu yang bermakna dari produk yang digunakannya (Verganti, 2009).

Mungkin inilah penelitian yang harus dilakukan oleh tim pengembang mobil hijau di Tanah Air. Apa makna mobil bagi pengguna? Bagi pengejar fungsionalitas dan kepraktisan, mobil yang diidamkan harus lega, nyaman, terjangkau harganya, mudah perawatannya, irit BBM yang juga murah (yang kemungkinan besar tipe yang disubsidi pemerintah), dan kalau bisa memiliki

nilai jual yang tinggi. Suara-suara pengguna di atas akan dijawab oleh pilihan teknologi yang tersedia sekarang ini dan juga di masa depan.

Namun, ketika bicara hijau, jawabannya bukan semata-mata teknologi. Hijau sudah merupakan identitas, emosi, impak sosial yang ingin ditunjukkan oleh penggunanya. Penelitian yang dilakukan harus memastikan bahwa masyarakat pengguna memang sudah tulus menjadi hijau, bukan karena ikut-ikutan semata.

Bagaimana dengan pelaku di dunia perbankan? Peluang inovasi apa yang tepat untuk masyarakat penabung dan peminjam di Tanah Air? Parade keseragaman dalam memberikan hadiah kepada nasabah sudah menjadi keseharian.

Jika Anda duduk dalam pengembangan inovasi produk bank, terpikirkan tidak untuk membuat masyarakat yang hidup di piramida terbawah menjadi nasabah bank Anda? Inovasi apa yang Anda tawarkan? Dengan jumlah masyarakat yang mencapai puluhan juta dengan tingkat pengeluaran untuk kebutuhan pokok hingga ratusan ribu rupiah per bulannya, jelas ada perputaran uang mencapai hingga ratusan trilyun rupiah per tahunnya. Tidak tertarikkah Anda untuk menawarkan produk bank yang tepat untuk mereka?

Peluang inovasi ada di sekitar kita. Yang perlu kita lakukan adalah mengidentifikasi dan merealisasikan berbagai peluang tersebut. Memang tidak mudah. Namun, lewat penelitianlah pintu-pintu kesempatan akan terbuka lebar. *Do research and be proud!*

# Mau Progresif

Decak kagum tidak pernah habis untuk yang satu ini. Ya merekalah Dream Theater (DT), sang penguasa panggung impian di abad modern ini. Silakan ketik "Illumination Theory" di You Tube dan nikmati salah satu komposisi epik mereka. Berdurasi sekitar 20 menit, lagu ini tidak ubahnya miniatur perjalanan panjang kehidupan. Ada fase kesulitan dan kemudahan, ketenangan dan kegaduhan, silih berganti sebelum akhirnya menjumpai kegembilangan di akhir perjalanan. Bagi penikmat karya mereka, musik progresif mereka bukan hanya untuk didengarkan, tapi untuk dimaknai.

YANG mereka lakukan lewat musik dapat menginspirasi pelaku bisnis terutama penginovasi. Ya, berbisnis selayaknya bukan sekadar menawarkan segala ‘lebih unggul’ dari pesaing. Lebih dari itu semua, kehadiran pelaku bisnis harus bermakna di mata masyarakat yang dilayani. Untuk itu, pemikiran dan perilaku progresif bisa menjadi pendekatan alternatif buat pelaku bisnis.

## Mengapa Perlu Progresif?

Kata progresif sering dipadankan dengan kata lain untuk menjelaskan adanya kebaruan, ketidakbiasaan, sesuatu yang menerobos, berorientasi pada kemajuan dan seterusnya. Demikian pula dengan warna musik rock progresif seperti yang diusung DT. Penikmat musik dapat menemukan dengan cepat adanya ketidaklaziman dalam musik mereka.

Ketika grup lainnya membuat lagu berdurasi sekitar 3-4 menitan, DT biasa memainkan lagu hingga 25 menit. Ketika yang lain banyak mengangkat tema percintaan dua sejoli dalam lirik lagu, DT dan grup progresif lainnya menyukai tema cinta yang universal, tragedi kemanusiaan, perang, keserakahan, spiritualitas, dan aspek-aspek kehidupan lainnya. Ketika kebanyakan bermain musik dengan kemampuan rata-rata, DT dan grup progresif dicirikan sebagai ‘virtuoso’ atau memiliki kemampuan bermusik yang mumpuni. Ketika yang lain membawakan lagu dengan ketukan standar 4/4 dan tempo yang tidak berubah, DT justru sering mengubah-ubah tempo dan ketukan di setiap lagunya. Tentu masih banyak lagi ketidaklaziman yang ditawarkan DT dan grup progresif dibandingkan kerumunan.

Kesemuanya membuat mereka begitu berbeda. Bukan sekadar berbeda dari kebanyakan di liga yang sama; grup progresif berbeda karena mereka berasal dari liga yang berbeda. Perbedaan yang terjadi bukanlah karena mereka janggal, tapi mereka begitu unik. Kalau kejanggalan yang terjadi, hampir dipastikan mereka tidak

akan mendunia. Keunikan mereka datang dari semangat progresif untuk selalu menghasilkan karya yang tidak sembarang. Perlu proses panjang penuh kedisiplinan untuk membuat karya seni yang menyentuh perasaan. Elemen-elemen kerumitan, kemudahan, kekuatan, kelemahan, kecepatan, kelambanan, kekerasan, kelembutan, sekaligus keindahan dan kemegahan disintesiskan secara tepat untuk dikagumi penikmatnya.

Perbedaan mereka dari kerumunan bukan hanya sekadar main cepat atau main sulit. Tidak sedikit grup musik yang terobsesi dengan kecepatan dan kesulitan. Tapi hasilnya adalah sebuah kejanggalan; begitu asing untuk bisa dinikmati. Demikian pula ketika harus bermain dengan kemudahan. Nada-nada sederhana dari grup progresif tetap bermakna bagi pendengarnya, tidak sia-sia. Sementara dari grup kebanyakan, nada-nada sederhananya tidak berkesan sehingga cepat terlupakan. Tidak ada pesan penuh makna buat penikmatnya.

Belajar dari dunia musik, penginovasi juga dapat menawarkan produk yang progresif kepada masyarakat. Produk yang tidak sekadar menawarkan '*betterness*' dengan segala kelebihannya. Lebih dari itu, produk progresif haruslah dicintai dan dibanggakan oleh penggunanya. Kecintaan dan kebanggaan yang jujur, yang didasari atas ketinggian makna yang ditawarkan.

## Pentingnya Kemampuan

Selama ini ada miskONSEPSI umum tentang inovasi. Di banyak literatur dan pelatihan manajemen, ditanamkan premis bahwa 'inovasi bukanlah pekerjaan seorang penyendiri yang jenius'. Bagi penyedia pelatihan manajemen, hal ini tentunya dapat dimengerti. Mereka ingin menyampaikan pesan bahwa siapa pun, orang kebanyakan dapat juga berinovasi. Namun setelah melihat grup progresif seperti DT, premis itu ternyata tidak berlaku. Inovasi memang bukan pekerjaan seorang jenius penyendiri, tapi keluar

dari sekumpulan jenius yang mau berkolaborasi. Hal yang sama juga terjadi di perusahaan inovatif.

Di perusahaan inovatif paling tidak ada tiga kategori individu atau grup individu yang berkontribusi besar terhadap inovasi (Morris, 2011). Pertama, *creative genius*. Inilah kelompok yang menikmati eksplorasi terhadap segala sesuatu yang masih tersimpan, melakukan eksperimen sampai akhirnya mengidentifikasi peluang inovasi.

Kedua, *innovation champion*. Di pundak mereka, karya inovasi menjadi kenyataan. Mereka yang mengelola proses panjang berinovasi dengan kedisiplinan tinggi. Ketiga, *innovation leader*. Inilah pemimpin inovasi di perusahaan. Mereka lah para visioner yang menuangkan visinya ke dalam strategi inovasi. Bagi mereka inovasi harus menjadi prioritas utama untuk keberlanjutan perusahaan.

Tidak dipungkiri sosok pemimpin perusahaan menjadi penentu bagi berlangsungnya inovasi di perusahaan. Perusahaan yang pemimpinnya yang tidak memiliki visi besar dan kegairahan (*passion*) dalam inovasi, hampir dipastikan akan sulit berinovasi. Kisah sukses di banyak perusahaan inovatif menunjukkan hal tersebut.

Diорkestrasi oleh sang pemimpin inovasi, para *creative genius*, *innovation champion* dan siapa pun dalam tim pengembangan inovasi, berparade mewujudkan visi besar sang pemimpin. Perusahaan menjadi inovatif karena semua aktor utamanya berpikiran dan berperilaku progresif; memiliki mimpi besar untuk memberikan yang bermakna buat masyarakat penggunanya.

Seperti para seniman musik progresif, mimpi besar harus diikuti dengan kemampuan besar. Inilah yang sering dilupakan para pemimpin perusahaan. Mimpi besar boleh-boleh saja. Tapi tanpa diikuti dengan kemampuan yang dibutuhkan, mimpi hanya tinggal mimpi.

Buat mereka penginovasi yang memang dituntut progresif, untuk memberikan kemajuan dan kebaikan buat masyarakat yang dilayani, sekali-kali belajarlah dari para musisi progresif. Siapkanlah segala kemampuan yang diperlukan. Selanjutnya, jangan tanggung-tanggung, bermimpilah yang besar.

Ketika mimpi besar diikuti kemampuan, segala peluang perubahan menjadi tidak terbatas. *Keep being progressive!*

# Mau Memencil

*Les Miserables* dan *Lincoln*. Inilah dua film yang pantas untuk lama dikenang. Yang pertama diangkat dari novel karya Victor Hugo di tahun 1862, salah satu karya sastra yang dianggap terbaik di dunia. Berlatar belakang revolusi sosial di Prancis abad ke-19, film ini menampilkan sosok utama Jean Valjean yang begitu teguh dengan janjinya untuk merawat dan menjaga seorang bocah perempuan. Bocah perempuan itu adalah anak seorang perempuan yang baru dikenalnya sebelum meninggal.

MESKI sudah berkali-kali diangkat ke layar lebar, film terbaru *Les Miserables* ini tampil sungguh berbeda. Versi kali ini dikemas dalam sebuah drama musical yang menuntut pemainnya harus

bernyanyi. Ini bukan hal aneh jika dipentaskan di panggung Broadway. Tapi, untuk layar lebar yang mengangkat kisah epik, jelas karya ini sebuah pencilan (*outlier*). Hebatnya lagi, meski bersifat di luar-kenormalan, film ini masih bisa dinikmati oleh orang kebanyakan (normal).

Film kedua adalah tentang empat bulan terakhir kehidupan Abraham Lincoln, salah seorang presiden terbesar yang dimiliki Amerika Serikat. Isi cerita ini sebagian diambil dari buku *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* karya sejarawan Doris Kearns Goodwin.

DI film ini diperlihatkan keyakinan Lincoln dalam memperjuangkan amandemen ke-13 yang menjadi tinta emas dalam sejarah Amerika serikat, yaitu penghapusan perbudakan. Kejeniusan Lincoln menjelaskan dia seorang pencilan (*outlier*). Dia banyak mendengar ketika orang lain banyak bicara. Dia begitu sabar ketika anggota kabinetnya yang juga bekas rival2 politiknya menyerang kebijakannya. Dia banyak berpikir ketika orang lain sudah tidak mau melakukannya. Dan yang terpenting, dia yakin penghapusan perbudakan adalah solusi untuk mengakhiri perang saudara berkepanjangan ketika yang lain meragukannya.

Menonton kedua film tersebut akan mendapat pesan penting: menjadi pencilan bisa begitu bermakna. Pelaku bisnis, apalagi penginovasi, juga memiliki kesempatan besar untuk menjadi pencilan yang bermakna bagi masyarakat penggunanya.

## Kungkungan Kenormalan

Sebagian besar kita adalah makhluk yang nyaman keadaan yang serba normal dan wajar. Area kenyamanan sudah memenjarakan kita untuk keluar dari kenormalan. Ide terobosan disikapi dengan resistensi tinggi, yang tidak lain merupakan bentuk ketakutan. Pada akhirnya ketakutan itu akan mengantarkan pada kebohongan, dan kebohongan akan membawa pada ketersembunyian (Yes, 1990).

Kata ‘*why*’ sudah mendarah daging untuk mengkritik segala sesuatu. Berbagai aksioma rasionalitas menjadi *standard operating procedures* dalam berpikir. Ketika melanggar, pelakunya divonis mengalami kesesatan berpikir. Kenyataannya kita tidaklah hidup dalam tabung vakum, yang menuntut kita berperilaku konsisten rasional secara sempurna. Kenyataannya inkonsistensi seberapa pun kecilnya merupakan kodrat kehidupan dan sangat manusiawi.

Inilah yang terjadi di kebanyakan pelaku bisnis ketika berhadapan dengan inovasi. Ketika inisiatif inovasi tidak mampu dijelaskan dengan logika berpikir yang sudah mapan, inovasi menjadi musuh bagi perusahaan. Sosok Jean Valjean yang berada dalam kebangkrutan sistem sosial politik di Prancis saat itu adalah suatu ketidaknormalan. Bagaimana bisa, seorang walikota dan juga pengusaha sukses bisa langsung berempati dengan seorang perempuan dari rakyat jelata yang begitu khawatir dengan masa depan anak perempuannya yang masih kecil? Bagaimana mungkin Lincoln yang Republikan justru begitu bergeming dengan perjuangannya untuk menghapuskan perbudakan? Lincoln pula yang membawa bekas rival-rival politik utamanya menjadi anggota kabinetnya, sementara kebanyakan kita justru akan selalu memilih orang-orang yang ‘aman’ untuk diajak kerjasama.

Bagi kebanyakan kita, pencilan adalah sesuatu berkah, tidak dapat diupayakan. Namun, bagi para pencilan, keluar dari kenormalan adalah sebuah proses. Roger Federer bukanlah seniman tenis tanpa keringat. Yo-Yo Ma juga bukanlah *maestro* cello tanpa membangun fondasi jari-jarinya yang kokoh. Bahkan the Beatles pun bukanlah legenda musik tanpa ‘blusukan’ di kafe-afe sebelum populer. Ada penjelasan menjadi pencilan dengan proses yang dijalankan. Pertanyaannya tentunya adalah proses seperti apa yang akan mengantarkan pada pencilan yang bermakna? Bagi penginovasi yang ingin keluar dari kerumunan, bagaimana menginovasi? Siapa yang menginovasi?

## Menjadi Pencilan

Berbicara tentang inovasi, ada yang mengkategorikannya menjadi dua cara berinovasi, yaitu *the Picasso Way* dan *the Masson Way* (Gladwell, 2009; Saefuddin, 2010). Yang pertama diambil dari seniman lukis jenius Pablo Picasso yang beraliran kubisme. Kepiawaiannya melukis sepertinya menurun secara genetis dari ayahnya yang seorang profesor seni. Bagi Picasso, inspirasi melukis bisa datang dari mana saja, dan secara cepat bisa dituangkan menjadi lukisan mahakarya.

Tipe kedua menjelaskan gaya berinovasi pelukis lainnya, Andre Masson. Pelukis kelahiran Prancis ini beraliran surealist. Jika proses melukis Picasso begitu mulus, sebaliknya dengan Masson: harus melewati proses yang begitu melelahkan. Bagi Masson, eksperimen merupakan rutinitas. Dalam proses inovasi, hal ini disebut dengan tipe *innovation by experimentation*.

Tipe mana yang lebih tepat bagi proses inovasi di perusahaan? Tentu saja inovasi di perusahaan tidak dapat dilakukan sendirian seperti melukis. Namun, tidak dipungkiri perlunya keberadaan sosok ‘Picasso-Picasso’ di perusahaan untuk membuka peluang-peluang baru.

Ide-ide inovatif seperti mobil ramah lingkungan dan murah, informasi kesehatan yang *real-time* kepada ahli medis, layanan ritel untuk masyarakat di piramida terbawah, jelas tidak dapat direalisasikan oleh seorang jenius saja. Seorang visioner inovasi bisa saja menginspirasi kesempatan hebat berikutnya, namun dia tetap butuh orang-orang multiperspektif untuk merealisasikannya.

Jadi, dalam merealisasikan karya inovasi, kita akan butuh si jenius Picasso dan para ‘Masson’ yang tanpa lelah bereksperimen untuk menemukan solusi terbaik dari inovasi yang dihasilkan. *Sudahkah Anda memiliki Picasso dan Masson di tempat Anda?*

# Mau Merangkul

Dalam suatu kesempatan seorang rekan pengajar memperdengarkan album terbaru supergroup progresif Dream Theater (DT) yang bertitel '*A Dramatic Turn of Events*'. Kekhawatiran penggemar setianya bahwa DT akan berubah setelah keluarnya sang jenius penggebuk drum, Mike Portnoy ternyata tidak terjadi. Penggantinya yang juga 'ajaib', seorang profesor dari sekolah musik ternama Berklee, Mike Mangini, berhasil mengisi kursi besar Portnoy yang kosong tersebut.

SEPERTI di album-album sebelumnya, DT berhasil memadukan kompleksitas, kesulitan, kemegahan, sekaligus keindahan. Mereka selalu berusaha memacu adrenalin penggemar ekstrem yang memuja kecepatan bermain. Meski begitu mereka juga tidak lupa untuk menghapus dahaga penggemar ekstrem lainnya yang

merindukan komposisi melodius nan megah. Mereka memang begitu hebat dalam merangkul semua pendengar.

## Ketajaman Visi

Hal ini pulalah yang menjelaskan mengapa produk-produk Apple begitu dicintai penggunanya. Mantra sakti sang konduktor inovasi, mendiang Steve Jobs yaitu *simplicity* atau kesederhanaan dituangkan ke setiap inovasi produknya. Kesederhanaan inovasi produk Apple bukan hanya terlihat dari bentuk ataupun kemudahan dalam penggunaannya. Esensi dari kesederhanaannya adalah *usability* (keterpakaian). Baik para *lead user gadget* mutakhir maupun awam sama-sama menemukan bahwa produk Apple dihadirkan untuk mereka. Mereka sama-sama mendapatkan pengalaman baru yang mendebarkan dari inovasi produk Apple.

Dalam pemikiran desain, proses berinovasi melewati tiga tahapan utama yaitu *inspiration*, *ideation*, dan *implementation* (Brown, 2007). Singkatnya tahapan inspirasi akan menghasilkan apa lagi yang berikutnya (*what's next*); tahapan ideasi menghasilkan konsep produk terbaik; dan tahapan implementasi menghadirkan karya inovasi dan mengantarkannya sampai ke pengguna. Sesederhana itu, tapi dalam praktiknya hanya segelintir yang berhasil menjalankan ketiganya.

Di tahapan inspirasi saja begitu banyak pelaku inovasi yang tersesat di dalamnya. Seperti buta untuk melihat peluang besar berikutnya. Praktik yang lazim dilakukan dengan menanyakan pada pelanggan apalagi yang mereka inginkan ternyata tidak lagi cukup. Ada ucapan dari Henry Ford yang suka dikutip oleh Steve Jobs, ‘*If I had asked my customers what they wanted, they would have told me, 'A faster horse.'*’

Pesannya adalah jangan hanya bertanya ketika berinovasi. Kalaupun dipaksa, pelanggan hanya fokus pada pertanyaan yang

diajukan. Tidak akan ada inovasi terobosan dari pendekatan seperti ini (Elliot & Simon, 2011).

Kemampuan lain yang penting bagi para inovator adalah mengidentifikasi pengalaman baru yang dapat diberikan oleh produk baru. Tentunya pengalaman baru yang menyenangkan dan menggairahkan penggunanya. Bagi iPod boleh saja ia dipandang sebagai *gadget* pemutar MP3 yang tidak berbeda dengan *gadget* merek lain. Tapi yang terjadi adalah sungguh tidak terpikirkan sebelumnya. Kehebatan Apple adalah dengan mengawinkan inovasi produk iPod dengan inovasi model bisnis iTunes untuk merevolusi industri musik. Cara orang memperoleh musik pun berubah total. Menikmati musik menjadi lebih mudah dan murah.

Ketika pelaku inovasi lainnya terfokus untuk menghasilkan produk pemutar musik yang lebih berkualitas, iPod bukan hanya hadir untuk urusan kualitas saja, tapi pengalaman baru yang mencengangkan dan mengesankan penggunanya. Inilah kelebihan Apple ketimbang kerumunan. Ketajaman visi pemimpin perusahaan tentang pengalaman baru bagi masyarakat pengguna berhasil diterjemahkan ke dalam konsep produk penuh kesederhanaan. Bagaimana mewujudkannya?

## Jebakan Kenormalan

Kesederhanaan dalam berinovasi tidak boleh diterjemahkan sebagai upaya menggampangkan sesuatu. Tidaklah heran jika ada produk yang sudah *overpriced*. Berbekal nama besar semata, sebetulnya penghasil produk ini sedang mengkhianati pengguna setianya. Di tahapan ideasi atau pengembangan konsep, ternyata pemilik nama besar yang sudah mulai malas berkarya dengan menawarkan produk barunya yang tidak lagi menggairahkan. Untuk mengatasinya, biasanya di tahapan implementasi mereka melakukan kampanye iklan kreatif yang mengelabui; mencoba

meyakinkan masyarakat pengguna bahwa produknya hebat pada hal tidak ada lagi pertambahan nilai perubahan yang dilakukan.

Mengapa hal tersebut masih terjadi? Jebakan yang sering memerangkap penginovasi adalah ‘kenormalan’. Mereka mengandalkan kenormalan dari pengguna setianya yang sudah malas untuk keluar dari kenyamanannya. Mencari tahu apa lagi yang berikutnya pada orang-orang yang ‘normal’ tidak akan mengantarkan pada terobosan. Cobalah sekali-kali untuk melibatkan pengguna ekstrem ketika berinovasi. Seandainya kita mencoba menerapkan kesederhanaanya Apple ke inovasi untuk produk lainnya, akankah berhasil?

Bayangkan Anda duduk di tim pengembangan inovasi untuk kendaraan keluarga. Jika Anda melakukan hal-hal rutin dengan menanyakan kepada kepala keluarga seperti apa lagi yang mereka inginkan, Jawaban yang sudah diduga akan keluar: Lebih lega, lebih irit, lebih murah, lebih awet, dan lebih-lebih lainnya. Selain aspek fungsionalitas yang harus dipenuhi, apakah terbuka peluang untuk membuat kendaraan keluarga yang begitu ikonik?

Kendaraan itu akan membuat para pemuja keindahan berdecak kagum dan para pemuja fungsionalitas juga termanjakan dengan kemudahan dalam keterpakaianya. Jawabannya sangat mungkin. Masih terbuka lebar kesempatan untuk menghadirkan kendaraan hebat yang benar-benar dicintai penggunanya; kendaraan yang memadukan bentuk dan fungsi yang mampu merangkul pengguna ekstrim.

Berinovasi hanya untuk melayani target pengguna yang sempit sudah menjadi hal yang biasa. Sang kreator jenius seperti Steve Jobs bisa menginspirasi kita untuk bisa merangkul siapapun justru lewat suatu kesederhanaan inovasinya. Tampilkanlah kesederhanaan nan elegan, maka tak satu pun yang kuasa untuk tidak menolehnya. *Thanks Steve!*

# Mau Berdisiplin

*Dari jazz dan kembali ke jazz!*

Layaknya sebuah kerinduan kembali ke rumah ketika menikmati kembali keindahan suara angin dari maestro jazz flutist, Dave Valentin. Di lagu lama "*Fantasy*" karya Earth Wind and Fire, nada-nada tanpa sia-sia berkejaran penuh energi dalam sebaran oktaf yang lebar seolah mengantarkan pendengarnya membuka pintu-pintu ke dunia fantasi. Di tangan begawan instrumentalis tiup ini, semuanya terdengar seolah tanpa upaya berarti. Begitu mengalir. Mungkin itulah yang membedakan mereka yang segelintir dari kerumunan. Mereka bermusik tanpa harus berpikir lagi.

DARI manakah energi kreatif mereka? Apakah Dave dapat begitu inovatif dalam berimprovisasi lewat nada-nada *signature*-nya memang tanpa upaya? Tidak. Semuanya terjadi karena kekokohan fondasi teknik yang dibangun sejak dulu. Dan membangun kemampuan teknik tinggi tidaklah gratis. Itu diperoleh lewat perjuangan keras yang kadang kejam.

Inilah yang perlu dipelajari oleh setiap mereka yang ingin berinovasi. Inovasi adalah tentang berkreativitas menghasilkan kemahakaryaan. Berkreativitas dalam berinovasi memang butuh improvisasi layaknya bermain jazz. Dan sayangnya, improvisasi bukan untuk orang kebanyakan dan para amatir.

## Perjalanan Inovasi

Berinovasi tidaklah cukup hanya dengan mengumpulkan orang-orang yang terlihat kreatif dan meminta mereka menemukan *what's next*. Inovasi adalah sebuah proses yang harus dikelola dengan kedisiplinan (Drucker, 2002).

Silakan tengok bagaimana perusahaan farmasi mendapatkan peluang inovasi untuk obat penurun kolesterol. Sudah tentu proses penemuan substansi efektif obat tersebut tidak dapat diserahkan kepada para amatir. Untuk pelaku di industri obat-obatan dan farmasi ini, proses pengembangan obat baru harus lewat serangkaian '*stage and gate*' yang begitu ketat dan tanpa kompromi (Cooper, 2001). Mendapatkan substansi obat baru yang paling tepat tidak ubahnya sebuah turnamen inovasi yang mempertandingkan begitu banyak, bahkan ribuan kandidat peluang inovasi (Terwiesch dan Ulrich, 2009).

Berbicara tentang disiplin dalam berinovasi, ada baiknya menengok proses eksperimen berinovasi melalui pemikiran desain (Brown, 2009). Dalam pemikiran desain (*design thinking*), mendapatkan peluang inovasi hingga konsep produk terbaik bukanlah peristiwa acak. Inovasi dicapai lewat berbagai upaya tak

kenal lelah. Inovasi yang hebat selalu berawal dari peluang yang hebat. Peluang yang hebat memerlukan proses pengembangan dari begitu banyak peluang. Pertanyaannya dari mana sekumpulan peluang datang? Bagaimana mendatangkannya? Setelah itu bagaimana merealisasikan peluang inovasi tersebut? Siapa saja di perusahaan yang melakukannya?

## Kesiapan dan Kedisiplinan

Tidak dipungkiri ada yang melihat bahwa kreativitas sebagai penggerak utama dalam berinovasi. Kenyataannya memang demikian. Kreativitas sangatlah dibutuhkan terutama di tahapan pengembangan konsep produk yang penuh ketidakjelasan (*fuzzy front-end process*). Diawali dari peluang inovasi, tantangan berikutnya buat setiap tim inovasi adalah mengembangkan berbagai konsep produk. Di sinilah kreativitas diperlukan untuk dapat menghasilkan berbagai kemungkinan konsep.

Kreativitas penginovasilah yang menghadirkan berbagai kemudahan bagi kita pengguna inovasi. Tanpa kreativitas, tidaklah mungkin kita menjumpai berbagai produk akhir yang mengakrabi keseharian kita. Dari begitu banyak pemutar MP3, kenapa iPod yang begitu mendominasi? Kuncinya terletak dari kreativitas tim pengembang produk dalam mensintesiskan fungsionalitas dan kemaknaan produknya. Demikian pula dengan berbagai mobil konsep yang sering dipertontonkan di berbagai pameran mobil.

Dalam berinovasi, *time to market* bisa menjadi faktor penentu kesuksesan sebuah produk inovatif. Oleh karenanya, mengembangkan sebuah konsep produk tidak ubahnya seperti pekerjaan sebuah proyek yang perlu manajemen tersendiri. Dan ketika bicara manajemen proyek, tentunya ada sedikitnya tiga dimensi kinerja yang sering digunakan: waktu, kualitas, dan biaya. Di sinilah tantangan yang dihadapi setiap tim inovasi. Dari segala keterbatasan sumber daya: fasilitas, pendanaan, dan

manusia, kesuksesan berinovasi terletak pada manajemen inovasi yang solid.

Hal inilah yang menjelaskan dalam urusan inovasi, setiap perusahaan perlu menyiapkan *creative genius* yang kreatif dalam mengembangkan konsep produk dan *innovation champion* yang begitu disiplin dalam mengelola proyek pengembangan produk (Morris, 2011). Jika perusahaan mampu mengupayakan, memberdayakan, dan menjaga sosok-sosok penting dalam berinovasi tersebut, perjalanan berinovasi pun akan lebih mudah.

Layaknya kita semua yang mengerjakan sesuatu untuk urusan kebaikan, awalnya memang selalu tidak mudah karena banyak rintangannya. Namun jika kita menjalaninya dengan kesiapan dan kedisiplinan, keberhasilan tinggal urusan waktu. Ketika itu yang terjadi, mungkin tidak ada yang lebih tepat untuk menggambarkan perasaan kita selain kerinduan akan kembali ke rumah. *Home sweet home!*

# Mau Memutuskan

Aksi penyelamatan heroik di Chile di tahun 2010 sungguh mengundang decak kagum. Apa yang kita lihat dalam drama kemanusiaan tersebut, yang mungkin terhebat di abad ini, tidak ubahnya sebuah *breakthrough innovation*. Disebut sebuah inovasi karena merupakan solusi tepat atas problem hidup-mati yang dihadapi penambang. Disebut terobosan karena memang problem ini baru pertama kali terjadi: manusia terperangkap selama 69 hari di kedalaman 700 meter dari permukaan bumi. Sesuatu yang sulit dibayangkan.

INOVASI dapat dilihat sebagai sebuah proses pengambilan keputusan. Penginovasi akan selalu menjadi pemecah persoalan atas persoalan yang dihadapi masyarakat penggunanya. Dalam pengambilan keputusan, berdasarkan problem yang diidentifikasi, berbagai pilihan solusi akan dikembangkan untuk kemudian dipilih solusi terbaik. Ini pula yang terjadi dalam aksi penyelamatan di Chile. Dihadapkan pada problem terperangkapnya sejumlah manusia di perut bumi, sejumlah rencana coba dikembangkan untuk kemudian dipilih satu yang terbaik. Memilih solusi baru satu hal. Hal lainnya adalah mengeksekusi solusi tersebut. Inovasi adalah tentang mendapatkan solusi yang tepat dan mengeksekusinya dengan tepat pula.

## Perspektif Berinovasi

Apa yang terjadi di Chile dapat menjadi sumber inspirasi bagi siapa pun yang ingin belajar berinovasi. Keberhasilan sebuah proyek inovasi dapat diterangkan dari beberapa perspektif utama berinovasi sebagai berikut:

1. *Strategi.* Strategi inovasi diperlukan perusahaan sebagai pemberi arah dan penggerak kegiatan berinovasi dalam perusahaan. Ukuran yang digunakan untuk menilai strategi perusahaan: apakah perusahaan sudah menempatkan inovasi sebagai *strategic top priority*? Apakah perusahaan memang sudah berkompetisi lewat inovasi produk atau layanan? Apakah perusahaan memiliki fleksibilitas dalam menghadapi lanskap persaingan bisnis yang cepat berubah? Diperlukan keberpihakan pada inovasi dari pemimpin perusahaan.

Dalam kasus Chile, sang pemimpin inovasi, Presiden Sebastian Pinera menempatkan penyelamatan nyawa manusia sebagai prioritas utama yang tidak bisa ditawar-tawar. Keberpihakan pada keselamatan para petambang merupakan

‘ruh’ yang menggerakkan langkah-langkah berikutnya dalam mencari solusi yang tepat.

2. **Input.** Perspektif input menjelaskan seberapa jauh perusahaan memiliki faktor-faktor input seperti R&D, manusia, fasilitas, dan dana yang diperlukan untuk menjalankan proses pertambahan nilai dalam inovasi. Ukuran yang digunakan dalam menilai kekuatan di faktor input ini meliputi: apakah perusahaan memiliki R&D yang mampu menghasilkan invensi untuk inovasi? Apakah perusahaan memiliki sumber daya manusia yang kompeten untuk berinovasi? Apakah perusahaan memiliki fasilitas yang mendukung kegiatan berinovasi? Apakah perusahaan memiliki pendanaan yang cukup untuk R&D dan pengembangan produk baru?

Kembali ke kasus Chile, keberhasilan aksi kemanusiaan tersebut ditopang dari kualitas input yang terlibat. Adanya dukungan teknologi pemboran presisi, teknologi kapsul penyelamat, insinyur-insinyur handal, dan kucuran dana *at any cost* menjelaskan itu semua.

3. **Proses.** Di sinilah proses berkeringat yang sesungguhnya akan menentukan sukses tidaknya sebuah karya inovasi. Proses pertambahan nilai yang terjadi mencakup tahapan ***Idea generation***: apakah proses brainstorming dalam mengembangkan ide-ide inovatif sudah berjalan lancar dan efektif?; ***Idea conversion***: apakah tim pengembang produk mampu menghasilkan konsep produk secara tepat dari ide produk yang dipilih? Apakah tim pengembang produk mampu menditulkan konsep produk menjadi desain detil produk baru yang akan dikembangkan?; ***Idea diffusion***: apakah tim pengembang produk berhasil menyebarluaskan inovasi baru ke masyarakat penggunanya dan juga stakeholdernya?; dan ***Project management***: apakah tim pengembang produk

sudah menjalankan manajemen proyek pengembangan produk baru secara tepat waktu, kualitas dan biaya?

Titik-titik pertambahan nilai di atas juga berhasil dijalankan oleh tim penyelamat di Chile. Mulai dari mengembangkan beberapa rencana penyelamatan; memilih rencana terbaik, memusatkan dan menyebarluaskan rencana terbaik tersebut kepada stakeholder terkait yang terlibat dalam manajemen proyek sehingga proyek dapat dieksekusi secara presisi.

4. **Output.** Pada akhirnya, kesuksesan suatu karya inovasi ditentukan oleh diterimanya secara luas inovasi tersebut di masyarakat pengguna. Yang menjadi ukuran output produk inovasi meliputi tingkat kepuasan konsumen terhadap produk baru; Apakah inovasi yang dihasilkan mampu menciptakan pertumbuhan profit bagi perusahaan? Apakah perusahaan sudah mendapatkan *return on investment* (ROI) yang diinginkan?

Yang terjadi di Chile justru lebih dari sekadar ukuran-ukuran kinerja yang *tangible*. Jika inovasi di perusahaan hanya mengejar pertumbuhan sekian persen, penjualan sekian miliar, terselamatkannya nyawa satu manusia saja adalah sesuatu yang tidak ternilai harganya. *Priceless!*

## Iklim berinovasi

Selain keempat perspektif di atas, sebetulnya ada satu perpektif yang membedakan perusahaan yang inovatif dengan yang bukan. Iklim berjiwalah yang akan menentukan keberhasilan suatu proyek inovasi di perusahaan. Ukuran dari iklim dari perusahaan inovatif meliputi: apakah perusahaan menawarkan kebebasan bagi siapapun untuk berpikir kreatif? Apakah perusahaan memberikan toleransi terhadap setiap kegagalan dari proyek inovasi

yang dijalankan? Apakah perusahaan memberikan pengakuan dan insentif kepada siapa pun yang berkontribusi positif?

Iklim inovatif ini merupakan bentuk pencapaian yang harus dikejar oleh setiap perusahaan. Pentingnya iklim ini dapat diilustrasikan sebagai berikut: tempatkanlah seorang mahasiswa yang biasa-biasa saja di sebuah sekolah top di luar negeri. Tanpa mempelajari visi, misi, nilai sekolah tersebut, iklim sekolah tersebut sudah menggerakkan mahasiswa tersebut untuk memaksimalkan proses belajarnya. Iklim yang berjiwa pulalah yang mengantarkan aksi gemilang di Chile. Semua *stakeholder* dalam drama kemanusiaan ini begitu tergerak untuk memberikan kontribusi maksimal.

Bagi perusahaan yang sedang berinovasi, ketika semua perspektif berinovasi sudah diperhatikan dan dijalankan, akhir perjalanan inovasi dapat diduga. Sebuah misi untuk memecahkan persoalan berhasil diselesaikan. *Mision cumplida!*

# Mau Berjiwa

*See the desert  
We have walked the path  
Of all the known religions  
In the big dream  
We are brothers, we are sisters  
Of the big dream*  
(ABWH – *Brother of Mine*, 1989)

ITULAH penggalan lirik lagu ‘tidak biasa’ dari para ‘Jedi’ musik ABWH (Anderson, Bruford, Wakeman, Howe yang menggawangi supergroup rock progresif YES). Lagu yang sudah begitu lama memang, namun sepertinya tidak lekang oleh waktu. Ketika mendengarkan dan meresapinya, pernyataan jujur pun keluar... *Masterpiece!* Kekuatan lirik dan komposisi musik yang mensintesikan keindahan, kesederhanaan, kerumitan sekaligus kemegahan menjadikan karya musik mereka tak ubahnya sebuah ‘keterasingan’ dalam kenormalan.

## Proses Berkeringat

Inovasi memang bukan untuk semua. Kenyataannya memang hanya segelintir saja yang pantas disebut penginovasi dalam arti yang sesungguhnya. Layaknya sebuah *odyssey*, inovasi adalah sebuah perjalanan panjang menembus ketidaktahuan, ketidakjelasan, dan ketidakpastian. Tujuan yang ingin dicapai tentunya adalah pengetahuan baru, kejelasan, dan kepastian. Itu sebabnya perlu kesabaran dan keuletan untuk meraihnya.

Coba lihat bagaimana perjuangan tim pemanjat tebing mencapai puncak. Meski sudah berpengalaman memanjat, mereka selalu merasakan pengalaman baru setiap kali merayap di tebing. Bisa saja cengkeraman jarinya terlepas atau pijakan kakinya tergelincir, sehingga mereka harus kembali lagi posisi awal. Namun, para pemanjat ini tetap mengulanginya, mencari titik cengkraman dan pijakan yang baru. Keberhasilan mereka dalam mencapai puncak panjatan dilalui lewat kesabaran luar biasa. Mereka sabar menghadapi kegagalan. Mereka tidak tergesa untuk berhenti atau mencari jalan pintas.

## Penciptaan Nilai

Dalam proses inovasi, sedikitnya ada dua titik pertambahan nilai: Pertama, melihat dan mengenali peluang baru; dan kedua, mengkonseptualkan peluang baru tersebut. Kemampuan melihat dan mengkonseptualkan ini menjadi pembeda utama penginovasi dari pelaku bisnis kebanyakan.

Peluang inovasi dapat didefinisikan sebagai sebuah hipotesis tentang adanya penciptaan nilai (Terwiesch dan Ulrich, 2009). Dalam praktiknya, peluang bisa berupa kebutuhan baru yang muncul, invensi teknologi yang menjanjikan kemanfaatan, atau pertemuan antara kebutuhan dengan kemungkinan solusinya.

Setiap pelaku di berbagai sektor akan mengartikan peluang inovasi tersebut dengan cara pandangnya sendiri. Bagi perusahaan

pembuat sepatu olahraga, peluang bisa berupa pendekripsi jumlah langkah yang dilakukan penggunanya. Bagi perusahaan penyedia makanan, peluang bisa berupa resep membuat makanan yang enak dari bahan-bahan yang menyehatkan. Bagi perusahaan farmasi, peluang adalah kandungan kimia baru yang dapat mengikis plak di dinding pembuluh darah. Bagi pelaku di industri pendidikan, peluang adalah kurikulum yang dapat memaksimalkan proses belajar pesertanya.

Jadi jelas, peluang inovasi adalah seperangkat ide atau gagasan untuk menghadirkan sesuatu yang bermakna bagi penggunanya. Untuk mendapatkannya, sebagian pelaku percaya, pencarian peluang inovasi adalah urusannya orang-orang kreatif. Kumpulkan saja orang-orang kreatif, maka peluang baru pun akan diperoleh. Inilah praktik serba menggampangkan dalam berinovasi. Bukan hanya orang yang kreatif yang diperlukan; tapi juga mereka yang berpengetahuan dan berdisiplin dalam proses pencarian yang terkelola dengan baik. Coba bayangkan, mungkinkah kandungan baru untuk obat penurun kadar gula darah keluar dari sembarang orang kreatif yang ditemukan di jalan? Tentu tidak. Peluang untuk obat baru lahir dari proses berkeringat para peneliti lewat serangkaian uji coba di laboratorium. Peluang inovasi tidaklah gratis; kehadirannya harus diupayakan lewat suatu proses penuh kedisiplinan tersendiri.

Tahap berikut adalah konseptualisasi gagasan tersebut, tahap yang jauh lebih menantang. Bagi perusahaan sepatu yang akan mengembangkan '*intelligent shoes*' untuk kesehatan, misalnya, tantangannya adalah menghadirkan produk yang bisa menghitung jumlah langkah penggunanya. Seperti apa konsep produknya? Lewat tim multiperspektif terdiri dari desainer produk, ahli produksi, pemasar, sampai antropolog, serangkaian proses iteratif untuk menghasilkan berbagai prototip dilakukan. Kreativitas sangat diperlukan dalam menghasilkan sekumpulan

konsep produk. Kembali lagi dibutuhkan orang-orang kreatif yang berpengetahuan dan berdisiplin untuk menghasilkan konsep produk yang tepat.

## Ruh dalam Berinovasi

Semakin menguatkan bahwa inovasi memang bukan untuk semua. Dua titik pertambahan nilai berinovasi di atas jelas mensyaratkan perlunya perusahaan memiliki sumber daya yang kuat. Individu yang kreatif, berpengetahuan dan juga berdisiplin dalam proses berinovasi tidak dapat ditawar-tawar lagi. Peluang dan konsep inovasi tidaklah datang begitu saja. Fasilitas yang berhubungan dengan kegiatan R&D juga sudah menjadi keharusan. R&D bahkan bisa menjadi pembeda pelaku inovasi dari kebanyakan perusahaan.

Proses berkeringat, R&D yang kuat tidak akan berlangsung tanpa adanya strategi perusahaan yang berpihak kepada inovasi. Strategi inovasi juga tidak akan efektif dijalankan tanpa adanya leadership yang kuat untuk mensukseskan program inovasi, demikian pula sebaliknya. Strategi, kepemimpinan dalam berinovasi di perusahaan akan menjadi tidak berarti tanpa adanya ‘mimpi besar’ dari visioner perusahaan. Demikian pula sebaliknya, mimpi besar hanya sekadar mimpi tanpa strategi dan kepemimpinan yang menggerakkan R&D dan proses berinovasi. Interaksi saling menguatkan antar visi-strategi-kepemimpinan-proses-R&D dengan sendirinya akan membentuk kultur berinovasi yang kuat. Bersamaan dengan terbangunnya kultur berinovasi yang kuat, tanpa disadari ‘ruh’ berinovasi pun hadir untuk menggerakkan siapapun di dalamnya untuk terus berinovasi.

Bisa saja sebuah perusahaan yang sekadar mencari popularitas menjawab ‘ya’ ketika ditanya apakah perusahaannya inovatif. Namun keinovasian pada akhirnya dinilai bukan dari ucapan atau tampilan yang seolah-olah inovatif. Keinovasian perusahaan da-

pat dirasakan karena ‘ruh’ berinovasi yang begitu hadir di perusahaan tersebut. Realita bahwa sebuah perusahaan terus menerus mencari terobosan-terobosan baru; terus berinvestasi dengan R&D nya; meningkatkan kualitas proses berinovasinya; terus menajamkan strategi berinovasinya sambil menguatkan kepemimpinan berinovasinya, menunjukkan adanya ‘ruh’ berinovasi di perusahaan. Inilah yang begitu mahal yang ada di penginovasi sejati dan membedakannya dari pelaku kebanyakan.

Perjalanan panjang berinovasi memang akan dengan mudah menyesatkan pelakunya. Setiap inovasi baru memberikan pengalaman baru bagi pelakunya. Rutinitas prosedural masa lalu kadang tidak berlaku. *The spirit always carries on!*

# Mau Berteknologi

*Google Glass is dead!*

Inilah nasib karya mutakhir Google.

Sejak awal kemunculannya, Google Glass digadang-gadang sebagai alat yang menawarkan segala kemudahan bagi pemakainya. Bayangkan, komputer berbentuk kacamata itu dapat mengambil gambar atau merekam peristiwa tanpa menggunakan kamera. Tinggal arahkan pandangan kita ke obyek, lalu perintahkan 'take a picture'. Semudah itu.

BAYANGKAN pula ketika Anda berada di persimpangan jalan dan harus memilih jalan yang paling cepat sampai ketujuan. Dengan Google Glass, informasi langsung terpampang di pandangan Anda

tanpa harus bolak-balik melihat ke *smartphone* yang selama ini digunakan sebagai penunjuk jalan.

Atau yang lebih hebat lagi, alat ini bisa menampilkan profil orang yang baru Anda jumpai. Ketika mewawancara calon karyawan baru, Anda dapat langsung mendapatkan profil orang tersebut. Bekerjasama dengan pembuat aplikasi untuk profiling, pengguna Google Glass mendapatkan informasi yang ingin Anda ketahui berdasarkan raut muka, intonasi suara, bahasa tubuh yang terekam oleh alat ini.

Melihat segala kegunaannya itu, mengapa Google Glass gagal di pasar? Mengapa kecepatan penyebaran inovasinya begitu lambat? Review dari *innovator* (kritikus teknologi) maupun kehadiran sejumlah *early adopter* (pengguna produk yang pertama kali) belum mampu secara masif merangkul pengguna umum.

Analisa setelah kejadian pun bermunculan. Ada yang menyebut kegagalan tersebut terutama berkaitan masalah etika dan privasi orang yang dilanggar akibat penggunaan alat ini. Ada pula yang menduga harga \$1.500 yang masih terlalu mahal bagi banyak orang, bahkan ada yang khawatir alat tersebut akan memicu tumor otak.

## Teknologi adalah Kunci

Terlepas dari kisah kegagalan yang dialami Google, pelajaran penting dalam berinovasi adalah peran kunci teknologi dalam merealisasikan karya inovasi. Bila dibongkar isi Google Glass, maka kita akan menemukan miniatur dari jejaring teknologi tercanggih. Di dalam kacamata tersebut dibenamkan touchpad yang berfungsi sebagai konsol pengontrol, kamera pengambil gambar dan video beresolusi tinggi, dan layar khusus yang amat jernih dan nyaman di mata. Belum lagi kemampuannya untuk mencari dan mengolah data, serta berselancar di internet.

Pengembang Google Glass adalah Google X, unit khusus di Google yang bertugas mengembangkan inovasi bersifat terobosan. Seperti lazim terjadi, pengembangan inovasi unit ini melibatkan dua peran pokok, yakni pengonsep produk dan lainnya perekayasa produk. Peluang inovasi seperti apakah yang sedang dibidik oleh Google Glass?

Dari faktor sosial, masyarakat moderen yang serba ingin kemudahan, serba ingin terinformasi, serba gadget, serba digital, serba tergesa, serba ingin tampil beda, serba ingin mengaktualisasi diri yang condong ke narsistik, dan seterusnya. Masyarakat merindukan produk inovatif yang tidak sekadar fungsional, tapi juga emosional. Dari faktor teknologi, kekuatan jejaring pemasok teknologi Google X akan selalu menawarkan peluang inovasi yang bersifat *technology-push*.

Dengan melihat dua faktor ini saja, bisa diduga peluang inovasi Google Glass adalah memberikan informasi akurat kepada penggunanya lewat indra penglihatan dengan cara yang amat praktis. Peluang inovasi lainnya adalah mengabadikan peristiwa yang dialami pengguna dengan cara yang penuh termudah. Dirumuskan lebih provokatif, Google Glass membuat penggunanya menjadi lebih berkuasa dan mudah mengambil keputusan berdasarkan apa yang dilihatnya. Lagi-lagi, kata kunci kemudahan menjadi resep dasar produk inovatif.

## Mahalnya Visi dan Teknologi

Jelas sudah teknologi merupakan penentu keberhasilan suatu inovasi produk. Hampir mustahil inovasi yang hebat tanpa didukung oleh teknologi yang juga hebat. Melihat kenyataan ini, timbul pandangan bahwa bermain di dunia inovasi produk menjadi hak segelintir perusahaan raksasa yang menguasai teknologi mutakhir dan didukung oleh jejaring pemasok teknologi yang lengkap. Maka, agak mustahil untuk menjumpai perusahaan lokal dari

negeri seperti Indonesia bisa menghasilkan inovasi sekelas Google Glass.

Namun, ternyata para inovator teknologi terkemuka tidak muncul karena kekuatan modal semata. Banyak temuan teknologi terbaru justru muncul dari perusahaan kecil ataupun menengah. Akuisisi yang dilakukan Google terhadap berbagai perusahaan berbasis teknologi maju, termasuk pembuat robot Boston Dynamics, membuktikan hal tersebut sekaligus menegaskan visi Google yang jauh ke depan.

Itu sebabnya, membangun kekuatan inovasi bersandarkan teknologi tidak bisa direplikasi begitu saja. Siapa pun yang ingin menjadi penguasa di dunia inovasi sesungguhnya tidak bisa tidak harus menempuh perjalanan panjang penuh keringat. Teknologi maju dipahami, orkestrasi berbagai invensi teknologi dijalani. Inilah kompetensi yang begitu mahal untuk dikuasai. Memang, *technology will always find the answer!*

# Mau Berprinsip

*Innovation is easier said than done!*

Inovasi lebih asyik dibicarakan ketimbang dijalankan. Silakan lihat di berbagai seminar, pelatihan, kuliah tentang inovasi. Selalu penuh dengan antusiasme pesertanya. Berbagai kasus praktik terbaik tentang berinovasi disampaikan. Beragam ide dikembangkan di kelas. Suasana diskusi selalu hidup, marak dengan ide-ide segar.

TAPI apa yang terjadi selanjutnya?

Kegairahan mengeksplorasi ide itu tidak berimbang dalam keseharian. Semuanya terjebak rutinitas. Berbagai ‘ide besar’ yang muncul tetap jadi sebatas ide. Padahal, dalam proses inovasi, ide yang baik harus dikonversikan menjadi konsep produk yang tepat. Mengidentifikasi ide yang tepat tentu tidak mudah, sementara mengkonversikannya menjadi produk adalah pekerjaan lain yang jauh lebih sulit.

## Lanskap Ketidakpastian Industri

Inovasi menuntut perubahan cara melihat, mengapresiasi, dan menindaklanjuti suatu problem baru yang ada. Dan perubahan baru akan dijalankan jika pelakunya sudah mendapatkan urgensi perubahan tersebut. Jika sekarang ini kita belum banyak menemukan perusahaan berinovasi, itu menandakan bahwa inovasi belum menjadi prioritas mereka dalam melakukan perubahan.

Kenyataannya memang demikian. Dari sekian banyak proyek perbaikan (*improvement project*) yang dijalankan perusahaan di Indonesia, sebagian besar lebih untuk urusan ‘*delivery*’. Pemangkasan biaya, pengurangan tingkat kecacatan, pengiriman tepat waktu, pengurangan inventori masih problem tipikal perusahaan. Dan solusi yang ditawarkan lebih bersifat *trouble-shooting* yang berdampak jangka pendek saja. Sebagian besar perusahaan masih berjuang dalam mencari inovasi proses yang dapat menjamin posisi daya saing mereka dalam jangka panjang.

Dalam urusan *delivery* masih berjuang, belum lagi dalam urusan *discovery*, yaitu mencari apa lagi yang besar berikutnya buat perusahaan. Silakan cermati, berapa banyak perusahaan di Tanah Air yang menawarkan produk-produk baru yang berkualitas secara konsisten dalam rentang waktu yang lama? Adakah pelaku di sini yang *head to head* dengan penginovasi kelas dunia di sektor teknologi informasi, otomotif, proses dan produk industri, biomedis, energi? Di sinilah tantangan bagi pelaku bisnis di sini dalam urusan inovasi.

Terbatasnya kemampuan mengeksekusi (*delivery*) dan menemukan peluang inovasi (*discovery*) membuat pelaku bisnis di sini hanya bermain dalam lanskap ketidakpastian yang rendah. Sekarang coba petakan lanskap ketidakpastian berdasarkan ketidakpastian permintaan dan ketidakpastian teknologi (Furr dan Dyer, 2014). Kemampuan perusahaan dalam menghadapi

ketidakpastian permintaan akan mengunci ketepatan produk yang ditawarkan ke pengguna. Pengguna akan membelinya. Sementara dalam menghadapi ketidakpastian teknologi, perusahaan dituntut untuk mampu mensintesiskan portofolio teknologi terkini dalam menawarkan solusi yang diinginkan pengguna.

Secara hipotetikal, perusahaan-perusahaan di sini banyak berkumpul di kuadran kiri bawah dan kiri atas yang ditandai dengan ketidakpastian teknologi yang rendah. Ukuran yang menjelaskan ketidakpastian teknologi rendah ini dapat dilihat dari rasio R&D industri terhadap pendapatan. Sulit menemukan perusahaan di industri manapun yang sudah menggelontorkan R&D sebesar 1% saja dari pendapatannya.

Masih rendahnya anggaran perusahaan utk R&D dapat menjelaskan mengapa belum ada perusahaan-perusahaan inovatif kelas dunia asal Indonesia di sektor peralatan medis, farmasi, pesawat terbang, permesinan, *software*, peralatan elektrikal, elektronik dan kontrol. Sementara itu, perusahaan domestik di sektor restoran, hotel, pertambangan, batubara, pakaian, ritel begitu banyak berada dalam lanskap ketidakpastian yang rendah, baik dikarenakan ketidakpastian teknologi dan/atau ketidakpastian permintaan yang rendah. Melihat pemetaan strategis perusahaan berdasarkan lanskap ketidakpastian ini, perusahaan perlu memahami *set of principles* dalam berinovasi.

## Prinsip-prinsip Berinovasi

Lanskap ketidakpastian yang berbeda memerlukan strategi inovasi yang berbeda. Berada di kuadran kiri bawah yang ditandai dengan ketidakpastian permintaan dan teknologi yang rendah, sebetulnya membuat perusahaan nyaman berada di dalamnya. Dengan teknologi proses yang dimiliki sekarang ini, perusahaan hanya dituntut konsisten dalam menghasilkan produknya, yang umumnya bersifat fungsional. Pelaku di sektor kelistrikan, air

minum, rokok, dan produk fungsional lainnya akan menjalankan prinsip berinovasi ‘lean customer-driven innovation’. Perusahaan perlu terus mendengar apa yang menjadi keinginan pengguna, perubahan inkremental apalagi yang diinginkan mereka. Dalam urusan merealisasikannya, perusahaan harus terus fokus pada pemangkasan segala pemborosan.

Di kuadran kiri atas, tuntutan permintaan semakin canggih (*sophisticated*). Varitas produk dan layanan semakin beragam. Namun kabar baiknya, dengan tuntutan teknologi kepada perusahaan tetap relatif rendah. Pelaku di sektor industri restoran, makanan, layanan kesehatan harus tetap berupaya untuk memenuhi segala permintaan secara secara responsif dalam rentang waktu yang cukup panjang (*agile customer-driven innovation*).

Masuk ke kuadran kanan bawah, permintaan relatif terprediksi oleh perusahaan. Namun tantangan di sini datang dari teknologi yang terus berkembang. Pelaku di sektor industri pesawat terbang, otomotif, pertanian perlu meningkatkan anggaran R&D mereka untuk tidak tertinggal dalam penguasaan teknologi. Karena produknya tetap fungsional, pelakunya tetap harus fokus pada pemangkasan segala pemborosan. Prinsip *lean R&D-driven innovation* berlaku untuk kuadran kanan bawah ini.

Terakhir kuadran kanan atas yang menawarkan tantangan terberat bagi setiap penginovasi. Menghadapi ketidakpastian permintaan dan teknologi yang tinggi, pelakunya dituntut untuk terus menghadirkan penggunaan teknologi terkini dan secara responsif dalam kurun waktu yang lama dapat memenuhi segala tuntutan permintaan. Inilah prinsip tertinggi dalam berinovasi, *agile R&D-driven innovation*.

Jadi bagi siapapun yang ingin memasuki jagat inovasi, kenali dulu lanskap ketidakpastian industrinya. *Selanjutnya berprinsiplah!*

# Mau Menjelajah

Ya, inovasi memang bukan untuk semua.

Inovasi hanyalah ditujukan pada para penjelajah keambiguan dan ketidakpastian.

Tapi bukan sekadar menjadi penjelajah berbekal kenekatan dan mengandalkan keberuntungan. Agar tidak tersesat, penjelajah inovasi membutuhkan visi dan kedisiplinan yang tinggi.

*16:35 WIB. Alex (45 tahun), seorang eksekutif puncak di sebuah perusahaan energi, sedang menikmati kesendiriannya. Dari ruang kerjanya yang nyaman di lantai 29, sembari menyeruput kopi latte-nya, ia memandang ke luar jendela, menikmati Jakarta yang sedang diguyur hujan. 'Business is going very well', katanya dalam hati. Dengan segala kekuatan sumber daya manusia, modal, jejaring bisnis yang dikuasai, ke depan buat Alex adalah menjaga agar bisnis berjalan sebagaimana biasa.*

*Cegah kesalahan fatal, eliminasi segala bentuk pemborosan, teguh memegang SOP menjadi kredo keberhasilan perusahaan.*

*Waktu sudah menunjukkan 01.20 pagi. Nuno (28 tahun) masih disibukkan dengan urusan peluncuran album musik sebuah grup baru. Sebagai pemilik & CEO perusahaan label baru, ia adalah seorang visioner; mencoba menawarkan suatu portofolio musik beragam yang dapat diapresiasi banyak penikmat musik. Menyadari keseragaman sedang melanda industri musik di Tanah Air, Nuno tetap mencoba peruntungan untuk menawarkan sesuatu yang baru, terobosan, yang mungkin anti pasar. Baginya bermain di industri musik perlu ketajaman intuisi dan keberanian dalam mengorbitkan penyanyi atau grup baru. Seperti the Beatles merajai era 60-an; Rolling Stone di 70-an; U2 mulai 80 hingga 90an, ia pun juga yakin akan tampil grup2 hebat di tanah air. Ia bertekad perusahaan labelnya harus menjadi bagian penting dari hadirnya grup besar di Tanah Air.*

*Bob (40 tahun) adalah Chief Innovation Officer di sebuah bank papan atas. Gandrung dengan iPad, menjelang tidurpun dia masih berselancar mengikuti berita-berita terkini. Di tengah pencarinya ia menemukan laporan khusus dari sebuah perusahaan konsultan papan atas tentang konsep ‘banking for the poor’. Konsep ini ternyata sudah dijalankan di Brasil dan berhasil. Ini harus terjadi di sini’, gumamnya. Kesempatan bagus untuk menjadi bermakna bagi banyak orang. Esok harinya, Bob langsung mengumpulkan pihak manajemen dan membentuk tim kecil untuk menyiapkan konsep layanan terbaru untuk mereka di piramida terbawah.*

## **Sosok yang Inovatif**

Manakah dari ketiga perusahaan di atas yang paling inovatif? Tidak mudah menjawabnya. Pemikir manajemen ternama, Gary Hamel bahkan mempertanyakan upaya-upaya media cetak yang

sering menampilkan perusahaan paling inovatif dan paling hebat dalam hal ini dan itu. Bagi Hamel, sesuatu yang *non-sense* menampilkan banyak perusahaan dari sektor yang berbeda dalam satu daftar peringkat. Hal ini sama saja seperti mencoba mencari yang paling hebat di antara Ronaldo (sepakbola), Manny Pacquiao (tinju), dan Lance Armstrong (balap sepeda).

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

Dengan menggunakan dimensi atau perspektif yang tepat untuk menilai *innovativeness* (kemampuan berinovasi) dari perusahaan, setiap perusahaan dapat mengetahui seberapa kuat mereka dalam rantai nilai berinovasi. Dari perspektif input misalnya, bisa saja sebuah perusahaan tidak boros dalam belanja R&D karena fokus pada apa yang menjadi *needs, wants, and desires* dari masyarakat pengguna. Berangkat dari identifikasi peluang inovasi yang tepat tersebut, perusahaan menjalani proses transformasi, untuk mengkonversi ide menjadi karya inovasi yang siap diluncurkan ke pasar.

Di sinilah perspektif proses dalam berinovasi menjadi bagian penting. Apakah perusahaan memiliki proses pengembangan produk yang efektif untuk menghasilkan output yang mendatangkan kesuksesan finansial buat perusahaan. Perspektif output inilah yang oleh sebagian besar praktisi dilihat sebagai penentu kemampuan berinovasi perusahaan. Namun harus diingat, inovasi yang sukses hampir mustahil terjadi kebetulan.

## Siapkah Anda?

Jika ingin berhasil dalam inovasi, perusahaan perlu membangun suatu *innovation machine* (Adiarso, 2010). Perjalanan panjang berinovasi selalu melewati lanskap ketidakjelasan (*fuzziness*) dan ketidakpastian (*uncertainty*) yang tinggi. Berada dalam lanskap seperti itu, mesin inovasi tersebut harus bisa membantu pelaku inovasi membuka satu-persatu pintu-pintu kejelasan & kepastian dan mengantarkannya pada kesuksesan. Mesin inovasi yang berkemampuan dan handal datang dari sumber daya manusia yang multiperspektif, pendekatan, metode berinovasi yang tepat, dan segala fasilitas yang memadai untuk berinovasi.

Layaknya sebuah mesin, mesin inovasi tidak akan bekerja dengan sendirinya. Visi, kepemimpinan dari pimpinan puncak perusahaan yang dituangkan dalam strategi yang berpihak pada inovasilah yang akan menggerakkan mesin inovasi tersebut. Namun arahan dari strategi inovasi belumlah menjamin mesin inovasi bekerja secara optimal. Diperlukan suatu iklim yang kondusif bagi siapapun yang terlibat dalam proses berinovasi. Iklim yang berjiwalah yang akan membuat siapapun dalam proyek inovasi memberikan '*the best in them*'.

Ya, inovasi memang bukan untuk semua. Inovasi hanyalah ditujukan pada para penjelajah keambiguan dan ketidakpastian. Tapi bukan sekadar menjadi penjelajah berbekalkenekatan semata yang mengandalkan keberuntungan. Dibutuhkan kedisiplinan untuk menapaki lanskap keambiguan dan ketidakpastian yang bisa menyesatkan penjelajahnya. *Andakah sang penjelajah itu?*

# Mau Mendobrak

Pais (25 tahun) mewakili mereka yang berada di piramida terbawah. Dengan penghasilan yang pas-pasan dan tidak menentu, ia berjuang setengah mati untuk mendapatkan barang-barang kebutuhan pokok. Pais tidak sendirian. Ia dan banyak lainnya memimpikan barang-barang yang terjangkau dan mudah didapat. *Status quo* adalah rantai pasokan yang terlalu mahal untuk orang-orang seperti Pais.

DOEL (40 tahun) adalah seorang eksekutif puncak di salah satu bank terbesar di negeri ini. Dengan semakin kerasnya persaingan untuk mendapatkan nasabah baru di sektor ritel, Doel berkeyakinan bahwa masyarakat kalangan bawah menawarkan potensi yang besar. Belum tergarapnya peluang ini bisa dimengerti. Butuh

biaya besar untuk merangkul puluhan juta orang yang sebagian besar masih buta layanan bank itu.

Tatang (35 tahun) setiap hari harus melatih kesabarannya ketika melewati banyak jalan rusak parah. Di musim hujan yang berkepanjangan ini, jalanan rusak merupakan '*status quo*' yang harus diterima setiap warga. Dia ingin sekali menumpahkan kekesalannya, tapi tidak tahu harus ke mana. Saluran komplain yang bisa langsung didengar oleh pejabat publik berwenang tidak tersedia. Banyak orang seperti Tatang yang begitu tidak berdaya dengan ketidaknyamanan ini.

### Kesempatan Menjadi Pelopor

Tokoh-tokoh protagonis di atas memberikan kesempatan kepada siapa pun untuk menjadi pelopor, pendobrak *status quo* atas segala persoalan yang ada. Banyaknya sosok seperti Pais menjelaskan belum adanya pelaku bisnis yang mau mendobrak untuk memberikan pelayanan terbaik bagi mereka yang berada di piramida terbawah. Makin miskin seseorang, justru makin panjang rantai distibusinya. Makin miskin seseorang justru makin jarang pula mereka dilayani. Namun, di balik keterpinggiran itu, justru tersimpan kapitalisasi pasar yang begitu besar.

Ada dua premis yang bisa mengangkat derajad kehidupan mereka: meningkatkan daya beli atau menawarkan barang-barang dengan harga murah kepada mereka (Prahalad, 2004). Dari dua premis ini, yang terakhir lebih mungkin dilakukan ketimbang yang pertama. Syaratnya pelaku bisnis dapat membangun jejaring pasokan yang superefisien.

Di era ekonomi kreatif sekarang ini, siapa pun yang memiliki pengetahuan untuk mengorkestrasi jejaring (*network orchestration*) berkesempatan menjadi pemecah persoalan mereka. Praktik terbaik dalam rantai suplai memungkinkan itu.

Rantai pasok yang dibuat pendek akan mengurangi beban yang ditanggung konsumen.

Demikian pula dengan orang-orang seperti Doel yang ingin memberikan *social value* kepada masyarakat banyak. Dia pun dapat menjadi pelopor dengan menawarkan ide *'banking for the poor'*. *Status quo* bahwa layanan bank hanya untuk kaum berpunya perlu didobrak. Bank bisa memperkaya portofolio produknya dengan menyasar mereka yang selama ini dimarjinalkan. Jika selama ini bank memanjakan mereka yang dianggap mampu berhutang dengan memberikan kartu kredit, kenapa hal yang sama juga tidak diberikan kepada yang kurang memiliki daya beli.

Ambil contoh, data terakhir menunjukkan ada sekitar 6,5 juta pemegang kartu kredit di Indonesia dengan turnover setahun sekitar Rp155 trilyun. Artinya rata-rata setiap pemegang kartu kredit membelanjakan sekitar Rp2 juta per bulan. Sekarang bandingkan dengan potensi dari mereka yang tidak disentuh bank. Katakanlah ada 50 juta kepala keluarga yang ada di piramida terbawah dan menghabiskan rata-rata Rp250 ribu per bulan untuk kebutuhan dasar mereka, berarti kita sedang membicarakan perputaran uang sekitar Rp150 trilyun per tahun. Menyamai konsumsi mereka yang memiliki kartu kredit. Tertarikkah bank? *Pasti!*.

Sosok Tatang mewakili sebagian besar kita dalam keseharian. Ketika menjumpai banyak ketidaknyamanan dari fasilitas umum, yang diinginkan adalah adanya semacam saluran pengaduan yang bisa langsung ditanggapi oleh pejabat publik yang berwenang. Adanya 'lagged action' antara peristiwa ketidaknyamanan publik dengan upaya perbaikan dari pihak berwenang membutuhkan sistem *monitoring & control* yang lebih responsif dan efektif. Dicari pelopor yang bisa mengatasi persoalan ini; suatu terobosan

solusi yang mampu menajamkan empati pejabat publik kepada warganya.

## Pelopor vs Pengekor

Jika pelaku bisnis rajin melihat keadaan sekitar, akan begitu banyak problem yang ada di masyarakat yang bisa menjadi peluang baru. Peluang itu bisa mendatangkan kesuksesan baru jika direalisasikan. Namun kenyataannya, pilihan untuk menjadi pengekor ketimbang pelopor lebih sering muncul. Meskipun sudah melihat adanya peluang, namun *mental model* mereka menghalangi mereka untuk menjadi yang pertama.

Hal ini bisa disamakan dengan pilihan menjadi penginovasi atau pengimitasi. Menjadi pelopor lewat terobosan inovasi kurang digemari karena tetap menawarkan ketidakpastian yang tinggi setelah berinvestasi dalam R&D yang mahal. Sementara menjadi pengekor dengan mengimitasi produk-produk yang sudah terbukti sukses menjadi pilihan. Mereka lebih nyaman dengan praktik ‘wait and see’. Ditambah lagi dengan banyak kisah sukses pengimitasi dan kisah kegagalan para penginovasi. Perusahaan-perusahaan Tiongkok menjadi contoh bagaimana mereka menjadi sukses lewat strategi *copycat*. Bahkan Apple sekalipun dilihat sebagai bukan penginovasi sejati mengingat yang mereka lakukan adalah mensintesis dan mengemas semua invensi teknologi yang sudah ada.

Pengimitasi lebih menjadi pilihan karena mereka memiliki waktu lebih untuk belajar dari penginovasi. Mereka juga bisa lebih berhemat dalam biaya pengembangan inovasi. Jika melihat penginovasi berhasil, pengimitasi akan meniru se bisa mungkin dengan rasio harga dan performa yang lebih tinggi. Harapan pengimitasi adalah seiring dengan tumbuhnya perusahaan, mereka dapat mengembangkan R&D sendiri untuk menjadi penginovasi yang sesungguhnya.

Melihat pilihan menjadi pengekor/pengimitasi lebih aman ketimbang menjadi pelopor/penginovasi, lalu akankah kita tidak melihat lagi hadirnya pelopor-pelopor baru? Tentu tidak. Justru akan semakin jelas apa yang membedakan pelopor dari pengekor.

Semua hal tersebut berkaitan dengan nilai apa yang dimaksimalkan. Bagi pengekor, nilai yang selalu dimaksimalkan adalah *monetary value*. Ukuran keberhasilan dan kegagalan bagi mereka sangatlah sempit. Berbeda dengan pelopor. Bagi pelopor, nilai yang diperjuangkan tidaklah semata urusan uang. Bisa mengangkat harkat hidup orang banyak sembari mencari profit adalah sesuatu yang tidak terukur nilainya.

Tidak ada kata pecundang dalam kamus para pelopor. Sedari awal mereka sudah menjadi pemenang karena memperjuangkan sesuatu bernilai tinggi, yang bermakna. Maka, *jadilah pelopor dan berbanggalah!*

# Mau Mendunia

*The most awaited rock band is here!*

Ya, bertepatan dengan hari Kartini, Dream Theater (DT), sang penguasa panggung impian itu, akhirnya menuntaskan impian panjang penggemar fanatiknya di tanah air. Seperti kebanyakan pengusung musik progresif, DT memiliki basis penggemar yang begitu loyal. Para penggemar grup ini begitu merindukan sajian musik yang berkualitas.

TIDAK ada jingkrak-jingkrak berlebihan atau dorong-dorongan antar penonton. Tentu saja juga tidak ada atraksi dansa dari personil DT. Yang ada adalah atraksi bermusik luar biasa dari setiap individu band. Beberapa layar lebar di samping panggung sengaja dipasang untuk menayangkan akrobatik bermusik mereka. Menawarkan musik yang bukan untuk semua. Meski

disebut sebagian kritikus pertunjukan sebagai kelompok sirkus akrobatik bermusik, mengapa DT sukses mendunia? Pelajaran apa yang bisa dipetik bagi perusahaan yang ingin mendunia?

## Tidak Gampangan

Menyusuri perjalanan panjang mereka jauh ke belakang tahun 80-an di awal penciptaan grup ini, ternyata motor pendirinya John Petrucci (guitar), John Myung (bass), bersama dengan Mike Portnoy (drums) adalah mahasiswa sekolah musik bergengsi Berklee College of Music. Berbekal fondasi bermusik yang kuat, mereka tidak terlalu kesulitan untuk mengikuti permainan para grup senior. Namun jelas kemampuan meng-kopi saja tidaklah cukup untuk masuk ke industri musik. Mereka harus keluar dari *signature* grup-grup besar sebelum mereka. Mereka harus menampilkan sosok grup band baru yang berbeda dan mereka mampu melakukannya.

Apa yang dilakukan band seperti Dream Theater dapat meng-inspirasi siapa pun yang ingin berinovasi. Berinovasi adalah tentang menawarkan sesuatu kejutan yang tidak terpikirkan, tidak terbayangkan sebelumnya termasuk oleh masyarakat pengguna.

Untuk bisa melakukannya, ada dua kemampuan yang harus dimiliki setiap penginovasi. Pertama adalah kemampuan melihat adanya peluang kesenjangan antara apa yang sudah berlangsung di masyarakat pengguna dan apa yang masih tersembunyi di benak mereka. Mengusung warna musik metal progresif, DT mencoba mensinergikan dua aliran musik, yaitu metal dan progresif.

Tentu ada risiko ketika pilihan ini diambil. Bagi yang fanatik pada musik metal, DT dianggap kurang metalyang menuntut tempo serba cepat dan power yang tinggi tanpa terlalu mengedepankan harmonisasi. Sebaliknya, bagi penggemar setia musik rock progresif, DT dianggap tetap band metal yang mencoba lebih njelime dengan memasukkan progresi kord jazz dan klasik, seperti keba-

nyakan band rock progresif sejati. Namun apapun pendapat kritisus musik, DT berhasil meracik resep musik metal progresif yang mampu mendunia.

Analisis pasca keberhasilan menjelaskan DT bisa mendunia karena menawarkan sesuatu yang bernilai bagi penikmat musiknya. Mereka mampu meracik musik yang bisa menutup kesenjangan antara apa yang sudah ditawarkan dengan apa yang masih bisa diberikan kepada penikmat musik. Di tengah keramaian musik pop, hip-hop, rap yang mendominasi industri musik, DT menawarkan nilai keseriusan, kerumitan, kemaknaan, keindahan dan kemegahan kepada penggemarnya.

Apa yang dilakukan oleh DT dan grup progresif yang tidak pernah menggampangkan sesuatu dalam berkarya dapat menginspirasi siapa pun yang ingin berinovasi. Inilah kemampuan kedua yang harus dimiliki penginovasi sejati yang membedakan dirinya dari kerumunan. Penginovasi fokus pada detil, sementara kerumunan menghindari detil.

Silakan Anda perhatikan berapa banyak layanan, mulai dari layanan bank, restoran, rumah sakit, hotel, penyelenggaraan event yang begitu berkesan buat Anda. Sepertinya sedikit bukan? Bandingkan dengan seberapa sering Anda mengalami *annoying experience* ketika menerima pelayanan? Secara keseluruhan, gagalnya penyedia produk atau layanan dalam menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi penggunanya lebih dikarenakan *mental model* pelaku bisnis yang serba menggampangkan sesuatu. Inilah ‘Big-No’ yang harus dipegang teguh setiap penginovasi.

## Akhirnya Nama

Karya inovasi yang disiapkan secara detil merupakan tonggak dalam berinovasi yang harus dilewati setiap pelakunya. Namun pekerjaan berinovasi belumlah selesai. Untuk bisa mendunia dengan karya inovasi, diperlukan strategi difusi yang mampu meny-

barkan inovasi tersebut secara masif. Dan itulah pentingnya sebuah nama.

Memang ada ungkapan yang terkenal dari Shakespeare dalam Romeo dan Juliet yaitu ‘*apalah arti sebuah nama?*’. Dalam berbagai cerita kehidupan bisa saja nama menjadi tidak terlalu penting. Nama bermakna belum menggaransi sang pemilik nama berperilaku bagus. Namun apa yang diperlihatkan DT dan grup besar lainnya, nama bukanlah hal sepele malahan begitu berperan dalam keberhasilan suatu inovasi. Meski sebelumnya bernama Majesty yang terinspirasi lagu grup progresif senior berjudul “Bastile Day” yang terkesan sangat ‘*majestic*’, pendiri DT sedari awal sudah memiliki konsep yang jelas bahwa DT adalah grup serius dalam bermusik.

Berbekal kemampuan yang mumpuni, kemampuan mengisi kesenjangan peluang, dan memilih nama penuh makna, band sekelas DT sukses mendunia, meski musik mereka bukan untuk semua. Penginovasi di dunia bisnis bisa belajar dari para jedi di dunia musik.

Siapapun bisa mendunia karena keseriusan dalam berkarya dengan tidak menggampangkan sesuatu. Konsep inovasi dari produk atau layanan yang fokus pada detil menuntut kemampuan di atas rata-rata dari pelakunya. Ditambah dengan nama yang kuat yang mampu merepresentasikan nilai universal yang ditawarkan, kesuksesan berinovasi secara global tidak terelakkan. *Andakah pemain global itu?*

# Tentang Penulis



ADE Febransyah adalah pengajar di Prasetiya Mulya Business School. Menamatkan pendidikan S1 di Institut Teknologi Bandung, S2 di Oklahoma State University, dan S3 North Carolina State University. Bidang pengajaran dan riset yang digeluti mencakup inovasi, pengambilan keputusan, dan rantai pasokan.

Di Prasetiya Mulya, Dr. Febransyah adalah pendiri dan peneliti utama di Center for Innovation Opportunities & Development dan Center for Infrastructure Development. Sebagai peneliti, selain menghasilkan publikasi ilmiah di berbagai konferensi dan jurnal akademik, dia juga berbagi pemikirannya di berbagai media utama dalam negeri, antara lain *Warta Ekonomi*, *the Jakarta Post*, *Kompas*, *Kontan*, *Koran Tempo*, dan SWA.

Buku-buku karyanya: *Menikmati Ketidakpastian: Tahapan Kritis dalam Mendesain Kesuksesan* (Gramedia Pustaka Utama,

2009), *Prasetya Mulya on Innovation* (Prasetya Mulya Publishing, 2010), dan *50 Business Essential Ways to Win the Competition* (Prasetya Mulya Publishing, 2014). Buku *Prasetya Mulya on Innovation* merupakan buku pertama tentang inovasi yang ditulis dan diterbitkan oleh sekolah bisnis di Indonesia.

Selain menjalani peran akademik, Dr. Febransyah juga banyak memberikan pelatihan dan konsultansi ke beberapa perusahaan utama di Tanah Air, antara lain BCA, Bank Mandiri, Pertamina, Telkom Indonesia, Pertamina Lubricants, Kalbe Group, Triputra Group, Bank Syariah Mandiri, Kelompok Kompas Gramedia (KKG), Tempo Group, Sinarmas Group.

Di waktu luangnya, dia adalah penikmat musik rock progresif seperti Yes, Genesis, dan Dream Theater.



**Inovasi bukan lagi pilihan.** Proses inovasi dibutuhkan oleh siapa pun yang ingin berkembang dan menang di zaman yang berubah dengan cepat. Inovasi bukan hanya solusi bagi keberlangsungan bisnis, tapi juga kehidupan masa depan.

Meski demikian, **inovasi memang bukan untuk semua**, karena sering kali membutuhkan upaya panjang penuh keringat dan darah. Hanya para pemberani yang mampu mengarungi perjalanan penuh tantangan dan serba ketidakpastian.

**50|50: Belajar Inovasi untuk Menang** hadir untuk memberikan berbagai kunci pemahaman yang membuka jalan menuju kegembiraan. Maka, jadilah **pemberani** dan bersiaplah **mengubah dunia**.

\* \* \*

*A lot of gems inside!* Buku yang padat dengan ide dan kisah nyata, yang ditulis dengan bahasa yang mudah dicerna.

**George Hadi Santoso**

*Country Managing Director, DuPont Indonesia*

*President Director, PT DuPont Indonesia*

*and PT DuPont Agricultural Products Indonesia*

Buku ini membuka wawasan dan menguatkan tekad kita untuk memasuki dunia inovasi yang amat kita butuhkan.

**Dr. Ninok Leksono, MA**

*Rektor Universitas Multimedia Nusantara*

*dan anggota Komite Inovasi Nasional 2012-2014*

**KPG (KEPUSTAKAAN POPULER GRAMEDIA)**

Gedung Kompas Gramedia, Blok 1 Lt. 3,

Jl. Palmerah Barat 29-37, Jakarta 10270

Telp. 021-53650110, 53650111 ext. 3359;

Fax. 53698044, www.penerbitkpg.id

 KepustakaanPopulerGramedia;  @penerbitkpg;  penerbitkpg

BISNIS & MANAJEMEN



591601160

KPG: 59 16 01160



9