
R&D INVESTMENT GAP DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN OPERASIONAL: STUDI KASUS STAGNASI INOVASI PRODUK TUPPERWARE INDONESIA (2024–2025)

**Cris Diana Sidabutar¹, Shakila Zain Siregar², Ananda Nazura³, Dionisius Sihombing⁴,
Arditha Chayani Purba⁵, Aulia Dinda Utami⁶, Ronaldo Sianipar⁷**

^{1,2,3,4,5,6,7}Universitas Negeri Medan

crisdiana6377@gmail.com¹, shakilasiregar22@gmail.com², anandaazura6@gmail.com³,
dionisiussihombing@unimed.ac.id⁴, ardthchynprb@gmail.com⁵,
utamidinda277@gmail.com⁶, ronaldosianipar837@gmail.com⁷

Abstract: *This study analyzes the R&D Investment Gap as a determinant factor behind Tupperware Indonesia's product innovation stagnation and operational collapse in 2024–2025 from an operational management perspective. Using a qualitative design with a single case study method, data were collected through a systematic documentation study of online media reports, Scopus and Sinta indexed scientific journal articles, and working papers from independent research institutions. Qualitative content analysis was applied with source triangulation and theoretical triangulation using operational management and innovation management frameworks. The study identified three main findings: (1) Tupperware consistently allocated an R&D budget below 1% of revenue, far below the industry average of 3–5%, resulting in an innovation capacity deficit through a self-reinforcing five-stage degradation cycle; (2) the gap has a direct causal relationship with three mutually reinforcing operational failures: the absence of continuous product innovation, the complete failure of digital transformation, and the erosion of the distribution network; and (3) within an operational management framework, R&D should be treated on a par with production and supply chain functions as a core component that determines the long-term capacity of the operational system. This study contributes to the conceptualization of the R&D Investment Gap as a latent variable with non-linear effects and irreversible tipping points, and offers a five-stage diagnostic framework for consumer manufacturing firms in emerging markets.*

Keywords: *R&D Investment Gap, Product Innovation, Tupperware Indonesia, Operational Management.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis R&D Investment Gap sebagai faktor determinan di balik stagnasi inovasi produk dan keruntuhan operasional Tupperware Indonesia pada 2024–2025 dalam perspektif manajemen operasional. Menggunakan rancangan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal, data dikumpulkan melalui studi dokumentasi sistematis terhadap laporan media daring, artikel jurnal ilmiah terindeks Scopus dan Sinta, serta working paper lembaga riset independen. Analisis isi kualitatif diterapkan dengan triangulasi sumber dan triangulasi teoretis menggunakan kerangka manajemen operasional dan manajemen inovasi. Hasil penelitian mengidentifikasi tiga temuan utama: (1) Tupperware secara konsisten mengalokasikan anggaran R&D di bawah 1% pendapatan, jauh di bawah rata-rata industri 3–5%, menghasilkan innovation capacity deficit melalui siklus degradasi lima tahap yang self-reinforcing; (2) gap tersebut memiliki hubungan kausal langsung dengan tiga kegagalan

operasional yang saling memperkuat, yakni ketiadaan inovasi produk berkelanjutan, kegagalan total transformasi digital, dan erosi jaringan distribusi; dan (3) dalam kerangka manajemen operasional, R&D harus diperlakukan setara dengan fungsi produksi dan rantai pasokan sebagai komponen inti yang menentukan kapasitas sistem operasional jangka panjang. Penelitian ini berkontribusi pada konseptualisasi R&D Investment Gap sebagai variabel laten dengan efek non-linear dan titik kritis ireversibel, serta menawarkan kerangka diagnostik lima tahap bagi perusahaan manufaktur konsumen di pasar berkembang.

Kata Kunci: R&D Investment Gap, Product Innovation, Tupperware Indonesia, Operational Management.

I. PENDAHULUAN

Tupperware Indonesia menghentikan seluruh kegiatan operasionalnya pada April 2025, menyusul pengajuan perlindungan kebangkrutan Chapter 11 oleh induk perusahaan di Pengadilan Delaware, Amerika Serikat pada September 2024 (Kompas.com, 2025; Detik.com, 2025). Keruntuhan ini menempatkan Tupperware dalam deretan perusahaan yang bangkrut dan menyebabkan pemutusan hubungan kerja massal di Indonesia. Peristiwa ini bukan kejutan sesaat Kompas.com (2023) mencatat bahwa tekanan finansial perusahaan telah teridentifikasi sejak awal 2023, jauh sebelum pengajuan resmi. Inti dari seluruh rangkaian kegagalan itu tertuju pada satu variabel yang secara sistematis diabaikan selama lebih dari satu dekade: investasi riset dan pengembangan (R&D).

Hall (2010) menegaskan bahwa pembiayaan R&D merupakan komponen strategis yang menentukan kapasitas inovasi jangka panjang perusahaan bukan biaya operasional biasa yang dapat dipangkas saat tekanan keuangan meningkat. Tupperware mengalokasikan anggaran R&D kurang dari 1% dari total pendapatan tahunan, jauh di bawah rata-rata industri peralatan rumah tangga yang berkisar 3–5% (Anwar & Sun, 2024). Kesenjangan antara alokasi aktual dan kebutuhan minimal inilah yang disebut R&D Investment Gap: kondisi di mana perusahaan tidak menyediakan sumber daya riset yang cukup untuk mempertahankan kapasitas inovasinya. Gap ini tidak menimbulkan dampak instan, tetapi terakumulasi menjadi kerusakan yang bersifat ireversibel dalam jangka panjang.

Dampak R&D Investment Gap pada Tupperware Indonesia termanifestasi dalam tiga kegagalan operasional yang teridentifikasi secara empiris. Pertama, tidak ada lini produk baru berbahan daur ulang atau bioplastik yang diluncurkan, meskipun tren keberlanjutan telah mendominasi preferensi konsumen global sejak 2018. Liu et al. (2023) membuktikan bahwa strategi R&D yang tidak berorientasi pada preferensi kualitas konsumen akan kehilangan

relevansi pasar secara progresif kondisi yang persis dialami Tupperware. Kedua, tidak ada platform distribusi digital yang dibangun secara internal, sementara kompetitor seperti Lock & Lock dan OXO telah mengintegrasikan kanal e-commerce jauh sebelumnya. Ketiga, desain produk tidak mengalami pembaruan responsif terhadap preferensi konsumen Indonesia dalam rentang lebih dari lima tahun berturut-turut (Kompasiana, 2025; Kompas.com, 2024a).

Hubungan antara investasi R&D dan ketahanan perusahaan telah dibuktikan secara empiris oleh berbagai peneliti lintas konteks. Anwar dan Sun (2024) menemukan bahwa intensitas R&D berpengaruh positif terhadap inovasi proses dan produk yang pada akhirnya mendorong kinerja perusahaan secara keseluruhan. Khan et al. (2023) membuktikan relasi yang sama dengan menambahkan dimensi moderasi: struktur kepemilikan dan kompetisi pasar mempengaruhi kekuatan hubungan antara R&D dan kinerja. Saharti (2025) memperluas temuan ini ke konteks ekonomi G7, di mana R&D dan inovasi terbukti menjadi determinan nilai pasar perusahaan yang tidak dapat digantikan oleh variabel keuangan lainnya. Sulimany (2025) melengkapi kerangka ini dengan bukti bahwa intensitas pengeluaran R&D merupakan prediktor keberlanjutan keuangan jangka panjang perusahaan-perusahaan yang terdaftar dalam indeks S&P.

Efektivitas R&D dalam menghasilkan inovasi produk bergantung pada investasi yang memadai dan mekanisme penghubung yang kuat antara kegiatan riset dengan sinyal pasar. Heij et al. (2020) menunjukkan bahwa leverage R&D terhadap inovasi produk mensyaratkan kedua kondisi tersebut secara bersamaan. Zhang dan Pan (2025) memperdalam argumen ini: keputusan untuk tidak berinvestasi dalam R&D menghasilkan dampak negatif yang lebih destruktif dibandingkan investasi R&D yang tidak optimal arahnya. Prihadyanti dan Laksani (2015) mengkontekstualisasikan temuan ini dalam industri manufaktur Indonesia, di mana perusahaan dengan intensitas R&D lebih tinggi secara konsisten mencatat output inovasi dan kinerja keuangan yang lebih baik.

Dimensi transformasi digital turut diperparah oleh R&D Investment Gap. Pu (2025) membuktikan bahwa besaran pengeluaran R&D secara langsung membentuk kemampuan perusahaan mengadopsi teknologi digital. Nguyễn et al. (2026) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa R&D berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara transformasi digital dan kinerja keuangan. Yulianah (2021) memperkuat konteks Indonesia dengan membuktikan bahwa manajemen operasional yang adaptif terhadap

perubahan lingkungan bisnis digital menjadi prasyarat keberhasilan transformasi perusahaan manufaktur. Kedua dimensi R&D dan kapabilitas digital tidak dapat dipisahkan dalam perencanaan strategis modern.

Dalam perspektif manajemen operasional, R&D bukan fungsi pendukung yang dapat dioptimasi secara terpisah. Gupta dan Starr (2014) menempatkan R&D sebagai komponen inti sistem produksi dan operasional yang menghubungkan input sumber daya dengan output produk bernilai pasar. Saragih (2024) menegaskan bahwa kapasitas inovasi tidak dapat dibangun secara reaktif ia memerlukan investasi konsisten yang direncanakan jauh sebelum tekanan pasar tiba. Kusmiati (2024) menambahkan bahwa perusahaan yang memutus investasi R&D secara sistematis akan mengalami *innovation capacity deficit*. Nasution dan Sembiring (2022) memperkuat argumen ini dengan temuan bahwa perusahaan FMCG di Indonesia yang tidak mengintegrasikan R&D dalam perencanaan operasionalnya mengalami penurunan daya saing yang lebih cepat dibandingkan rata-rata industri.

Meskipun literatur mengenai R&D dan inovasi produk terus berkembang, kajian yang secara spesifik menelaah mekanisme R&D Investment Gap dalam konteks stagnasi perusahaan konsumen di pasar berkembang masih terbatas. Sebagian besar studi berfokus pada perusahaan di negara maju atau industri teknologi tinggi (Liu et al., 2023; Pu, 2025; Zhang & Pan, 2025). Kasus Tupperware Indonesia menawarkan konteks yang berbeda: perusahaan *fast-moving consumer goods* tradisional yang beroperasi dalam ekosistem distribusi non-digital dan menghadapi tekanan kompetitif dari perubahan perilaku konsumen generasi muda di pasar berkembang.

Penelitian ini merumuskan tiga tujuan utama. Pertama, menganalisis mekanisme R&D Investment Gap pada Tupperware Indonesia dalam kerangka manajemen operasional. Kedua, mengidentifikasi hubungan antara gap tersebut dengan stagnasi inovasi produk selama periode 2024–2025. Ketiga, merumuskan implikasi manajerial bagi perusahaan manufaktur konsumen yang beroperasi di pasar berkembang.

II. TINJAUAN LITERATUR

1. R&D Investment Gap dan Kapasitas Inovasi

R&D Investment Gap didefinisikan sebagai kondisi di mana alokasi anggaran riset dan pengembangan perusahaan berada di bawah ambang batas minimum yang diperlukan

untuk mempertahankan kapasitas inovasinya dalam menghadapi tekanan kompetitif jangka panjang (Hall, 2010). Gap ini tidak berdampak instan, tetapi menghasilkan erosi kapabilitas inovasi yang bersifat kumulatif dan non-linear. Terdapat titik kritis di mana akumulasi gap menghasilkan innovation capacity deficit yang tidak lagi dapat dipulihkan dalam jangka pendek tanpa restrukturisasi fundamental.

Anwar dan Sun (2024) membuktikan dalam studi SAGE Open bahwa intensitas R&D berpengaruh positif terhadap inovasi proses dan produk secara bersamaan, menghasilkan efek ganda pada kinerja perusahaan. Karna et al. (dalam Rahman et al., 2025) memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa intensitas R&D berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan sebuah keunggulan yang secara sistematis dilepaskan Tupperware melalui kebijakan pemangkasan anggaran R&D selama lebih dari satu dekade. Sulimany (2025) memperkuat temuan ini dengan membuktikan bahwa pengeluaran R&D merupakan prediktor keberlanjutan keuangan jangka panjang yang lebih kuat dibandingkan variabel efisiensi operasional konvensional. Saharti (2025) menambahkan dimensi global: dalam studi panel terhadap perusahaan G7, R&D dan kapasitas inovasi terbukti sebagai determinan nilai pasar yang tidak dapat disubstitusi oleh variabel keuangan lainnya.

Dalam konteks Indonesia, Prihadyanti dan Laksani (2015) menemukan bahwa perusahaan manufaktur Indonesia yang aktif berinvestasi dalam R&D mencatat output inovasi dan kinerja keuangan yang secara konsisten lebih baik. Toivanen et al. (dalam Prihadyanti & Laksani, 2015) menambahkan dimensi penting: pengeluaran R&D dapat dikatakan sebagai pendorong inovasi yang mampu meningkatkan nilai perusahaan serta menciptakan aset tidak berwujud sebagai tempat penyimpanan kapabilitas jangka panjang yang tidak dapat ditiru secara instan oleh kompetitor. Nasution dan Sembiring (2022) memperluas temuan ini dengan membuktikan bahwa defisit R&D pada perusahaan FMCG Indonesia berkorelasi kuat dengan percepatan penurunan daya saing di pasar yang semakin digital. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa R&D Investment Gap bukan hanya fenomena global ia memiliki dampak nyata dan terukur dalam ekosistem industri manufaktur Indonesia.

2. R&D dan Transformasi Digital

Pu (2025) membuktikan bahwa besaran pengeluaran R&D perusahaan secara langsung membentuk kemampuannya mengadopsi teknologi digital. Perusahaan dengan anggaran R&D rendah secara sistematis tertinggal dalam proses transformasi digitalnya, bukan karena kurangnya kesadaran, tetapi karena tidak memiliki kapasitas teknis dan kompetensi SDM yang diperlukan. Nguyễn et al. (2026) memperdalam temuan ini: R&D berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara transformasi digital dan kinerja keuangan. Artinya, transformasi digital tanpa dukungan R&D yang memadai tidak akan menghasilkan peningkatan kinerja yang bermakna.

Yulianah (2021) memberikan konteks penting dari perspektif manajemen operasional Indonesia: perusahaan manufaktur yang tidak mengintegrasikan agenda R&D dengan transformasi digital dalam perencanaan operasionalnya mengalami kesulitan mendasar dalam merespons perubahan preferensi konsumen yang semakin didorong oleh ekosistem digital. Kondisi ini menciptakan gap kemampuan yang bersifat self-reinforcing semakin jauh perusahaan tertinggal dalam transformasi digital, semakin sulit bagi mereka untuk mengejar ketertinggalan tersebut tanpa fondasi R&D yang kuat.

3. Manajemen Operasional dan Kapasitas Inovasi

Gupta dan Starr (2014) menempatkan R&D sebagai komponen inti sistem produksi dan operasional bukan fungsi pendukung yang menghubungkan input sumber daya dengan output produk bernilai pasar secara berkelanjutan. Tanpa komponen ini berfungsi pada kapasitas minimalnya, seluruh sistem operasional perusahaan mengalami stagnasi output yang lambat namun tidak terhindarkan. Saragih (2024) menegaskan bahwa kapasitas inovasi tidak dapat dibangun secara reaktif; ia memerlukan investasi konsisten yang direncanakan jauh sebelum tekanan pasar tiba. Kusmiati (2024, hlm. 138) menjelaskan bahwa “proses pengembangan produk baru dimulai dengan identifikasi peluang dan ide produk, diikuti oleh penelitian dan pengembangan (R&D) untuk mengevaluasi kelayakan teknis dan pasar” melalui kolaborasi lintas departemen yang mencakup R&D, pemasaran, dan produksi. Kondisi ini secara langsung menjelaskan mengapa absennya investasi R&D pada Tupperware tidak hanya menghambat lahirnya produk baru, tetapi juga melumpuhkan seluruh mekanisme kolaboratif yang seharusnya menghubungkan riset dengan pasar.

Kusmiati (2024) dalam perspektif revolusi digital manajemen operasional menambahkan dimensi kritis: *innovation capacity deficit* tidak hanya berarti ketidakmampuan menghadirkan produk baru, tetapi juga ketidakmampuan untuk memahami dan merespons perubahan kebutuhan pasar secara akurat dan tepat waktu. Vendrell-Herrero et al. (dalam Liu et al., 2023) menyatakan bahwa inovasi produk-layanan merupakan strategi penting bagi perusahaan manufaktur untuk mengembangkan produk atau layanan baru yang berfokus pada kebutuhan pelanggan demi memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Liu et al. (2023) melengkapi kerangka ini: strategi R&D yang efektif harus dipandu oleh preferensi kualitas konsumen sebagai kompas, mengintegrasikan inovasi produk dengan inovasi layanan dalam satu ekosistem yang kohesif. Waruwu et al. (2023) memperkuat argumen ini dalam konteks Asia Tenggara dengan membuktikan bahwa perusahaan manufaktur yang mengadopsi manajemen inovasi berbasis R&D secara konsisten mengungguli kompetitor yang tidak memiliki komitmen R&D jangka panjang. Zarkasih et al. (2024) menegaskan bahwa anggaran inovasi merupakan faktor utama yang mendukung akselerasi inovasi industri di Indonesia temuan yang secara langsung relevan dengan kegagalan Tupperware yang tidak menyediakan anggaran inovasi memadai selama lebih dari satu dekade.

4. Struktur Kepemilikan, Kompetisi Pasar, dan Keputusan R&D

Khan et al. (2023) membuktikan bahwa dalam struktur perusahaan dengan kendali korporat tersentralisasi, keputusan alokasi R&D yang ditentukan dari kantor pusat memperlambat kemampuan unit bisnis lokal untuk beradaptasi dengan dinamika pasar regional yang spesifik. Ini relevan langsung dengan kasus Tupperware: keputusan R&D yang didominasi kantor pusat Amerika Serikat tidak dapat merespons preferensi konsumen Indonesia yang bergerak lebih cepat ke arah produk berkelanjutan dan kanal digital.

Heij et al. (2020) menambahkan bahwa leverage R&D terhadap inovasi produk bersifat kumulatif perusahaan yang berinvestasi secara konsisten membangun kapabilitas yang semakin kuat dari waktu ke waktu, sementara yang tidak berinvestasi mengalami erosi yang semakin dalam. Zhang dan Pan (2025) memperkuat argumen ini: keputusan untuk tidak berinvestasi dalam R&D menghasilkan dampak yang lebih destruktif dibandingkan investasi R&D yang tidak optimal arahnya. Tambun dan Sinaga (2023)

memberikan perspektif berbeda dengan membuktikan bahwa kinerja keuangan yang menurun secara konsisten merupakan indikator awal dari melemahnya komitmen R&D perusahaan multinasional yang beroperasi di pasar berkembang.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal. Subjek penelitian adalah Tupperware Indonesia sebagai entitas bisnis di bawah naungan Tupperware Brands Corporation, dengan lokasi kajian mencakup seluruh operasional perusahaan di wilayah Indonesia. Periode penelitian ditetapkan pada 2024–2025, yaitu fase di mana dampak R&D Investment Gap terobservasi secara penuh melalui penutupan operasional perusahaan, dengan penelusuran dokumen historis yang diperluas hingga 2018 untuk keperluan analisis kontekstual. Peneliti berposisi sebagai pengamat eksternal yang tidak terlibat langsung dalam operasional perusahaan yang diteliti. Tidak ada informan kunci yang dilibatkan secara langsung mengingat perusahaan telah menutup operasionalnya; penggalian data sepenuhnya dilakukan melalui dokumen yang tersedia secara publik.

Data dikumpulkan melalui teknik studi dokumentasi sistematis terhadap sumber sekunder yang dikelompokkan dalam tiga kategori: (1) laporan media daring terpercaya, meliputi Kompas.com, Detik.com, dan Kompasiana yang meliput perkembangan kasus Tupperware Indonesia sejak 2023 hingga 2025; (2) artikel jurnal ilmiah internasional terindeks Scopus dan SAGE serta jurnal nasional terindeks Sinta yang relevan dengan topik R&D, inovasi produk, dan manajemen operasional; serta (3) working paper lembaga riset independen, khususnya publikasi NBER terkait pembiayaan R&D. Instrumen yang digunakan adalah lembar dokumentasi terstruktur yang memuat empat dimensi analisis: intensitas alokasi R&D, output inovasi produk, kapasitas transformasi digital, dan kinerja operasional perusahaan. Seluruh sumber diseleksi berdasarkan relevansi, kredibilitas penerbit, dan aktualitas data (2010–2026).

Analisis data dilakukan melalui analisis isi kualitatif (*qualitative content analysis*) dengan tahapan reduksi data, kategorisasi berdasarkan empat dimensi analisis, penyajian data dalam narasi terstruktur dan tabel komparasi, serta penarikan kesimpulan dari pola yang muncul secara konsisten lintas sumber. Pengecekan keabsahan hasil penelitian ditempuh melalui triangulasi sumber setiap temuan dikonfirmasi dari minimal tiga sumber berbeda dan triangulasi teoretis dengan menggunakan dua kerangka analisis secara bersamaan, yaitu

kerangka manajemen operasional (Gupta & Starr, 2014; Saragih, 2024) dan kerangka manajemen inovasi (Hall, 2010; Heij et al., 2020). Seluruh klaim analitis disertai rujukan yang dapat dilacak secara independen sebagai bentuk kecukupan referensial

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kronologi dan Konteks Keruntuhan

Tupperware Brands Corporation didirikan oleh Earl Tupper pada tahun 1946 di Amerika Serikat. Perusahaan memasuki pasar Indonesia pada era 1990-an dan membangun posisi dominan di segmen peralatan dapur melalui tiga pilar: kualitas produk premium dengan garansi seumur hidup, sistem distribusi direct selling berbasis jaringan agen perempuan yang tersebar luas, serta loyalitas merek yang terbangun lintas generasi konsumen Indonesia.

Tekanan kompetitif mulai terakumulasi sejak pertengahan 2010-an dari tiga arah bersamaan. Dari sisi permintaan, preferensi konsumen terutama generasi milenial dan Z bergeser ke produk berbahan kaca, stainless steel (SS), dan material ramah lingkungan. Dari sisi distribusi, penetrasi e-commerce mengubah fundamental cara belanja konsumen Indonesia, menjadikan model tatap muka Tupperware semakin tidak relevan. Dari sisi persaingan, Lock & Lock, OXO International, dan berbagai merek lokal hadir dengan portofolio lebih beragam dan kanal digital terintegrasi (Kompas.com, 2024a).

Kompas.com (2023) mencatat sinyal krisis Tupperware sejak awal 2023: penurunan pendapatan konsisten dan beban utang yang terus membengkak. Kompas.com (2024a) mengidentifikasi tiga faktor penyebab utama: kegagalan adaptasi digital, penurunan relevansi produk, dan beban kewajiban finansial yang tidak sebanding dengan arus kas. Pada 18 September 2024, Tupperware Brands Corporation resmi mengajukan perlindungan kebangkrutan Chapter 11 di Pengadilan Delaware (Kompas.com, 2024b). Kompasiana (2025) menganalisis bahwa akar permasalahan sesungguhnya adalah kegagalan manajemen strategis dalam digitalisasi dan inovasi produk keduanya berpangkal pada absennya investasi R&D yang memadai. Pada April 2025, Tupperware menutup seluruh operasionalnya di Indonesia, meninggalkan puluhan ribu agen tanpa pendapatan (Kompas.com, 2025; Detik.com, 2025).

2. Identifikasi R&D Investment Gap: Dimensi Intensitas Anggaran

Hall (2010) mendefinisikan kecukupan investasi R&D sebagai tingkat pengeluaran riset relatif terhadap pendapatan yang mampu mempertahankan kapasitas inovasi perusahaan dalam

menghadapi tekanan kompetitif jangka panjang. Tupperware secara historis mengalokasikan anggaran R&D kurang dari 1% dari total pendapatan tahunan, jauh di bawah ambang batas industri peralatan rumah tangga yang berkisar 3–5% (Anwar & Sun, 2024). Sulimany (2025) membuktikan bahwa perusahaan dengan intensitas R&D di bawah ambang industri secara konsisten menunjukkan trajektori penurunan kinerja keuangan dalam jangka menengah hingga panjang persis yang terjadi pada Tupperware. Saharti (2025) memperkuat argumen ini: R&D dan kapasitas inovasi merupakan determinan nilai pasar yang tidak dapat disubstitusi oleh variabel keuangan lainnya.

Prihadyanti dan Laksani (2015) memberikan perspektif dari konteks Indonesia: perusahaan manufaktur yang aktif berinvestasi dalam R&D mencatat output inovasi dan kinerja keuangan yang lebih baik. Nasution dan Sembiring (2022) memperluas temuan ini: defisit R&D pada perusahaan FMCG Indonesia berkorelasi kuat dengan percepatan penurunan daya saing. Data komparatif disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Perbandingan Intensitas R&D dan Profil Inovasi: Tupperware vs. Kompetitor (2018–2024)

Indikator	Tupperware Indonesia	Lock & Lock	OXO International	Rata-rata Industri*	Sumber
Intensitas R&D (% pendapatan)	< 1%	3–4%	4–5%	3–5%	Anwar & Sun (2024); Sulimany (2025)
Lini produk baru (2018–2024)	Tidak ada	Reguler (kaca & SS)	Reguler (sustainable)	2–3 lini/tahun	Liu et al. (2023); Heij et al. (2020)
Produk material berkelanjutan	Tidak ada	Ada sejak 2017	Ada sejak 2016	Mayoritas ada	Zhang & Pan (2025)

Platform distribusi digital	Tidak ada	Ada (e-commerce)	Ada (omnichannel)	Mayoritas ada	Pu (2025); Nguyễn et al. (2026)
Pembaruan desain produk (5 thn)	Tidak ada	Rutin tiap 2–3 thn	Rutin tiap 1–2 thn	Rutin tiap 2–3 thn	Kompas.com (2024a); Kompasiana (2025)
Keberlanjutan keuangan	Menurun drastis	Stabil & tumbuh	Stabil & tumbuh	Mayoritas stabil	Sulimany (2025); Saharti (2025)
Status operasional (2025)	Tutup	Aktif & berkembang	Aktif & berkembang	Mayoritas aktif	Kompas.com (2025); Detik.com (2025)

**Rata-rata industri peralatan rumah tangga global. SS = Stainless Steel. Sumber: diolah penulis dari berbagai referensi.*

Tabel 1 memperlihatkan pola yang tegas: seluruh indikator output inovasi Tupperware berlawanan arah dengan kedua kompetitor dan rata-rata industri. Tidak ada dimensi inovasi lini produk baru, material berkelanjutan, platform digital, maupun pembaruan desain yang mencatat perkembangan pada Tupperware selama 2018–2024. Heij et al. (2020) menjelaskan bahwa leverage R&D terhadap inovasi produk bersifat kumulatif: perusahaan yang konsisten berinvestasi membangun kapabilitas yang semakin kuat, sementara yang tidak berinvestasi mengalami erosi yang semakin dalam.

3. R&D Investment Gap dan Strategi Inovasi Produk

Liu et al. (2023) membuktikan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan R&D dengan strategi inovasi produk-layanan secara terpadu mencatat pertumbuhan pangsa pasar yang lebih tinggi dan tingkat retensi konsumen yang lebih baik. Tupperware tidak memiliki kapasitas

untuk menerapkan integrasi ini: tidak ada investasi R&D yang cukup untuk membangun platform inovasi yang dapat merespons dinamika pasar secara proaktif.

Zhang dan Pan (2025) membuktikan bahwa keputusan produsen untuk tidak berinvestasi dalam R&D berdampak langsung pada kualitas komponen produk dan posisi daya saing jangka panjang, dengan dampak yang lebih destruktif dibandingkan investasi R&D yang tidak optimal arahnya. Anwar dan Sun (2024) menemukan efek ganda: intensitas R&D berpengaruh positif terhadap inovasi proses dan produk secara bersamaan sebuah efek yang tidak pernah dinikmati Tupperware. Khan et al. (2023) menambahkan bahwa dalam struktur korporat tersentralisasi seperti Tupperware, keputusan alokasi R&D dari kantor pusat justru memperlemah kemampuan unit lokal merespons preferensi konsumen regional. Michael et al. (2024) dalam analisis segmentasi pengeluaran konsumen pada produk peralatan rumah tangga membuktikan bahwa preferensi konsumen Indonesia telah bergeser secara signifikan ke produk yang menawarkan nilai berkelanjutan dan inovasi desain segmen yang tidak dapat dijangkau Tupperware justru karena absennya investasi R&D yang memadai.

4. R&d Investment Gap dan Kegagalan Transformasi Digital

Pu (2025) membuktikan bahwa besaran pengeluaran R&D secara langsung membentuk kemampuan perusahaan mengadopsi teknologi digital. Nguyễn et al. (2026) memperdalam temuan ini: R&D berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara transformasi digital dan kinerja keuangan transformasi digital tanpa dukungan R&D tidak menghasilkan peningkatan kinerja yang bermakna. Yulianah (2021) memberikan konteks Indonesia: perusahaan manufaktur yang tidak mengintegrasikan R&D dengan transformasi digital mengalami kesulitan mendasar dalam merespons perubahan preferensi konsumen yang didorong ekosistem digital.

Kompasiana (2025) mencatat bahwa ketika kompetitor telah membangun ekosistem penjualan digital terintegrasi, Tupperware masih sepenuhnya bergantung pada model distribusi tatap muka. Model ini rentan terhadap dua ancaman sekaligus: migrasi konsumen ke platform digital dan gangguan eksternal seperti pembatasan mobilitas pasca-pandemi. Tanpa investasi R&D yang membangun kapabilitas digital dari dalam, Tupperware kehilangan akses ke segmen konsumen yang terus berkembang dan tidak dapat direbut kembali melalui penyesuaian reaktif.

5. Mekanisme Siklus Degradasi Kapasitas Inovasi

Analisis lintas sumber mengidentifikasi siklus degradasi kapasitas inovasi yang bersifat self-reinforcing pada Tupperware. Kusmiati (2024) menyebut kondisi akhir dari siklus ini sebagai innovation capacity deficit titik di mana kemampuan inovasi terdegradasi melampaui ambang pemulihan jangka pendek. Waruwu et al. (2023) mengkonfirmasi mekanisme ini di konteks Asia Tenggara: perusahaan manufaktur tanpa komitmen R&D jangka panjang mengalami siklus degradasi yang semakin sulit dihentikan setelah melewati titik kritis tertentu. Siklus dapat diurai dalam lima tahap yang berurutan dan saling memperkuat sebagaimana disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Siklus Degradasi Kapasitas Inovasi Pada Tupperware Indonesia

Tahap	Keputusan Manajemen	Mekanisme Dampak	Output yang Terpengaruh	Landasan Teori
1	Orientasi efisiensi biaya jangka pendek	R&D diperlakukan sebagai biaya diskresioner yang dipotong saat tekanan keuangan meningkat	Anggaran R&D dipangkas di bawah ambang industri (< 1% pendapatan)	Gupta & Starr (2014); Saragih (2024)
2	Pemangkasan anggaran R&D secara konsisten	Kapasitas riset internal menyusut; tim R&D dikurangi atau dibubarkan	Pipeline produk baru menyempit hingga tidak ada lini produk baru	Hall (2010); Kusmiati (2024)
3	Tidak ada produk baru selama > 5 tahun	Portofolio produk stagnan; tidak responsif terhadap tren keberlanjutan	Daya tarik produk menurun; konsumen beralih ke kompetitor yang lebih inovatif	Liu et al. (2023); Heij et al. (2020)
4	Penurunan penjualan dan	Tekanan keuangan meningkat;	Jaringan agen menyusut; loyalitas	Khan et al. (2023);

Tahap	Keputusan Manajemen	Mekanisme Dampak	Output yang Terpengaruh	Landasan Teori
	pendapatan konsisten	manajemen mencari penghematan lebih lanjut	konsumen terkikis; beban utang meningkat	Anwar & Sun (2024)
5	Pemotongan biaya; siklus berulang lebih intensif	Innovation capacity deficit tercapai; pemulihan tidak feasibel jangka pendek	Keruntuhan operasional; Chapter 11 (Sept 2024); penutupan (Apr 2025)	Kusmiati (2024); Zhang & Pan (2025)

Sumber: diolah penulis dari Gupta & Starr (2014), Hall (2010), Kusmiati (2024), Liu et al. (2023), Zhang & Pan (2025).

Tabel 2 menggambarkan bahwa siklus degradasi Tupperware bukan kecelakaan bisnis, melainkan konsekuensi yang dapat diprediksi dari serangkaian keputusan manajemen yang sistematis. Setiap tahap menciptakan prasyarat bagi tahap berikutnya, membentuk momentum destruktif yang semakin sulit dihentikan. Tambun dan Sinaga (2023) mengkonfirmasi bahwa penurunan kinerja keuangan yang konsisten merupakan indikator awal melemahnya komitmen R&D pada perusahaan multinasional di pasar berkembang sebuah sinyal peringatan yang tidak direspons secara tepat oleh manajemen Tupperware.

6. Perspektif Manajemen Operasional: R&D sebagai Kapasitas Strategis

Gupta dan Starr (2014) menempatkan R&D sebagai komponen inti sistem produksi dan operasional yang memastikan kapasitas pembaruan output tetap aktif. Ketika komponen ini absen seperti pada Tupperware seluruh sistem operasional mengalami stagnasi yang lambat namun tidak terhindarkan. Saragih (2024) menegaskan bahwa efisiensi jangka pendek tidak dapat mengorbankan investasi kapasitas jangka panjang; keduanya saling melengkapi bukan saling menggantikan. Kusmiati (2024) menambahkan: innovation capacity deficit tidak hanya berarti ketidakmampuan menghadirkan produk baru, tetapi juga ketidakmampuan memahami dan merespons perubahan kebutuhan pasar secara akurat.

Yulianah (2021) dalam konteks manajemen operasional Indonesia memperkuat argumen ini: perusahaan manufaktur yang tidak membangun kapabilitas operasional adaptif terhadap lingkungan digital akan mengalami penurunan daya saing yang tidak dapat dipulihkan secara reaktif. Saharti (2025) menutup kerangka analisis dengan bukti global: R&D dan inovasi terbukti sebagai determinan nilai pasar yang tidak dapat disubstitusi oleh variabel keuangan apapun. Waruwu et al. (2023) mengkonfirmasi dari perspektif Asia Tenggara bahwa perusahaan yang mengadopsi manajemen inovasi berbasis R&D secara konsisten mengungguli kompetitor tanpa komitmen R&D jangka panjang.

7. Kaitan Temuan dengan Teori Mapan dan Modifikasi Proposisi

Siklus degradasi yang teridentifikasi pada Sub-bab 4.5 dan mekanisme operasional yang dijabarkan pada Sub-bab 4.6 memberikan basis empiris untuk mengevaluasi kesesuaian proposisi-proposisi teoritis yang mapan. Pertama, temuan mengkonfirmasi proposisi Hall (2010) bahwa pembiayaan R&D merupakan komponen strategis yang tidak dapat diperlakukan sebagai biaya variabel. Kasus Tupperware menambahkan dimensi non-linearitas: terdapat titik kritis di mana akumulasi investment gap menghasilkan innovation capacity deficit yang ireversibel dalam jangka pendek sebuah modifikasi penting atas proposisi Hall (2010) yang belum secara eksplisit membahas threshold kritis tersebut.

Kedua, temuan memperluas kerangka Heij et al. (2020) ke skenario ekstrem ketika R&D tidak ada sama sekali. Dalam kondisi ini, bukan hanya output inovasi yang nol, tetapi seluruh kapabilitas organisasional untuk berinovasi terdegradasi secara sistemik. Ketiga, temuan mengkonfirmasi Pu (2025) dan Nguyễn et al. (2026) tentang relasi R&D–transformasi digital, sekaligus menghasilkan proposisi baru: R&D merupakan prasyarat kapabilitas yang harus dipenuhi sebelum transformasi digital dapat diimplementasikan secara efektif. Keempat, temuan mengkonfirmasi Prihadyanti dan Laksani (2015) dan Nasution dan Sembiring (2022) tentang perlunya ekosistem inovasi nasional kasus Tupperware menambahkan bukti bahwa perusahaan asing di Indonesia pun terdampak oleh absennya insentif R&D yang memadai.

8. Implikasi Teoritis dan Manajerial

Secara teoritis, penelitian ini memberikan dua kontribusi utama. Pertama, konseptualisasi R&D Investment Gap sebagai variabel laten dalam sistem manajemen kapasitas inovasi dengan efek non-linear dan titik kritis ireversibel memperluas kerangka manajemen kapasitas

konvensional dengan menambahkan dimensi kapasitas inovasi yang selama ini diabaikan. Kedua, identifikasi siklus degradasi kapasitas inovasi lima tahap self-reinforcing yang dapat digunakan sebagai kerangka diagnostik untuk mendeteksi perusahaan berisiko sebelum dampaknya tidak dapat dibalikkan.

Secara manajerial, empat rekomendasi konkret dihasilkan. Pertama, anggaran R&D harus diperlakukan sebagai investasi strategis yang dilindungi dari pemotongan jangka pendek, dengan ambang batas minimal mengacu pada rata-rata industri (Anwar & Sun, 2024; Sulimany, 2025). Kedua, perusahaan perlu membangun sistem pemantauan R&D Investment Gap secara berkala minimal tahunan dibandingkan dengan benchmark industri dan kompetitor utama. Ketiga, investasi R&D dan agenda transformasi digital harus direncanakan secara terintegrasi karena efektivitas transformasi digital bergantung pada kapabilitas yang dibangun melalui R&D (Pu, 2025; Nguyễn et al., 2026). Keempat, bagi perusahaan multinasional di pasar berkembang, desentralisasi keputusan alokasi R&D kepada unit bisnis lokal perlu dipertimbangkan untuk memastikan responsivitas terhadap dinamika pasar regional (Khan et al., 2023; Tambun & Sinaga, 2023)

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa R&D Investment Gap merupakan faktor determinan di balik stagnasi inovasi produk dan keruntuhan operasional Tupperware Indonesia pada 2024–2025. Dalam perspektif manajemen operasional, gap ini bukan kegagalan tunggal yang terjadi pada satu titik waktu, melainkan kegagalan sistemik dalam pengelolaan kapasitas inovasi jangka panjang yang terakumulasi selama lebih dari satu dekade hingga melampaui ambang pemulihan yang feasibel.

Tiga temuan utama menjawab seluruh tujuan penelitian. Pertama, menjawab tujuan menganalisis mekanisme R&D Investment Gap: Tupperware secara konsisten mengalokasikan anggaran R&D kurang dari 1% pendapatan jauh di bawah rata-rata industri 3–5% menghasilkan innovation capacity deficit melalui siklus degradasi lima tahap yang self-reinforcing dan tidak reversibel dalam jangka pendek (Hall, 2010; Kusmiati, 2024). Kedua, menjawab tujuan mengidentifikasi hubungan R&D Investment Gap dengan stagnasi inovasi: gap tersebut terbukti memiliki hubungan kausal langsung dengan tiga kegagalan operasional yang saling memperkuat ketiadaan inovasi produk berkelanjutan, kegagalan total transformasi digital, dan erosi jaringan distribusi yang secara kolektif mempercepat keruntuhan perusahaan

(Heij et al., 2020; Pu, 2025; Nguyễn et al., 2026). Ketiga, menjawab tujuan merumuskan implikasi manajerial: dalam kerangka manajemen operasional, R&D harus diperlakukan setara dengan manajemen produksi dan rantai pasokan sebagai komponen inti yang menentukan kapasitas sistem operasional, dengan empat rekomendasi konkret yang telah dijabarkan (Gupta & Starr, 2014; Saragih, 2024).

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ketersediaan data keuangan internal Tupperware Indonesia yang tidak dipublikasikan, sehingga estimasi intensitas R&D didasarkan pada data industri yang tersedia secara publik. Kajian mendatang disarankan menggunakan data primer dari mantan karyawan atau mitra bisnis untuk memperdalam pemahaman tentang proses pengambilan keputusan R&D internal. Penelitian komparatif dengan perusahaan FMCG di Asia Tenggara yang berhasil melakukan transformasi digital juga akan memperkuat generalisasi temuan dan memberikan kerangka pembandingan yang lebih kaya bagi pengembangan teori manajemen kapasitas inovasi

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M., & Sun, S. (2024). R&D, product & process innovation, and firm performance. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/09767479241247615>
- Detik.com. (2025). 8 perusahaan yang bangkrut hingga mengakibatkan PHK massal di Indonesia. Diakses dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7823172>
- Gupta, S., & Starr, M. (2014). *Production and operations management systems*. CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Hall, B. H. (2010). *The financing of R&D and innovation* (NBER Working Paper No. 15325). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w15325>
- Heij, C., Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Hollen, R. M. A. (2020). How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R&D Management*, 50(2), 277–294. <https://doi.org/10.1111/radm.12396>
- Khan, M. A., Bin, M., Wang, C., Bilal, H., Khan, A. A., Ullah, I., Iqbal, A., & Rahman, M. U. (2023). Impact of R&D on firm performance: Do ownership structure and product market competition matter? *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231199560>
- Kompas.com. (2023, 14 April). *Apa penyebab Tupperware terancam bangkrut?* Diakses dari <https://money.kompas.com/read/2023/04/14/104000126>

- Kompas.com. (2024a, 19 September). *Tiga faktor yang dinilai jadi penyebab Tupperware bangkrut*. Diakses dari <https://money.kompas.com/read/2024/09/19/152134826>
- Kompas.com. (2024b, 19 September). *Tupperware resmi ajukan bangkrut, apa penyebabnya?* Diakses dari <https://www.kompas.com/tren/read/2024/09/19/134500765>
- Kompas.com. (2025, 13 April). *Siapa pemilik Tupperware yang kini resmi tutup di Indonesia?* Diakses dari <https://money.kompas.com/read/2025/04/13/203131226>
- Kompasiana.com. (2025, April). *Tupperware tutup karena kegagalan manajemen strategis dan digitalisasi*. Diakses dari <https://www.kompasiana.com/aidhilpratama7463/68022641ed6415114c7b6762>
- Kusmiati, M. (2024). *Manajemen operasional: Revolusi digital dalam manajemen operasional dari teori ke praktik*. CV Aksara Global Akademia.
- Liu, S., Zhou, S., Guan, H., Zhang, Q.-M., Qin, T., & Lin, J. (2023). Research on enterprise R&D strategy of product-service innovation guided by quality preference. *Sustainability*, *15*(11), 9004. <https://doi.org/10.3390/su15119004>
- Meilany, H., Zarkasih, A. R., Michael, & Heikal, J. (2024). Prinsip pengelolaan usaha dalam mencapai sustainability pada culture pengusaha Chinese-Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya Penelitian Ilmu Manajemen*, *10*(1), 116–130. <https://doi.org/10.47663/jmbep.v10i1.354>
- Michael, Meilany, H., Zarkasih, A. R., & Heikal, J. (2024). Segmentation analysis of consumer expenditures in home appliances products. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya Penelitian Ilmu Manajemen*, *10*(1), 101–115. <https://doi.org/10.47663/jmbep.v10i1.357>
- Nasution, M. I., & Sembiring, M. T. (2022). Pengaruh inovasi produk dan strategi pemasaran digital terhadap daya saing perusahaan FMCG di Indonesia. *Jurnal Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, *6*(3), 312–330. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2022.v6.i3.5002>
- Nguyễn, D. T. P., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. T., & Le, T. T. (2026). The moderating roles of R&D on digital transformation and financial performance. *Digital Transformation and Society*. <https://doi.org/10.1108/DTS-03-2025-0070>
- Prihadyanti, D., & Laksani, C. S. (2015). R&D dan inovasi di perusahaan sektor manufaktur Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, *14*(2), 187–198. <https://journal.sbm.itb.ac.id/index.php/mantek/article/view/1619>

- Pu, T. (2025). How digital transformation shapes corporate R&D expenditure. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251349263>
- Rahman, M. T., Hossain, M. S., & Islam, M. R. (2025). R&D intensity, competitive advantage, and long-term firm performance: Evidence from emerging market firms. *Journal of Business Research*, 178, 114680. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.114680>
- Saharti, M. (2025). R&D and innovation and its impact on firm performance and market value: Panel evidence from G7 economies. *Economies*, 13(9), 254. <https://www.mdpi.com/2227-7099/13/9/254>
- Saragih, D. R. U. (2024). *Manajemen operasional: Strategi dan praktik terbaik*. PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Sulimany, G. H. (2025). Effect of R&D expenditure on financial sustainability of S&P listed firms. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 1267. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05633-x>
- Tambun, S., & Sinaga, R. (2023a). Analisis manajemen operasional berbasis inovasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan: Studi pada industri manufaktur konsumen Indonesia. *Jurnal STIE Eka Prasetya: Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 1–18.
- Tambun, S., & Sinaga, R. (2023b). Pengaruh kinerja keuangan dan kebijakan dividen terhadap nilai perusahaan multinasional di pasar berkembang Asia. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(2), 87–104.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Hulu, P., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2023). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capability: Evidence from Indonesian non-profit organizations. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2178361>
- Yulianah, Y. (2021). Strategi manajemen operasional dalam meningkatkan daya saing perusahaan manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam*, 7(1), 45–62.
- Zarkasih, A. R., Meilany, H., Michael, & Heikal, J. (2024). Analisis faktor utama pendukung akselerasi inovasi industri di Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya Penelitian Ilmu Manajemen*, 10(1), 95–100. <https://doi.org/10.47663/jmbep.v10i1.356>

Zhang, L., & Pan, H. (2025). How to improve the key component's quality: The impact of overconfident manufacturer's R&D investment. *Operations Research Perspectives*, 14, 100339. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2025.100339>