

INTERVIEW

INNOVA STRA; Bagaimana PT Astra International Tbk mengelola budaya inovasi

Sudah banyak studi yang mengungkapkan bahwa inovasi merupakan sumber yang penting bagi keunggulan organisasi. Perusahaan, mulai dari yang kecil hingga besar, banyak yang mengklaim bahwa mereka menjalankan inovasi sebagai bagian dari strateginya. Studi Boston Consulting Group (2007) misalnya, menyebutkan dari 2,468 eksekutif senior di 58 negara, 66 persen diantaranya mengatakan bahwa Inovasi merupakan tiga besar strategi utama.

Di Indonesia, perusahaan yang mengaku menjalankan inovasi juga banyak. Meskipun demikian, sebagian besar lebih sering merupakan retorika saja. Hanya sedikit yang benar-benar by design menjalankannya dengan baik. Salah satu diantara yang sedikit itu adalah PT Astra International Tbk (AI). Kelompok perusahaan ini dengan sengaja merancang sistem yang mendorong dan menggalakkan budaya inovasi pada unit-unit bisnis yang dimilikinya. Guna memahami bagaimana AI mengelola budaya inovasi organisasi, Pemimpin redaksi *Journal of Human Capital*, **M. Taufiq Amir** mewawancarai **Ekuslie Goestiandi** dan **Daris Rahman** yang masing-masing merupakan **Head dan Team Leader** di Astra Management Development Institute. AMDI unit dalam sistem Human Capital Management di PT Astra yang paling berperan dalam menyiapkan pola dan infrastruktur keinovasian di ASTRA. **Ria Setyawati**, *Faculty Member* AMDI turut serta menemani dalam wawancara ini.

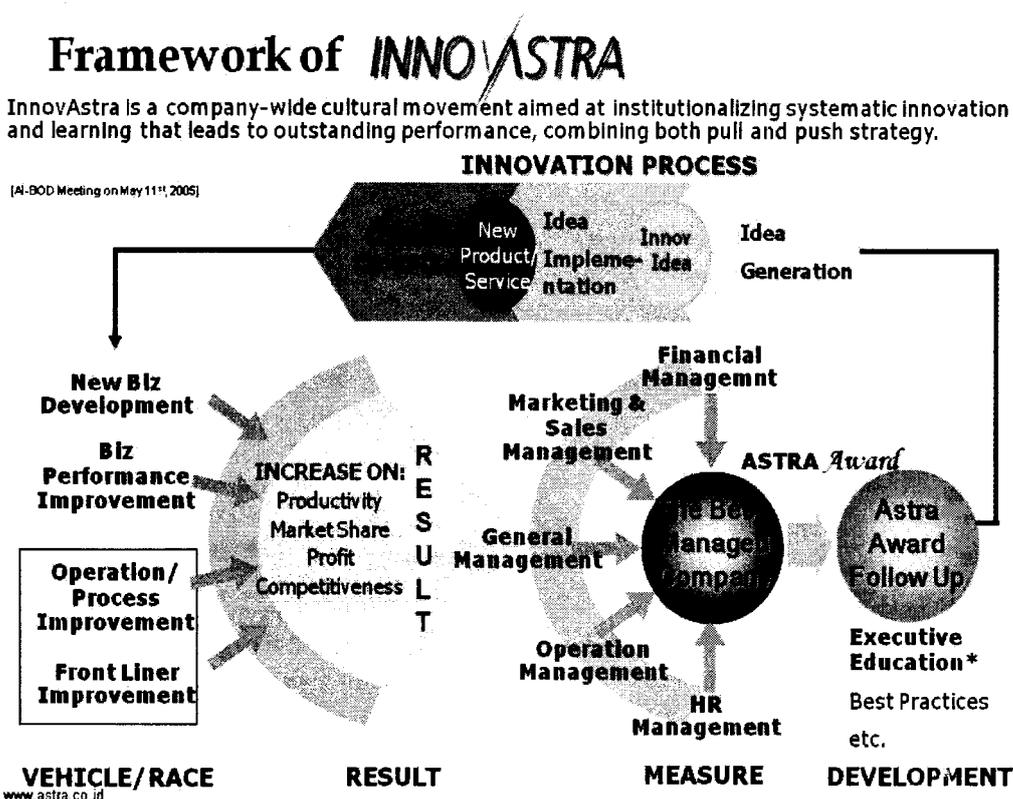
M. Taufiq Amir (JHC); Bisa ceritakan secara umum konsep INNOVA STRA?

Ekuslie Goestiandi (EG) Kami di ASTRA memiliki pola kerja yang namanya 3W, yang merupakan kependekan dari *Winning Concept*, *Winning System*, dan *Winning Team*. Pola kerja ini berlaku di di semua bisnis yang ada di Astra. Pertama adalah *Winning Concept*. Sebelum menjalankan bisnis, maka kita harus punya konsep atau strategi yang jelas. Kedua, kami memiliki yang disebut *Winning System*. Kalau konsepnya jelas, maka kita juga harus memiliki cara, alat serta sarana kerja yang mendukung. Nah yang ketiga, adalah *Winning Team*. Ada tidak orangnya yang menjalankan sistem dan konsep tadi. Termasuk dildalamnya, bagaimana memadukan chemistry dari tim yang akan mengelola sebuah perusahaan ataupun pekerjaan. Semua pola kerja selalu menggunakan pendekatan 3W ini. Begitupula halnya dengan dengan konsep inovasi yang kami jalankan. Innovastra, adalah bagian dari winning-system yang kami ciptakan untuk mendorong gerakan inovasi di Astra secara keseluruhan.

Daris Rahman (DR). Sejak 1980 an kelompok usaha Astra sudah terkenal dengan pengelolaan manajemen mutunya. Saat itu Astra sudah mengembangkan sistem manajemen mutu, terutama dikaitkan dengan pengembangan mutu (*quality improvement*) yang terbukti sangat berhasil. Keberhasilan ini terlihat pada kuantitas dan kualitas hasil produksi perusahaan-perusahaan di Astra. Meskipun demikian, manajemen menyadari bahwa untuk situasi dan lingkungan bisnis seperti sekarang, *quality improvement* saja tidak memadai. Karena itulah Astra mulai mencoba menjalankan inovasi secara sistematis. Inovasi harus dilakukan agar tidak kesulitan menghadapi tantangan yang ada. Lahirlah InnovAstra sebagai sebuah *winning system* di kelompok Astra.

Jadi Ini bukan sekadar penyebutan istilah baru, untuk hal-hal yang dulu sudah pernah dilakukan?

DR: Ini bukan sekadar, misalnya TQM berganti nama menjadi InnovAstra. InnovAstra ini bisa dikatakan *virtual reactor* dan katalis untuk melembagakan inovasi di institusi Astra. Inovasi diharapkan terjadi secara sistematis dan ini akan menggiring Astra kepada kinerja yang unggul. Memang, wujudnya tidak terlihat nyata, tapi pada dasarnya, mekanismenya terjadi di seluruh organisasi.



Virtual reactor dan katalis ini bisa kita perhatikan pada modelnya (*lihat Model Innovastra. RED*). Di sini terlihat ada dua bagian peran. Pertama adalah peran korporat, dalam hal ini adalah PT Astra International Tbk. (Astra). Kedua adalah peran Affiliated Companies (Affcos). Peran Affco sebagai pelaku langsung dalam bisnis adalah menjalankan berbagai macam dan tingkatan inovasi. Mulai dari penciptaan ide-ide sampai perwujudan ide-ide tersebut menjadi suatu tindakan yang konkret yang akan memberikan manfaat kepada pelanggan dan meningkatkan kinerja bisnis. Di Affco inilah proses inovasi terjadi. Peran korporat menyediakan sarana berlatih, berlomba untuk menjadi yang terbaik. Istilahnya adalah *vehicle* atau *race*. Akan tidak berguna berlatih terus tetapi tidak akan pernah ikut perlombaan. Tentu saja ukuran keberhasilannya adalah dalam peningkatan kinerja bisnis. Tim yang bertanding bukan hanya karyawan di tingkat operasional namun juga karyawan di tingkat manajerial. Vehicle atau race ini disediakan untuk tim. Dalam tingkat perusahaan ada yang namanya Astra Award. Para pemenang akan mendapatkan hadiah. Untuk

karyawan, hadiannya adalah piagam dan uang. Untuk tingkat perusahaan hadiannya adalah Program Pengembangan Eksekutif dan benchmark di perusahaan hebat di luar negeri. Sebagai *push strategy*, setelah pulang dari program dan *benchmarking* maka akan diminta untuk menjalankan *best practice* yang diperoleh. Setelah implementasi *best practice* maka akan diukur dan diperlombakan lagi dan tentu saja ada reward yang sangat menarik. Inilah *pull strategy* yang kami terapkan. Nah, proses, “*pull*” dan “*push*” ini terjadi berputar terus secara berkelanjutan. Perusahaan-perusahaan yang aktif mengikuti maka otomatis akan menikmati hasilnya. Karena pada dasarnya seluruh upaya melalui kegiatan inovatif adalah untuk unit bisnis yang bersangkutan. Tugas korporate adalah menarik dan mendorong.

Kelompok Usaha Astra memiliki bisnis yang beragam dengan banyak perusahaan. Bagaimana praktek di atas dari bisnis ke bisnis? Apakah sudah cukup seragam?

DR: Pada dasarnya perangkat yang kami siapkan dari korporat sudah memadai, walaupun ini terus kami kembangkan. Misalnya kami memiliki *Astra Management System (AMS)*, yang menjadi panduan untuk formulasi, penjabaran dan eksekusi strategi perusahaan. Kami punya *strategic management process* yang jelas dari korporate-perusahaan-divisi-departemen-seksi-individu. Apapun bisnisnya, secara prinsip bisa menggunakan sistem. Tentu saja akan terjadi beberapa penyesuaian sesuai dengan *nature of business*-nya. Bagi Astra ini bukan masalah sepanjang memberikan kemudahan bagi Affco untuk berhasil dalam bisnisnya. Ada panduan dari korporat, bahkan ada semacam kontrak dengan unit bisnis yang kemudian disusun dalam *Key Performance Indicators (KPI)*. KPI akan menjadi alat kesepakatan sekaligus alat kontrol manajemen. Penjabaran strategi terkait dengan penjabaran KPI. Cara mencapai objektif strategis dengan cara berinovasi tentu akan berbeda-beda sesuai *nature of business*-nya. Inisiatif di tingkat perusahaan akan dijabarkan hingga ke tingkat departemen.

Maksud saya, tingkat kecanggihan penerapan inovasi. Tentu tidak sama di setiap bisnis yang ada di bawah pengelolaan Astra.

DR: Memang kalau diperhatikan secara rinci posisi setiap unit bisnis tidak sama. Kecanggihan penerapannya upaya inovasi ini memang berbeda-beda. Ada yang berjalan masih di level bawah, ada yang di level atas. Tapi karena ada instrumennya dari korporasi yang standar, maka unit bisnis yang ada mau tidak mau harus ikut. Agar mereka bisa tampil di kompetisi-kompetisi yang tadinya kami ciptakan, mereka harus melakukannya dengan format korporat. Yang coba kami ciptakan di AMDI adalah itu, atmosfernya yang serupa. Ini yang dengan sengaja kami ciptakan. Dengan proses seperti ini, akhirnya bisa dikatakan pemenang-pemenang-pemenang untuk berbagai kompetisi yang kami ciptakan tadi kini sudah mulai merata sifatnya. Artinya dari berbagai bisnis, dan tidak di dominasi oleh satu bisnis saja. Dari tahun ke tahun, penyelenggaraannya juga bertambah mapan. **DR:** Kembali lagi perbedaan *nature of business* akan juga mempengaruhi bagaimana perusahaan melakukan inovasi. Kecanggihan penerapannya upaya inovasi ini memang berbeda-beda. Ada yang bergerak di tingkat bawah, ada yang sudah merata. Korporat menyediakan race untuk bertanding dari bawah sampai tingkatan manajerial. Oleh karena itu perusahaan akan ‘tertarik’ untuk menggerakkan kegiatan di semua tingkatan. Agar bisa tampil di kompetisi-kompetisi yang ada di korporate, maka memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh korporate menjadi suatu keharusan. Secara tidak langsung ini akan menciptakan kesetaraan dan pemerataan kualitas kegiatan. Dengan proses seperti ini, akhirnya para pemenang untuk berbagai

kompetisi yang ada kini sudah mulai terjadi penyebaran. Artinya dari berbagai bisnis yang ada di Astra dan tidak di dominasi oleh satu bisnis saja. Dari tahun ke tahun, penyelenggaraannya juga bertambah mapan.

Apakah ada unit bisnis yang dominan dalam penerapan Inovasinya?

Karena *nature of business*-nya beragam, maka penekanan kegiatan dan tema inovasinya berbeda-beda pula. Misalnya untuk manufaktur otomotif, penekanannya lebih kepada aspek operasional, produktivitas dan biaya. Lain halnya untuk perusahaan-perusahaan yang basisnya adalah pelayanan, penekanannya bisa beda lagi. Apapun bisnisnya, *point* pentingnya adalah adanya bisnis *impact* dari sebuah upaya inovasi yang dijalankan. Tidak selamanya, upaya yang dilakukan dengan biaya serupa menghasilkan *impact* bisnis yang sama pula. Katakanlah dari posisi dengan skala 1-10. Mereka yang posisinya 3, *improve* sedikit saja mungkin sudah bisa bernilai 6. Tapi, untuk mereka yang posisinya sudah 7, maka mau naik ke 8, *effortnya* bisa lebih berat. Jadi kriteria umumnya adalah *how to mobilize people, share ideas, implement* dan *make it happen*, dan akhirnya menjawab *how to improve business performance*? Jadi kembali lagi, apapun upaya yang dilakukan perusahaan ujung-ujungnya adalah untuk mendongkrak kinerja bisnis.

Bisa berikan contoh kongrit, bagaimana hal diatas terjadi?

(DR) : Di Astra tidak sedikit bisnis baru tercipta berawal dari pengalaman praktek dalam bisnis tertentu. Misalnya, dari pengalaman di United Tractors (UT) – salah satu anak perusahaan Astra yang didirikan – untuk melayani kebutuhan para pelaku di bisnis kehutanan dan pertambangan. Dengan pengalaman tersebut, ASTRA mampu masuk dalam bisnis baru di bidang agrobisnis lewat Astro Agro Lestari (AAL). Dari AAL bisa juga berkiprah di bisnis energy yang berbasis biodiesel. Ini bukan tidak mungkin kalau memang secara bisnis *feasible* dan *attractive*.

Dengan analogi yang sama, pengalaman United Tractors yang mendalam melayani para pelaku di bisnis pertambangan batu bara, membuat Astra bisa mengembangkan bisnis kontraktor pertambangan dengan nama PAMA. Kini PAMA bahkan menjadi salah satu kontraktor pertambangan yang terbesar di dunia yang kompetensinya sangat unggul dalam bidang proses pertambangan. Dari pengalaman PAMA membangun jalan di lokasi pertambangan. Misalnya, pengalamannya di Freeport dan di berbagai pertambangan besar menunjukkan kompetensi di bisnis tersebut. Bukan tidak mungkin kami mempunyai kemampuan untuk membangun jalan raya. Ada banyak proyek-proyek konstruksi yang tidak bisa dikerjakan oleh perusahaan lain bisa dilakukan dengan baik oleh PAMA.

Apakah cukup jelas, fungsi-fungsi mana yang paling berperan dalam program inovasi yang dijalankan unit bisnis

DR: Kita tidak pernah memberikan istilah paling berperan. Semua bagian memegang peran penting sesuai dengan fungsi masing-masing. Semua pekerjaan yang dilakukan lebih banyak *team-based*, dan proyeknya *cross-functional team*. Kadang yang telah digariskan oleh korporat terkait dengan inovasi belum tentu begitu saja bekerja. Fungsi HR bertugas memberikan pengembangan dan merancang *reward* yang sesuai. Pihak korporat merancang instrumennya kemudian agar bisa digunakan secara nasional. Memang unit bisnis juga ada yang mengembangkan hal yang sama secara khusus, yang *customized* sesuai bisnis mereka. Tapi ini lebih kepada penyesuaian

saja. Yang terlihat dengan jelas justru adalah *result*-nya dalam bentuk *market share*, *competitiveness*-nya.

Bisa ceritakan lebih lanjut tentang kompetisi tadi? Seperti apa prosesnya?

DR: Setiap unit bisnis harus memberikan usulan proyek yang bersifat pengembangan, pembaruan atau inovasi. Kami menyeleksi dengan ketat setiap usulan yang masuk. Salah satu buktinya adalah proses seleksi kami yang ketat. Pernah ada yang tidak menang di internal Astra, justru di konvensi serupa di luar Astra mereka masih bisa mendapatkan penghargaan yang sangat baik. Jadi lomba di sini itu pada dasarnya kompetitif sekali. Unit bisnis yang ingin ikut serta dalam berbagai lomba biasanya menguji dulu proyeknya secara internal dan baru menyeleksi mana yang akan dimajukan secara nasional. Kami yang memfasilitasi dengan memberikan kuota berapa banyak usulan yang boleh diterima. Bila timnya banyak di satu unit bisnis, maka kuotanya juga diperbesar. Jadi cukup fair untuk setiap bisnis. Nanti, kalau sudah kompetisi, sudah bukan pemerataan lagi. Hanya yang bisa jadi *benchmark*, menjadi representasi bagi yang lain dan menjadi sumber belajarlah yang bisa menang. Dari sini *best practice*-nya menyebar ke divisi, dan divisi menyebar ke seluruh unit yang lain.

Kini kita masuk ke fungsi HR. Bagaimana sesungguhnya peran fungsi HR dalam mendorong terjadinya inovasi?

(EG): Tadi sudah dijelaskan bahwa InnovAstra adalah salah satu *Winning System*. Agar itu bisa berjalan, perlu ada *Winning Team*. Di sinilah kontribusi fungsi HR yang terbesar yaitu untuk bisa memastikan 2 *Winning* sebelumnya bisa berjalan. Ya, paling tidak ini terwujudkan dalam pola rekrutmen, *development*, *performance management*, yang memperhatikan *innovativeness* dan *learning ability* seseorang.

Untuk urusan pengembangan SDM, di Astra ada *Corporate Organization & Human Capital Development* yang dipimpin oleh seorang *Corporate Chief*. Ada tiga unit setingkat divisi. Pertama, *Human Capital Management*, di sini kebijakan-kebijakan operasional tentang ke-HRD-an dirancang, dikembangkan dan diimplementasikan. Kedua, bidang *Organizational Effectiveness*. Dalam bidang yang kedua ini, kita melihat bagaimana *alignment* antara bisnis dan praktek HR yang ada. Prinsipnya, HR tidak boleh berjalan sendiri dan terpisah dengan kepentingan bisnis. Kami melihat, kalau HR terpisah pelaksanaannya, maka itu dapat dianggap sebagai salah satu *downside* dari praktek ke-HRD-an dan tidak bisa menjadi *effective business partner*. Ketiga adalah *Astra Management Development Institute* (AMDI). AMDI boleh dikatakan sebagai *learning advocates*-nya Astra. Hal ini mengandung arti AMDI sebagai institusi yang mengawal semua proses pembelajaran di Astra. Para pemimpin dan calon pemimpin masa depan Astra digodok di sini melalui Program Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*). Selain mengembangkan para pemimpin dan calon pemimpin, AMDI juga bertanggung-jawab dalam bidang pengembangan manajemen (*Management Development*) dan juga Pengembangan Pengetahuan (*Knowledge Management*). Sebagai *corporate university*, orang-orang yang ada di dalam AMDI diharapkan punya eksposur dengan aplikasi di lapangan. Atau, setidaknya mereka harus punya *sense of application*. Karena, sebagai *Corporate University*, proses pembelajaran di AMDI haruslah dapat ditindaklanjuti dalam bentuk aplikasi di dunia usaha yang konkret. "Applicability", itulah faktor utama yang membedakan *corporate-university* dengan

academic-university pada umumnya.

Jadi karena itu untuk urusan inovasi, AMDI lah yang paling berperan ?

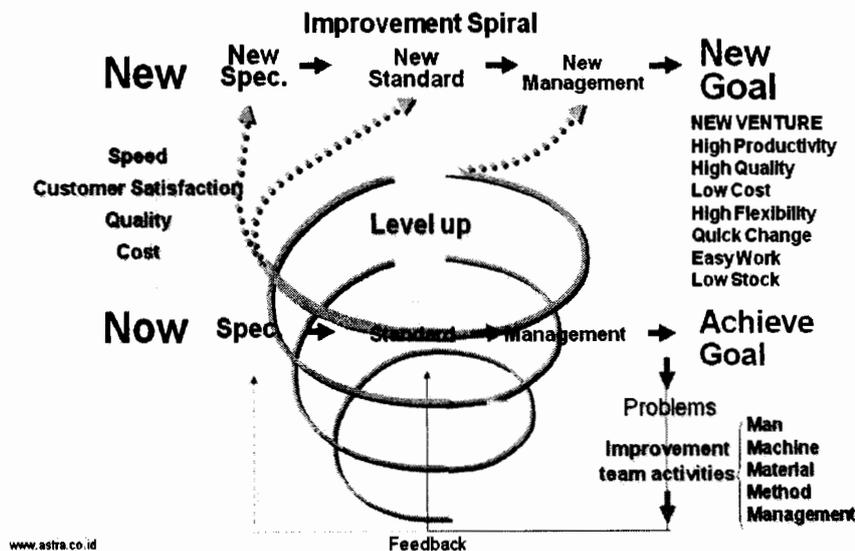
(DR): Untuk urusan inovasi, kami di sini jarang melihatnya secara terkotak-kotak di divisi atau bagian. Selalu bersifat *cross-functional*. Ada sisi baiknya pendekatan semacam ini. Menjalankan proyek inovasi tidak boleh terkotak-kotak perlu melibatkan banyak pihak. HR tidak sekadar urusan administrasi, payroll atau memberikan pinalti saja. HR secara aktif akan menjadi mitra bagi pemimpin bisnis. AMDI bukan satu-satunya fungsi di korporate yang melakukan proses '*parenting*' terhadap Affco. Ada berbagai penghargaan yang diberikan korporat kepada Affco, diantaranya adalah yang masuk dalam skema Astra Convention, Astra Green Company, Astra Friendly Company, dan lain-lain.

(EG): Pada dasarnya, strategi pengembangan inovasi yang kami kembangkan tidaklah unik. Semua organisasi dapat melakukannya. Yang justru paling kami tekankan adalah Astra harus membangun kultur pembelajaran, agar setiap orang memiliki *learning mentality*. Ada juga yang menyebutnya *improvement-mentality* atau *kaizen*. Yang penting, semua orang harus belajar dan berkembang. Belajar semestinya menjadi *a part of our works*.

Dalam banyak penelitian banyak ditemukan keberhasilan proses inovasi sangat ditentukan oleh proses pembelajaran. Bahkan, Cayer (1999, dalam Ng 2004) menyebutkan secara tegas bahwa inovasi adalah produk dari organisasi belajar (Learning organization). Kelompok Astra sangat menyadari hal ini. Learning is Everyone Job, adalah semboyan yang selalu didengung-dengungkan oleh manajemennya ke seluruh karyawan. Inilah yang membuat hal-hal baru yang memberikan dampak positif bagi organisasi hadir di kelompok Usaha ini (lihat gambar 2. Red).

Learning Result - Theoretical Approach

Astra has a belief that improvement and innovation activities are valuable to achieve corporate competitiveness. All these projects have been improved on productivity, quality, cost, and delivery.



Gambar 2. Inovasi menciptakan banyak hal baru di organisasi

Di banyak organisasi, salah satu kendala penerapan inovasi adalah banyaknya sinisme dari karyawan atau kelompok atas upaya inovasi itu sendiri. Apakah di Astra hal seperti itu juga dialami?

DR : Segala kemungkinan pasti ada, tetapi kita tetap harus berpikir positif. Sesuatu yang diyakini dan diharapkan, kadang-kadang saat diperkenalkan belum tentu langsung bisa diterima. Misalnya, kita memperkenalkan satu istilah InnovAstra. Ini adalah istilah yang kedengaran aneh. Orang tahu bahwa dalam inovasi, kita tidak bisa menggunakan hal-hal yang biasa. Maka kita juga perlu istilah yang mudah diucapkan.

Banyak yang mengatakan inovasi selalu pada produk perangkat keras. Padahal sesungguhnya, inovasi dimaksud bukan hanya sekedar produk. Itu terlalu sempit pengertiannya. Inovasi adalah cara baru, dan kita menanamkannya sebagai mindset.

Sebagai contoh adalah United Tractors (UT). Produk perangkat kerasnya adalah alat berat. UT tidak akan melakukan inovasi dalam produk alat berat, karena itu produk milik principal. Namun di UT, inovasi bisa dilakukan dalam bentuk layanan dan pengiriman. Dengan konsep inovasi tersebut UT tidak lagi berkompetisi di harga, jangka pembayaran, tingkat suku bunga dan lain-lain. Namun UT berfokus kepada solusi yang jauh memberikan nilai kepada pelanggannya. Produk alat berat adalah *capital goods*. Oleh karena itu harus memberikan *return* bagi pembelinya. Inilah solusi yang ditawarkan oleh UT. Layanan yang ditawarkan membantu pembeli untuk mendapatkan return dari investasi alat berat yang dibelinya.

Kalau *culture* sudah terbentuk; sistem sudah baik, lantas apakah tidak ada anggapan ‘miring’ dari Unit bisnis dengan mengatakan, “lantas bagian HR tahu apa dalam inovasi?”

(DR): Masing-masing pihak harus dihargai perannya. Inovasi jelas tidak bisa berjalan sendiri-sendiri. Seluruh unsur dalam perusahaan punya tanggung jawabnya masing-masing. Bagian HR menyediakan development karyawan, *career enhancement*, rotasi, sirkulasi, *reward recognition*, dan sebagainya. HR sebagai partner bisnis tugasnya menciptakan sesuatu yang meng-*enabling* seluruh kegiatan pembelajaran di perusahaan. Bagusnya, mental pengembangan itu sudah menjadi bagian dari Catur Dharma Astra, yaitu: berusaha untuk selalu menjadi yang terbaik. Di Astra kita punya dua pekerjaan. Pertama pekerjaan rutin dan yang kedua adalah pekerjaan improvement. Urusan *improvement* itu menjadi kewajiban semua pihak. Ini harus masuk dalam *activity plan* karyawan. Isi *activity plan* utamanya adalah kegiatan improvement, yaitu aktivitas yang membawa peningkatan, cara-cara baru, metode baru untuk mendukung pencapaian kinerja pekerjaan rutin.

Contoh untuk bidang rekrutmen, pekerjaan rutinnnya adalah merekrut karyawan. Improvementnya adalah bagaimana melakukan hal itu ditengah tuntutan yang bertambah, *spektrum* permintaan SDM yang bervariasi dan waktu pemenuhan yang makin pendek. Ditengah *resources* yang terbatas, kalau tidak melakukan berbagai improvement, maka pasti bagian HR kami akan kedodoran. Hal ini juga berlaku untuk bagian lain. Bagian produksi misalnya pekerjaan rutinnnya adalah berproduksi dan memberikan layanan, improvementnya adalah bagaimana meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mempercepat pengiriman dan menurunkan biaya produksi. Kembali lagi untuk keberhasilan perlu peran serta semua pihak, dan bagaimana masing-masing akan menjalankan perannya dengan maksimal perlu kerjasama yang sangat baik. Dalam konteks

ini semua akan merasakan keberhasilan. Improvement dan inovasi adalah tanggung jawab semua orang.

Bagaimana Anda melihat peran *Leadership* dalam upaya inovasi?

(EG): Saya ingin cerita sedikit, bahwa Astra baru saja terpilih menjadi MOST ADMIRER KNOWLEDGE ENTERPRISE (MAKE) di Indonesia yang diselenggarakan kantor konsultan Dunamis. Di tingkat Asia yang diselenggarakan oleh THELEOS INTERNASIONAL, kami juga dipilih menjadi salah satu Asia Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE). Presiden Direktur Astra, Bapak Michael Darmawan Ruslim dalam rangka itu memberikan arahan ringkas kepada kami. Bahwa, untuk membangun budaya belajar dalam sebuah organisasi, maka organisasi harus memiliki tiga hal pokok. Pertama, **sikap kerja yang positif**. Sikap ini tercermin dalam optimisme menghadapi realitas. Tidak menyalah-nyalahkan orang lain, apalagi menyalahkan pihak luar. Yang kedua, **kepemimpinan yang menjadi *role model***. Pemimpin juga sekaligus harus *inspiring*. Jadi jelas, untuk inovasi, peran kepemimpinan sangat penting. Sedangkan yang ketiga adalah **lingkungan yang mendukung**. Jelaslah, di sini peran pemimpin sangat penting.

Inovasi seringkali menuntut “ongkos belajar”, yang sekaligus menjadi risiko. Bagaimana pemimpin di Astra memandang tentang risiko ini.

(EG): Sepanjang resiko menghasilkan pembelajaran maka akan menjadi investasi yang bermanfaat di masa yang akan datang. Sebaliknya bila tidak ada pembelajaran maka biaya yang dikeluarkan akan sia-sia. Tugas pemimpin adalah memastikan resiko yang ditempuh akan menghasilkan manfaat.

Apakah ada Hubungan, antara orang yang terlibat dalam proyek yang inovatif dengan percepatan karier nya sebagai personil?

(DR): Tentu sangat relevan. Karena orang ini biasanya orang yang progresif dan dimanapun dia ditempatkan biasanya juga progresif. Tindakan inovatif yang dilakukannya di satu masa, biasanya juga dilakukannya di tempat-tempat berikutnya di mana ia ditempatkan. Biasanya mereka selalu tetap inovatif. Dalam situasi apapun mereka akan selalu melakukan cara-cara yang baik dengan segala *power* dan *energy* yang mereka miliki. Yang harus kita lakukan dalam konteks HR adalah mengkrete suasana dan situasi.

BOX KASUS

ASTRA DAIHATSU MOTOR (ADM) Production System Innovation

Bagan dan tabel berikut menjelaskan kasus inovasi di sebuah unit perusahaan Kelompok Astra, yaitu Astra Daihatsu Motor.

Sudah sering tertulis di buku dan artikel tentang proses produksi dan perakitan mobil. Pada awal perkembangannya perakitan dilakukan di sebuah station mirip 'pit stop' Formula One. Seiring pertumbuhan permintaan dan tekanan persaingan maka mulai terasa bahwa produksi dengan cara tersebut memerlukan waktu yang lama dengan biaya produksi yang

tinggi. Ford Motor Company (FMC) adalah yang pertama kali melakukan inovasi proses produksi ala 'pit stop' menjadi sistem ban berjalan. Satu orang dengan tugas tertentu, pekerjaan standar dengan tingkat ketelitian yang tinggi. Alhasil FMC menikmati hasilnya dengan turunnya biaya produksi, memangkas waktu proses per mobil. Produktivitas mencapai puncak yang belum pernah dicapai pada masa-masa sebelumnya. Produknya yang terkenal adalah Ford Model T. Inilah awal revolusi perakitan mobil. Bahkan pada masa ini konon banyak karyawan perakitan yang mampu membeli mobil. Harganya sangat murah!

Namun konsumen tidak bisa memilih dengan pilihan yang lain. Karena boleh memilih model apa saja asal Model T dan warna hitam. Pabrikan General Motor dan Chrysler menyempurnakan sistem yang diperkenalkan oleh Ford, dengan aneka pilihan warna dan model, meski demikian sistem tersebut masih dalam batch besar.

Toyota membuat perbaikan dengan Toyota Production System (TPS) memungkinkan produksi yang mixed model dan mixed color dalam jumlah batch yang lebih kecil. Memang walaupun warna dan model sudah beragam, tetap saja kerepotannya luar biasa, saat harus berganti model, warna. Waktu set-up fasilitas pabrik bisa tersedot lama di sini. Toyota terus melakukan penyempurnaan.

PT Astra Daihatsu Motor (ADM) yang merupakan joint venture Daihatsu Motor Corporation (DMC) – Sister company Toyota Motor Corporation (TMC) – dengan PT Astra International Tbk. mengimplementasikan konsep TPS dan berhasil melakukan mixed model dan mixed color dengan sempurna. Tidak dalam ukuran batch, purely mixed model. Pengalaman ADM dari kurun 2001 – 2005, dengan menerapkan berbagai pengembangan mutu dan inovasi, menunjukkan begitu banyak kemajuan. Produksi berbagai model, seperti Avanza, Terios, dan GrandMax bisa dilakukan dengan Flexible Manufacturing System tanpa harus menunggu batch yang besar.

Dari inovasi yang dilakukan ini, perusahaan berhasil menunjukkan peningkatan kinerja (seperti mutu produk dan produktivitas karyawan) yang sangat signifikan.

Rujukan:

Andrew, James, Harold R., Sirkin, Hanaes, Knut, Michael, David C., Measuring Innovation, (2007), A BCG Senior Management Survey, Boston Consulting Group

