



M. ARI MARGIONO

Faculty Member,  
School of Management,  
Binus Business School

**Para manajer  
madya mungkin  
masih cukup  
canggung untuk  
menerapkan  
inovasi secara  
menyeluruh.**

# Lingkungan kondusif untuk berinovasi

Inovasi, sepertinya, menjadi *buzzword* baru belakangan ini. Banyak pihak mulai berbicara tentang inovasi dan mengedepankan pentingnya inovasi di dalam perusahaan. Beberapa juga mulai mengaitkan pentingnya inovasi untuk pertumbuhan perusahaan.

Seiring dengan hal ini, wacana inovasi sosial pun mulai menggeliat. Ada banyak inisiatif yang mulai dilakukan oleh pelaku bisnis untuk tidak hanya mencari keuntungan semata, tetapi juga memperbesar kue ekonomi agar semua pihak dapat menuai hasilnya bersama-sama.

Dengan semakin tingginya persaingan bisnis, inovasi pun diprediksi menjadi semakin penting pada tahun ini.

Salah satu faktor terpenting dalam mewujudkan inovasi adalah adanya lingkungan yang mendukung (*enabling environment*). Survei persepsi para manajer senior perusahaan ternama di Indonesia seputar inovasi yang dilakukan oleh Firdaus Alamsjah (Executive Dean Binus Business School) dan Ahmad Seiichi Ramadhan (Researcher Binus Business School) pada akhir 2011, menunjukkan pentingnya inovasi dipahami dengan sangat baik oleh para pemimpin perusahaan.

Dari surveinya, Alamsjah dan Ramadhan menemukan ada lebih dari 70% perusahaan yang menyatakan bahwa mereka akan melakukan investasi di bidang inovasi.

Namun, pada saat yang bersamaan ada lebih dari separuh responden yang menyatakan bahwa proses inovasi yang panjang, budaya yang *risk-averse*, dan masalah kompensasi — kesemuanya ada di tataran eksekusi — sebagai tiga hal utama yang menghambat terwujudnya inovasi di perusahaan.

Yang menarik, survei ini mengungkap bahwa hanya 4% responden yang menyatakan pemimpin perusahaannya menginginkan perolehan hasil yang lebih cepat dari perkiraan. Artinya, sebagian

besar pemimpin perusahaan tampaknya memiliki toleransi yang cukup untuk menunggu proses inovasi yang panjang tersebut memberikan hasil.

Lebih menarik lagi, survei ini juga mengungkap bahwa hanya 4% responden yang menyatakan bahwa inovasi adalah hal yang secara inheren berisiko. Ini berarti, sebagian besar pemimpin perusahaan tidak memiliki persepsi *risk-averse* yang menghambat proses inovasi tersebut.

Fakta-fakta kontradiktif yang terungkap dari survei ini sepertinya menunjukkan bahwa tantangan untuk inovasi tampaknya lebih banyak berada di tingkat *lower* dan *middle management*. Ada gap yang cukup signifikan antara formulasi strategi dan eksekusi inovasi. Para manajer madya mungkin masih cukup canggung untuk menerapkan inovasi secara menyeluruh.

Ada kemungkinan bahwa lingkungan yang tidak kondusif untuk inovasi, misalnya, pagu target produksi atau penjualan yang agresif, kondisi pasar yang tidak reseptif terhadap produk-produk inovatif, atau regulasi pemerintah yang tidak suportif terhadap persaingan sehat membuat para manajer madya menjadi cenderung konservatif.

## Beban ganda

Jika hal ini benar, faktor ketidaksabaran atas proses inovasi yang panjang dan budaya *risk-averse* yang terungkap dalam survei tersebut kemungkinan merefleksikan kekhawatiran dan keengganan manajer madya untuk mendapatkan beban ganda, memenuhi *bottom line* dan juga tuntutan untuk berinovasi. Ini bisa disebabkan oleh ketiadaan lingkungan yang mendukung di dalam perusahaan.

Singkat kata, tidak ada ruang dan waktu yang memadai bagi mereka untuk berinovasi dan berpikir keluar dari kotak. Adalah tantangan bagi para pimpinan perusahaan di Indonesia untuk

mewujudkan *enabling environment* bagi para manajer madya agar mereka dapat menjadi kreatif dan inovatif.

Untuk menciptakan lingkungan yang kondusif dan menghadapi tantangan internal dan eksternal, beberapa perusahaan yang sangat inovatif, seperti Google, menerapkan konsep 70/20/10 sebagai salah satu cara untuk memberikan kesempatan karyawannya berinovasi.

Sebanyak 70% waktu karyawan dialokasikan untuk memenuhi KPI-nya, sedangkan 20% waktu lainnya untuk mengerjakan apa pun yang disukainya tetapi masih harus berhubungan dengan KPI (*key performance indicators*). Sementara itu, 10% sisa waktu untuk mengerjakan hal-hal yang disukainya tanpa harus berhubungan dengan KPI.

Berkat pengaturan waktu kerja yang demikian, Google mengklaim ada banyak produk inovatif yang dihasilkan dari hobi para karyawannya.

Pola ini bisa diterapkan di perusahaan untuk memberikan ruang kepada karyawan dan manajer madya untuk tetap kreatif dan inovatif tanpa harus khawatir tidak tercapainya target-target perusahaan. Di sisi lain, karyawan juga tidak perlu khawatir untuk menghadapi beban ganda yang menuntut mereka harus bekerja dua kali lebih keras untuk menjadi kreatif dan inovatif.

Alternatif lain, yang lebih radikal, adalah dengan menerapkan model *self-management* yang telah sukses dilakukan di berbagai perusahaan. Morning Star, sebuah perusahaan pengalengan tomat yang sukses di Amerika, misalnya, menerapkan mekanisme *self-management* di dalam pengaturan perusahaannya.

Pada sebuah edisi di *Harvard Business Review*, Gary Hamel (2011) memaparkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan dari Morning Star dalam menghilangkan birokrasi yang menghambat kreativitas dan pengambilan keputusan di dalam perusahaan.

## 5 Resep ala Morning Star

Hamel, yang berpendapat bahwa ongkos birokrasi itu mahal, memaparkan bahwa setidaknya ada lima hal utama yang dilakukan oleh Morning Star. *Pertama*, menghilangkan persepsi dan realita bahwa karyawan bekerja untuk atasannya, dan menjadikan misi perusahaan sebagai atasan. Seorang karyawan bekerja tidak karena perintah dari atasannya. Oleh karena itu, dia bisa kreatif dan sangat inovatif dalam mewujudkan misi perusahaan dalam fungsi kerjanya.

*Kedua*, menghilangkan KPI yang ditentukan oleh atasan, dan menggantikannya dengan CLOU (*colleague letter of understanding*). CLOU adalah sebuah dokumen yang menjelaskan hal-hal yang harus dikerjakan oleh karyawan selama 1 tahun. Penentuan butir-butir CLOU dilakukan melalui negosiasi dan diskusi hingga tercapai kesepakatan dengan pihak-pihak yang berkaitan secara horizontal dengan karyawan yang bersangkutan.

*Ketiga*, melakukan desentralisasi pengambilan keputusan, termasuk penggunaan sumber daya perusahaan dengan benar-benar memberdayakan setiap orang. Morning Star

melakukannya dengan serius. Perusahaan ini membiarkan setiap orang untuk menggunakan dana perusahaannya — tentunya dengan aturan main yang jelas dan *fair*. Prinsipnya, tidak akan ada karyawan yang inovatif jika ia tidak didukung oleh *resources* yang memadai.

*Keempat*, tidak mengotak-kotakan karyawan. Perusahaan tidak memaksa seseorang untuk mengerjakan hal yang tidak menjadi *passion*-nya. Anggapannya, seseorang yang bekerja dengan *passion* akan mampu untuk memberikan hasil yang lebih besar daripada rekannya yang bekerja karena kewajiban.

*Kelima*, menghilangkan promosi dan menggantikannya dengan kesempatan untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih besar. Morning Star tidak menyediakan *career path* karena tidak ada posisi dan titel di perusahaan ini.

Sebagai gantinya, karyawan mendapatkan kompensasi yang lebih besar karena kontribusi dan dampak yang diberikannya dalam pencapaian misi perusahaan. Besarnya kompensasi ini pun ditentukan secara kolektif — oleh kolega, bukan oleh atasan.

