Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 540-550
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Peran User-Generated Innovation dan Community Engagement dalam Membentuk Brand Agility Industri Beauty-Tech

Bintang Dwi Utami
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Yogyakarta
bintang105feb.2025@student.uny.ac.id

Abstrak

Akselerasi teknologi digital pada industri beauty-tech di Indonesia mendorong pergeseran strategi manajemen inovasi dan teknologi, dari riset dan pengembangan internal yang tertutup menuju open innovation yang melibatkan konsumen. Platform media sosial dan social commerce membuka ruang bagi konsumen Generasi Z untuk menyampaikan keluhan, gagasan, dan ulasan secara langsung, tetapi belum banyak kajian yang menjelaskan bagaimana kontribusi tersebut diubah menjadi kapabilitas strategis merek. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran User-Generated Innovation (UGI) dan Community Engagement dalam membentuk Brand Agility pada merek Skintific dari perspektif konsumen Generasi Z. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif-eksploratif. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi, observasi netnografi, dan survei daring terbuka terhadap 30 responden yang dipilih secara purposif, kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui lensa Dynamic Capabilities. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 86,7% responden menilai produk baru Skintific menjawab keluhan komunitas digital, 90,0% menilai interaksi komunitas responsif dan edukatif, dan 93,3% menilai Skintific sangat cepat merespons tren. Temuan ini memperlihatkan bahwa UGI dan Community Engagement bekerja sebagai masukan dan konteks bagi kemampuan sensing, seizing, dan transforming. Kontribusi konseptual penelitian ini adalah sintesis kerangka Dynamic Capabilities dengan perilaku kokreasi konsumen digital, yang diterjemahkan menjadi lima strategi manajemen inovasi dan teknologi bagi manajer merek kecantikan. Temuan bersifat persepsional, berasal dari sampel terbatas, dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi.

Kata kunci: User-Generated Innovation, Community Engagement, Brand Agility, Beauty-Tech

Abstract

The acceleration of digital technology in Indonesia's beauty-tech industry has driven a shift in innovation and technology management strategies, from closed internal research and development toward open innovation involving consumers. Social media and social commerce platforms enable Generation Z consumers to directly express complaints, ideas, and reviews. However, limited research explains how these contributions are transformed into strategic brand capabilities. This study aims to analyze the roles of User-Generated Innovation (UGI) and Community Engagement in shaping Brand Agility for Skintific from the perspective of Generation Z consumers. This research employs a qualitative approach with a descriptive-exploratory case study design. Data were collected through document analysis, netnographic observation, and an open-ended online survey involving 30 purposively selected respondents. The data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through the Dynamic Capabilities perspective. The findings reveal that 86.7% of respondents perceived Skintific's new products as addressing digital community complaints, 90.0% considered community interactions responsive and educational, and 93.3% perceived Skintific as highly responsive to emerging trends. These findings indicate that UGI and Community Engagement provide inputs and contextual support for sensing, seizing, and transforming capabilities. The study conceptually integrates Dynamic Capabilities with digital consumer co-creation behavior, resulting in five innovation and technology management strategies for beauty brand managers. However, the findings reflect consumer perceptions from a limited sample and are not intended for generalization.

Keywords: User-Generated Innovation, Community Engagement, Brand Agility, Beauty-Tech

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Inovasi dan teknologi kini menjadi sumbu utama persaingan bisnis. Perusahaan tidak lagi cukup memiliki produk yang baik; mereka dituntut mampu menemukan kebutuhan pasar lebih cepat, mengubahnya menjadi produk yang layak jual, dan menyesuaikan operasi ketika pasar bergeser. Kemampuan semacam ini dipahami sebagai persoalan

strategi, yaitu bagaimana perusahaan memilih sumber ide, mengelola proses pengembangan, memanfaatkan teknologi, dan mengatur sumber daya agar inovasi berlangsung berulang-ulang, bukan sekadar kebetulan (Tidd & Bessant, 2020).

Industri kecantikan dan perawatan kulit di Indonesia menjadi contoh yang tajam. Siklus tren di industri ini berjalan cepat, ditentukan oleh bahan aktif yang sedang dibicarakan, ulasan pengguna, dan konten yang menjadi viral. Model riset dan pengembangan tertutup (*closed innovation*) yang mengandalkan laboratorium internal semakin sulit mengikuti ritme tersebut. *Open innovation* menawarkan alternatif, yaitu pemanfaatan aliran masuk dan keluar pengetahuan secara sengaja untuk mempercepat inovasi internal dan memperluas pasar bagi hasil inovasinya (Chesbrough, 2003; Chesbrough et al., 2006). Salah satu aliran masuk pengetahuan yang paling nyata hari ini adalah gagasan, keluhan, dan modifikasi yang datang dari pengguna sendiri, gejala yang disebut sebagai demokratisasi inovasi (von Hippel, 2005).

Platform digital mempercepat gejala tersebut. Teknologi digital membuat batas antara organisasi dan lingkungannya menjadi lebih cair, karena sumber ide, pelaku inovasi, dan hasil inovasi dapat berubah dengan cepat (Nambisan et al., 2017; Yoo et al., 2010). Media sosial dan *social commerce* seperti TikTok Shop, Instagram, dan Shopee Live mempertemukan produsen dan konsumen dalam satu ruang percakapan terbuka. Komentar, pertanyaan saat siaran langsung, dan ulasan pengguna menjadi data yang kaya tentang kebutuhan yang belum terpenuhi (*unmet needs*). Karakter media sosial yang berbasis konten buatan pengguna mengubah hubungan perusahaan dan konsumen dari komunikasi satu arah menjadi interaksi yang dibentuk bersama (Kaplan & Haenlein, 2010).

Generasi Z, yaitu kohor yang lahir mulai sekitar tahun 1997 (Dimock, 2019), adalah kelompok yang paling lekat dengan ekosistem tersebut. Pada tahun 2026 mereka berusia sekitar 18 hingga 29 tahun, sehingga sudah menjadi konsumen utama produk perawatan kulit. Mereka terbiasa mencari informasi bahan aktif, membandingkan ulasan, dan menyuarakan pendapat secara terbuka. Perilaku ini menjadikan mereka bukan hanya sasaran pemasaran, tetapi juga calon mitra penciptaan nilai (*value co-creation*) (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

1.2. Tinjauan Literatur dan Kesenjangan Penelitian

Dari sudut pandang strategi, pertanyaan pentingnya adalah apakah keterlibatan konsumen benar-benar berubah menjadi kemampuan organisasi. Teori *Dynamic Capabilities* menjelaskan bahwa keunggulan bersaing di lingkungan yang cepat berubah bergantung pada kemampuan perusahaan mendeteksi peluang (*sensing*), menangkapnya (*seizing*), dan menata ulang sumber dayanya (*transforming*) (Teece, 2007; Teece et al., 1997). Teori ini berkembang dari pandangan berbasis sumber daya yang menekankan nilai dan kelangkaan sumber daya (Barney, 1991), dan pada pasar yang bergerak cepat kapabilitas tersebut cenderung berupa proses sederhana, eksperimental, dan berubah-ubah (Eisenhardt & Martin, 2000). Kapabilitas dinamis juga dikaitkan dengan kelincahan organisasi yang harus ditopang kapabilitas biasa seperti operasi dan manajemen rantai pasok (Teece et al., 2016).

Pada sisi sumber ide, *open innovation* dirumuskan sebagai proses inovasi terdistribusi yang bertumpu pada aliran pengetahuan yang dikelola secara sengaja melintasi batas organisasi (Chesbrough & Bogers, 2014). *User-Generated Innovation* (UGI) merupakan bagian dari aliran masuk tersebut, misalnya melalui *lead users* yang kebutuhannya muncul lebih awal daripada pasar umum (von Hippel, 1986) dan komunitas pengguna yang saling berbagi inovasi (Franke & Shah, 2003). Dalam konteks perawatan kulit, inovasi pengguna jarang berbentuk rumus kimia baru; ia hadir sebagai keluhan spesifik, cara pakai yang kreatif, atau usulan format produk yang lebih praktis, sehingga nilai strategisnya terletak pada kemampuan perusahaan menyaringnya menjadi konsep produk. Kokreasi juga membawa risiko, yakni pengelolaan motivasi peserta, kualitas masukan, dan kepemilikan ide (Füller, 2010; Hoyer et al., 2010).

Pada sisi hubungan dengan konsumen, keterlibatan dipahami sebagai keadaan psikologis yang muncul dari pengalaman interaktif dan kokreatif dengan merek (Brodie et al., 2011), yang mencakup dimensi pemrosesan kognitif, afeksi, dan aktivasi (Hollebeek et al., 2014). Pada tingkat kolektif, keterlibatan itu terwujud sebagai komunitas merek yang ditandai kesadaran sejenis, ritual bersama, dan rasa tanggung jawab moral terhadap sesama anggota (Muniz & O'Guinn, 2001). Keterlibatan komunitas menjadi prasyarat penciptaan nilai bersama, karena pelanggan berperan sebagai kokreator nilai (Vargo & Lusch, 2004). Kerangka DART, yaitu dialog, akses,

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

penilaian risiko-manfaat, dan transparansi, menjadi lensa untuk membaca interaksi kokreasi tersebut (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Konsep kelincahan berkembang dari kajian tentang bagaimana teknologi informasi membangun kelincahan pelanggan, kemitraan, dan operasional (Sambamurthy et al., 2003), serta kelincahan strategis yang ditopang kepekaan strategis, kesatuan kepemimpinan, dan kelenturan sumber daya (Doz & Kosonen, 2010). Artikel ini memakai *Brand Agility* sebagai konsep kerja yang disintesis dari literatur tersebut, yaitu kemampuan merek mendeteksi perubahan kebutuhan dan tren konsumen (*sensing*), memutuskan dan mengeksekusi pengembangan produk atau komunikasi secara cepat (*seizing*), serta menyesuaikan operasi, rantai pasok, dan portofolio produk (*transforming*). Konsep ini adalah perumusan operasional penulis, bukan konstruk baku, sehingga perlu dibaca sebagai kerangka analitik. Kelincahan menyumbang pada keunggulan bersaing berkelanjutan (Porter, 1985; Teece, 2007), dengan syarat dukungan rantai pasok yang responsif agar kelincahan pemasaran tidak terhambat kehabisan stok (Fisher, 1997; Lee, 2004).

Tiga kecenderungan perilaku Generasi Z diposisikan sebagai asumsi kerja yang diuji dengan data lapangan, yaitu sikap kritis terhadap bahan dan klaim produk, kepercayaan yang lebih besar pada ulasan sesama pengguna daripada iklan satu arah, serta kesediaan terlibat melalui komentar, ulasan, dan konten. Ketiganya sejalan dengan karakter media sosial berbasis konten buatan pengguna (Kaplan & Haenlein, 2010) dan dengan prinsip transparansi dan dialog dalam kerangka kokreasi (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Penelitian tentang merek kecantikan di Indonesia sebagian besar masih berfokus pada pemasaran, misalnya pengaruh *electronic word-of-mouth*, citra merek, dan *influencer* terhadap keputusan pembelian, sehingga konsumen diposisikan terutama sebagai penerima pesan. Literatur internasional telah banyak membahas inovasi pengguna, kokreasi, dan kapabilitas dinamis, tetapi jarang mempertemukan ketiganya dalam konteks satu merek *beauty-tech* di pasar berkembang. Terdapat dua kesenjangan yang hendak dijembatani. Pertama, kesenjangan konseptual: belum banyak kajian yang menjelaskan bagaimana kontribusi konsumen di kanal digital (UGI) dan kualitas interaksi komunitas (*Community Engagement*) diubah manajemen menjadi kapabilitas strategis berupa *Brand Agility*. Kedua, kesenjangan kontekstual: kajian yang memotret persepsi Generasi Z di Indonesia sebagai pelaku kokreasi, bukan sekadar pembeli, masih terbatas. Kebaruan artikel ini terletak pada sintesis kerangka *Dynamic Capabilities* dengan perilaku kokreasi Generasi Z yang diterjemahkan menjadi rumusan strategi manajemen inovasi dan teknologi.

Kerangka konseptual yang diajukan adalah sebagai berikut. UGI menyediakan masukan substantif berupa keluhan, gagasan, dan cara pakai yang menjadi bahan baku inovasi. *Community Engagement* menyediakan konteks hubungan yang membuat masukan tersebut muncul secara jujur, berkelanjutan, dan dapat dipercaya. Keduanya diolah manajemen melalui kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *transforming* sehingga menghasilkan *Brand Agility* yang mendukung keunggulan bersaing berkelanjutan. Hubungan ini bersifat siklis, karena peluncuran produk baru menghasilkan percakapan baru yang kembali menjadi masukan bagi proses berikutnya.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan tersebut, artikel ini menjawab empat pertanyaan: bagaimana peran UGI pada platform digital dalam mendukung identifikasi dan pengembangan produk baru Skintific; bagaimana bentuk *Community Engagement* yang dibangun Skintific dalam memfasilitasi partisipasi aktif konsumen Generasi Z; bagaimana interaksi kedua faktor tersebut membentuk dimensi *Sensing*, *Seizing*, dan *Transforming Agility*; serta bagaimana *Brand Agility* tersebut berkontribusi pada keunggulan bersaing berkelanjutan dan strategi manajemen inovasi dan teknologi apa yang dapat dirumuskan darinya.

Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan dan menganalisis keempat hal tersebut. Secara teoretis, artikel ini diharapkan memperkaya literatur manajemen inovasi berbasis digital. Secara praktis, artikel ini diharapkan membantu manajer merek dan pengambil keputusan di industri kecantikan menyusun strategi inovasi yang memanfaatkan komunitas konsumen secara terarah.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

2. Metode Penelitian

2.1. Desain, Objek, dan Subjek Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif-eksploratif. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena yang diteliti, yaitu keterlibatan komunitas, kokreasi, dan pembentukan kapabilitas organisasi, bersifat kontekstual dan penuh makna yang sulit ditangkap hanya dengan angka (Creswell & Creswell, 2023; Moleong, 2017). Desain studi kasus tunggal dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami mekanisme secara mendalam pada satu merek, bukan menguji hubungan statistik antarvariabel pada populasi luas (Yin, 2018). Sifat eksploratif dipakai karena integrasi konsep UGI, *Community Engagement*, dan *Brand Agility* masih jarang dikaji bersama.

Objek penelitian adalah strategi manajemen inovasi dan teknologi berbasis digital pada merek Skintific, yang meliputi mekanisme ekstraksi ide konsumen, pola keterlibatan komunitas, dan pembentukan *Brand Agility*. Skintific dipilih karena sering dibicarakan dalam percakapan konsumen di TikTok Shop dan Instagram, menonjolkan teknologi formulasi berbasis perbaikan sawar kulit (*skin barrier*) seperti seri *5X Ceramide*, dan aktif memakai siaran langsung sebagai kanal edukasi dan penjualan. Merek ini dipasarkan sebagai merek internasional yang diformulasikan di Kanada dan diproduksi di Tiongkok, dengan teknologi andalan TTE (*Trilogy Triangle Effect*) yang menggabungkan bahan aktif untuk masalah kulit tertentu, bahan perbaikan sawar kulit, serta bahan pelembap dan penenang (Lazada, n.d.).

Subjek penelitian adalah konsumen Generasi Z yang ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Kriteria inklusinya adalah berusia 18–27 tahun, telah membeli dan menggunakan sekurang-kurangnya dua jenis produk Skintific dalam enam bulan terakhir, serta mengikuti dan berinteraksi di kanal digital resmi Skintific (TikTok Shop atau Instagram), baik melalui ulasan, komentar, maupun siaran langsung, minimal satu kali dalam seminggu. Jumlah informan adalah 30 orang yang berdomisili di kota-kota besar di Indonesia.

2.2. Pengumpulan dan Analisis Data

Penelitian memadukan dua jenis data. Data primer diperoleh dari kuesioner kualitatif terbuka kepada 30 responden melalui Google Form dan observasi netnografi pada akun resmi TikTok (@skintific_id) dan Instagram (@skintificnology). Kuesioner mengeksplorasi pengalaman konsumen dalam memberikan masukan produk, persepsi terhadap ketanggapan merek, dan tingkat kepercayaan terhadap inovasi yang dihasilkan. Data sekunder berasal dari publikasi resmi perusahaan, pemberitaan media bisnis, laman peritel resmi, serta artikel dan buku ilmiah tentang *dynamic capabilities*, *open innovation*, dan keterlibatan konsumen.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu studi dokumentasi atas publikasi strategi, riwayat peluncuran produk, dan informasi tren industri; observasi netnografi terhadap pola komentar, unggahan *User-Generated Content* (UGC), dan dialog antara pembawa acara siaran langsung dan audiens (Kozinets, 2002, 2020); serta survei daring terbuka. Netnografi dipilih karena memungkinkan peneliti merekam percakapan yang terjadi secara alami tanpa mengganggu perilaku informan.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles et al. (2020) yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan menyederhanakan data mentah kuesioner dan catatan netnografi ke dalam tema *Sensing Agility*, *Seizing Agility*, *Transforming Agility*, *User-Generated Innovation*, dan *Community Engagement*. Penyajian dilakukan dalam bentuk tabel, matriks, dan narasi tematik, sedangkan verifikasi dilakukan dengan mencocokkan pola temuan dengan kerangka *Dynamic Capabilities* dan *Open Innovation*. Pengodean tematik mengacu pada langkah analisis tematik Braun dan Clarke (2006).

2.3. Keabsahan Data dan Keterbatasan

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (data konsumen, data netnografi, dan dokumen sekunder) dan triangulasi teknik (kuesioner, observasi, dan dokumentasi), sejalan dengan kriteria kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian (Lincoln & Guba, 1985). Peneliti juga menyajikan kutipan informan secara apa adanya dan menjaga keterlacakan data melalui kode informan.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah informan terbatas dan dipilih secara purposif sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi ke seluruh konsumen Generasi Z. Kedua, data primer bersifat persepsional: temuan menggambarkan bagaimana konsumen memandang Skintific, bukan hasil audit proses internal perusahaan. Ketiga, angka seperti lama siklus pengembangan produk bersifat indikatif, bersumber dari persepsi dan wacana industri, dan belum diverifikasi melalui dokumen internal perusahaan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Profil dan Perilaku Digital Responden

Penelitian melibatkan 30 responden Generasi Z yang dipilih secara purposif, berusia 18–27 tahun, berdomisili di kota-kota besar di Indonesia, telah memakai produk Skintific dalam enam bulan terakhir, dan aktif di kanal sosial atau *e-commerce* resmi Skintific. Profil responden dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Demografi dan Perilaku Digital Responden Generasi Z

Karakteristik	Kategori	n=30	%
Kelompok usia	18–21 tahun	12	40,0
	22–25 tahun	14	46,7
	26–27 tahun	4	13,3
Frekuensi pembelian	2–4 kali dalam 6 bulan	11	36,7
	≥5 kali dalam 6 bulan (pengguna setia)	19	63,3
Platform utama	TikTok/TikTok Shop	18	60,0
	Instagram	9	30,0
	Shopee Live/*e-commerce mall*	3	10,0
Keterlibatan digital	Pasif (membaca ulasan, menonton siaran langsung)	5	16,7
	Komentar/pertanyaan produk	16	53,3
	Membuat konten UGC/ulasan mandiri	9	30,0

Sumber: Data primer, diolah penulis.

Tabel 1 menunjukkan bahwa kelompok usia 22–25 tahun adalah yang terbesar (46,7%), diikuti kelompok 18–21 tahun (40,0%). Sebanyak 63,3% responden tergolong pengguna setia dengan pembelian lima kali atau lebih dalam enam bulan terakhir. TikTok dan TikTok Shop merupakan platform interaksi utama (60,0%), disusul Instagram (30,0%) dan Shopee Live (10,0%). Sebanyak 83,3% responden (16 orang yang berkomentar atau bertanya, ditambah 9 orang yang membuat ulasan atau konten mandiri) terlibat secara aktif, dan hanya 16,7% yang bersifat pasif. Dominasi keterlibatan aktif ini menunjukkan bahwa sebagian besar informan berada pada posisi yang memungkinkan mereka menjadi sumber UGI, bukan hanya penerima pesan. Proporsi ini perlu dibaca hati-hati: karena sampel dipilih berdasarkan kriteria interaksi mingguan, tingginya keterlibatan aktif sebagian merupakan konsekuensi dari kriteria pemilihan, bukan gambaran seluruh konsumen Skintific.

3.2. Persepsi terhadap *User-Generated Innovation*

Sebanyak 86,7% responden (26 dari 30) menyatakan bahwa produk baru yang diluncurkan Skintific dalam satu hingga dua tahun terakhir, seperti *Sunscreen Mist*, *Cleansing Balm*, dan *Cover All Perfect Cushion*, menjawab keluhan yang sering dibicarakan netizen. Salah satu informan menyampaikan:

> "Saya pernah komen di TikTok Skintific mengeluhkan susah re-apply sunscreen kalau lagi kuliah outdoor dan pakai makeup. Beberapa bulan kemudian pas mereka rilis Sunscreen Mist yang gak ngerusak makeup, saya merasa suara konsumen benar-benar didengar sama tim R&D mereka." (Informan R-08, perempuan, 21 tahun)

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Kutipan tersebut memperlihatkan tiga hal. Pertama, keluhan konsumen bersifat spesifik dan berakar pada situasi penggunaan nyata. Kedua, konsumen menghubungkan produk baru dengan komentarnya sendiri, yang menunjukkan adanya rasa didengar. Ketiga, jeda waktu "beberapa bulan" antara keluhan dan peluncuran produk dipersepsikan wajar oleh konsumen. Hubungan sebab-akibat langsung antara satu komentar dan satu produk tidak dapat dipastikan hanya dari persepsi informan; yang dapat disimpulkan adalah bahwa konsumen merasakan kesesuaian antara aspirasi mereka dan produk yang diluncurkan. Dalam kerangka difusi inovasi, kesesuaian yang dirasakan ini meningkatkan *compatibility* inovasi dengan kebutuhan pengguna sehingga mempercepat penerimaan (Rogers, 2003).

3.3. *Community Engagement* dan *Value Co-Creation*

Sebanyak 90,0% responden (27 dari 30) menilai interaksi Skintific di platform digital interaktif dan responsif. Siaran langsung yang hadir hampir sepanjang hari, dengan pembawa acara atau penasihat kecantikan yang memahami bahan aktif seperti *ceramide* dan *salicylic acid*, membuat konsumen merasa mendapat edukasi sekaligus dihargai. Salah satu informan menuturkan:

> "Di TikTok Live-nya Skintific, host-nya gak cuma jualan maksa, tapi beneran ngejawab konsultasi kulit aku. Kalau ada produk yang kurang cocok buat tipe kulit aku, mereka sarain varian lain secara jujur." (Informan R-15, perempuan, 23 tahun)

Kutipan ini mencerminkan unsur dialog dan transparansi dalam kerangka DART (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Dialog terjadi karena pertanyaan dijawab secara langsung, sedangkan transparansi terlihat dari kesediaan pembawa acara menyarankan varian lain ketika sebuah produk dinilai kurang cocok. Sikap ini justru membangun kepercayaan, sebab konsumen merasa penjual tidak semata-mata memaksimalkan penjualan. Pengalaman tersebut menyentuh dimensi pemrosesan kognitif (konsumen belajar tentang kulit dan bahan), afeksi (merasa dihargai), dan aktivasi (bertanya, membeli, dan merekomendasikan) (Hollebeek et al., 2014).

Berdasarkan observasi, Community Engagement pada Skintific tampak dibangun di atas edukasi dan transparansi dua arah. Dialog tampak pada tanya jawab langsung selama siaran, akses pada kemudahan konsumen menjangkau pembawa acara dan informasi produk melalui kanal resmi, penilaian risiko-manfaat pada penjelasan kecocokan produk dengan jenis kulit dan saran varian alternatif, serta transparansi pada pembukaan informasi bahan aktif dan cara pemakaian (Gambar 1).



Gambar 1. Pola Interaksi Edukatif pada Saluran Siaran Langsung TikTok Skintific (@skintific_id). Sumber: tangkapan layar siaran langsung TikTok @skintific_id.

Pada tingkat komunitas, keterlibatan ini membentuk kesadaran sejenis: pengguna merasa menjadi bagian dari kelompok yang berbagi pengalaman kulit dan produk (Muniz & O'Guinn, 2001). Di TikTok dan TikTok Shop, siaran langsung yang berkelanjutan dengan kehadiran penasihat kecantikan menciptakan rasa kebersamaan dan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

memudahkan konsumen bertanya. Di Instagram, konsumen didorong membagikan ulasan jujur melalui konten visual edukatif, dan ulasan sesama pengguna (*peer-to-peer review*) menjadi bukti sosial yang memengaruhi kepercayaan merek.

Nilai bersama tercipta ketika kontribusi konsumen, yaitu pertanyaan, ulasan, dan konten, mengubah cara merek mengomunikasikan dan merancang produknya (Vargo & Lusch, 2004). Konsumen tidak hanya mengonsumsi nilai, tetapi ikut membentuknya melalui kesaksian penggunaan dan umpan balik yang dipakai merek sebagai bahan penyempurnaan. Namun, kokreasi ini memiliki sisi risiko, seperti ulasan yang tidak representatif, motivasi insentif yang memengaruhi kejujuran, dan kemungkinan masukan konsumen tidak ditindaklanjuti (Hoyer et al., 2010). Kepercayaan hanya terjaga bila konsumen melihat bukti bahwa suara mereka berpengaruh.

3.4. Mekanisme *User-Generated Innovation* dalam Siklus Inovasi

Berdasarkan observasi netnografi dan dokumentasi, proses UGI pada Skintific dapat dipetakan menjadi tiga tahap operasional. Pemetaan ini merupakan rekonstruksi analitis peneliti dari pola yang diamati, bukan prosedur internal resmi perusahaan.

Tahap pertama adalah ekstraksi ide dan pembacaan masalah (*idea extraction and problem sensing*). Komentar, ulasan *e-commerce*, dan konten buatan pengguna dipantau untuk mengidentifikasi keluhan berulang. Tahap ini bersesuaian dengan *sensing* (Teece, 2007) dan kelincahan pelanggan (Sambamurthy et al., 2003). Tantangan utamanya adalah memilah sinyal dari kebisingan, karena komentar yang paling nyaring belum tentu yang paling penting. Manajemen karena itu memerlukan kriteria penyaringan, misalnya frekuensi keluhan, kesesuaian dengan portofolio merek, dan kelayakan teknis, serta kemampuan mengenali konsumen yang kebutuhannya lebih maju dari pasar umum (von Hippel, 1986).

Tahap kedua adalah formulasi cepat dan kokreasi (*rapid formulation and co-creation*). Teknologi formulasi merek, seperti kombinasi bahan perbaikan sawar kulit pada seri *5X Ceramide* dan pendekatan berlapis TTE (Lazada, n.d.), berfungsi sebagai platform yang dapat dipakai ulang sehingga pengembangan varian tidak selalu dimulai dari nol. Tahap ini bersesuaian dengan *seizing*, yaitu memutuskan investasi dan memobilisasi sumber daya untuk menangkap peluang yang sudah terdeteksi (Teece, 2007). Produk kecantikan tetap tunduk pada persyaratan keamanan, mutu, dan notifikasi kosmetika di Indonesia, sehingga kecepatan tidak boleh mengorbankan kepatuhan.

Tahap ketiga adalah validasi pasar melalui *social commerce* (*market validation*). Sebelum atau sesaat setelah peluncuran, konsumen memperoleh informasi melalui siaran langsung, penjualan awal, atau akses awal bagi anggota komunitas. Pertanyaan yang berulang menunjukkan informasi yang kurang jelas, sedangkan ulasan awal menunjukkan kecocokan produk. Mekanisme ini mirip dengan siklus uji-dan-belajar pada versi mutakhir pendekatan *stage-gate* (Cooper, 2008), tetapi dengan umpan balik yang jauh lebih cepat karena dikumpulkan langsung dari pasar.

Dalam wacana industri, siklus pengembangan produk kosmetik secara tradisional sering digambarkan memerlukan waktu sekitar 12 hingga 24 bulan, sedangkan merek berbasis kanal digital sering disebut mampu memangkasnya menjadi 3 hingga 6 bulan. Kedua angka ini harus dibaca sebagai kisaran indikatif karena penelitian ini tidak memiliki akses ke dokumen internal yang dapat memverifikasi durasi sesungguhnya. Yang dapat dikatakan lebih pasti adalah bahwa responden mempersepsikan produk baru hadir relatif cepat setelah keluhan beredar, dan bahwa arsitektur kanal digital memang menurunkan hambatan komunikasi antara konsumen dan tim pengembang (Nambisan et al., 2017).

3.5. Pembentukan *Brand Agility* melalui Tiga Dimensi

Sebanyak 93,3% responden (28 dari 30) sepakat bahwa Skintific merupakan salah satu merek kecantikan yang paling cepat merespons tren dibandingkan kompetitor sejenis. Kecepatan meluncurkan varian baru dan ketersediaan stok saat produk menjadi viral dinilai sebagai nilai tambah utama yang mendorong loyalitas. Responden menilai kecepatan tidak hanya dari sisi inovasi, tetapi juga dari sisi ketersediaan barang, dua hal yang ditopang kapabilitas berbeda, yakni kemampuan inovasi dan kemampuan operasional (Teece et al., 2016). Jika salah satu lemah, persepsi kelincahan merek akan turun. Sintesis UGI dan *Community Engagement* membentuk *Brand Agility* melalui tiga dimensi *Dynamic Capabilities*, yang dirangkum pada Tabel 2.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Dimensi *sensing* bertumpu pada kemampuan menangkap pergeseran preferensi konsumen lokal dan tren bahan aktif global dari percakapan komunitas. Sebanyak 86,7% responden merasa persoalan kulit dan kebutuhan mereka didengar, yang menunjukkan bahwa kanal komentar dan siaran langsung berfungsi sebagai sensor pasar yang peka, atau wujud kelincahan pelanggan (Sambamurthy et al., 2003). Kualitas *sensing* ditentukan oleh cara data diolah: analisis manual cukup untuk skala kecil, tetapi pada volume komentar besar alat pemantauan percakapan (*social listening*) dan pemrosesan bahasa alami dibutuhkan agar tren terbaca cepat.

Dimensi *seizing* bertumpu pada kecepatan memutuskan dan mengeksekusi. Sebanyak 93,3% responden memandang Skintific sebagai merek yang cepat meluncurkan varian baru. Contoh yang disebut informan, yaitu *Cover All Perfect Cushion* yang hadir di tengah tren riasan berkhasiat perawatan kulit (*skincare-infused makeup*), memperlihatkan keputusan memasuki segmen yang sedang tumbuh. Kecepatan seperti itu membutuhkan kesatuan kepemimpinan dan kelenturan sumber daya (Doz & Kosonen, 2010), serta proses pengambilan keputusan yang sederhana dan eksperimental (Eisenhardt & Martin, 2000).

Dimensi *transforming* bertumpu pada penyesuaian operasional, khususnya rantai pasok. Sebanyak 90,0% responden merasa puas dengan edukasi siaran langsung dan ketersediaan stok. Ketika produk menjadi viral, lonjakan permintaan menguji kemampuan perusahaan menyesuaikan kapasitas produksi dan distribusi. Pada permintaan yang sulit diprediksi, rantai pasok yang responsif dan adaptif menjadi syarat agar kelincahan pemasaran tidak sia-sia (Fisher, 1997; Lee, 2004), dan kelincahan organisasi bergantung pada kapabilitas biasa yang solid (Teece et al., 2016). Persepsi responden tentang ketersediaan stok mengindikasikan bahwa dimensi ini turut membentuk citra kelincahan merek, walaupun detail kapasitas produksi tidak dapat diverifikasi dari data penelitian ini.

Tabel 2. Matriks Sintesis Temuan Empiris dan Kerangka *Dynamic Capabilities*

Dimensi *Dynamic Capabilities*	Temuan responden (n=30)	Praktik yang teramati/dipersepsikan	Implikasi pada *Brand Agility*
Sensing (mendeteksi)	86,7% merasa persoalan kulit mereka didengar melalui komentar di media sosial.	Pemantauan komentar dan ulasan di TikTok dan Instagram.	Mempercepat identifikasi kebutuhan yang belum terpenuhi (*unmet needs*).
Seizing (menangkap)	93,3% menilai Skintific cepat merilis varian produk baru.	Pengembangan varian berbasis platform teknologi formulasi dan masukan konsumen.	Menurunkan *time-to-market* dan membuka peluang keunggulan sebagai pelopor.
Transforming (menata ulang)	90,0% puas terhadap edukasi siaran langsung dan ketersediaan stok.	Penyesuaian operasional dan rantai pasok terhadap lonjakan permintaan, serta kolaborasi konten UGC.	Menjaga loyalitas dan mencegah peralihan konsumen ke pesaing.

Sumber: Data primer, diolah penulis. Persentase 86,7% berasal dari persepsi UGI, 93,3% dari persepsi *Brand Agility*, dan 90,0% dari persepsi *Community Engagement*.

Matriks pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa ketiga dimensi saling bergantung. *Sensing* tanpa *seizing* hanya menghasilkan daftar keluhan; *seizing* tanpa *transforming* menghasilkan produk yang laris tetapi sulit dipasok; dan *transforming* tanpa *sensing* menghasilkan operasi yang efisien untuk produk yang salah. Persepsi kelincahan yang tinggi (93,3%) mungkin muncul justru karena ketiganya berjalan bersamaan.

3.6. *Brand Agility* dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan bersaing berkelanjutan diartikan sebagai posisi unggul yang dapat dipertahankan (Porter, 1985), dan dalam pandangan berbasis sumber daya keunggulan semacam itu perlu bertumpu pada sumber daya yang sulit ditiru (Barney, 1991). Teknologi formulasi sendiri mudah diikuti pesaing karena bahan aktif populer relatif dapat diakses. Yang lebih sulit ditiru adalah kombinasi kemampuan membaca percakapan komunitas, mengambil keputusan dengan cepat, dan menyesuaikan operasi, serta kepercayaan yang terbentuk dari interaksi berulang dengan komunitas. Inilah argumen inti kapabilitas dinamis: keunggulan lestari berasal dari kemampuan memperbarui sumber daya, bukan dari kepemilikan sumber daya statis (Teece, 2007; Teece et al., 2016).

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Meskipun demikian, keunggulan itu tidak otomatis. Merek lain dapat meniru taktik siaran langsung dan pemantauan komentar. Karena itu, pembeda jangka panjang bukanlah taktiknya, melainkan disiplin organisasi untuk terus menindaklanjuti masukan komunitas dan menjaga mutu produk. Kepuasan terhadap ketanggapan merek dapat memperkuat loyalitas, tetapi satu kali kegagalan mutu atau kehabisan stok berulang dapat merusak kepercayaan yang dibangun lama.

3.7. Rumusan Strategi Manajemen Inovasi dan Teknologi

Dari temuan dan kajian teori, dirumuskan lima strategi yang dapat diterapkan manajer merek kecantikan, dengan ringkasan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rumusan Strategi Manajemen Inovasi dan Teknologi

Strategi	Dimensi	Tindakan kunci	Dasar teori
Sensing terstruktur	*Sensing*	Mengumpulkan, mengategorikan, dan membobot komentar dan ulasan; menetapkan kriteria penyaringan; memakai alat *social listening*.	(Sambamurthy et al., 2003; Teece, 2007)
Platform formulasi modular	*Seizing*	Memakai ulang inti teknologi formulasi untuk banyak varian produk.	(Eisenhardt & Martin, 2000; Tidd & Bessant, 2020)
Tata kelola keputusan ringkas	*Seizing*	Tim lintas fungsi, gerbang keputusan jelas, dan gerbang mutu yang tidak dapat dilewati.	(Cooper, 2008; Doz & Kosonen, 2010)
Pelembagaan komunitas	*Sensing* dan *Seizing*	Kelompok penguji produk, aturan partisipasi, umpan balik, dan pengakuan atas kontribusi.	(Füller, 2010; Hoyer et al., 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004)
Rantai pasok responsif	*Transforming*	Prakiraan permintaan dari data media sosial, mitra produksi cadangan, dan penyangga stok.	(Fisher, 1997; Lee, 2004; Teece et al., 2016)

Sumber: Hasil sintesis penulis.

Strategi pertama adalah membangun sistem *sensing* yang terstruktur: komentar dan ulasan dikumpulkan, dikategorikan, dan diberi bobot berdasarkan frekuensi dan nilai strategisnya. Strategi kedua adalah mengembangkan platform teknologi formulasi yang modular sehingga satu inti teknologi dapat melahirkan banyak varian dengan waktu pengembangan lebih pendek. Strategi ketiga adalah menetapkan tata kelola keputusan yang ringkas untuk inovasi inkremental, dengan gerbang keputusan yang jelas tetapi tidak birokratis (Cooper, 2008). Strategi keempat adalah melembagakan komunitas konsumen, misalnya kelompok penguji produk, dengan aturan partisipasi, umpan balik, dan pengakuan yang jelas agar kokreasi tidak berhenti pada ajang pemasaran (Füller, 2010; Hoyer et al., 2010). Strategi kelima adalah menyelaraskan rantai pasok dengan prakiraan permintaan yang digerakkan data media sosial, termasuk mitra produksi cadangan dan penyangga stok untuk produk berpotensi viral (Fisher, 1997; Lee, 2004).

Setiap strategi memiliki prasyarat pelaksanaan. Sistem *sensing* membutuhkan pembagian tugas yang jelas antara tim media sosial, riset konsumen, dan pengembangan produk. Platform formulasi modular membutuhkan investasi awal pada riset bahan dan pengujian yang dalam jangka panjang ditebus oleh penghematan waktu pada tiap varian. Tata kelola ringkas membutuhkan pendelegasian wewenang dengan batas tegas pada aspek keamanan dan kepatuhan. Pelembagaan komunitas membutuhkan sumber daya khusus untuk komunikasi dua arah, dan penyelarasan rantai pasok membutuhkan integrasi data antara tim penjualan digital dan produksi. Urutan penerapannya juga penting: perusahaan yang baru memulai dapat mengawali dengan *sensing* dan tata kelola keputusan karena biayanya relatif rendah, sedangkan platform formulasi dan rantai pasok memerlukan investasi lebih besar sehingga dirancang bertahap, dan pelembagaan komunitas dimulai dari kelompok kecil yang dapat dikelola.

3.8. Tantangan, Proposisi, dan Implikasi

Strategi berbasis UGI dan keterlibatan komunitas menghadapi beberapa tantangan. Pertama, bias suara terbanyak: konsumen yang paling aktif belum tentu mewakili seluruh pasar sehingga keputusan yang hanya mengikuti

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

komentar dapat mengabaikan segmen yang diam. Kedua, tekanan kecepatan dapat menurunkan ketelitian uji keamanan dan stabilitas produk, padahal kepercayaan konsumen bertumpu pada rasa aman. Ketiga, bila ulasan dan konten diinsentifkan secara berlebihan, kejujuran dapat tergerus dan kepercayaan komunitas menurun (Hoyer et al., 2010). Keempat, pemantauan percakapan harus menghormati etika pengelolaan data pribadi. Kelima, perubahan algoritma atau kebijakan platform dapat memengaruhi jangkauan dan penjualan sehingga merek perlu membangun saluran milik sendiri di samping pihak ketiga.

Dari pembahasan dapat dirumuskan empat proposisi untuk penelitian lanjutan. Semakin terstruktur perusahaan mengekstraksi dan menyaring masukan konsumen di kanal digital, semakin tinggi kemampuan *sensing* yang dimiliki. Semakin tinggi kualitas dialog dan transparansi dalam keterlibatan komunitas, semakin besar kesediaan konsumen memberikan masukan yang jujur dan bernilai. Pengaruh *sensing* terhadap *Brand Agility* semakin kuat apabila perusahaan memiliki tata kelola keputusan yang ringkas dan rantai pasok yang responsif. Terakhir, *Brand Agility* yang dipertahankan oleh disiplin menindaklanjuti masukan komunitas dan menjaga mutu produk berkontribusi pada loyalitas dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Proposisi ini bersifat awal karena dirumuskan dari analisis kualitatif dan memerlukan pengujian empiris dengan desain dan sampel yang lebih luas.

Secara teoretis, pembahasan ini menunjukkan bahwa UGI dan *Community Engagement* dapat dibaca sebagai mekanisme operasional yang memberi bahan dan konteks bagi kapabilitas dinamis, bukan sekadar kegiatan pemasaran, sekaligus memperluas penerapan teori kapabilitas dinamis ke tingkat merek dan ke ranah inovasi yang dimediasi komunitas digital. Secara praktis, manajer disarankan memperlakukan komunitas konsumen sebagai aset strategis dengan tata kelola yang jelas serta menyeimbangkan kecepatan inovasi dengan mutu dan kesiapan operasi. Karena penelitian ini kualitatif dengan sampel terbatas dan data persepsional, implikasi tersebut berstatus proposisi yang perlu diuji pada penelitian berikutnya.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran *User-Generated Innovation* (UGI) dan *Community Engagement* dalam membentuk *Brand Agility* pada merek *beauty-tech* Skintific, dapat ditarik tiga simpulan utama. Pertama, UGI berperan sebagai sumber masukan inovasi berbasis kebutuhan nyata. Masukan konsumen yang diekstraksi secara terstruktur dari kanal digital dan *social commerce* dipersepsikan memperpendek jarak antara keluhan konsumen dan produk baru, dengan 86,7% responden menilai produk baru Skintific menjawab keluhan yang lazim dibicarakan netizen. Kecepatan siklus pengembangan yang sering dikaitkan dengan model ini bersifat indikatif dan perlu diverifikasi dengan data internal. Kedua, *Community Engagement* dua arah yang berbasis edukasi dan transparansi menciptakan lingkungan kokreasi yang kondusif. Sebanyak 90,0% responden menilai interaksi merek responsif dan edukatif, sejalan dengan prinsip dialog, akses, penilaian risiko-manfaat, dan transparansi dalam kokreasi nilai. Keterlibatan ini memperkuat kepercayaan dan mendorong advokasi organik melalui ulasan sesama pengguna. Ketiga, orkestrasi UGI dan *Community Engagement* mendukung terbentuknya *Brand Agility* yang mencakup *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Sebanyak 93,3% responden menilai Skintific sebagai merek yang sangat cepat merespons tren. Kelincahan ini berpotensi menopang keunggulan bersaing berkelanjutan apabila disertai disiplin menindaklanjuti masukan komunitas, menjaga mutu produk, dan menyelaraskan rantai pasok. Dari simpulan tersebut dirumuskan lima strategi manajemen inovasi dan teknologi, yaitu *sensing* yang terstruktur, platform formulasi modular, tata kelola keputusan yang ringkas, pelembagaan komunitas konsumen, dan rantai pasok yang responsif terhadap data permintaan. Seluruh simpulan dibatasi oleh sifat penelitian yang kualitatif, berbasis persepsi 30 responden yang dipilih secara purposif, dan karena itu tidak dimaksudkan sebagai generalisasi. Bagi praktisi, manajemen disarankan memperkuat infrastruktur pemantauan percakapan konsumen, termasuk alat *social listening* berbasis kecerdasan buatan dengan kriteria penyaringan yang jelas serta memperhatikan etika dan pelindungan data pribadi. Perusahaan juga disarankan melembagakan komunitas konsumen digital, misalnya kelompok penguji produk pada tahap prototipe, dengan aturan partisipasi, umpan balik, dan pengakuan yang membuat keterlibatan bersifat timbal balik. Kelincahan peluncuran produk perlu diimbangi fleksibilitas rantai pasok berupa prakiraan permintaan berbasis data media sosial, mitra produksi cadangan, dan penyangga stok, sementara kecepatan inovasi tidak boleh mengorbankan uji keamanan, stabilitas, dan kepatuhan regulasi melalui gerbang mutu yang tidak dapat dilewati. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan memakai metode campuran atau kuantitatif, misalnya *Structural Equation Modeling* berbasis *partial least squares* (SEM-PLS), dengan sampel lebih besar untuk menguji pengaruh UGI dan *Community Engagement* terhadap *Brand Agility*, kinerja bisnis, atau ekuitas merek, disertai pengembangan konstruk *Brand Agility* menjadi instrumen ukur yang valid dan reliabel. Penelitian lintas merek yang membandingkan merek berbasis UGI dengan merek yang masih memakai R&D tertutup juga dapat menguji perbedaan kecepatan inovasi, efisiensi biaya, dan ketahanan merek. Selain itu, perspektif internal perusahaan melalui wawancara mendalam dengan manajer R&D, pemasaran,

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

dan rantai pasok, serta verifikasi dokumen internal, diperlukan agar klaim tentang lama siklus pengembangan dan kapasitas operasional dapat diuji secara langsung.

Referensi

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
2. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa
3. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research, 14*(3), 252–271. https://doi.org/10.1177/1094670511411703
4. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
5. Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New frontiers in open innovation* (pp. 3–28). Oxford University Press.
6. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.
7. Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate idea-to-launch process—Update, what's new, and NexGen systems. *Journal of Product Innovation Management, 25*(3), 213–232. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x
8. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
9. Dimock, M. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/
10. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning, 43*(2–3), 370–382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006
11. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
12. Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review, 75*(2), 105–116.
13. Franke, N., & Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: An exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy, 32*(1), 157–178. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00006-9
14. Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review, 52*(2), 98–122. https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.2.98
15. Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing, 28*(2), 149–165. https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002
16. Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research, 13*(3), 283–296. https://doi.org/10.1177/1094670510375604
17. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons, 53*(1), 59–68. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003
18. Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research, 39*(1), 61–72. https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.61.18935
19. Kozinets, R. V. (2020). *Netnography: The essential guide to qualitative social media research* (3rd ed.). SAGE Publications.
20. Lazada. (n.d.). *Skintific*. Lazada Brand Wiki. https://brandwiki.lazada.sg/skintific/
21. Lee, H. L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review, 82*(10), 102–112.
22. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
23. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
24. Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Rev. ed.). PT Remaja Rosdakarya.
25. Muniz, A. M., Jr., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research, 27*(4), 412–432. https://doi.org/10.1086/319618
26. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly, 41*(1), 223–238. https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03
27. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
28. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership, 32*(3), 4–9. https://doi.org/10.1108/10878570410699249
29. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
30. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly, 27*(2), 237–263. https://doi.org/10.2307/30036530
31. Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
32. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
33. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.
34. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review, 58*(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13
35. Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
36. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036
37. von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science, 32*(7), 791–805. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791
38. von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MIT Press.
39. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
40. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research, 21*(4), 724–735. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14610
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)