

BAGAIMANA MENCIPTAKAN INOVASI PRODUK?

Avin Fadilla Helmi

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada
E-mail: avinpsi@yahoo.com

Inovasi merupakan istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter pada tahun 1934. Inovasi dipandang sebagai kreasi dan implementasi 'kombinasi baru'. Istilah kombinasi baru ini dapat merujuk pada produk, jasa, proses kerja, pasar, kebijakan dan sistem baru. Istilah 'baru' dijelaskan Adair (1996) bukan berarti orisinal tetapi lebih ke 'kebaruan'. Arti kebaruan ini diperjelas dengan pendapat Schumpeter yang mengatakan bahwa inovasi adalah mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu menjadi kombinasi baru. Melalui inovasi seseorang dapat menambahkan nilai dari produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga pemegang saham dan masyarakat (de Jong & Den Hartog, 2003).

Inovasi pada level negara terlihat dari daya saing. Faktor kunci bagi keberlangsungan dan daya saing sebuah negara atau organisasi adalah inovasi radikal dan inkremental (Salaman & Storey, 2002). Bagaimana dengan Indonesia? Pada kenyataannya kekayaan sumber daya alam Indonesia tidak menjamin posisi daya saing ekonominya dalam posisi kuat di dunia. Hasil survei *Global Competitiveness Report* dari *World Economic Forum* yang berbasis di Jenewa, yang dilakukan terhadap pelaku bisnis senior di 134 negara di seluruh dunia mulai tahun 2001 – 2009. Pada tahun 2007 posisi daya saing Indonesia berada di urutan ke-55 di bawah Thailand di posisi ke-38, Malaysia di urutan ke-37, dan

Singapura di urutan ke-9. Tahun 2005 posisi Indonesia merosot di urutan ke-74, sementara posisi daya saing negara lain meningkat, seperti Thailand di urutan ke-36, Malaysia di urutan ke-24 dan Singapura di urutan ke-6. Tahun 2008 posisi Indonesia di urutan 55, Malaysia di urutan ke-21, dan Thailand urutan ke-34, dan Singapura urutan ke 5. Berdasarkan hasil survei tersebut ini dapat dikatakan bahwa posisi daya saing negara Indonesia masih belum kompetitif (www.world.economic.forum).

Demikian halnya yang terjadi pada level organisasi, berdasarkan *Bussiness Competitiveness Index* (BCI) tahun 2006-2007 daya saing perusahaan Indonesia rerata pada peringkat 62 dari 124 negara. Sementara Singapura di peringkat 3 dan Malaysia di peringkat 24. Mengapa daya saing perusahaan di Indonesia tergolong rendah? Inovasi merupakan jawabannya yaitu proses penting bagi kesehatan organisasi dan bahkan faktor kunci bagi keberlangsungan dan daya saing sebuah organisasi bisnis (Salaman & Storey, 2002).

Inovasi juga telah tumbuh di negara-negara Asia lain seperti Malaysia, Thailand, dan Filipina. Mereka telah beranjak ke produk-produk yang mempunyai tingkat teknologi yang kompleks dan bernilai tambah tinggi, bahkan Singapura dan Korea Selatan telah mengarah pada teknologi informasi dan perancangan produk. India melakukan inovasi dengan strategi *outsourcing* pada awalnya di

tahun 1980-an dan sekarang ini telah menguasai IT (Ohmae, 2005)

Daya saing sebuah di negara ditentukan oleh seberapa besar penguasaan teknologi tinggi dalam menghasilkan produk atau jasa dengan nilai tambah dan bukan bersandar pada kekayaan alam semata. Nilai tambah suatu produk atau jasa dapat ditempuh dengan mengembangkan ekonomi berbasis pengetahuan sehingga kualitas manusia yang bersumber daya merupakan prasyarat. Ketika manusia tidak memiliki kualitas yang berdaya guna akan berpengaruh terhadap pengembangan industri manufaktur bersifat padat karya dan teknologi tidak kompleks. Dengan demikian, nilai tambah pun bersifat terbatas.

Akhir abad ke 20 ditandai perubahan era bisnis dari bisnis berbasis industrial ke pengetahuan. Hal ini membawa implikasi pada perubahan tujuan bisnis dan sumber daya yang digunakan untuk persaingan. Tujuan semula bisnis menghasilkan produk komoditas yang terdeferensiasi berubah menjadi menghasilkan produk inovatif yang berbasis pengetahuan (Kim & Lee, 2006; Wang, 2007). Pengetahuan menjadi sumber daya strategis dalam memenangkan persaingan bisnis, apakah dalam arti kekuatan bertahan, beradaptasi, dan menghadapi perubahan lingkungan makro bisnis yang bersifat turbulensi (Ancok, 2009).

Ruang lingkup inovasi dalam organisasi (Axtell dkk dalam Janssen, 2003) bergerak mulai dari pengembangan dan implementasi ide baru yang mempunyai dampak pada teori, praktek, produk, atau skala yang lebih rendah sampai dengan yang berdampak besar. Inovasi yang merupakan perbaikan proses kerja sehari-hari dan desain kerja harian disebut sebagai inovasi inkremental dan beberapa ahli menyebutnya dengan istilah perilaku inovatif (Scott & Bruce, 1994; Adair, 1996)

atau *shop-floor innovation* (Axtell dkk dalam Den Hartog, 2000).

Masyarakat pada umumnya hanya terfokus pada inovasi radikal khususnya produk atau teknologi, seperti inovasi yang dilakukan di pabrik mobil Jepang, telepon genggam dari Finlandia, dan yang diciptakan oleh Walt Disney dengan Mickey Mouse dan Disneyland. Inovasi radikal dilakukan dengan skala besar oleh para ahli dibidangnya dan biasanya dikelola oleh departemen penelitian dan pengembangan. Inovasi tersebut ini sering kali dilakukan di bidang manufaktur dan lembaga jasa keuangan.

Kesuksesan pabrik mobil Jepang dikatakan Nonaka & Takeuchi (1995) adanya proses penciptaan pengetahuan yang dimulai dari perkemahan curah pendapat. Kesuksesan Finlandia dengan produk telepon genggam karena komitmen tinggi pada riset dan pengembangan. Departemen kreatif Disney terus menerus mampu menciptakan cara-cara yang jenius untuk menyenangkan orang (Collins, 2002). Oleh karena itu, dibalik kesuksesan inovasi produk bukan semata-mata tergantung pada teknologi saja tetapi iklim yang kondusif.

Pengetahuan

Istilah pengetahuan dalam banyak literatur dibedakan dengan informasi dan data. Berdasarkan hirarkisnya, informasi berasal dari data yang telah diproses dan diinterpretasikan. Yang dimaksud dengan data adalah fakta dan angka kasar, yang selanjutnya diproses dan disebut dengan informasi. Hasil dari pengolahan informasi dengan menggunakan metode tertentu disebut dengan pengetahuan. Oleh karena pengetahuan merupakan informasi yang diproses oleh masing-masing individu, dengan demikian sifat dari pengetahuan

adalah subjektif, unik, bermanfaat, dan akurat; yang berkaitan dengan fakta, prosedur, konsep, interpretasi, ide, pengamatan, dan penilaian (Alavi & Leidner, 2001).

Ada perbedaan makna pengetahuan antara budaya barat dan di timur. Di barat ada pemisahan antara pengetahuan dan sumbernya, sedangkan di timur tidak ada pemisahan tersebut. Pengetahuan yang berkembang di Barat bersifat eksplisit, sedangkan di timur bersifat tasit. Oleh karenanya, Nonaka & Takeuchi (1995) mengadopsi pengertian pengetahuan tradisional yaitu keyakinan akan kebenaran yang bersifat personal yang terjustifikasi. Keyakinan dipandang konsep pengetahuan tersebut karena berkaitan erat dengan nilai dan keyakinan dari individu atau kelompok. Nonaka & Kanno (1998), dan Huber (dalam Alavi & Leidner, 2001) mengatakan Pengetahuan merupakan sumberdaya yang tidak tampak dan berada di otak masing-masing individu, yang merupakan suatu keyakinan akan kebenaran yang terjustifikasi yang dapat meningkatkan kapasitas dalam tindakan yang efektif.

Berdasarkan pendapat Michael Polanyi, Nonaka berbagi pengetahuan ada dua macam (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Kanno, 1998) yaitu pengetahuan tasit dan eksplisit. Ke dua macam pengetahuan tersebut bersifat kontinum. Pengetahuan eksplisit dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka-angka yang dapat disajikan dalam bentuk data, formula ilmiah, spesifikasi, manual dan sebagainya. Jenis pengetahuan ini siap untuk ditransmisikan antar individu secara formal dan sistematis. Pengetahuan tasit bersifat personal dan sulit dilakukan formalisasi, sehingga sulit untuk dikomunikasikan dan dibagikan kepada pihak lain. Pengetahuan tasit berisi *insight* subjektif, intuitif, dan berakar dari perilaku dan pengalaman

(Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; Akamavi & Kimble, 2005).

Ada dua dimensi pengetahuan tasit yaitu dimensi teknis dan dimensi kognitif. Dimensi kognitif berupa keyakinan, ide, nilai, skemata, dan model mental yang membentuk cara pandang manusia terhadap dunia. Pusat elemen kognitif yang dikenal oleh Johnson-Laird (Nonaka & Takeuchi, 1995) sebagai "model mental," yaitu merupakan tempat dimana manusia menciptakan model-model kerja dunia dengan membuat dan memanipulasi analogi dalam pikiran mereka. Model-model mental seperti skemata, paradigma, perspektif, keyakinan, dan sudut pandang, membantu individu dalam melakukan persepsi dan mendefinisikan realitas.

Yang dimaksud dengan dimensi teknis adalah bermacam-macam ketrampilan personal yang bersifat informal elemen teknis pengetahuan tasit termasuk didalamnya mengetahui bagaimana secara kongkrit, keahlian dan kemampuan. Sangat penting untuk dicatat bahwa elemen kognitif pengetahuan tasit mengacu pada sebuah gambaran realitas dan visi masa depan yang dimiliki individu. Pengungkapan model mental tasit merupakan faktor kunci dalam penciptaan pengetahuan baru.

Pengetahuan tasit jika tidak dibagikan akan tetap tersimpan dalam memori individu. Jika individu keluar dari organisasi maka pengetahuan tersebut akan dibawa dan organisasi kehilangan pengetahuan. Jika pengetahuan tasit dibagikan melalui proses eksternalisasi dan internalisasi (SEKI) merupakan aset yang berguna pada organisasi (Tsoukas dalam Akamavi & Kimble, 2006).

Penciptaan Pengetahuan melalui SEKI

Penciptaan pengetahuan menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) didasarkan

sistem berfikir yang merupakan proses spiral dari interaksi antara pengetahuan eksplisit dan tacit. Interaksi antara macam-macam pengetahuan akan mendorong pembentukan kreasi yang baru. Ada 4 langkah dalam penciptaan pengetahuan yang baru yaitu Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi (Model SEKI).

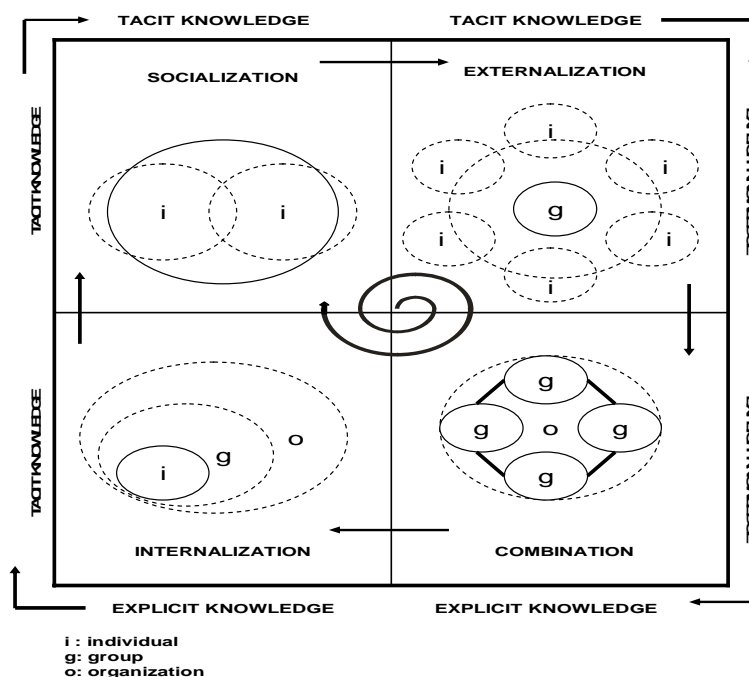
1. Sosialisasi: dari tacit ke tacit

Istilah sosialisasi digunakan, karena pengetahuan tacit disebarkan melalui kegiatan bersama seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama bukan melalui tulisan atau instruksi verbal. Dengan demikian, dalam kasus tertentu pengetahuan tacit hanya bisa disebarkan jika seseorang merasa bebas untuk menjadi seseorang yang lebih besar yang memiliki pengetahuan tacit dari orang lain. Proses ini membuat pengetahuan seseorang terasah dan juga penting untuk peningkatan kapabilitas dan kemampuan seseorang.

Semakin sukses individu menjalani proses perolehan pengetahuan baru, semakin banyak pengetahuan eksplisit yang berhasil diproduksi pada proses eksternalisasi.

Sosialisasi merupakan sebuah proses berbagi pengalaman dan selanjutnya akan menciptakan pengetahuan tacit seperti berbagi model mental dan keahlian-keahlian teknis. Seorang individu dapat memperoleh pengetahuan tacit secara langsung dari orang lain tanpa menggunakan bahasa. Magang kerja kepada yang lebih ahli dan belajar keahlian tidak melalui bahasa namun melalui observasi, imitasi, dan praktek.

Dalam bidang bisnis, pelatihan pada saat kerja pada dasarnya menggunakan prinsip yang sama. Kunci untuk memperoleh pengetahuan tacit adalah pengalaman. Tanpa adanya berbagi pengalaman akan sulit bagi seseorang memproyeksikan dirinya pada proses pemikiran individual dari orang lain. Transfer informasi saja



Gambar 1. Proses Penciptaan Pengetahuan melalui SEKI
 Dari Nonaka & Takauchi (1995)

sering kali hanya bisa memberikan sedikit pemahaman, namun jika digambarkan dari hubungan emosi dan konteks tertentu dalam bentuk berbagi pengalaman yang sama maka akan tersimpan lebih baik.

Nonana dan Takaechi (1995) memperkenalkan perkemahan curah pendapat (*tama dashi kai*)- adalah contoh yang menggambarkan bagaimana sosialisasi diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang dalam konteks pengembangan produk. Rapat informal untuk membicarakan secara detail pemecahan masalah-masalah yang sulit dalam proyek pengembangan, dilakukan di luar tempat kerja, peserta membicarakan permasalahan-permasalahan yang sulit sambil minum *sake*, berbagi makanan, dan mandi bersama di sebuah tempat pemandian air panas. Rapatnya tidak terbatas anggota tim proyek, namun terbuka bagi setiap pekerja yang tertarik mengembangkan proyek yang sedang dijalankan. Dalam diskusi ini keahlian atau status anggota diskusi tidak dipermasalahkan, namun terdapat sebuah *taboo*: pemikiran kritis tanpa adanya masukan yang bersifat konstruktif. Diskusi dilakukan dengan pemahaman bahwa membuat kritik sepuluh kali lebih mudah dibandingkan dengan memberi sebuah alternatif masukan yang konstruktif. Perkemahan ini bukanlah sesuatu yang unik dari perusahaan tertentu namun telah digunakan oleh banyak perusahaan-perusahaan Jepang lainnya untuk pengembangan produk, pelayanan baru, juga untuk pengembangan sistem managerial atau strategi perusahaan. Fungsi perkemahan semacam itu sebagai dialog kreatif, media berbagi pengalaman, dan meningkatkan kepercayaan antar peserta yang sangat efektif bagi berbagi pengetahuan tasit dan penciptaan sebuah perspektif baru.

2. Eksternalisasi : Dari Tasit ke Eksplisit

Eksternalisasi merupakan sebuah proses mengungkapkan pengetahuan tasit dalam konsep yang eksplisit, yang merupakan intisari proses penciptaan pengetahuan. Eksternalisasi membutuhkan penyajian pengetahuan tacit ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut..

Metodenya adalah mengubah pengetahuan tasit menjadi eksplisit dengan menggunakan bentuk-bentuk *metaphora*, analogi, konsep, hipotesis, atau model. Bentuk eksternalisasi biasanya ditemukan dalam proses penciptaan konsep dan dicetuskan dalam dialog atau refleksi secara kolektif. Metode yang sering kali digunakan untuk menciptakan sebuah konsep adalah mengkombinasikan antara deduktif dengan induktif. Eksternalisasi sering kali digerakkan oleh *metaphora* dan atau analogi. Menggunakan sebuah *metaphora* dan atau analogi yang atraktif, sangat efektif dalam membantu berkembangnya komitmen secara langsung terhadap proses kreatif. Dalam hal ini, kekayaan pemimpin akan bahasa-bahasa kiasan dan imajinasi merupakan sebuah faktor penting dalam mendapatkan pengetahuan tasit dari anggota proyek. Diantara keempat bentuk konversi pengetahuan, eksternalisasi memiliki peran kunci dalam penciptaan pengetahuan, karena eksternalisasi menciptakan konsep baru dan eksplisit dari pengetahuan tasit.

3. Kombinasi : Dari Eksplisit ke Eksplisit

Kombinasi merupakan proses pembuatan sistem konsep dalam sebuah sistem pengetahuan. Bentuk konversi pengetahuan seperti ini menyertakan pengkombinasian bentuk lain dari pengetahuan eksplisit.

Pertukaran dan pengkombinasian pengetahuan secara individual melalui media seperti dokumen, rapat, pembicaraan telepon, atau jaringan komunikasi komputer. Pembentukan kembali informasi yang ada melalui penyortiran, penambahan, pengkombinasian, dan pengkategorisasian pengetahuan eksplisit (seperti yang dilakukan dalam *database* komputer) dapat mengarahkan pada munculnya pengetahuan baru. Penciptaan pengetahuan yang dilakukan di pendidikan dan pelatihan formal di sekolah biasanya menggunakan bentuk ini, seperti sebuah pendidikan MBA.

Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung pada tiga proses berikut:

- a. Penangkapan dan integrasi pengetahuan eksplisit baru termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengkombinasikan data-data tersebut.
- b. Penyebarluasan pengetahuan eksplisit tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung.
- c. Pengolahan pengetahuan eksplisit sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali misal menjadi dokumen rencana, laporan, data pasar, dsb.

4. Internalisasi: Dari Eksplisit ke Tasit

Internalisasi merupakan sebuah proses yang perubahan pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tasit. Hal ini sangat dekat hubungannya dengan *learning by doing*. Ketika pengalaman melalui sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi diinternalisasikan ke dalam pengetahuan dasar tasit individu dalam bentuk berbagi model mental atau teknik *know-how* mereka menjadi aset-aset yang berharga. Penerapan penciptaan disosialisasikan dengan anggota organisasi yang lain, dengan demikian dapat dimulai sebuah spiral penciptaan

pengetahuan yang baru. Untuk membuat pengetahuan eksplisit menjadi tasit, akan sangat membantu jika pengetahuan tersebut yang dalam bentuk verbal atau diagram diubah ke dalam dokumen, panduan, atau cerita oral. Dokumentasi membantu individu menginternalisasi apa yang mereka alami, dengan demikian akan memperkaya pengetahuan tasitnya. Dokumen atau panduan memfasilitasi transfer pengetahuan eksplisit pada orang lain, yang selanjutnya akan membantu mereka mengalami pengalaman orang lain secara tidak langsung.

Metaphora dalam inovasi

Berdasarkan uraian mengenai penciptaan pengetahuan pada tahap eksternalisasi adalah fokus utama. Eksternalisasi adalah transformasi dari pengetahuan tasit ke pengetahuan eksplisit salah satunya dengan menggunakan metaphora.

Metaphora merupakan cara mempersepsi atau memahami secara intuitif suatu objek dengan menggambarkannya secara simbolik. Adapun proses pembuatan metaphora dengan menggunakan pemikiran secara deduktif atau metode nonanalitis untuk menciptakan konsep yang radikal. Metode ini tidak dilakukan melalui analisis ataupun sintesis dari atribut-atribut umum dari objek. Metaphora menciptakan cara-cara baru mengalami realitas. Dalam prakteknya metaphora sering dipergunakan dalam membangun persepsi atau menamakan sebuah objek dengan mengenakan ciri-ciri atau karakteristik objek lain yang ada dalam pikiran. Metaphora selama ini banyak dipergunakan para penyair, filsuf, ahli bahasa, sosiologis, dan psikoanalisis sebagai cara berbahasa (Hogler & Gross, 2005, Nonaka & Takeuchi, 1995; Srivastava dan Barret, 1988) tetapi sekarang telah ber-

kembang untuk berinovasi apakah produk, sistem kerja baru, atau jasa.

Beberapa prinsip tentang metaphora sebagai berikut:

1. Metaphora adalah cara memandang sebuah objek sebagai objek lain, dapat terkait dengan karakteristik objek yang berbeda dan memperkaya persepsi tentang objek tersebut, misalnya ketika seseorang menjumpai benda yang sama sekali belum pernah disentuh atau dirasakannya dengan inderanya, maka ketika ia mengungkapkan kesan atau perasaannya ia cenderung bermetaphora.
2. Metaphora merupakan interaksi dari sistem pemikiran yang menghasilkan pemaknaan yang lebih luas, dan hasil dari konotasi terhadap objek tersebut akan menghasilkan pemaknaan kontekstual yang baru.
3. Metaphora sebagai cara menangkap atau memahami kejadian dan objek sekitar lebih dari sekedar pengertian harfiah, bahkan seseorang bisa memaknakan sesuatu yang tidak bisa dimaknakan secara harfiah melalui metaphora.
4. Metaphora mampu mengkomunikasikan tentang sebuah objek dengan lebih kuat dan melibatkan pengalaman emosional yang mendalam (Srivastava dan Barret, 1988)

Metaphora seperti halnya analogi bukan merupakan pemaknaan objek secara harfian namun lebih eksplanatif dan dapat digunakan dalam konteks gambaran ekspresif dan afektif. Jika metaphora diterapkan dalam proses kelompok atau dalam organisasi, maka metaphora dapat berfungsi sebagai pertukaran informasi dan pengetahuan. Melalui metaphora, objek yang menjadi kajian kelompok atau organisasi dapat diuraikan dengan bahasa-bahasa yang saling mudah dimengerti para ang-

gota kelompok. Bentuk-bentuk komparasi dalam mengenali permasalahan atau kasus yang dihadapi akan lebih bermakna dan dapat diterima oleh setiap individu. Ide-ide yang terwujud dalam metaphora dapat berkembang dalam proses kelompok, sehingga dapat memicu kreativitas kelompok dan inovasi kelompok.

Aplikasi

Metaphora dalam konsep pengembangan produk seperti dilukiskan oleh Nonaka & Takauchi (1995) ketika pabrik mobil X dari Jepang meluncurkan konsep mobil untuk keperluan kota, dapat memuat penumpang banyak, dan hemat bahan bakar. Dalam pengembangan mobil tersebut, Presiden Direktur pabrik X dan timnya menggunakan sebuah metaphora untuk evolusi mobil. Anggota tim melihat mobil sebagai organisme dan mencari bentuknya yang paling puncak. Intinya, Presiden Direktur bertanya, "akan seperti apa perubahan (evolusi) mobil pada akhirnya?" Langkah pertama untuk menuju tujuan ini adalah menantang pemikiran Detroit-pihak penghasil mobil di AS -yang telah mengorbankan kenyamanan bagi penumpang. Pilihan mobil X adalah mobil yang pendek namun tinggi dan berbentuk bulat, dengan demikian lebih ringan, tidak terlalu mahal, lebih nyaman, dan kokoh, sehingga disepakati konsep mobil yang tinggi dan pendek dengan istilah "*tall boy*". Akhirnya muncul melalui sebuah analogi antara konsep "*man-maximum, machine-minimum*" dari mobil X. Dalam hal ini, kekayaan pemimpin akan bahasa-bahasa kiasan dan imajinasi merupakan sebuah faktor penting dalam mendapatkan pengetahuan tasit dari anggota proyek.

Dalam skala kecil, '*Just not a box*' adalah sebuah konsep produk tempat kado yang menggunakan bahan kertas daur

ulang, yang digagas oleh sekelompok mahasiswa yang mengambil mata kuliah Kewirausahaan dan Inovasi di Fakultas Psikologi. *'Just not a box'* mempunyai interpretasi ganda. Pertama, sebuah produk kotak untuk isi kado yang tidak hanya kotak saja tetapi dengan hiasan pita, bunga kering, dan lukisan. Hiasan kotak tersebut disesuaikan dengan keperluan dan pesan apa yang akan disampaikan oleh pengirim kado pada penerima, sehingga bersifat 'personal'. Pesan di balik hiasan ini merupakan keunikan dari produk tersebut. Ke dua, interpretasi yang lain adalah tempat kado yang tidak hanya berbentuk kotak tetapi dapat berbentuk tabung, prisma, atau bola.

'One stop service' salah satu contoh yang menggambarkan upaya beberapa pemerintah daerah dalam rangka inovasi birokrasi. Tujuannya adalah memangkas birokrasi dalam layanan publik misalnya dalam perijinan usaha. Dengan konsep baru tersebut, memangkas waktu dan tempat mengurus perijinan. Pemangkasan waktu perijinan merupakan indikator layanan eksternal. *One stop service* juga memberikan konsekuensi pada layanan internal. Pada dasarnya layanan eksternal dapat berjalan dengan baik hanya ketika layanan internal berjalan dengan baik pula. Dengan demikian, dalam konteks layanan internal, kerja tim, ketrampilan berkomunikasi, dan nilai-nilai peduli dan bersifat merawat merupakan sesuatu yang harus diadopsi.

Dalam bidang politik, komunikasi politik sering kali menggunakan slogan-slogan untuk mencitrakan 'presiden dan wakil presiden' dalam pemilihan presiden. Dimulai pemilu presiden 2004, SBY-JK dimaksudkan untuk mencitrakan SBY lebih dekat dengan rakyat dan mematahkan citra yang terlanjur melekat di rakyat Indonesia yaitu jarak sosial yang tinggi antara

pemimpin dan rakyat tinggi. Hal ini juga tercermin dalam kampanye SBY supaya lebih 'populis' dengan menyanyi lagu-lagu sedang terkenal dan menggunakan jaket kulit sebagai simbol 'orang yang mudah bergaul'. Manakah yang paling efektif dalam Pemilu Presiden di tahun 2009, apakah *SBY-berbudi, lebih cepat lebih baik* dari JK-Wiranto, atau *Mega-Pro Rakyat* dari Mega dan Prabowo?

Dalam dunia pembelajaran, saya menggunakan methapora untuk menjelaskan konsep bisnis dalam mata kuliah kewirausahaan. Beberapa perusahaan telah mengalami sukses di bidang bisnis dengan menggunakan methapora atau analogi, seperti inovasi tiada henti untuk Suzuki, *just do it* untuk Nike, dan semakin di depan untuk Yamaha untuk berkompetisi dengan lawan bisnisnya, Honda.

Penutup

Salah satu upaya meningkatkan daya saing negara, organisasi, dan kelompok dengan menciptakan pengetahuan baru melalui SEKI. Pada tahap eksternalisasi, pengetahuan tacit ditransformasikan ke pengetahuan eksplisit dalam bentuk metaphora atau analogi. Proses transformasi hanya dapat dilakukan jika terjadi pertukaran pengetahuan melalui berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

Dengan menggunakan konsep yang diwujudkan dengan metaphora, maka akan diperoleh derajat keradikalan dalam inovasi yang lebih tinggi. Hal ini akan memberi ruang kemampuan bersaing yang lebih kompetitif.

Daftar Pustaka

- Adair, J. (1996). *Effective Innovation. How to Stay Ahead of the Competition*. London: Pan Books.

- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), pp.107-136. Diakses melalui <http://mmlab.ceid.upatras.gr> pada tanggal 8 Juni 2009.
- Ancok, D. (2009). *Kepemimpinan & inovasi*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM (dalam proses).
- Collins, J. (2002). *The ultimate creation*. In Leading for innovation and organizing for result. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Somerville, I (eds). San Fransisco: Jossey-Bass a willy company.
- De Jong, J & Den Hartog, D. (2003). *Leadership as a determinant of innovative behaviour*. A Conceptual framework. <http://www.eim.net/pdf-ez/H200303.pdf>. 21 April 2006
- De Jong, JPJ & Kemp, R. (2003). Determinants of Co-workers's Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Service. *International Journal of Innovation Management*. 7 (2) (Juni 2003) 189 - 212. Diakses melalui EBSCO Publisher 22 Maret 2005.
- Den Hartog, D. N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S., Antonio, D., & Peter, W., (1999). Culture specific and cross-culturally implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*. Vol 10, Issu 2. Diakses dari EBSCO pada tanggal 20 Mei 2009.
- Ohmae, K. (2005). *The Next Global Stage: Tantangan dan Peluang di Dunia yang tidak mengenal batas kewilayahan* (terjemahan: Ahmad Fauzi). Jakarta: PT Indeks.
- Hogler, R & Gross, M.A. (2005). *Managing Metaphors. Language and Meaning in Organizations Coommunication*. Fourth Annual Critical Management Studies Conference Cambrige, UK, July 4-5.
- Janssen, O. (2003). Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76. 347 - 364. Diakses melalui EBSCO Publisher 22 Maret 2005.
- Kim, S & Lee, H. (2006). *Organizational factors affecting knowledge sharing capabilities in e-government: an empirical study*, Omega 20, 206-220. Elsevier limited. Diakses melalui <http://dgrc.org> pada tanggal 20 Mei 2009.
- Nonaka, I. & Kanno, N. (1998), The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: oxford university press.
- Salaman, G & Storey, J. (2002). Manager's Theories About the Process of Innovation. *Journal of Management Studies*. 39 (2) Maret 2002.148-165. Diakses melalui EBSCO 15 Mei 2005.
- Scott, S. G & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative behavior: A Path Model Of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*. 37 (3). 580-607. Diakses melalui EBSCO Publisher 22 Maret 2005.
- Srivastava, S & Barret, F.J. (1988). The Transforming Nature of Mataphors in Group Development: A Study in Group Theory. *Human Relaltion*. 41, 1, 31-64.
- Wang, C. C. (2007). Personality and intention to share knowledge: an empirical study of scientists in an R&D

laboratory. *Journal of Social Behavior and Personality* 0301-2212, Vol. 35, p. 1427-1436.

West, M. A & Anderson, N.R. (1996).
Innovation in Top Management Teams.

Journal of Applied Psychology. 81, 6, 680-693.

www.weforum.org/pdf/GC/209/GCR_2009_2010_fullreport.pdf