

Mendongkrak Inovasi Di Era Cipta Pengetahuan Organisasi

Kadajtmiko dan Frans Gana

Abstrak

Ada dua aliran pandangan tentang inovasi yaitu pandangan klasik (linear) dan pandangan proses. Pandangan klasik/linear mengenai inovasi memiliki kelemahan karena lebih banyak mengalami kegagalan ketimbang keberhasilan, memiliki permasalahan implementasi dan pengetahuan baru. Sementara pandangan prosedural mengenai inovasi diasumsikan sebagai sesuatu dinamis, sporadis dan tidak menentu, lebih dipengaruhi oleh faktor kognisi seperti pengetahuan, persepsi, dan keyakinan subjektif dari para aktornya.

Kata kunci : Inovasi, cipta pengetahuan

JARGON-JARGON cipta pengetahuan dan inovasi sebagai basis organisasi pembelajar bersumber dari manajemen pengetahuan sejatinya mulai muncul dan berkembang sejak tahun 1980¹. Sejak saat itu dapat dikategorikan sebagai era cipta pengetahuan organisasi. Pengetahuan dapat didefinisikan beranjak dari perbedaan antara data, informasi, dan pengetahuan. Data hanyalah sejumlah nomor, kata, bunyi yang dijadikan dasar bagi pekerjaan. Sedangkan informasi adalah pengaturan dan pemaknaan data dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengetahuan bersumber dari informasi yang dapat diposisikan dalam organisasi bagi penggunaan produktif. Namun ada pula pengetahuan yang digunakan ke arah destruktif. Pengetahuan yang disebut terakhir tidak dibahas dalam artikel ini.

Kadajtmiko,

Direktur Perimbangan Keuangan
Pusat dan Daerah DEPKEU RI,
Mahasiswa Program Doktor Ilmu
Administrasi Universitas Indonesia

Frans Gana,

Mahasiswa Program Doktor Ilmu
Administrasi Universitas Indonesia

Pengetahuan dengan demikian bersumber dari informasi yang dieksplicitkan dalam bentuk aplikasinya oleh organisasi. Isi pengetahuan merupakan perpaduan pengalaman, nilai-nilai, keahlian, informasi kontekstual, dan bersumber dari otak pemilikinya. Bagi organisasi, pengetahuan itu melekat pada orangnya, pada dokumen-dokumen, norma-norma, proses, dan rutinitas organisasi, serta pengalaman anggota organisasi.

Cipta Pengetahuan

Pengetahuan baik yang bersifat menyatu pada orangnya maupun dalam bentuk yang tertulis mesti dikreasi lebih lanjut demi pencapaian inovasi organisasi. Pengetahuan yang dieksplicitkan menjadi pengetahuan organisasi sejatinya bersumber pada pengetahuan individu-individu sebagai anggota organisasi. Sedangkan organisasi menyediakan konteks atau

menjadi medium bagi cipta pengetahuan individu yang bersangkutan.

Cipta pengetahuan organisasi, dengan demikian, mesti dipahami sebagai suatu proses mengorganisir, penguatan pengetahuan individu-individu, dan pengkristalisasiannya sebagai bagian dari jaringan pengetahuan organisasi². Pengetahuan individu dapat dikonversi menjadi pengetahuan tim, dan organisasi manakala diciptakannya prakondisi bagi cipta pengetahuan. Prakondisi cipta pengetahuan adalah *maksud tertentu (intention)*, *otonomi (autonomy)*, *keas kreatif dan fluktuasi (fluctuation and creative chaos)*, *redundansi (redundancy)*, *keberagaman yang diperlukan (require site variety)*³.

Maksud tertentu (intention), dalam artian kejelasan konsep visi mengenai jenis pengetahuan yang dibutuhkan guna merealisasikan tujuan dan aspirasi perusahaan. Visi diterjemahkan menjadi ukuran untuk menilai manfaat pengetahuan baru. Dengan demikian spiral pengetahuan digerakkan oleh aspirasi dan tujuan organisasi (*aspiration and organizational intention*). Strategi bisnis menurut perspektif cipta pengetahuan esensinya terkait dengan pengembangan kapabilitas organisasi untuk mendapatkan, mengkreasi, mengakumulasi, mendesiminasikan, dan memanfaatkan pengetahuan. Tahap ini disebut pula sebagai *strategic intent or core capabilities*⁴.

Otonomi (autonomy), anggota organisasi seyogianya diberi kebebasan berkreasi secara otonom. Otonomi demikian dapat memotivasi anggota untuk bereksperimen dan menemukan pengetahuan baru. Otonomi dianalogikan sebagai *autopoietic system* sebagaimana diintrodusir oleh Maturana dan Varela⁵. *Autopoietic system* adalah kreasi mandiri sistem perusahaan melalui perubahan struktural dan cipta

1 Lihat *A Public Service Learning Organization: from Coast to Coast to Coast, A Policy Discussion Paper* June 2000, Her Majesty the Queen in Right of Canada

2 Ibid

3 Lihat Nonaka and Takeuchi., 1995, *The Knowledge Creating Company How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, p.73-82

4 Leonard-Barton, Dorothy., 1995, *The Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining The Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts USA, p.4

5 Ibid, 149-150, lihat pula Nonaka and Takeuchi., 1995, op cit, p. 76

berbagai komponen demi menjaga kelangsungan perusahaan.

Keos kreatif dan fluktuasi (fluctiation and creative chaos), cipta pengetahuan dirangsang melalui dorongan keos kreatif dan fluktuasi⁶. Kegiatan dalam keos kreatif dan fluktuasi seperti kebiasaan kerja rutin dibongkar, kepekaan terhadap krisis didorong, tujuan dan visi ambisius ditetapkan. Keos kreatif dan fluktuasi dapat disadari manakala anggota organisasi berkemampuan membayangkan tindakan mereka. Tanpa refleksi, fluktuasi cenderung mengarah pada keos destruktif⁷. Tahap ini disebut sebagai *signature skill*⁸.

Redundansi (redundancy), informasi berlebihan mesti tersedia bagi anggota organisasi. Informasi berlebihan dapat mendorong berbagai gagasan dan pengetahuan tersirat; persyaratan operasional segera dapat dilampaui, tujuan, tanggung jawab manajemen dan perusahaan saling dilengkapi. Tahap ini disebut sebagai *information-porous boundaries and importing knowledge*⁹.

Keberagaman yang dipertukan (req-uisite variety), keadaan darurat dapat diatasi manakala organisasi memiliki persyaratan keberagaman pengetahuan (kognitif) disesuaikan dengan ketidakmentuan dan kompleksitas lingkungan¹⁰. Melalui keberagaman kognitif, informasi segera dapat dikombinasikan secara berbeda, fleksibel,

cepat dan dimungkinkannya akses yang sama terhadap informasi. Sehingga menghasilkan interpretasi informasi secara berbeda dalam rangka pengkritisan dan perluasan cipta pengetahuan. Tahap ini disebut *cognitive diversity*¹¹. Tahapan-tahapan ini dibarengi dengan berbagai keglatan.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka kreasi pengetahuan guna membangun inovasi organisasi adalah menghasilkan dan berbagi pengetahuan tersirat, menentukan prototipe pengetahuan tersirat, dan mengetesnya, membangun hubungan pengetahuan eksternal¹². Aktivitas cipta pengetahuan sebagai *core competence*¹³ atau *sole factor*¹⁴ mesti dimanajemeni demi pemberdayaan pengetahuan yang berimplikasi dalam mendongkrak inovasi.

Inovasi

Ketika bisnis menghadapi persaingan ketat, keadaan begitu kompleks dan tidak menentu, maka untuk menjawab tantangan tersebut dibutuhkan inovasi berkelanjutan bertumpu pada cipta pengetahuan organisasi. Perusahaan yang melakukan inovasi berkelanjutan atau dalam pandangan Yoseph Schumpeter 1942 ahli ekonomi Austria sebagai *act of creative destruction*¹⁵, adalah sumber keunggulan bersaing yang berbasiskan cipta pengetahuan¹⁶. Inovasi yang berbasis-

kan cipta pengetahuan dipandang sebagai *the age of the brain* yaitu suatu masa dimana semua potensi manusia (baca anggota organisasi) digali, dikembangkan, dan dikelola menjadi faktor sinergis bagi kreativitas dan inovasi berkelanjutan¹⁷.

Istilah inovasi yang diintroduksi Schumpeter¹⁶ merupakan komersialisasi berbagai perpaduan yaitu; (1). Komponen-komponen dan material-material baru, (2). Proses baru, (3). Membuka pasar baru, (4). Introduksi bentuk-bentuk baru organisasi¹⁸. Inovasi ala Schumpeter ini terdiri dari dua sisi pengertian yaitu *technical world and business world*. Dari sisi teknis, perubahan-perubahan dalam teknologi disebut *invensi*. Namun, manakala bisnis terlibat di dalamnya maka upaya itu disebut inovasi. Bertolak dari pendapat ini, Janszen²⁰ kemudian berpandangan bahwa inovasi merupakan sesuatu yang khas, yang selanjutnya diberi akronim TAMO (*technology, application, market segments or customer groups, and organization*).

Adapula yang membedakan *inovasi, invensi, dan aplikasi*. Schemerhorn²¹ misalnya memandang inovasi sebagai proses menciptakan ide-ide baru dan menempatkannya dalam praktek. Inovasi meliputi berbagai aspek baik proses, produk maupun manajemen²². Di dalam organisasi, inovasi proses merupakan cara terbaik untuk melakukan sesuatu. Inovasi produk menyangkut penciptaan ide-ide baru atau perbaikan barang dan jasa. *Inovasi manajemen* menyangkut dukungan baik invensi, seni penemuan, aplikasi dan seni penggunaan. Sedangkan *invensi* terkait dengan pengembangan ide-ide baru. Di sini manajer memerlukan perhatian pada penciptaan lingkungan kerja yang baru yang merangsang kreativitas dan ide-ide baru. *Aplikasi* terkait dengan utilisasi invensi untuk mendapatkan manfaat terbaik dari nilai-nilai.

Setidaknya ada empat unsur inovasi organisasi yaitu *penciptaan gagasan, eksperimentasi awal, penentuan kelayakan, dan aplikasi final*. Penciptaan gagasan yaitu bentuk pengetahuan baru meliputi penemuan dasar, perluasan

6 Von Krogh, Georg et al., 2000, *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock The Mystery of Tech Knowledge and Release The Power of Innovation*, Oxford University Press, Inc, USA, p.179

7 Nonaka and Takeuchi., 1995, op cit, p.79

8 Leonard-Barton., 1995, op cit, p.62

9 Loc cit, p.136 and p.155

10 Nonaka and Takeuchi., 1995, op cit., 82

11 Leonard-Barton., 1995, op cit, 74

12 Choo, Chun Wei, 1998, op cit, p.126

13 Prahalad, C.K dan G. Hamel., 1990, *The Core Competence of The Corporation*, Harvard Business Review, May-June, p.79-91

14 Drucker, Peter F., 1993, *Post-Capitalist Society*, Harper Business A Division of Haper Collins Publishers, New York, USA, p.18

15 Dorothy Leonard-Barton, 1995, *Wellspring of Knowledge, Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston Mass, p.17

16 Nonaka and Takeuchi, op cit, p.6

17 Rubinsteln, Moshe F dan Iris R. Firslenberg, 1999, *The Minding Organization Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions*, John Wiley & Sons, Inc, New York, p.197

18 Lihal Jansen, Felix., 2000, *The Age of Innovation Making Business Creativity a Competence, Not a Coincidence*, Pearson Education Limited, London

19 Ibid, p.3

20 Ibid, p.8

21 Schemerhorn, Jr, John R., 1996, *Management and Organizational Behavior Essentials*, John Wiley & Sons, New York, p.6

22 Ibid

pemahaman yang ada, kreativitas spontan yang dibuat baik oleh kepintaran individu maupun komunikasi dengan yang lainnya. Eksperimen awal menyangkut gagasan-gagasan yang awalnya diuji dalam konsep melalui diskusi dengan yang lainnya, penyerahan pada langganan, klien, atau para ahli teknik, dan atau dalam bentuk sampel atau prototipe. Penentuan kelayakan, nilai praktis dan keuangan yang dinilai melalui studi kelayakan, juga dengan mengenali biaya-biaya dan keuntungan potensial seperti pasar atau aplikasi potensial. Aplikasi final, suatu produk baru yang secara final dijual atau ditempatkan dalam penjualan pasar terbuka atau proses baru yang diwujudkan sebagai bagian dari kegiatan rutin. Setiap tahap yang secara khusus relevan terhadap aktivitas penting bisnis disebut *commercializing innovations*²³. Ini merupakan proses perubahan gagasan baru ditransfer ke dalam produk atau proses sehingga terjadi perbedaan unik dalam penjualan, keuntungan atau biaya-biaya dikategorikan sebagai suatu penggambaran utama inovasi organisasi.

Dengan demikian inovasi sejatinya didongkrak oleh cipta pengetahuan. Oleh sebab itu menurut Newell et al²⁴ inovasi tergantung pada cipta dan aplikasi pengetahuan, sementara manajemen berperan kritis bagi pelaksanaan kegiatan. Diasumsikan bahwa terdapat hubungan positif antara akumulasi pengetahuan, perbaikan kapabilitas inovasi dan kinerja organisasi²⁵. Pola hubungan ini masih jarang dilakukan penelitian mendalam. Nonaka dan Takeuchi²⁶ menjelaskan keunggulan bersaing didasari inovasi berkelanjutan, dan inovasi bersumber pada cipta pengetahuan. Itu berarti bahwa cipta pengetahuan ada hubungannya dengan inovasi. Sebagai contoh, protipe sebagai produk dari justifikasi konsep digunakan untuk inovasi atau model bagi pelaksanaan kegiatan.

Cipta pengetahuan organisasi mendorong kreatifitas dan kewirausahaan serta para manajer mengambil peran aktif dalam mengarahkan proses inovasi. Pada perusahaan yang sangat inovatif, budaya dan strategi perusahaan

diarahkan bagi pencapaian inovasi. Strategi organisasi, nilai-nilai dan visi pimpinan, kerangka kerja, harapan ditekankan semangat inovasi. Selain itu, inovasi organisasi menyangkut struktur organisasi, kepegawain dan perubahan teknologi.

Perubahan teknologi atau invensi misalnya dalam banyak hal diyakini dapat mendorong perkembangan ekonomi suatu negara seperti halnya Korea²⁷, sungguhpun teknologi seringkali dipandang berwajah ganda. Teknologi dengan demikian memiliki kapabilitas dalam hal produksi, investasi, dan inovasi. Kim²⁸ berpendapat bahwa dari sudut pandang teknologi istilah inovasi dipandang lebih berhubungan dengan perubahan teknologi pada tataran internasional. Sedangkan kapabilitas teknologi digunakan untuk menunjuk pada jenjang kapabilitas organisasi.

Sementara itu, Drucker²⁹ berpandangan bahwa inovasi sejatinya bersumber pada *sesuatu yang eksis di perusahaan*: (1). Kejadian yang terduga (*unexpected occurrences*); (2). Keanehan-keanehan (*incongruities*); (3). Memerlukan suatu proses (*process needs*) dan (4). Perubahan pasar dan industri (*industry and market changes*), dan *bersumber dari luar perusahaan* yaitu (1). Perubahan demografi (*demographic changes*); (2). Perubahan persepsi (*changes in perception*); dan (3). Pengetahuan baru (*new knowledge*). Pertimbangan yang pertama, paling mudah dan gampang bagi sumber inovasi adalah sesuatu yang tak terduga. Sama halnya kegagalan yang tak terduga juga merupakan sumber inovasi. Inovasi juga bersumber dari keanehan dengan ritme atau proses, dan keanehan terhadap realitas ekonomi. Keanehan antara harapan dengan hasil dapat

membuka kemungkinan bagi terciptanya inovasi.

Berbagai pengalaman menunjukkan bahwa inovasi memerlukan suatu proses. Perubahan industri dan pasar membuka peluang bagi terjadinya Inovasi. Perubahan demografis seperti penambahan penduduk, perubahan struktur usia dan jenis kelamin, angkatan kerja, pendidikan dan sebagainya dapat mendorong bagi terjadinya inovasi. Demikian pula perubahan persepsi dalam artian perubahan makna terhadap suatu produk atau jasa akan mendorong terciptanya inovasi. Lebih lanjut Drucker³⁰ memaparkan inovasi yang sistimatis, bertujuan dimulai dengan analisis terhadap sumber-sumber peluang baru. Tergantung pada konteksnya, sumber-sumber akan berbeda pada waktu yang berbeda. Inovasi karena menyangkut konsep dan persepsi, inovator mesti *pergi ke luar, melihat, bertanya, dan mendengar*. Inovator yang sukses menggunakan baik otak kiri maupun otak kanannya. Dengan demikian demi efektifnya inovasi adalah mesti sederhana, fokus, menerima apa yang dikatakan orang, spesifik, jelas, dimulai dari yang kecil, dan desain aplikasi yang hati-hati.

Secara lebih khusus Richardson's³¹ berpendapat bahwa inovasi menyangkut pengembangan kompetensi inti dalam proses menghasilkan teknologi. Proses inovasi demikian lebih mudah diukur. Berbeda dengan pengetahuan yang dihasilkan melalui proses inovasi lebih bersifat *tangible, tacit* dan tergantung pada *konteksnya* antara lain seperti pengetahuan yang terkait pada perubahan dalam praktek kerja, perubahan dalam peran dan tanggungjawab, dan perubahan dalam nilai-nilai dan sikap. Pengetahuan ini sulit diraih dalam bentuk eksplisit, paling tidak dalam cara

23 Ibid, p. 266

24 Newell, Sue et al., 2002, *Managing Knowledge Work*, Palgrave, New York, USA, p.142

25 Ibid, p.143

26 Nonaka dan Takeuchi, op cil, p.6

27 Kim, Linsu., 1997, *Imitation To Innovation The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts

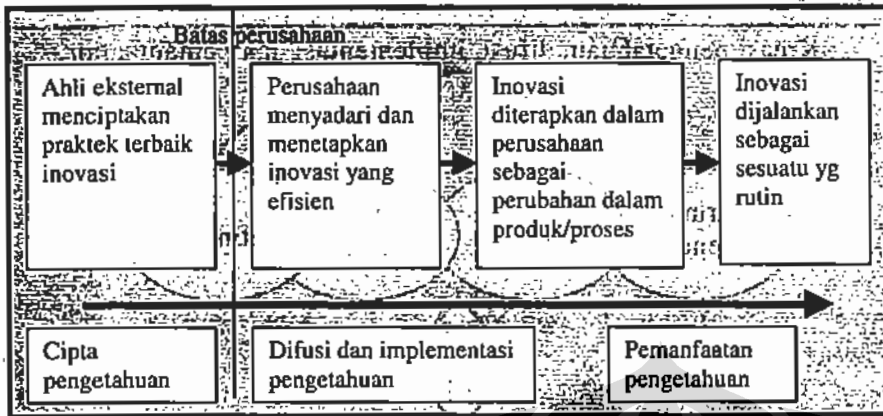
28 Ibid, p.5-6

29 Drucker., 1998, *The Discipline of Innovation*, dalam Harvard Business Review, November-December, p. 150-157

30 Ibid, 156

31 Ibid, 147

Gambar 1. Pandangan Linear terhadap Proses Inovasi³⁵



yang dapat dimengerti ketika ditransfer pada konteks yang baru. Proses sosial dan perilaku menjadi penting untuk meraih dan mentransfers pengetahuan dalam proses inovasi ketimbang praktek yang tercapai pada kodifikasi³². Hasil penelitian Hansen et al³³ menemukan bahwa strategi personalisasi (pengembangan relasi personal dan jaringan sosial yang intensif) menjadi lebih efektif ketimbang strategi kodifikasi dimana sifat pengetahuan *tacit* dialihkan bagi pencapaian inovasi.

Inovasi dapat dibedakan menurut pandangan *tradisional* dan pandangan *prosesual*³⁴. Menurut pandangan *tradisional*, proses inovasi secara populer terkait pada jenis pandangan aliran linear. Inovasi disamakan pada model rasional dimana keputusan dibuat tentang adopsi bentuk baru dari praktek terbaik bertumpu pada penilaian rasional efisiensi teknis melampaui teknik dan praktek yang ada. Menurut pandangan ini, suatu praktek baru terbaik dapat diciptakan, dan lasimnya untuk implementasinya telah ditentukan, hanya permasalahan yang membuat perusahaan menyadarinya. Preskripsi tentang *business process reengineering* atau *customer requirement management* sebagai esensi praktek terbaik. Namun hasil penelitian Ettlie dan Bridges (1987) menunjukkan hal ini kurang tepat dan secara potensial pandangan ini berbahaya karena menghasilkan permasalahan implementasi dan persyaratan pengetahuan bagi inovasi. Adapun pandangan linear bagi proses inovasi dapat dilihat pada gambar 1.

Pandangan tradisional ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain³⁵ (1). Proses inovasi bukan linear- sumber modifikasi dalam inovasi diperkenalkan sejak implementasinya, contoh umpan baliknya dalam desain; (2). Proses inovasi tidak rasional - pilihan-pilihan tentang inovasi bertumpu pada pernyataan efisiensi (seperti oleh konsultan, para ahli atau pemain yang berbeda bersama perusahaan); (3). Inovasi bukanlah sesuatu atau entitas dengan ukuran-ukuran yang tetap yang dapat disederhanakan disisip masuk dalam konteks organisasi yang berbeda. Implementasi teknologi inovasi, misalnya, seringkali melibatkan pengerjaan kembali ide-ide awal atau teknologi sehingga dipadukan dan diadaptasi bersama dengan gambaran organisasi; (4). Inovasi dengan demikian tidak dapat diperkenalkan sebagai *technical fix* dengan hasil yang dapat diprediksi; (5). Inovasi bukanlah dekrit namun memiliki pengaruh pada berbagai segi organisasi termasuk anggota dan kelompok sosial. Implementasi yang efektif tergantung pada perubahan pengetahuan, keahlian dan praktek organisasi yang terkait dengan batalnya ahli teknik dari luar; (6). Dugaan secara umum bahwa dapat diaplikasi praktek terbaik adalah keliru. Inovasi merupakan konteks yang sangat spesifik - apakah bekerja dalam satu konteks tertentu mungkin tidak cocok pada konteks yang lain karena perbedaan pengetahuan, keahlian dan pemahaman dari kelompok sosial yang terlibat.

Sedangkan pandangan inovasi

prosesual yang berdasarkan penelitian menyarankan bahwa organisasi disadari atau tidak yang mengikuti model linear lebih banyak mengalami kegagalan daripada keberhasilan. Pandangan inovasi prosesual dibangun atas dasar asumsi-asumsi berikut³⁷; (1). Inovasi merupakan proses desain dinamis dan keputusan yang sifatnya berulang dan dimediasi oleh faktor-kognitif, sosial dan organisasi; (2). Proses ini tidak dipengaruhi penyederhanaan penilaian tentang efisiensi teknis, tetapi juga oleh kognisi (pengetahuan, persepsi dan keyakinan subyektif) dari para aktor dan kelompok sosial yang berbeda baik dari dalam maupun luar organisasi; (3). Kepentingan politik, kekuasaan dan kewenangan juga memiliki pengaruh terhadap inovasi. Sebagai contoh, perusahaan mungkin mengadopsi inovasi yang secara teknis tidak lebih efisien bagi alasan politik, atau kelompok profesional yang akan memperkenalkan praktek-praktek dan teknik-teknik baru yang meningkatkan tuntutan pengetahuan, status, dan kekuasaan; (4). Proses inovasi sesungguhnya tidak menentu dan seringkali sporadis. Dampak yang tak diinginkan yang secara berbeda dalam dan luar organisasi cenderung untuk memobilisasi inovasi dalam arah yang sesuai dengan kepentingan khusus mereka; (5). Pengetahuan yang relevan bagi inovasi mungkin secara luas terdistribusi baik dalam maupun luar organisasi. Implementasi solusi baru organisasi dan teknologi melibatkan sekelompok ahli dan pengetahuan *tacit* mengenai mengenai praktek yang ada selama ini dari sumber daya yang luas, orang-orang, dan tempat; (6). Integrasi pengetahuan yang relevan melalui pengembangan jaringan dan proses sosial merupakan sesuatu yang krusial bagi inovasi. Jaringan juga penting untuk mendorong komitmen dan penerimaan yang dapat membantu gagasan inovatif diimplementasikan dalam praktek; (7). Kemampuan untuk secara efektif

32 Ibid

33 Lihat Hansen et al., 1999, dalam Newell et al, ibid

34 Newell et al, ibid, p.148-150

35 Ibid

36 Ibid, p.149

37 Ibid, p. 150

mengintegrasikan pengetahuan – dan inovasi – seringkali dihalangi oleh hambatan struktural, fungsional, okupasi, status atau hierarki.

Jadi inovasi dapat dikarakteristikan sebagai sesuatu yang kompleks, desain yang berulang-ulang, dan proses keputusan yang melibatkan kreasi, difusi, implementasi, perpaduan dan implementasi ide-ide baru dalam konteks yang berbeda-beda. Hasil penelitian mengenai inovasi, khususnya inovasi dalam proses kerja menunjukkan bahwa keberhasilan tergantung pada membangun suatu proses yang dapat mendistribusikan pengetahuan, yang membuka pandangan dari kelompok yang terlibat dan yang kapabel untuk mendapatkan komitmen mereka³⁸. Van de Ven³⁹ mengemukakan definisi kerja inovasi merupakan pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh anggota yang setiap saat terlibat dalam transaksi dengan yang lainnya dalam konteks institusi. Definisi ini secara tersirat mengedepankan bahwa konstruksi sosial dari pengetahuan dan berbagi pengetahuan di antara komunitas sosial merupakan sesuatu yang utama bagi inovasi.

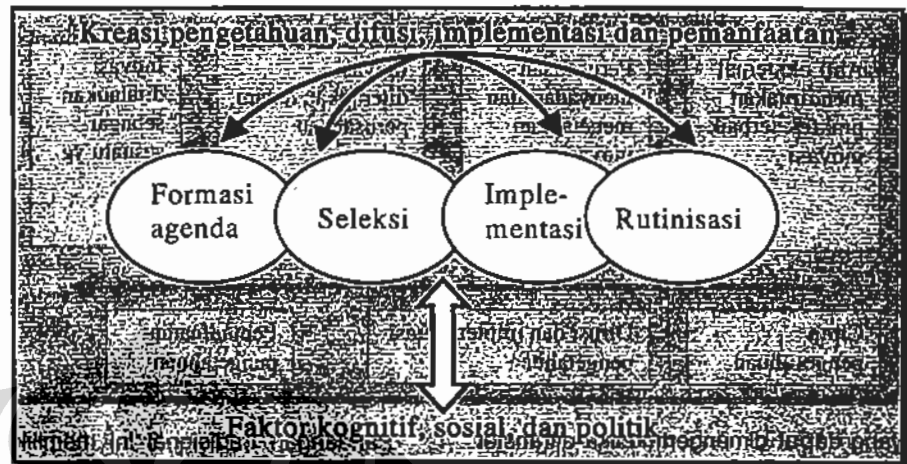
Dari perspektif proses, inovasi sejatinya melewati beberapa episode. *Pertama, formasi agenda (agenda formation)* menaruh perhatian pada kesadaran gagasan-gagasan awal dan persoalan yang membantu tujuan. *Kedua, seleksi (selection)* terkait dengan proses dan promosi lebih lanjut gagasan-gagasan bersama organisasi seperti ide-ide yang dipilih untuk dikedepankan bagi pengembangan lebih lanjut karena ide-ide tersebut cocok dengan permasalahan yang dihadapi organisasi. *Ketiga, implementasi (implementation)* menunjukkan proses secara aktual memperkenalkan ide-ide terpilih pada organisasi dan menerapkannya pada konteks lokal dalam bentuk produk-produk, pelayanan, teknologi atau proses baru. *Keempat, rutinisasi (routinization)* yang menggambarkan situasi dimana pemahaman inovasi telah dibangun pada titik dimana

38 Ibd

39 Ibd, p.150-151

40 Ibd, p.152

Gambar 2. Pandangan Inovasi Prosesual⁴⁰



penggunaannya menjadi suatu yang rutin dan saat ini nampaknya sebagai standar praktek kerja untuk diadopsi pada bagian lain organisasi yang cocok. Dengan demikian pandangan inovasi prosesual menyangkut kreasi pengetahuan, difusi, implementasi dan penggunaannya dapat disajikan dalam gambar 2.

Penutup

Cipta pengetahuan sejatinya mendongkrak inovasi. Agar cipta pengetahuan dapat berlangsung dengan baik maka dibutuhkan beberapa prasyarat. Prakondisi tersebut antara lain, maksud tertentu (*intention*), otonomi (*autonomy*), kaos kreatif dan fluktuasi (*fluktuation and creative chaos*), redundansi (*redundancy*), keberagaman yang diperlukan (*requisite variety*) atau tahapan-tahapan *strategic inten atau core capabilities, autopoietic system, creative abrasion, information-porous boundaries and importing knowledge, and cognitive diversity*.

Inovasi berbasis cipta pengetahuan tersebut bersumber baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Sumber inovasi pada sesuatu yang eksis di perusahaan antara lain adanya kejadian yang tak terduga, keanehan-keanehan, sebagai suatu proses, dan perubahan pasar dan industri. Sedangkan inovasi bersumber dari luar perusahaan seperti adanya perubahan demografi, perubahan persepsi, dan pengetahuan baru.

Patut dicermati ada dua aliran pandangan tentang inovasi yaitu pandangan

klasik (linear) dan pandangan proses. Pandangan klasik/linear mengenai inovasi memiliki kelemahan karena lebih banyak mengalami kegagalan ketimbang keberhasilan, memiliki permasalahan implementasi dan pengetahuan baru. Sementara pandangan prosesual mengenai inovasi diasumsikan sebagai sesuatu dinamis, sporadis dan tidak menentu, lebih dipengaruhi oleh faktor kognisi seperti pengetahuan, persepsi, dan keyakinan subyektif dari para aktornya. 1

Referensi

- A Public Service Learning Organization: from Coast to Coast to Coast, A Policy Discussion Paper June 2000, Her Majesty the Queen In Right of Canada
- Drucker., 1998, *The Discipline of Innovation*, dalam Harvard Business Review, November-December
- Janzen, Felix., 2000, *The Age of Innovation Making Business Creativity a Competence, Nota Coincidence*, Pearson Education Limited, London
- Kim, Linsu., 1997, *Imitation To Innovation The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts
- Leonard-Barton, Dorothy., 1995, *The Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining The Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts USA
- Moshe F dan Irls R. Firstenberg., 1999, *The Minding Organization Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions*, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA
- Newell, Sue et al., 2002, *Managing Knowledge Work*, Palgrave, New York, USA
- Nonaka and Takeuchi., 1995, *The Knowledge Creating Company How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, USA
- Schmerhorn, Jr, John R., 1996, *Management and Organizational Behavior Essentials*, John Wiley & Sons, New York USA