

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

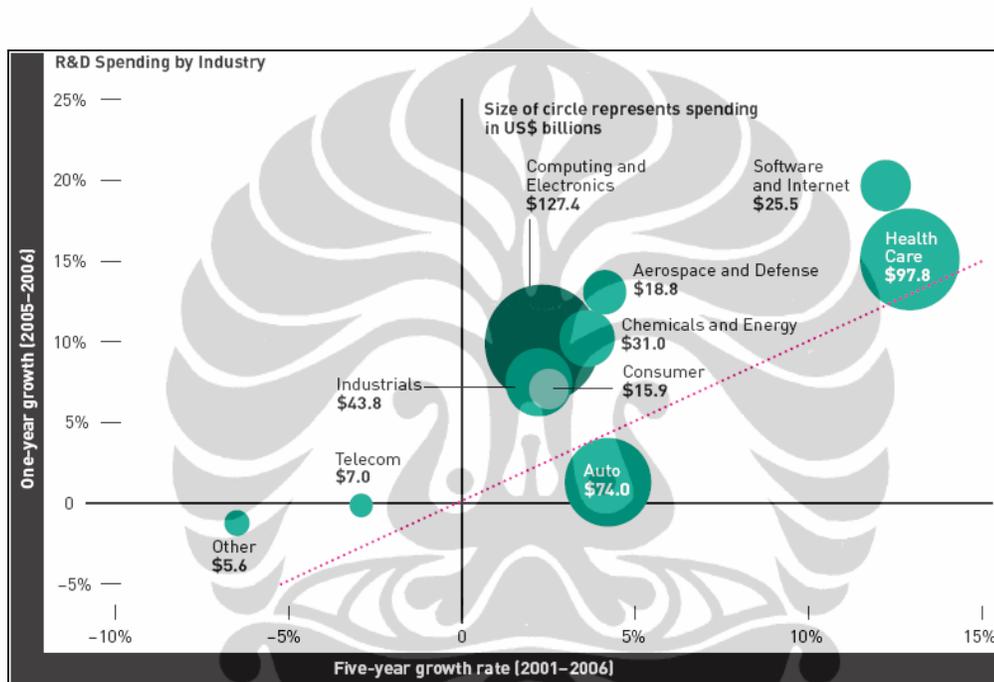
Pasar industri teknologi informasi di Indonesia dalam dekade terakhir tumbuh dengan pesat seiring dengan cepatnya perkembangan di bidang teknologi dan tingginya permintaan pasar akan teknologi yang baru. Pasar IT di Indonesia pada tahun 2008 untuk perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*) dan services masing-masing diperkirakan mencapai US\$ 2.1 miliar, US\$ 310 juta dan US\$ 439 juta dengan tingkat pertumbuhan 11% pertahun (Business Monitor International, Q3 2008). Besarnya pasar teknologi informasi juga diikuti dengan makin tingginya persaingan diantara perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut.

Industri teknologi informasi memiliki karakteristik lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian yang tinggi. Siklus hidup produk (*product life cycle*) sangat pendek dan dengan cepat digantikan oleh produk-produk yang memiliki teknologi lebih tinggi dan baru. Hal ini memaksa para pelaku industri untuk terus menerus melakukan inovasi dalam rangka mempertahankan keunggulan daya saing dan mengatasi lingkungan kompetisi yang sangat kompleks dan dinamis. Aktivitas inovasi sangat penting untuk melakukan diferensiasi produk atau jasa terhadap pesaing dan menciptakan nilai baru atau nilai tambahan bagi konsumen dan sangat penting untuk mendapatkan keunggulan daya saing (Hoskisson, 2008).

Kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi secara terus menerus dapat menjadi sumber keunggulan daya saing yang berkelanjutan. Penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan yang berkompetisi secara global dan melakukan investasi di bidang inovasi akan meraih pengembalian yang tinggi (Hammel, 2000). Apple Computer yang menempati peringkat pertama perusahaan paling inovatif versi Business Week 2007 merupakan salah satu contoh menarik bagaimana sebuah perusahaan mampu bangkit dan memperoleh profitabilitas yang tinggi melalui inovasi produk. Strategi radikal Procter & Gambler untuk membuka inovasi sekarang telah menghasilkan inovasi perusahaan lebih dari 35%

dan pendapatan miliaran dolar (Huston & Sakkab, 2006). Inovasi dapat dilakukan pada beberapa bentuk yaitu produk, proses, marketing, model bisnis dan masih banyak bentuk-bentuk yang lain (Moore, 2004)

Gambar 1-1 berikut menunjukkan besarnya dana yang dikeluarkan perusahaan untuk riset dan pengembangan berdasarkan industri. Tercatat dana riset paling besar dikeluarkan oleh industri komputer dan elektronik dan tingkat pertumbuhan tertinggi di industri software dan internet.



Gambar 1-1. Tingkat Pertumbuhan dan Pengeluaran Dana Riset dan Pengembangan Berdasarkan Industri.

(Sumber: strategy+business, 2008)

PT SW sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi dituntut untuk terus melakukan inovasi agar dapat bertahan dalam persaingan. Visi perusahaan sebagai perusahaan paling inovatif di bidang consumer banking dan small business banking menegaskan arah perusahaan untuk menjadikan inovasi sebagai keunggulan bersaing. Saat ini PT SW memiliki 4(empat) lini produk yaitu card solution, *application service provider* (ASP), network dan IT services. Konsumen PT SW adalah segmen korporasi dengan target pasar perbankan dan institusi finansial lainnya. Pada setiap lini bisnis, PT

SW menghadapi pesaing-pesaing yang telah lebih dulu masuk ke industri dan sangat fokus pada bidang bisnisnya.

Lini produk Card Solution menjadi salah satu fokus bisnis PT SW mulai tahun 2007. Card solution merupakan satu rangkaian solusi terintegrasi dari penyediaan perangkat lunak aplikasi pemrosesan kartu kredit, personalisasi kartu, penyediaan sistem pembayaran berbasis kartu pintar (*smart card*) dan penyediaan perangkat EDC (*electronic data capture*). Perkembangan teknologi di bidang solusi kartu sangat cepat baik disisi teknologi perangkat yang digunakan maupun aplikasi teknologi tersebut di bidang bisnis. Teknologi kartu yang semula hanya berupa kartu magnetik (*magnetic stripe*) berkembang menjadi kartu pintar (*smart card*) bahkan sampai penggunaan *smart card* yang telah ditanam di telepon seluler. Perkembangan juga terjadi pada aplikasi teknologi tersebut untuk bidang bisnis mulai dari pembayaran kartu kredit dan debit, *payment point*, jalan tol, parkir, toko-toko, rumah sakit dsb. Fakta yang terjadi di lapangan, produk yang dimiliki PT SW belum mampu mengikuti perkembangan tersebut baik teknologi perangkatnya maupun aplikasi teknologi tersebut di bisnis. Teknologi yang dimiliki masih terbatas pada kartu magnetik. Penguasaan *smart card* masih dalam tahap pengembangan dan diluncurkan secara resmi.

Produk ASP seringkali terlambat diluncurkan ke pasar karena lamanya proses pengembangan. Ada satu produk otomasi bisnis asuransi yang akhirnya dihentikan pengembangannya karena telah memakan waktu yang cukup lama (hampir 2 tahun) dan telah memakan biaya yang sangat besar. Bahkan ada satu produk sistem pembayaran yang akhirnya ada pihak lain yang lebih dulu mendaftarkan hak cipta atas desain konfigurasi sistem yang dibangun.

Bisnis printing juga menghadapi persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain yang lebih dulu berkecimpung. didukung dengan kapasitas mesin yang besar dan teknologi yang lebih baik. Tantangan utama dari pesaing adalah *economies of scale* yang lebih baik sehingga mampu memberikan harga yang lebih kompetitif. *Economies of scale* adalah kondisi dimana terjadi penurunan harga per unit produk yang dihasilkan dari peningkatan jumlah produk yang dihasilkan (Besanko, 2004).

Semula persaingan terjadi dengan mengandalkan strategi *cost leadership* dimana setiap perusahaan berupaya untuk beroperasi seefisien mungkin. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan, strategi bersaing perusahaan-perusahaan printing dan personalisasi kartu pembayaran pun mulai bergeser dengan tidak lagi mengandalkan *cost leadership* namun mulai masuk ke strategi diferensiasi dengan melakukan berbagai inovasi baik dari segi produk maupun layanan. Inovasi dilakukan dengan memasukkan unsur teknologi internet dan *mobile phone* serta melakukan perluasan jaringan distribusi melalui *remote printing*.

1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan utama yang dihadapi PT. SW adalah lemahnya proses inovasi dalam lingkungan perusahaan. Hal ini tercermin dari lemahnya daya saing produk, kurangnya kemampuan untuk mengikuti kecepatan perkembangan teknologi dan lambatnya peluncuran produk. Inovasi saat ini telah menjadi faktor yang sangat penting sebagai keunggulan daya saing perusahaan mengingat siklus hidup produk yang sangat pendek di industri teknologi informasi.

Lemahnya inovasi di PT SW dari sisi internal tercermin dari kurangnya pengembangan yang dilakukan di masing-masing unit bisnis baik dari sisi produk, proses, konsumen maupun channel distribusi. Perkembangan portofolio dan fitur produk dan layanan yang dimiliki perusahaan juga masih terbatas. Kurangnya inovasi internal membuat perusahaan sulit untuk berkompetisi dengan para pesaingnya.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk:

1. Mengidentifikasi permasalahan-permasalahan dalam rantai nilai inovasi yang menghambat proses inovasi di PT. SW.
2. Merumuskan solusi dengan merujuk pada rerangka konseptual strategi inovasi, rantai nilai inovasi dan manajemen inovasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PT SW untuk memperbaiki manajemen inovasi perusahaan.

1.4. Lingkup Penelitian

Penulis membatasi lingkup penelitian hanya pada analisis rantai nilai inovasi dalam kaitannya dengan strategi inovasi perusahaan. Analisis rantai nilai inovasi ditujukan untuk mengetahui pada tahap mana dari tiga tahap proses inovasi yaitu penggalian ide, pengembangan ide dan penyebaran ide yang paling lemah di PT SW serta mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang menjadi penyebabnya. Selain itu, analisis tersebut juga bertujuan untuk mengetahui apakah kapabilitas esensial rantai nilai inovasi yang dimiliki perusahaan telah mendukung strategi inovasi yang dipilih.

Rumusan solusi merujuk pada kerangka konseptual strategi inovasi, rantai nilai inovasi dan manajemen inovasi. Berdasarkan strategi inovasi yang dipilih, perusahaan perlu menetapkan profil dimensi inovasi bisnisnya menggunakan kerangka radar inovasi. Manajemen inovasi menentukan cara mengelola inovasi untuk mendukung keberhasilan inovasi perusahaan.

1.5. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga metode yaitu:

1. Survei Kuesioner, yaitu pengumpulan data sekunder melalui survei kuesioner ke pegawai internal perusahaan untuk mengetahui kapabilitas rantai nilai inovasi.
2. Studi lapangan, yaitu kegiatan pengamatan, pengumpulan data sekunder dan dokumen-dokumen pendukung serta wawancara dengan manajemen perusahaan .
3. Studi kepustakaan, yaitu kegiatan analisis dan perumusan solusi berdasarkan literatur maupun teori-teori inovasi yang dikumpulkan dari studi pustaka, jurnal manajemen, buku teks (*text book*), artikel, media massa dan internet.

1.6. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pembahasan dalam karya akhir ini, penulis menguraikan dalam 5 bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Memberikan penjelasan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup penelitian, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : LANDASAN TEORITIS

Menjelaskan teori-teori yang dipergunakan dalam melakukan analisa dan perumusan solusi untuk melakukan proses inovasi dalam perusahaan yaitu inovasi, rantai nilai inovasi, strategi inovasi, kapabilitas esensial rantai nilai inovasi, manajemen inovasi dan radar inovasi.

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Memberikan gambaran profil dan perkembangan PT SW sebagai perusahaan teknologi informasi. Bab ini juga menggambarkan produk-produk dan aktifitas-aktifitas yang terkait dengan inovasi perusahaan.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Memberikan gambaran analisis untuk mengetahui kapabilitas inovasi perusahaan, permasalahan-permasalahan yang dihadapi, serta rumusan konsep manajemen inovasi yang dapat diterapkan PT. SW. Gambaran kapabilitas inovasi perusahaan mengacu pada rerangka Rantai Nilai Inovasi dan diukur menggunakan metode survei terhadap karyawan internal perusahaan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Memberikan kesimpulan yang ditarik dari hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya serta saran-saran yang dapat diterapkan PT SW dan bahan masukan bagi perusahaan lain yang sejenis dengan konteks yang sama.