



PENGELOLAAN ANGGARAN PENELITIAN & INOVASI PRODUK DI PT UNILEVER INDONESIA TBK

Andi Asti Handayani

Universitas Negeri Makassar

Tuti Supatminingsih

Universitas Negeri Makassar

Korespondensi penulis: andiastihandayani@unm.ac.id

Abstrak. This study aims to examine budget management in research and product development activities at PT Unilever Indonesia Tbk. In the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) sector, innovation plays a crucial role in maintaining competitiveness. However, the lack of transparency in the allocation and reporting of R&D budgets is a major challenge. This study employed a descriptive qualitative method with a literature review approach, drawing on secondary data sources, such as academic journals, books, and official reports from Unilever. Budget preparation was conducted using simulations based on the common product innovation stages in the FMCG industry, from market research to product promotion. The findings indicate that budget allocations for each phase need to be designed with flexibility and strategy to adapt to operational changes and innovation needs. Furthermore, it is crucial to integrate information systems and managerial methods that increase the efficiency of R&D funds.

Keywords: *R&D Budget, Product Innovation, Literature Review, FMCG, Unilever Indonesia*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengelolaan anggaran dalam aktivitas penelitian serta pengembangan produk di PT Unilever Indonesia Tbk. Dalam sektor Barang Konsumen Cepat Habis (FMCG), inovasi memegang peranan penting dalam mempertahankan daya saing. Namun, kurangnya keterbukaan dalam pembagian dan pelaporan anggaran R&D menjadi tantangan utama. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur yang mengambil sumber data sekunder, seperti jurnal akademik, buku, dan laporan resmi dari Unilever. Penyusunan anggaran dilakukan secara simulatif berdasarkan tahap-tahap inovasi produk yang umum dalam industri FMCG, mulai dari riset pasar hingga promosi produk. Temuan menunjukkan bahwa pengalokasian anggaran pada setiap fase perlu dirancang dengan fleksibilitas dan strategi agar dapat beradaptasi dengan perubahan operasional dan kebutuhan inovasi. Selain itu, penting untuk mengintegrasikan sistem informasi serta metode manajerial yang meningkatkan efisiensi penggunaan dana R&D.

Kata Kunci: *Anggaran R&D, Inovasi Produk, Studi Literatur, FMCG, Unilever Indonesia*

PENDAHULUAN

Industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG) merupakan sektor yang sangat kompetitif dan dinamis, di mana inovasi produk dan strategi penelitian & pengembangan (R&D) menjadi kunci untuk mempertahankan posisi pasar. Produk FMCG memegang peranan penting dalam perekonomian karena sifatnya yang memenuhi kebutuhan sehari-hari masyarakat dan tingginya tingkat konsumsi. Produk ini meliputi makanan, minuman, dan kebutuhan pokok lainnya yang memiliki tingkat perputaran cepat di pasar. PT Unilever Indonesia Tbk sebagai salah satu perusahaan multinasional yang bergerak di industri FMCG telah menunjukkan komitmen tinggi terhadap inovasi produk yang berorientasi pada kebutuhan konsumen dan keberlanjutan. Dalam menghadapi persaingan yang ketat, perusahaan seperti Unilever perlu mengelola sumber daya secara strategis, termasuk dalam hal penganggaran untuk kegiatan R&D. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran dalam aktivitas penelitian dan inovasi produk menjadi aspek penting yang perlu dikaji lebih lanjut dalam upaya mendukung keberlanjutan bisnis dan pertumbuhan produk baru.

Inovasi merupakan konsep, tindakan, atau kemampuan untuk menciptakan ide, proses, atau produk baru yang menawarkan nilai tambah atau dampak positif, serta menghasilkan kombinasi

yang unik. Di sisi lain, inovasi dalam konteks organisasi berhubungan dengan cara-cara baru dalam mengelola, mengatur, dan memantau pegawai, kegiatan, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi (Prabowo, dkk., 2022). Definisi lain menyatakan bahwa inovasi organisasi melibatkan penerapan pendekatan baru untuk mengorganisir atau mengelola tugas dengan cara yang berbeda dibandingkan metode yang sudah ada. Inovasi ini dapat muncul sebagai gagasan atau tindakan baru dalam suatu organisasi, yang mencakup produk atau layanan baru, teknologi yang baru, proses teknologi, sistem struktural dan administratif yang segar, atau rencana baru untuk anggota dalam organisasi (Eprilianto, 2022). Upaya inovasi yang dilakukan dalam perencanaan SDM di PT Unilever Indonesia menitikberatkan pada pengembangan kemampuan dan kerjasama antara karyawan. Para karyawan menyatakan bahwa pelatihan yang dilakukan secara teratur dan dengan variasi membantu mereka merasa lebih siap untuk berkontribusi dalam inovasi. Program pelatihan yang dirancang secara khusus tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga menciptakan sinergi tim yang mendukung inovasi (Cabrera & Cabrera, 2021). Pengembangan SDM dapat diibaratkan sebagai proses peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan individu. Dari perspektif ekonomi, hal ini dapat dianggap sebagai akumulasi modal manusia dan investasi efektifnya dalam pembangunan ekonomi (Figurska & Matuska, 2013). Hal ini sejalan dengan pendapat Schein (2010) yang menunjukkan bahwa budaya positif meningkatkan inovasi. Unilever menerapkan sistem umpan balik yang memungkinkan karyawan untuk berkontribusi dalam pengembangan produk baru.

PT Unilever Indonesia Tbk adalah perusahaan multinasional yang telah hadir di Indonesia selama lebih dari 87 tahun dan dikenal sebagai pelaku utama di industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Unilever dibangun atas dasar “purpose” atau tujuan mulia, yang menjadi jantung dari segala aktivitas perusahaan, baik dalam aspek operasional, pemasaran, hingga strategi bisnis. Tujuan mereka adalah menjadikan kehidupan berkelanjutan sebagai hal yang lumrah untuk dimiliki, dengan menciptakan masa depan yang lebih baik melalui produk-produk inovatif dan kampanye sosial. Komitmen Unilever tercermin dalam tekad mereka untuk menjalankan bisnis secara bertanggung jawab dan berkelanjutan, mengurangi dampak lingkungan, serta meningkatkan kontribusi sosial terhadap masyarakat.

Anggaran merupakan suatu rencana terperinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Menurut Kuntadi, C., & Rosdiana, D. (2022), anggaran merupakan dokumen yang memuat perkiraan aktivitas, termasuk penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam bentuk nilai moneter untuk dicapai dalam suatu periode tertentu, serta dilengkapi dengan data historis sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja. Selanjutnya menurut Salam, R. (2020), anggaran berperan sebagai strategi yang efektif dalam mengelola keuangan secara efisien. Dengan sifatnya yang sistematis dalam memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran serta dilengkapi mekanisme pengawasan, anggaran menjadi instrumen kontrol yang kuat dalam pengelolaan keuangan. Sedangkan Nurhadi dan Effendi (2020:14) menyatakan penganggaran merupakan suatu proses perencanaan yang disusun secara sistematis dan disajikan dalam bentuk numerik sebagai satuan keuangan, yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan untuk periode tertentu di masa mendatang.

KAJIAN TEORITIS

Masalah utama dalam pengelolaan anggaran penelitian dan inovasi produk di perusahaan multinasional seperti PT Unilever Indonesia Tbk adalah kurangnya transparansi dalam pelaporan alokasi anggaran R&D (Investigate and Advancement). Dalam laporan keuangan, pos R&D sering kali digabungkan dalam beban operasional secara umum, sehingga sulit untuk mengetahui secara spesifik besaran dana yang dialokasikan dan efektivitas penggunaannya. Hal ini dapat menghambat proses inovasi produk, yang seharusnya menjadi kunci utama daya saing perusahaan dalam industri FMCG yang sangat kompetitif dan dinamis. Menurut penelitian oleh Andriana et al. (2021), keterbatasan dalam sistem informasi pengelolaan anggaran dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam pengendalian anggaran dan pengambilan keputusan strategis.

Untuk mengatasi masalah tersebut, beberapa solusi dapat diterapkan. Pertama, diperlukan penyusunan dan pelaporan anggaran R&D yang lebih terstruktur dan transparan, baik secara inside perusahaan maupun dalam laporan keuangan publik. Ini akan mempermudah evaluasi dan pengawasan atas efektivitas dana inovasi. Kedua perusahaan perlu membangun kesadaran bahwa R&D adalah investasi jangka panjang yang akan memberikan nilai tambah di masa depan, bukan sekadar pengeluaran. Ketiga, penggunaan pendekatan seperti anggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) dan pemanfaatan teknologi advanced dalam proses inovasi dapat meningkatkan efisiensi penggunaan dana R&D. Selain itu, budaya kolaboratif antar departemen dan partisipasi aktif karyawan dalam proses inovasi juga menjadi faktor pendukung keberhasilan strategi R&D di perusahaan. Implementasi sistem informasi pengelolaan anggaran yang efektif, seperti yang dikembangkan oleh Andriana et al. (2021), dapat membantu dalam mengendalikan anggaran serta memberikan informasi yang bermanfaat bagi pengelolaan dan pengendalian anggaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif deskriptif melalui studi literatur. Sumber informasi yang digunakan berasal dari data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari hasil penelitian atau dokumen yang telah dipublikasikan sebelumnya. Jenis data yang dikumpulkan meliputi artikel jurnal ilmiah, buku referensi, laporan tahunan PT Unilever Indonesia Tbk, publikasi resmi perusahaan, dan dokumen lain yang relevan. Menurut Creswell (2014), menyatakan bahwa Kajian literatur adalah ringkasan tertulis mengenai artikel, berbagai sumber informasi yang disusun secara sistematis untuk mendeskripsikan teori maupun temuan terkait topik tertentu. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif, yaitu dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menjelaskan data berdasarkan tema atau isu yang diteliti, dalam hal ini pengelolaan anggaran penelitian dan inovasi produk di PT Unilever Indonesia Tbk.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rencana anggaran dalam penelitian ini tidak diperoleh dari data langsung milik PT Unilever Indonesia Tbk, karena dalam laporan keuangan perusahaan tersebut tidak terdapat rincian eksplisit terkait alokasi anggaran R&D per proyek. Oleh karena itu, penyusunan rencana anggaran dilakukan secara simulatif, dengan mengacu pada tahapan inovasi produk yang umum diterapkan dalam industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Estimasi biaya disusun berdasarkan pendekatan literatur, di antaranya buku Managing Innovation oleh Tidd & Bessant (2018) dan artikel ilmiah oleh Andriana et al. (2021) mengenai sistem informasi pengelolaan anggaran berbasis penelitian dan pengembangan (R&D). Dengan demikian, rencana anggaran ini bersifat konseptual dan bertujuan untuk memberikan gambaran akademik yang logis dan representatif terkait pengelolaan anggaran inovasi produk di perusahaan multinasional seperti Unilever.

Simulasi anggaran ini menggambarkan langkah-langkah inovasi produk yang biasanya dilakukan oleh perusahaan multinasional seperti Unilever. Setiap langkah dalam proses inovasi, mulai dari analisis pasar sampai peluncuran produk, memiliki estimasi kebutuhan finansial yang disesuaikan dengan aktivitas terkait. Rancangan anggaran ini dimaksudkan untuk memberikan pandangan akademis tentang struktur pendanaan inovasi produk dalam konteks proyek.

Tabel berikut menyajikan simulasi estimasi biaya yang dibutuhkan dalam proses inovasi produk, dari tahap riset hingga peluncuran. Estimasi ini disusun sebagai ilustrasi akademik berdasarkan pendekatan industri FMCG.

| No | Komponen Kegiatan | Estimasi Biaya (Rp) |
|----|--------------------------------------|---------------------|
| 1 | Riset Pasar | 100.000.000 |
| 2 | Pengembangan & Formulasi Produk Baru | 200.000.000 |

| | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| 3 | Pengujian Laboratorium | 150.000.000 |
| 4 | Uji Konsumen (Survei/Focus Group) | 100.000.000 |
| 5 | Desain dan Pengembangan Kemasan | 75.000.000 |
| 6 | Produksi Awal (Pilot Project) | 250.000.000 |
| 7 | Promosi & Peluncuran Awal Produk | 300.000.000 |
| Total Estimasi Biaya | | 1.175.000.000 |

Riset Pasar merupakan tahapan awal dalam proses inovasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan, preferensi, dan perilaku konsumen. Menurut Malhotra (2005), riset pasar merupakan proses identifikasi, pengumpulan, analisis, dan penggunaan informasi secara sistematis untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, riset pasar diperlukan untuk memastikan bahwa produk baru yang dikembangkan relevan dengan pasar dan memiliki potensi sukses secara komersial. Riset pasar ini juga berfungsi untuk meminimalkan risiko produk tidak diterima oleh konsumen, sebagaimana diungkapkan oleh Doman (1997).

Pengembangan dan Formulasi Produk Baru mencakup upaya sistematis perusahaan untuk menciptakan, memperbaiki, atau memodifikasi produk agar sesuai dengan kebutuhan pasar yang dinamis. Pengembangan produk tidak hanya mencakup proses teknis di laboratorium, tetapi juga strategi pemasaran dan manajemen inovasi seperti memperluas lini produk, menambah variasi, atau menyesuaikan fitur dengan tren konsumen. Menurut literatur, strategi ini membantu perusahaan menarik pelanggan baru sekaligus mempertahankan loyalitas konsumen lama. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, pengembangan produk dilakukan secara berkelanjutan melalui kombinasi riset teknis dan pendekatan pasar berbasis inovasi. Oleh karena itu, komponen ini memerlukan alokasi anggaran yang signifikan dalam keseluruhan proses inovasi produk.

Pengujian laboratorium merupakan tahapan penting dalam proses inovasi produk, di mana produk yang telah dikembangkan akan diuji secara teknis untuk memastikan kualitas, keamanan, dan efektivitasnya. Pengujian ini meliputi analisis stabilitas bahan, uji ketahanan terhadap berbagai kondisi lingkungan, serta pengujian reaksi bahan terhadap kulit (untuk produk perawatan tubuh). Selain itu, pengujian juga dilakukan untuk memastikan produk memenuhi standar regulasi seperti BPOM atau SNI. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, pengujian laboratorium menjadi komponen krusial sebelum produk baru dapat dilanjutkan ke tahap uji konsumen atau diproduksi dalam skala besar. Oleh karena itu, pengujian laboratorium memerlukan alokasi anggaran khusus sebagai bagian dari keseluruhan biaya inovasi produk.

Uji Konsumen merupakan tahapan lanjutan dalam proses inovasi produk yang bertujuan untuk memperoleh umpan balik langsung dari konsumen terhadap produk yang telah dikembangkan. Uji ini dapat dilakukan melalui survei kuantitatif atau diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*), di mana konsumen diminta untuk mencoba produk dan memberikan evaluasi mereka. Dalam industri FMCG, terutama di perusahaan seperti PT Unilever Indonesia Tbk, uji konsumen menjadi strategi penting untuk mengetahui tingkat penerimaan konsumen terhadap produk sebelum dipasarkan secara luas. Informasi dari uji konsumen dapat mencakup penilaian terhadap aroma, tekstur, kemasan, hingga kepuasan penggunaan. Hasil dari tahapan ini akan membantu perusahaan untuk memutuskan apakah produk layak diluncurkan, perlu perbaikan, atau bahkan harus dihentikan. Oleh karena itu, kegiatan uji konsumen membutuhkan alokasi anggaran tersendiri dalam proses inovasi.

Desain dan Pengembangan Kemasan merupakan salah satu tahapan penting dalam inovasi produk, karena kemasan berfungsi sebagai media utama yang pertama kali dilihat konsumen di rak toko atau platform digital. Dalam industri FMCG, tampilan kemasan dapat

menjadi faktor pembeda yang signifikan di tengah persaingan merek yang tinggi. Kemasan juga harus mempertimbangkan aspek perlindungan produk, kemudahan penggunaan, serta kepatuhan terhadap regulasi pelabelan. PT Unilever Indonesia Tbk dikenal sebagai perusahaan yang menaruh perhatian besar pada kemasan yang inovatif, berkelanjutan, dan ramah lingkungan. Proses pengembangan kemasan membutuhkan biaya untuk desain grafis, pemilihan bahan, uji kelayakan kemasan, serta pencocokan visual dengan identitas merek. Oleh karena itu, tahap ini mendapatkan alokasi khusus dalam struktur anggaran inovasi produk.

Produksi Awal (Pilot Project) merupakan tahap produksi dalam ukuran kecil yang dilakukan setelah pengujian di laboratorium dan pengujian konsumen selesai. Fokus dari langkah ini adalah untuk memastikan produk dapat diproduksi dengan konsisten dan efisien dalam jumlah besar tanpa mengorbankan kualitas. Proyek percontohan juga dimanfaatkan untuk mengevaluasi proses pembuatan, jalur distribusi, serta kemungkinan respon awal pasar jika produk dilepas dalam skala terbatas. Dalam kasus PT Unilever Indonesia Tbk, tahap produksi awal menjadi sangat krusial karena perusahaan ini memiliki standar tinggi untuk konsistensi kualitas dan efisiensi dalam produksinya. Produk yang diuji pada fase ini dapat memberikan informasi berharga sebelum melakukan investasi besar untuk produksi massal. Oleh karena itu, biaya dari proyek percontohan termasuk bagian penting dalam rencana anggaran inovasi produk.

Promosi dan Peluncuran Awal Produk merupakan langkah terakhir dalam proses inovasi yang sangat berpengaruh pada kesuksesan produk di pasaran. Pada fase ini, perusahaan mulai melaksanakan aktivitas pemasaran guna mengenalkan produk kepada konsumen dan merangsang pembelian awal. Taktik yang diterapkan bisa mencakup kampanye di media sosial, penawaran diskon eksklusif, pemasangan iklan digital, atau kegiatan pengujian produk. Upaya ini bertujuan tidak hanya untuk menarik perhatian konsumen, tetapi juga untuk mengumpulkan umpan balik awal dari pasar. Di PT Unilever Indonesia Tbk, rencana promosi sangat sinkron dengan tim pemasaran baik di tingkat global maupun lokal, menggabungkan pendekatan kreatif dengan analisis pasar yang berbasis data. Dengan demikian, promosi dan peluncuran awal memerlukan anggaran khusus dalam proses inovasi produk, agar visibilitas produk semakin maksimal dan peluang keberhasilan di pasar dapat meningkat. Rencana anggaran yang telah disebutkan dirancang berdasarkan fase-fase inovasi produk yang diuraikan dalam buku *Managing Innovation* (Tidd & Bessant, 2018), bersama dengan artikel oleh Andriana et al. (2021) terkait sistem pengelolaan anggaran yang berfokus pada penelitian dan pengembangan. Simulasi ini menawarkan sebuah pandangan konseptual tentang cara pengaturan anggaran untuk inovasi dapat disusun dengan cara yang strategis dan efektif dalam mendukung suksesnya pengembangan produk baru.

Tabel di bawah ini menunjukkan kemungkinan pengeluaran anggaran yang dapat terjadi selama inovasi produk, sesuai dengan langkah-langkah yang telah ditentukan sebelumnya. Data ini tidak diambil secara langsung dari informasi internal PT Unilever Indonesia Tbk, tetapi disusun sebagai contoh akademis yang didasarkan pada pendekatan industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG) dan tinjauan pustaka.

| No | Komponen Kegiatan | Rencana (Rp) | Realisasi (Rp) | Keterangan |
|----|---------------------------------|--------------|----------------|----------------------------|
| 1 | Riset Pasar | 100.000.000 | 95.000.000 | Efisiensi metode survei |
| 2 | Pengembangan & Formulasi Produk | 200.000.000 | 210.000.000 | Bahan uji coba lebih mahal |
| 3 | Pengujian Laboratorium | 150.000.000 | 150.000.000 | Survei rencana |
| 4 | Uji Konsumen | 100.000.000 | 90.000.000 | Jumlah responden dikurangi |

**PENGELOLAAN ANGGARAN PENELITIAN & INOVASI
PRODUK DI PT UNILEVER INDONESIA TBK**

| | | | | |
|--------------|-------------------------------|----------------------|----------------------|---|
| 5 | Desain & Pengembangan Kemasan | 75.000.000 | 80.000.000 | Revisi desain lebih kompleks |
| 6 | Produksi Awal (Pilot Project) | 250.000.000 | 270.000.000 | Harga bahan baku meningkat |
| 7 | Promosi & Peluncuran Produk | 300.000.000 | 325.000.000 | Biaya iklan digital lebih tinggi |
| Total | | 1.175.000.000 | 1.220.000.000 | Selisih Rp 45.000.000 (3,8%) diatas anggaran |

Berdasarkan tabel yang disajikan, terlihat bahwa terdapat perbedaan anggaran senilai Rp45.000.000 dari anggaran yang telah direncanakan. Peningkatan ini disebabkan oleh kebutuhan tambahan dalam proses pengembangan produk serta promosi online. Meskipun begitu, efisiensi berhasil dicapai dalam beberapa fase, seperti riset pasar dan pengujian konsumen. Simulasi ini mengindikasikan betapa pentingnya adanya fleksibilitas dalam anggaran pada proyek inovasi produk, sebab perubahan biaya dan dinamika operasional dapat berdampak pada total pengeluaran secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Pengelolaan anggaran dalam penelitian dan inovasi produk menjadi elemen penting yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam membangun keunggulan yang kompetitif, khususnya di sektor Barang Konsumsi yang Cepat Habis (FMCG). PT Unilever Indonesia Tbk, sebagai entitas multinasional, telah membuktikan dedikasinya terhadap inovasi yang berkelanjutan. Melalui tinjauan literatur yang dilakukan, terungkap bahwa proses inovasi seiring dengan penelitian pasar, pengembangan produk, pengujian di laboratorium, uji coba konsumen, hingga kegiatan promosi, masing-masing membutuhkan penganggaran yang tersusun secara terencana. Penyusunan anggaran yang dilakukan secara simulatif menunjukkan pentingnya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam pengelolaan anggaran, mengingat adanya perubahan biaya dan tantangan yang muncul di setiap tahap pengembangan produk. Walaupun data kongkrit dari perusahaan tidak tersedia untuk umum, simulasi pelaksanaan anggaran bisa memberikan wawasan mengenai kemungkinan perbedaan antara rencana dan pemakaian yang sebenarnya akibat faktor luar seperti fluktuasi harga bahan baku dan kebutuhan promosi tambahan. Keberhasilan anggaran sangat tergantung pada proses perencanaan awal, penilaian berkala, dan kolaborasi antar divisi selama berlangsungnya riset dan inovasi. Oleh karenanya, pengelolaan anggaran R&D seharusnya dianggap sebagai investasi strategis yang mendorong pertumbuhan jangka panjang, tak sekadar pengeluaran tahunan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriana, M., Panjaitan, R., & Sumarlin, T. (2021). Sistem informasi pengelolaan anggaran dengan metode R&D. *Evolusi: Jurnal Sains dan Manajemen*, 9(2).
- Bessant, J. R., & Tidd, J. (2018). *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2021). Knowledge sharing and innovation: The role of social capital. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1000–1025. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0021>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design*. Sage Publications.

- Eprilianto, D. F. (2022). Inovasi digital dalam sektor publik: Studi deskriptif tentang value added pelayanan kesehatan. *Jurnal EL-RIYASAH*, 13(1). <https://doi.org/10.24014/jel.v13i1.14357>
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2).
- Kuntadi, C., & Rosdiana, D. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penyerapan anggaran belanja pendidikan: Perencanaan anggaran, peraturan, koordinasi (literature review). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Sistem Informasi*, 4(2), 142–152.
- Nurhadi, A., & Effendy, A. A. (2020). *Penganggaran perusahaan*. Banten: UNPAM Press.
- Nurani, S. R. (2018). Peranan riset pasar dan desain produk terhadap pemasaran produk perusahaan wajan. *Jurnal Ekonologi Ilmu Manajemen*, 2(2), 127–130.
- Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). *Inovasi pelayanan pada organisasi publik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Salam, R. (2020). Analisis dinamika permasalahan implementasi anggaran pemerintah daerah di Indonesia. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 2(2).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Trisandri, M. I. R., Arief, R., & Revelyn, H. (2024). Peran perencanaan sumber daya manusia dalam mendorong inovasi di PT Unilever Indonesia Tbk. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(3), 532–537.
- Unilever Indonesia. (2024). Tentang Unilever Indonesia. Diakses 20 April 2025 dari <https://www.unilever.co.id/our-company/tentang-unilever-indonesia/>
- Wigati, A., & Susanti, F. (2024). Studi pengaruh harga dan promosi terhadap keputusan pembelian produk FMCG (Fast Moving Consumer Goods) di Rantau Kalimantan Selatan. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 1(4), 186–192.