

PAPER

Manajemen Proses Inovasi

pada Pusdiklatwas BPKP

Oleh : Revoldi H. Siringoringo
Widyaiswara Madya

ABSTRAK

Manajemen Proses Inovasi pada Pusdiklatwas BPKP

Kata kunci :

Manajemen, Inovasi, *Knowledge Management*

Kemampuan Organisasi untuk menghasilkan produk baru merupakan kemampuan yang sangat penting saat ini, karena lingkungan organisasi saat ini terus berubah secara cepat. Perubahan dalam sistem sosial-ekonomi, perubahan mengenai harapan dan kebutuhan dan keinginan pelanggan, merupakan kesempatan dan tantangan yang harus dijawab oleh organisasi melalui produk dan jasa yang baru juga.

Inovasi merupakan upaya mengeksploitasi perubahan menjadi sebuah kesempatan bagi organisasi, atau bagaimana mengeksploitasi ide baru secara sukses. Inovasi menjadi semakin penting karena ada hubungan yang signifikan antara tingkat inovasi dengan tingkat kinerja organisasi. Namun demikian tidak semua inovasi secara langsung meningkatkan kinerja, ada banyak kasus organisasi yang inovatif tidak berkinerja baik.

Paper ini ingin menjawab tantangan di atas, yaitu bagaimana mengelola sebuah proses inovasi. Pendekatan inisiatif manajemen pengetahuan digunakan karena, walaupun menghasilkan produk dan jasa baru merupakan hal yang penting, namun jauh lebih penting adalah menciptakan pengetahuan baru yang memungkinkan semua itu terjadi. Karena aktivitas inovasi merupakan aktivitas yang sarat dengan pengetahuan, khususnya pada Pusdiklatwas BPKP.

1. Latar belakang Masalah

Slogan 2MI (Mendidik-Melayani-Inovasi) yang dicanangkan oleh Pusdiklatwas BPKP telah berusia lebih dari 2 tahun. Tulisan ini akan membahas dan menganalisis salah satu komponen dari slogan 2MI yaitu komponen inovasi, bagaimana manajemen proses inovasi yang sudah diimplementasikan oleh pusdiklatwas BPKP.

Ada banyak pakar yang melakukan penelitian kaitan antara keunggulan inovasi dan keberhasilan sebuah organisasi, misalnya Pistorius (2001) menyatakan keberhasilan (dan kemampuan bersaing) organisasi akan bergantung pada kemampuannya untuk melakukan inovasi. Tidd(2001 p.15) mengutip beberapa hasil penelitian yang mengatakan bahwa sudah tidak diragukan lagi

bahwa kesuksesan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh ukuran seberapa inovatif sebuah organisasi, atau seberapa banyak inovasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Inovasi memiliki korelasi yang sangat besar antara keberhasilan organisasi dan produk baru, dalam hal ini, produk baru dapat membantu organisasi memperoleh atau mempertahankan pangsa pasar, serta meningkatkan perolehan laba pada segmen pasar tersebut. Ia juga mengatakan bahwa kemampuan untuk menghasilkan produk baru merupakan kemampuan yang sangat penting saat ini, karena lingkungan organisasi saat ini terus berubah secara cepat.

Membangun keunggulan organisasi, melalui proses inovasi terhadap produk dan layanan organisasi, menjadi hal yang tidak bisa dibantah lagi, untuk menjadikan produk dan layanan organisasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Tidd (2001) mengingatkan, untuk menjadi organisasi yang inovatif, memerlukan beberapa persyaratan dan kondisi yang harus dipenuhi, namun memiliki kesemua komponen di atas, tidak otomatis menjadikan organisasi tersebut menjadi organisasi yang inovatif, dibutuhkan bukan sekedar struktur, akan tetapi ada banyak dimensi lain yang berkaitan dengan proses yang terorganisasi(p.340).

Tulisan ini menfokuskan pada mekanisme dan lingkungan atau manajemen yang mendukung proses inovasi, inovasi yang sukses membutuhkan mekanisme yang memungkinkan perubahan dapat terjadi.

Masih dirasakan bahwa keunggulan inovasi organisasi Pusdiklatwas BPKP belum optimal, hal ini dapat dilihat dari belum adanya indikator seberapa inovatif organisasi Pusdiklatwas BPKP, atau dalam bahasa yang mudah, Pusdiklatwas BPKP belum mengetahui sampai seberapa jauh tingkat inovasi organisasi.

Pertanyaan untuk perumusan masalah dapat disederhanakan menjadi:

- Bagaimana mengetahui dan membangun keunggulan inovasi dalam organisasi?

Tujuan dan manfaat penulisan ini adalah untuk melakukan analisis mengenai kondisi inovasi yang ada di Pusdiklatwas BPKP dan sebagai hasil akhirnya adalah memperoleh alternatif solusi mengenai bagaimana cara untuk membangun keunggulan inovasi pada Pusdiklatwas BPKP. Diharapkan solusi yang dihasilkan

melalui inisiatif manajemen pengetahuan, dapat menciptakan dan meningkatkan keunggulan organisasi secara keseluruhan.

2. KAJIAN TEORETIS

Dalam kamus bahasa Inggris elektronik *Encharta World English Dictionary* (Microsoft, 2004) memiliki beberapa terminologi yang dapat digunakan untuk menjelaskan kata inovasi dalam bahasa Indonesia (a) *Innovate(vrb)* sebagai kata kerja yang memiliki arti memperkenalkan cara baru untuk melakukan sesuatu atau sebuah alat baru, , (b) *Innovation(n)* sebagai kata benda yang memiliki arti sebuah kegiatan atau sebuah proses penciptaan atau memperkenalkan sesuatu yang baru diciptakan atau cara baru melakukan sesuatu, (c) *innovative(adj)* sebagai kata sifat memiliki arti baru dan orisinal atau sebuah pendekatan baru dan orisinal.

Dalam konteks organisasi, Peter Druker(1985) mengartikan inovasi sebagai alat spesifik dari seorang entrepreneur, bagaimana mereka mengeksploitasi perubahan menjadi sebuah kesempatan untuk berbagai bidang usaha dan jasa. Inovasi menurut Druker dapat menjadi sebuah disiplin, sesuatu yang dapat dipelajari, dan sesuatu yang dapat dilatih. (Tidd, 2001, Hal.38)

Sementara Kementerian Perdagangan dan Industri (DTI) Inggris dalam laporan inovasi yang diterbitkan tahun 2003 mendefinisikan inovasi sebagai eksploitasi yang sukses dari sebuah ide baru(DTI, 2003). Lebih lanjut laporan inovasi tersebut menjelaskan arti penting sebuah inovasi dan mengapa perlu melakukan sebuah inovasi diantaranya dapat dikutipkan sebagai berikut:

Innovation matters because it can deliver better products and services, new, cleaner and more efficient production processes and improved business models. For consumers, innovation means higher quality and better value goods, more efficient services (both private and public) and higher standards of living. For businesses, innovation means sustained or improved growth. The innovative company or organization delivers higher profits for its owners and investors. For employees, innovation means new and more interesting work, better skills and higher wages. Equally, an absence of innovation can lead to business stagnation and a loss of jobs. For the economy as a whole innovation is the key to higher productivity and greater prosperity for all.(DTI, 2003 p.8)

Dari beberapa definisi inovasi di atas, dapat ditarik sebuah simpulan bahwa inovasi merupakan alat bagi organisasi untuk mengeksploitasi ide, menghasilkan sesuatu hal baru, alat perubahan dalam organisasi, untuk menjadikan organisasi lebih baik, lebih cepat, lebih produktif, lebih efisien dan berkinerja lebih tinggi lagi.

Jenis dan pelaku inovasi

Berdasarkan salah satu pengertian di atas, inovasi dapat diartikan sebagai sebuah perubahan(change), baik berupa perubahan dalam produk dan jasa, maupun perubahan dalam proses, jika dilihat dari sifat perubahannya, dapat dibedakan pada perubahan secara bertahap(*incremental*), radikal(*radical*), atau perubahan bentuk(*transformation*) (Tidd,2001, p.8), sedangkan Kuratko(2007) membagi inovasi dalam 4 tipe dasar yaitu (a)Penemuan(*Invention*), (b)Perluasan(*Extention*), (c)Peniruan(*Duplication*), dan (d) Penggabungan/kombinasi(*Synthesis*). (hal.155), sementara Cooper(2001) dengan cara yang berbeda membagi berdasarkan konsep produk baru yang dapat dihasilkan menjadi 6 kategori produk baru sebagai berikut (a)Produk yang baru sama sekali(*New-to-the-world products*), (b) produk jenis yang baru (*New product lines*), (c)Penambahan untuk produk yang sudah ada(*Additions to existing product lines*), (d) Peningkatan atau perbaikan produk yang sudah ada (*improvements and revisions to existing products*), (e)Penempatan pada pasar yang baru(*repositioning*), (f)Pengurangan biaya produksi(*Cost reductions*). (hal.14)

Memperhatikan jenis-jenis inovasi di atas, maka pelaku inovasi atau innovator dalam organisasi bisa siapa saja, mulai dari pegawai di level yang paling bawah sampai kepada mereka yang berada pada level top management. Mark Frohman dan Perry pascarella, membedakan innovator dalam 5 tipe (a)Pengambil keputusan(*Gatekeepers*), (b)Penghasil atau penemu ide (*Idea Generator*), (c)Mereka yang melakukan aktivitas atau mempromosikan inovasi (*Champions*), (d)Manajer proyek inovasi (*Project Managers*) dan, (e)Penyelia proses inovasi (*Coaches*) (Kuratko, 2007, hal.159)

Dari 5 tipe innovator di atas, maka yang dapat dikatakan sebagai seorang innovator tidak semata-mata mereka yang mengemukakan ide saja, akan tetapi

seluruh anggota organisasi yang terlibat dalam sebuah proses inovasi, mulai mereka yang menelurkan ide, promotor, sampai kepada mereka yang menjaga agar proses inovasi dapat berlangsung.

Sementara Cooper (2001) mengemukakan pendorong sebuah proses inovasi dalam 4 hal utama yaitu (a) Kemajuan teknologi (*Technology advances*), (b)Perubahan kebutuhan pelanggan (*Changing customer needs*), (c)siklus hidup produk yang semakin cepat (*Shortening product life cycles*) dan (d)meningkatnya kompetensi global (*Increased world competition*).

Dari definisi di atas, maka sumber inovasi ada banyak yang kesemuanya bermuara kepada perubahan, dan bagaimana memanfaatkan perubahan yang terjadi.

Proses inovasi dalam organisasi

Tidd(2001) memberikan saran untuk membangun sebuah organisasi yang inovatif diperlukan beberapa komponen atau persyaratan sebagaimana dikutip pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Component of the innovative organization

Component	Key Feature
Shared vision leadership and the will to innovate	Clearly articulated and shared sense of purpose stretching strategic intent. “Top management commitment”
Appropriate organization structure	Organization design which enables creativity, learning and interaction. Not always a loose ‘skunk works’ model; key issue is finding appropriate balance between ‘organic and mechanistic’ option for particular contingencies
Key Individuals	Promoters, champions, gatekeepers and other roles which energize or facilitate innovations
Effective team working	Appropriate use of team (at local, cross-functional and inter organizational level) to solve problem. Requires investment in team selection and building
Continuing and Stretching individual development	Long-term commitment to education and training to ensure high levels of competence and the skills to learn effectively
Extensive communication	Within and between the organization and outside. Internally in three directions – upwards, downwards and laterally.
High involvement in innovation	Participation in organization-wide continuous improvement activity
External focus	Internal and external customer orientation, Total quality culture
Creative climate	Positive approach to creative ideas, supported by

	relevant reward system – “a winner culture”
The learning organization	High levels of involvement within an outside the firm in proactive experimentation, finding and solving problems, communication and sharing of experiences and knowledge capture and dissemination
Organizational innovation	Obtaining competitive advantage through reconfiguring the organizations A good example is “Total Quality management”(TQM) which aims to create new organization behavior around improved quality and continuous innovation

Sumber: Tidd (2001, hal.314)

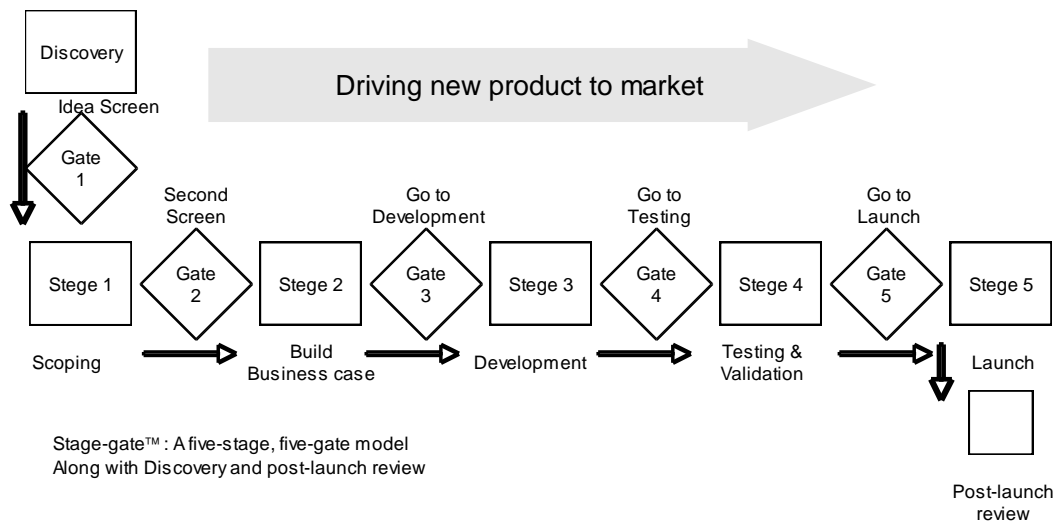
Dan dari kesepuluh komponen atau persyaratan di atas, selanjutnya dikelompokkan menjadi 4 tema sentral perilaku yaitu (1) inovasi yang sukses adalah berbasis pada strategi, (2) inovasi yang sukses tergantung pada hubungan yang efektif antara internal dan eksternal (3) inovasi yang sukses membutuhkan mekanisme yang memungkinkan perubahan dapat terjadi, (4) inovasi yang sukses hanya terjadi dalam konteks dukungan organisasi. (hal.373)

Secara eksplisit jelas bahwa agar sebuah proses inovasi dapat sukses merupakan langkah strategi organisasi, adanya kerja sama semua pihak, baik internal maupun eksternal, sebuah mekanisme kerja serta dukungan penuh dari organisasi, yang kesemua hal itu memungkinkan proses perubahan atau proses inovasi dapat terjadi dalam organisasi.

Mengelola inovasi produk baru

Ada banyak model dalam pengelolaan inovasi, dalam tulisan ini akan dikemukakan model dari pengelolaan inovasi produk baru dalam organisasi dari Cooper(2001) yang disebut “*Stage-Gate™ Systems*”, sebuah proses yang sistematis – sebuah cetak biru atau *Roadmap* – untuk mengelola proyek inovasi mulai dari perolehan ide sampai pada peluncuran produk baru ke pasar. Model ini memperkenalkan tahapan atau proses inovasi produk baru ke dalam beberapa “*stage*” – umumnya dapat empat, lima, atau enam dan mengawali setiap “*stage*” ada sebuah tahapan untuk menyatakan apakah tahapan ini akan lanjut atau tidak atau berhenti yang dinamakan sebagai “*gate*”. Tahapan atau “*Stage*” yang utama dalam model *stage-gate™ system* ini adalah:

Sebuah model tipikal dari “*stage-gates™ system*” dengan lima *stages* dan lima *gates* dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Cooper (2001, p.130)

Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creation*)

Nonaka(1995) mengatakan bahwa penciptaan pengetahuan atau inovasi dalam pengetahuan terletak bagaimana seseorang atau secara organisasi mampu untuk mobilisasi dan konversi tacit knowledge, dan berkaitan dengan konsep penciptaan pengetahuan dalam organisasi, ia membagi penciptaan pengetahuan dalam 2 dimensi yaitu (1) dimensi *epistemologi*(*tacit and Explicit knowledge*) dan (2) dimensi *ontologi* (*Individual, group, organization and inter-organization*).

Untuk dimensi *epistemologi*, antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, Nonaka(1995, p.62) memperkenalkan model transfer atau konversi pengetahuan dari *tacit* ke *explicit* atau sebaliknya, di dalam 4 modus transfer yaitu (a) *socialization* – dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*, (b) *externalization* – dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, (c) *Combination* – dari *Explicit knowledge* ke *Explicit Knowledge*, dan (d) *Internalization* – dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

Agar penciptaan pengetahuan secara organisasi dapat terjadi, diperlukan kondisi yang mendukung yaitu: (a)Niat (*Intention*), (b) Otonomi (*Autonomy*), (c) Gejolak kreatif (*Fluctuation/creative chaos*), (d)Duplikasi (*redundancy*) dan (e)Variasi *requisite variety*. (hal. 73-84)

Lingkungan untuk knowledge creation and inovasi

Ada banyak hal yang harus disediakan organisasi agar proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi dapat tumbuh dengan baik. Nonaka (1995) menyebutkan beberapa diantaranya, yaitu adanya (a) penerapan model penciptaan pengetahuan secara organisasional, (b) peran dari “*knowledge creating crew*” (c) Peran manager tingkat menengah, dan (d) struktur organisasi yang mendukung (penerapan organisasi hypertext).

Organisasi Pembelajar (Learning Organization)

Menurut Senge(1994), organisasi pembelajar adalah organisasi yang anggota organisasinya(orang-orangnya) secara terus menerus meningkatkan pengetahuannya, kapasitasnya, untuk menghasilkan sesuatu yang menjadi hasratnya, organisasi yang menumbuhkembangkan pola berpikir penciptaan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasinya, dan organisasi yang anggotanya secara terus menerus belajar.

Sedangkan menurut Garvin(2000), organisasi pembelajar adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan, menginterpretasikan, mentransfer, mempertahankan pengetahuan, dan secara sadar mengubah prilakunya untuk hal tersebut di atas.

Ada sebuah esensi yang penting dari sebuah organisasi pembelajar ini, yaitu bagaimana kita merubah paradigma berpikir kita, sebagaimana diungkapkan oleh Senge (1994) berikut ini:

At the heart of a learning organization is the shift of mind – from seeing ourselves as separate from the world to connected to the world, from seeing problems as caused by someone or something “out there” to seeing how our own action create the problems we experience. A learning organization is a place where people are continually discovering how they create their reality. And how they change it”

Jashapara(2004) membedakan konsep organizational learning sebagai sebuah proses atau aktivitas, sedangkan learning organization sebagai sebuah kondisi ideal(ideal form or end state).

Konsep learning organization ini populer di pertengahan tahun 1990 yang dikemukakan oleh Peter Senge, namun selanjutnya konsep learning organization

ini diadopsi dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pemahaman akan konsep knowledge management dan inovasi.

3. ANALISIS PERMASALAHAN DAN ALTERNATIF SOLUSI

Proses Inovasi di Pusdiklatwas BPKP

Pusdiklatwas BPKP dalam telah mencanangkan slogan 2MI dan telah memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000 IWA-2 sebuah sertifikasi mutu di bidang pendidikan. Dalam dokumen quality manual-nya(BPKP,2007), terdapat persyaratan umum yang dituntut dari pihak manajemen organisasi untuk selalu melakukan:

1. Mengidentifikasi proses-proses yang dibutuhkan bagi Sistem Manajemen Mutu dan penerapannya di seluruh organisasi.
2. Menentukan urutan dan interaksi proses-proses tersebut.
3. Menentukan kriteria dan metode-metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan operasional dan pengawasan terhadap proses-proses tersebut adalah efektif.
4. Memastikan ketersediaan sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung operasional dan pemantauan proses-proses tersebut.
5. Memantau, mengukur dan menganalisis proses-proses ini,
6. Mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan peningkatan berkelanjutan terhadap proses-proses tersebut.

Dalam dokumen Quality Manual(BPKP,2007) dinyatakan bahwa organisasi harus mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan dan peningkatan berkelanjutan terhadap proses-proses tersebut (point 6), Secara eksplisit inovasi di lingkungan Pusdiklatwas BPKP sudah dicantumkan dalam Quality manual pada klausul 7.3 mengenai Disain dan Pengembangan.

Walaupun secara eksplisit dinyatakan bahwa point p.3.1 sampai 7.3.7 disain dan pengembangan berlaku seluruh proses, namun prosedur yang dikembangkan baru pada 3 proses kegiatan saja, yaitu (a) Prosedur analisa

kebutuhan diklat, (b) Pengembangan Materi Diklat, dan Bahan Ajar (c) Penyusunan Pedoman Diklat.

Sampai dengan saat ini organisasi tidak memiliki satu catatan khusus yang bisa secara spesifik mengidentifikasi jumlah, jenis serta proses inovasi yang sudah dilakukan, tidak ada satu mekanisme dan sistem yang secara sistematis mengelola proses inovasi di Pusdiklatwas BPKP

Jenis inovasi yang ada pada BPKP masih sangat sederhana, Quality manual secara eksplisit hanya menyebutkan 3 proses untuk disain dan pengembangan (lihat butir 3.2.1 diatas).

Proses inovasi yang sudah berjalan sebagaimana dinyatakan dalam sistem dan prosedur yang dibakukan dalam bentuk quality manual, namun demikian, jika mengacu pada Cooper(2001), apa yang dilakukan oleh oleh Pusdiklatwas BPKP belum dapat menjamin keberhasilan proses inovasi.

Dengan mengacu pada model “Stage-gates™ system”, beberapa hal yang belum berjalan dalam proses inovasi di Pusdiklatwas BPKP diantaranya adalah:

1. Tidak ada sebuah mekanisme atau prosedur standar untuk mengelola ide, atau bagaimana mendapatkan ide untuk sebuah proses inovasi, dari 111 proses yang teridentifikasi pada dokumen Quality Manual ISO 9001:2000 tidak ada mekanisme untuk perolehan ide. Quality manual secara eksplisit menyatakan bahwa Pusdiklatwas BPKP harus mengidentifikasi proses-proses yang dibutuhkan bagi Sistem Manajemen Mutu dan penerapannya di seluruh organisasi demikian juga memantau, mengukur dan menganalisa proses-proses ini.
2. Belum ada mekanisme yang baku, ukuran atau proses untuk menentukan pemilihan proyek yang akan dikembangkan.
3. Mekanisme tahapan kegiatan yang menyerupai “Stage” belum efektif, ada beberapa “stage” yang overlapping, atau ada beberapa proses yang harus bolak-balik antar “stage”. Tidak ada kejelasan proses apa saja yang dilakukan untuk setiap tahapan proses tersebut.
4. Mekanisme pengambilan keputusan yang menyerupai “Gates” yang ada saat ini belum efektif untuk melakukan seleksi apakah sebuah proses dapat dilanjutkan atau harus dihentikan. Mekanisme yang ada saat ini, jika sebut

penugasan sudah diberikan dalam bentuk surat tugas, maka proses tersebut harus selesai, apapun konsekuensinya. Beberapa kasus misalnya ada proses /kegiatan yang memerlukan waktu yang sangat lama, dan akhirnya harus dibatalkan/tidak dilanjutkan walaupun sudah menghabiskan sumber daya organisasi dalam jumlah yang besar.

Alternatif solusi:

Pemahaman mengenai tanggung jawab mengenai manajemen inovasi di Pusdiklatwas BPKP perlu diluruskan kembali, bahwa jenis inovasi atau perubahan dalam organisasi adalah seluruh produk maupun proses yang ada dalam organisasi, bukan hanya 3 proses yang telah dibuatkan prosedurnya.

Organisasi perlu membangun mekanisme proses inovasi yang sistematis, dalam hal ini dapat menggunakan model inovasi produk baru "Stage-gate system" dari Cooper(2001)

Untuk dapat secara sukses melakukan inovasi produk baru dengan cara mengimplementasikan model *Stage-gate™ system* ini, ada saran menarik yang diberikan dalam bentuk negasi, yaitu 10 cara untuk menjadi gagal dalam melakukan inovasi sebagai berikut: (Cooper, 2001, p.351)

- Lakukan disain untuk proses *stage-gate* tidak sesuai aturan,
- Tidak melakukan proses audit,
- Tidak peduli atau tidak melakukan studi banding dengan perusahaan lain,
- Tidak melibatkan tim kerja
- Tidak mencari bantuan pihak ketiga
- Tidak peduli untuk melakukan pengujian
- Memperlakukan orang dengan cara yang sinis atau berpikiran yang negatif,
- Tidak melakukan pelatihan
- Hanya membuat manual atau ceklis semata
- Tidak menempatkan manajer untuk setiap proses

Untuk sukses mendisain dan mengimplementasikan *Stage-gate™ system*, Cooper(2001) menyarankan melakukan 3 tahapan yaitu (1) mendefinisikan kebutuhan sebuah proses, (2) mendisain proses (dengan pendekatan stage-gate)

(3) mengimplementasikan proses. Detil dari masing masing tahapan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

Tahapan Pertama: Definisi kebutuhan proses:

- a) Membentuk satu unit taskforce.
- b) Dukungan top management.
- c) Melakukan proses audit untuk proses inovasi.
- d) Penetapan masalah.
- e) Studi banding internal dan eksternal

Tahapan kedua : Mendisain proses

- f) Menyiapkan sebuah disain proses.
- g) Siapkan beberapa alternatif disain(A series of Rounds)
- h) Komunikasi dengan pengguna dan manajemen puncak.
- i) Feedback dari pengguna dan manajemen.
- j) Melibatkan top manajemen.

Tahapan ketiga: Implementasi proses

- k) Melakukan pelatihan.
- l) Mendapatkan perhatian internal.
- m) Lakukan uji coba menggunakan proses inovasi yang baru.
- n) Menetapkan pemilik proses.
- o) Pembuatan dokumentasi dan prosedur baku.
- p) Mengembangkan dukungan teknologi informasi dan database.

Sumber Inovasi

Kuratko(2007) menyatakan bahwa salah satu sumber inovasi adalah perubahan, selain sebagai sumber inovasi, perubahan juga menjadi sebuah tantangan, karena jika organisasi tidak dapat merespon secara baik perubahan yang terjadi di lingkungannya, maka organisasi akan ketinggalan dan sebagaimana dinyatakan oleh cooper(2001), juga dinyatakan dalam laporan DTI(2003) jika organisasi tidak dapat merespon perubahan lingkungan dengan melakukan inovasi, maka organisasi tersebut akan hilang.

Kenyataan ini sangat kental sekali pada unit organisasi BPKP secara keseluruhan maupun pada unit Pusdiklatwas BPKP. Kondisi dalam masa

perubahan ini menuntut setiap anggota organisasi harus inovatif untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Perubahan pada peraturan perundangan di bidang pengawasan, maupun peraturan perundangan lain di bidang keuangan negara, merupakan sumber utama perubahan signifikan pada produk dan jasa pelatihan yang dihasilkan oleh Pusdiklatwas BPKP.

Pertanyaan yang mengusik rasa ingin tahu adalah seberapa jauh Pusdiklatwas BPKP telah merespon perubahan yang terjadi, dan jawaban diperoleh adalah sangat menarik, Pusdiklatwas BPKP tidak memiliki catatan mengenai bagaimana respon organisasi terhadap perubahan. Untuk dapat mengetahuinya, maka anggota organisasi perlu melakukan upaya keras untuk melakukan inventarisasi satu persatu terhadap setiap respon yang sudah dilakukan.

Jika melihat kondisi di atas, jelas terlihat bahwa Pusdiklatwas BPKP di dalam merespon perubahan masih bersifat sporadis dan belum sistematis.

Alternatif Solusi

Perlu sebuah mekanisme kerja yang sistematis, yang memungkinkan manajemen dapat memonitor perubahan lingkungan, mencatat bagaimana respon organisasi terhadap perubahan tersebut, dan bagaimana inovasi yang dilakukan oleh organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi.

Lingkungan yang Mendukung Inovasi

Berdasarkan kondisi inovasi yang sudah diungkapkan di atas, upaya apa saja yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk dapat membangun keunggulan inovasinya. Berikut ini disampaikan analisis berkaitan dengan beberapa komponen yang disarankan oleh Tidd(2001) untuk dapat menjadi organisasi yang inovatif. Mengacu pada saran Tidd(2001), Nonaka(1995), maupun DTI(DTI,2003) mengenai prasyarat dan komponen yang mendukung proses inovasi dalam organisasi, beberapa hal sudah dipenuhi oleh Pusdiklatwas BPKP diantaranya adalah:

1. Inovasi secara eksplisit dinyatakan dalam rencana stratejik organisasi, untuk mencapai visi dan misi organisasi
2. Adanya “key individual” (pejabat fungsional widyaiswara dan pejabat struktral)

3. Struktur organisasi yang mendukung, baik berupa organisasi formal, maupun hypertext
4. Proses pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan
5. Fokus kepada pelanggan, dengan menciptakan produk-produk pelatihan yang sesuai dengan permintaan dan kebutuhan pelanggan
6. Adanya kelompok budaya kerja dan sharing pengetahuan, personal mastery yang merupakan unsur dari “The learning organization”

Namun demikian ada beberapa kondisi yang belum secara eksplisit dapat diidentifikasi, atau jika telah ada, belum secara efektif berjalan dalam organisasi, diantaranya adalah:

1. Keterlibatan dari seluruh anggota organisasi untuk melakukan inovasi, inovasi masih diidentikan pada unit kerja tertentu (P2E), atau pada individu tertentu (pejabat fungsional widyaiswara)
2. Budaya organisasi yang mendukung proses inovasi, seperti budaya kreatif, pengambilan resiko (Risk taking), “budaya gagal” yang mentolerir kesalahan dan kegagalan, serta budaya untuk memberikan penghargaan (reward and motivation) kepada pelaku inovasi dalam organisasi. Walaupun dalam rencana strategis Pusdiklatwas BPKP secara eksplisit sudah dinyatakan untuk mengembangkan keunggulan, namun pernyataan ini belum secara nyata menjadi budaya organisasi Pusdiklatwas BPKP. Hal yang secara nyata dapat digunakan sebagai indikator bahwa budaya inovasi belum menjadi budaya organisasi, adalah belum adanya sebuah mekanisme yang sistematis untuk menyalurkan energi kreatif anggota organisasi, termasuk memberikan usulan dan saran-saran bagi pengembangan produk baru Pusdiklatwas BPKP.

Alternatif Solusi:

Ada beberapa alternatif solusi untuk membangun dan mengembangkan lingkungan organisasi yang mendukung proses inovasi, beberapa diantaranya adalah:

- 1) Menciptakan sebuah mekanisme atau proses inovasi yang melibatkan seluruh anggota organisasi untuk melakukan inovasi.
- 2) Melakukan sosialisasi Budaya Organisasi yang mempromosikan budaya kreatif, inovasi, pengambilan resiko, pemberian penghargaan, yang pada

akhirnya akan mendorong orang untuk mau melakukan inisiatif inovasi dalam organisasi. Budaya kreatif dan inovasi menjadi satu hal yang sangat penting untuk segera dikembangkan oleh Pusdiklatwas BPKP.

- 3). Mempromosikan inisiatif Knowledge Management untuk membangun budaya inovasi. Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa manajemen pengetahuan dan inovasi merupakan pasangan yang tidak dapat dipisahkan, seperti yang dinyatakan oleh Perez Bustamante(1999) yang menyatakan “ *innovation activities are knowledge-intensive processes in which knowledge of different type is applied and created in various activities*”(Paukert n.d), atau seperti yang dinyatakan oleh Landry(2001) “*Knowledge Management is defined as a process to foster knowledge for developing innovation*. Dengan memberikan pemahaman yang baik mengenai konsep Knowledge Management dan melakukan inisiatif KM dalam organisasi, maka diharapkan akan dapat dicapai keunggulan inovasi dalam organisasi
- 4). Mengembangkan forum komunikasi inovasi. Forum komunikasi ini diharapkan menjadi sebuah ajang bertukar informasi dan pengetahuan untuk proses inovasi, sekaligus proses berinteraksi dan sosialisasi bagi anggota organisasi pelaku inovasi. Forum ini juga dapat mengkomunikasikan niat manajemen, visi dan misi organisasi, maupun mengkomunikasikan setiap permasalahan yang timbul dalam organisasi.

4. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Pusdiklatwas BPKP dengan slogan 2MI sebagai sebuah lembaga Pendidikan dan Pelatihan merupakan unit organisasi yang sarat dengan pengetahuan. Sesuai tugas pokok dan fungsinya, maka manajemen inovasi menjadi sebuah keharusan bagi sebuah lembaga diklat, secara lebih khusus melalui inisiatif manajemen pengetahuan yaitu bagaimana menciptakan pengetahuan, bagaimana mengeksploitasi pengetahuan, memanfaatkannya, dan membagikannya kepada seluruh anggota organisasi BPKP atau kepada seluruh Auditor yang mengikuti kegiatan diklat.

Saat ini organisasi Pusdiklatwas BPKP belum mengetahui kondisi dan tingkat inovasi organisasi, dan proses inovasi yang didokumentasikan saat ini masih relatif sederhana hanya untuk 3 proses saja. Walaupun dalam quality manual dinyatakan secara eksplisit mengenai proses dan prosedur disain dan pengembangan produk baru pusdiklatwas BPKP, namun hal ini masih dalam skala yang kecil, baru pada aspek analisis kebutuhan diklat, pengembangan materi diklat dan penyusunan pedoman diklat. Aspek yang lebih besar belum mendapat sentuhan yang berarti dan konteks manajemen inovasi dan pengembangan produk baru secara sistematis, dan secara organisasional.

Untuk menjadi lembaga diklat unggulan sebagaimana visi dan misi organisasi, maka proses inovasi dan peningkatan mutu yang berkelanjutan untuk produk-produk baru menjadi tuntutan bagi seluruh anggota organisasi. Mekanisme dan proses inovasi yang sistematis untuk menghasilkan produk-produk unggulan menjadi sudah tidak dapat ditunda lagi.

Dari hasil analisis pada bagian 3 di depan, ada beberapa hal yang perlu dibenahi khususnya yang berkaitan manajemen inovasi di pusdiklatwas BPKP.

Mengingat sangat luasnya aspek yang akan dibenahi berkaitan bagaimana membangun keunggulan inovasi pada pusdiklatwas BPKP, serta ada banyaknya alternatif solusi yang dapat dilakukan.

Rekomendasi

Dari beberapa alternatif solusi yang sudah dikemukakan di atas, dengan mempertimbangkan kepentingan(urgent), ketersediaan sumber daya organisasi, serta proses pentahapan untuk mencapai tujuan membangun keunggulan inovasi pada pusdiklatwas BPKP, serta mempertimbangkan momen implementasi manajemen mutu ISO 9001:2000 IWA 2, maka penulis merekomendasikan untuk pertama sekali, menciptakan mekanisme proses inovasi yang sistematis yang melibatkan seluruh anggota organisasi, atau dalam hal ini penulis menyebutnya sebagai “*Organizational innovation process*”.

Dengan diperolehnya sertifikasi mutu ISO 9001:2000 IWA-2 oleh pusdiklatwas BPKP, maka organisasi harus menerapkan kebijakan mutu dan manajemen inovasi dalam organisasi diantaranya untuk mengidentifikasi seluruh

proses yang ada dalam organisasi dan menambahkan proses inovasi dalam proses mutu organisasi.

Model untuk implementasi “*Organizational innovation process*” dapat menggunakan model “*Stage-Gates System*” dari Cooper. Adapun jumlah *Stages* dan jumlah *Gates* yang akan diimplementasikan ditentukan melalui proses identifikasi proses inovasi yang ada di Pusdiklatwas BPKP.

Inisiatif yang dan pendekatan yang digunakan untuk implementasi ini adalah dengan menggunakan inisiatif Knowledge Management, mengingat proses inovasi merupakan proses yang sarat dengan aktifitas penciptaan pengetahuan baru.

Untuk dapat mengimplementasikan rekomendasi di atas, dengan mengadopsi konsep “*Stage-Gate System*” dari Cooper, berikut ini disajikan rencana tindak yang dapat dilakukan, sesuai dengan tahapan dan prosedur yang disarankan oleh Cooper(2001):

- a) Management representatif untuk ISO 9001:2000 membentuk satu unit taskforce untuk mengidentifikasi dan melakukan audit proses inovasi dalam organisasi.
- b) Mengkomunikasikan kegiatan ini kepada top management dan menerbitkan surat penugasan untuk melakukan penyusunan proses baru.
- c) Melakukan proses audit untuk proses inovasi pada pusdiklatwas BPKP.
- d) Menerbitkan laporan hasil audit dan menetapkan masalah utama apa saja yang dihadapi dalam proses inovasi dalam organisasi.
- e) Menyiapkan sebuah disain proses inovasi secara organisasional.
- f) Komunikasi dengan user dan management puncak untuk menilai kesesuaian disain proses inovasi.
- g) Menunggu masukan dan feedback dari user dan management.
- h) Melibatkan top managemen untuk persetujuan proses inovasi.
- i) Melakukan pelatihan kepada anggota organisasi untuk mensosialisasikan proses inovasi.
- j) Lakukan uji coba untuk memulai proyek inovasi dengan menggunakan proses inovasi yang baru.
- k) Menetapkan pemilik proses dan penanggung jawab inovasi dalam organisasi.

l) Pembuatan dokumentasi dan prosedur baku.

m) Mengembangkan prosedur dan form yang terkomputerisasi.

Selain tahapan yang dikemukakan oleh Cooper di atas, Pusdiklatwas BPKP tetap dituntut untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, yang dapat mendukung proses inovasi dalam organisasi. Kegiatan ini ditambahkan menjadi huruf n dari keseluruhan proses.

n) Mengembangkan dan mempromosikan lingkungan yang mendukung proses inovasi dalam organisasi.

Khusus untuk rencana tindak huruf n), ada banyak hal yang perlu dilakukan termasuk diantaranya adalah mengembangkan system penghargaan, mempromosikan lingkungan yang mendukung inovasi, pendidikan dan pelatihan pegawai untuk mempromosikan inisiatif manajemen untuk inovasi dan implementasi *Knowledge Management*.

DAFTAR REFERENSI

- BPKP, (2004) Surat Keputusan Kepala BPKP No.504/K/SU/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan BPKP, BPKP, Jakarta
- BPKP, (2005) Rencana Strategis Pusdiklatwas BPKP 2005 – 2010, Pusdiklatwas, Bogor
- BPKP, (2006) Rencana Strategis BPKP 2006-2010, BPKP, Jakarta
- BPKP, (2007) Laporan Akuntabilitas Kinerja Pusdiklatwas BPKP 2006, Pusdiklatwas, Bogor
- BPKP, Pusdiklatwas (2007a) Quality Manual, ISO 9001 -2000, Pusdiklatwas, Bogor
- BPKP, (2007c) Website, <http://www.bpkp.go.id>, Jakarta, akses 20 juli 2007
- Christenson, C (1997) *The Innovator's dilemma. Massacuset* . Harvard business school press,
- Cooper, Robert, G, (2001) *Winning at new products : Accelerating the process from idea to launch*, 3rd Ed. Basic Book, New york.
- Craig, T.(1995) *Achieving innovation though Bureaucracy: lesson from the Japanese brewing industry*. 38 California management review, 8 fall 1995, ScienceDirect(elsevier) database.
- DTI (2003, December), Innovation report - Competing in the global economy: the innovation challenge, <http://www.dti.gov.uk/files/file12093.pdf> tgl akses 5 juli 2007
- Mcshane, Steven. L, & Mary Ann von Glinow, (2008) *Organizational Behavior*, 4th ed. Mcgraw-hill, New York
- Jashapara, Ashok., 2004., *Knowledge maangement, an integrateed approach*, Prentice hall, Harlow- England
- Jensen, M.B., Bjorn Johnson., Edward Lorenz., & Bengt Ake Lundvall., (2007, January) Forms of Knowledge and Mode of Innovation. *Research policy*, xxx (2007) xxx-xxx 20 January 2007. ScienceDirect(elsevier) database.
- Kuratko, D F., & Richard M Hodgetts (2007). *Entrepreneurship: theory, process, practice*, 7th ed, Canada. Thomson South-Western.

Landry, Rejean ., & Nabil Amara., (2001, February). *Creativity, innovation and bussiness practices in the matter of knowledge management*. Paper prepared for the statistics Canada Workshop 2001. Ottawa

Liang, Y F, (n.d), Accelerating firm's innovation through inter-organization knowledge co-evolution: in sectoral innovation system perspective,

Microsoft, (2004) Encarta® World English Dictionary 1999 [computer software], Microsoft Corporation, Bloomsbury Publishing Plc.

Nonaka, and H Takeuchi.(1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York, Oxford University Press

Paukert, Marco, Claudia Niederée, Matthias Hemmje (n.d) *Adapting Organizational Knowledge Management Cultures to the Knowledge, Life Cycle in Innovation Processes*, Fraunhofer Institut für Integrierte Publikations- und Informationssysteme (IPSI), Dolivostr. 15, 64293 Darmstadt, Germany

Senge, Peter M., (1994)., *the fifth discipline – the art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York

Spitzer, Dean R, (1995), *Super motivation: a Blueprint for energizing your organization from top to bottom*, Amacom, New York

Sung, Johnny ., and David Ashton (n.d) DTI report on High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes, DTI., England

Tidd, Joe., John Bessant and Keith Pavitt(2001). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organization change*, 2nd ed Chichester, John Wiley.