

SUSUNAN REDAKSI

- Penanggung Jawab : Kepala Pusat Penelitian Perkembangan Iptek (PAPPIPTEK) -
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)
- Ketua Dewan Redaksi : Dr. Trina Fizzanty
- Anggota Dewan Redaksi : 1. Dra. Wati Hermawati, MBA.
2. Ir. Mohamad Arifin, MM.
3. Dr. Yan Rianto, M. Eng.
4. Dr. L.T. Handoko.
- Peer Reviewer/Mitra Bestari : 1. Prof. Dr. Erman Aminullah (PAPPIPTEK-LIPI)
2. Prof. Dr. Martani Huseini (Kementerian Kelautan dan Perikanan; UI)
3. Prof. Dr. E. Gumbira Sa'id (Institut Pertanian Bogor)
4. Dr. Meuthia Ganie (Universitas Indonesia)
5. Dr. Engkos Koswara (Kementerian Riset dan Teknologi)
- Sekretaris Redaksi : 1. Prakoso Bhairawa Putera, S.I.P
2. Vetti Rina Prasetyas, SH

REDAKSI WARTA KEBIJAKAN IPTEK & MANAJEMEN LITBANG

Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi—LIPI
Jln. Jend. Gatot Subroto No. 10, Widy Graha LIPI Lt. 8, Jakarta 12710
Telepon +62(021) 5201602, 5225206, 5251542 ext. 704
Faksimile +62(021) 5201602
Pos-el (Email) : wartakiml@mail.lipi.go.id
URL : <http://situs.jurnal.lipi.go.id/wartakiml/>

Warta Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang (KIML) adalah jurnal ilmiah yang dimaksudkan untuk menjadi forum ilmiah tentang teori dan praktik kebijakan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) dan manajemen penelitian dan pengembangan (litbang) maupun manajemen inovasi di Indonesia. KIML dimaksudkan sebagai wadah pertukaran pikiran peneliti, akademisi dan praktisi kebijakan iptek untuk pembangunan ekonomi. KIML juga berisi sumbangan ilmiah dalam manajemen litbang dan inovasi untuk daya saing ekonomi. Tulisan bersifat asli berisi analisis empirik atau studi kasus dan tinjauan teoretis. Redaksi juga menerima tinjauan buku baru tentang kebijakan iptek dan manajemen litbang dan inovasi. Terbit dua kali setahun pada bulan Juli dan Desember.

DAFTAR ISI	i
PENGANTAR REDAKSI	ii
 Analisis Strategi Kemitraan untuk Mendukung Pengembangan Inovasi dan Bisnis Agroindustri Hortikultura Wati Hermawati dan Ishelina Rosaira Poerbosisworo	 116 - 142
 Perkembangan <i>E-Learning</i> di Singapura : Sebuah Pembelajaran Bagi Indonesia Prakoso Bhairawa Putera dan Sri Rahayu	 143 - 158
 Faktor Penghambat <i>Knowledge Sharing</i> di Lembaga Litbang: Kasus Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Sigit Setiawan	 159 - 173
 Maksimalisasi dan Inovasi Teknologi Pengolahan Limbah Cair Industri dengan Dorongan <i>Pigovian Tax Policy</i> di Indonesia Anugerah Yuka Asmara	 174 - 194
 Telaah Buku: Menciptakan Lingkungan Kerja yang Menyenangkan dan Lebih Produktif Purnama Alamsyah	 195 - 203
 TENTANG PENULIS	 204
RALAT REDAKSI	206
INDEKS	207
KETENTUAN PENULISAN	210

PENGANTAR REDAKSI

Dalam era persaingan yang semakin ketat antara negara, bangsa dan perusahaan diberbagai belahan dunia, kemampuan inovasi telah diakui sebagai kunci bagi penciptaan nilai tambah dan penguatan daya saing ekonomi. Dengan demikian, strategi pembangunan dan bisnis tidak dapat mengabaikan akan pentingnya membangun kemampuan tersebut. Inovasi terjadi dalam berbagai tipe, mulai dari inovasi produk, proses, pasar dan organisasi atau manajemen. Pada edisi kali ini, Warta KIML volume 8 nomor 2 tahun 2010 menyajikan empat tulisan dan satu tulisan hasil telaah buku yang bermuara pada upaya menjawab tantangan inovasi tersebut.

Pada bagian pertama, ditampilkan tulisan Wati Hermawati dan Ishelina R. Poerbosisworo. tentang 'Analisis strategi kemitraan untuk mendukung pengembangan inovasi dan bisnis agroindustri hortikultura'. Tulisan ini mengingatkan akan pentingnya kemitraan (*partnership*) antara pelaku bisnis dan pelanggan sebagai sebuah strategi bisnis yang adaptif dalam lingkungan persaingan bisnis yang sangat tinggi. Penulis menggarisbawahi bahwa kemitraan semacam ini akan berjalan baik jika didukung oleh pihak manajemen perusahaan, dukungan aspek legal dan pedoman dalam bermitra. Namun demikian, penulis berpendapat kemitraan bisnis tersebut belum cukup untuk mendorong munculnya inovasi yang signifikan, oleh karena itu perlu dikembangkan kerjasama antar pelaku bisnis-pelanggan dengan memasukkan pelaku lain yakni universitas dan organisasi penelitian dan pengembangan kedalam rantai nilai tersebut.

Selanjutnya, tulisan kedua tentang 'Perkembangan *e-learning* di Singapura: sebuah pembelajaran bagi Indonesia' oleh Prakoso B. Putera dan Sri Rahayu. Penulis menyajikan salah satu bentuk inovasi dalam proses pembelajaran, yakni *e-learning*. Bagi Indonesia kedepan, inovasi pembelajaran semacam ini akan semakin menjanjikan mengingat luas dan tersebarnya penduduk Indonesia dan tersedianya tenaga-tenaga TI lokal yang handal. Berdasarkan kajian terhadap *e-learning* di Singapura, kedua penulis mengingatkan pentingnya dukungan kebijakan pemerintah dalam infrastruktur TI, pengembangan kapasitas sumberdaya manusia, dan dukungan pendanaan terutama bagi perusahaan TI lokal yang masih pemula, seperti yang dilakukan Singapura. *E-learning* ini, menurut penulis, tidak hanya mendukung tingkat efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran, tetapi juga mendorong berkembangnya bisnis teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia.

Dibagian ketiga dari edisi ini, ditampilkan tulisan Sigit Setiawan tentang 'Faktor penghambat *knowledge sharing* di lembaga litbang: studi kasus di LIPI'. Kreativitas adalah sumber bagi inovasi yang dihasilkan dari proses interaksi. Penulis menyatakan bahwa *knowledge* itu tercipta dari proses interaksi dari para pembelajar di suatu organisasi. Akan tetapi, proses *knowledge sharing* semacam ini tidak dapat berjalan mulus karena adanya hambatan, baik di tingkat individu, organisasi maupun teknologi. Studi yang dilakukan di lembaga litbang ini menunjukkan bahwa hambatan terbesar dalam *knowledge sharing* adalah: adanya perbedaan antar

individu dalam hal pengalaman dan budaya masing-masing, persaingan yang sangat tinggi dalam organisasi, dan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan TIK karena teknologi yang belum *user friendly*.

Pada tulisan keempat, Anugerah Y. Asmara menyajikan tulisan dengan judul 'Maksimalisasi dan inovasi teknologi pengolah limbah cair industri dengan dorongan *pigovian tax policy*' di Indonesia'. Isu terkini tentang aspek lingkungan dalam keberlanjutan bisnis menjadi perhatian penulis dalam tulisan ini. Penulis mengkaji kebijakan pajak sebagai instrumen untuk mendukung penerapan teknologi limbah cair bagi perusahaan di Indonesia, sebagai bentuk inovasi proses berbasis teknologi. Pada bagian akhir penulis mengingatkan akan pentingnya kerjasama antara industri, universitas, litbang dan pemerintah sebagai kunci bagi keberhasilan penerapan *pigovian tax policy*.

Di akhir edisi ini ditampilkan hasil telaah Purnama Alamsyah terhadap buku '*From workplace to playspace: innovating, learning and changing through dynamic engagement*' yang ditulis Pamela Meye'. Penelaah menyampaikan pesan penting dari buku ini, yakni pentingnya membangun suasana yang menyenangkan dalam mendukung suasana yang inovatif dan produktif di organisasi. Kondisi semacam ini adalah berupa peningkatan kapasitas untuk bermain improvisasi sehingga meningkatkan partisipasi semua pihak dalam organisasi. Penelaah menyimpulkan bahwa tulisan Pamela ini baik dibaca oleh pemimpin dan individu yang senang dengan perubahan dan bersifat visioner, dan sangat tepat bagi organisasi-organisasi yang perlu mengembangkan kreativitas, inovasi, pembelajaran dan dinamis.

Demikian pengantar dari redaksi, semoga tulisan-tulisan ini menambah wawasan dan kearifan bagi para pembacanya.

Jakarta, Desember 2010

Ttd

Ketua Dewan Redaksi

MENCIPTAKAN LINGKUNGAN KERJA YANG MENYENANGKAN DAN LEBIH PRODUKTIF

Pamela Meyer. 2010. *From Workplace to Playspace: Innovating, Learning, and Changing Through Dynamic Engagement*. San Francisco: Jossey-Bass, (xxiv + 258)

Purnama Alamsyah

purnama.alamsyah@gmail.com

Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi –
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Banyak pemimpin organisasi dan perusahaan berpikir adanya inkonsistensi jika karyawan dalam waktu yang bersamaan melakukan hal yang menyenangkan dan produktif sekaligus. Dua hal tersebut sering dipandang sebagai sesuatu yang berlawanan satu sama lain. Karyawan selalu diingatkan untuk tidak bermain-main di lingkungan kerja karena dikhawatirkan akan menimbulkan masalah keamanan, kehilangan produktivitas dan kecelakaan kerja. Dengan kata lain, masyarakat umum dan para pemimpin organisasi percaya bahwa “bersenang-senang” merupakan sesuatu yang disfungsi. Sebagai konsekuensi dari keyakinan seperti ini, lingkungan kerja yang menyenangkan diciptakan secara sembunyi-sembunyi dan akan langsung dilarang jika ditemukan.

Di sisi lain, banyak praktisi, penulis buku dan konsultan mengklaim bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan hal yang baik untuk dimiliki sebuah organisasi. Para praktisi, buku dan konsultan ini menegaskan bahwa “bersenang-senang” akan mengakibatkan peningkatan produktivitas, moral yang lebih tinggi dan lebih sedikit masalah sumber daya manusia di organisasi. Tidak sedikit organisasi yang memiliki reputasi yang baik sebagai tempat yang menyenangkan seperti Google atau Ben & Jerry dengan slogannya “*If it's not fun, why do it?*”. (Ford, Newstrom, & McLaughlin, 2004)

Jika dicermati masalah menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan sekaligus menghasilkan kinerja yang produktif merupakan isu-isu yang berkembang di banyak organisasi. Buku ini mencoba memberikan tafsir bagaimana lingkungan kerja yang menyenangkan, yang disebut sebagai ruang untuk bermain sehingga menghasilkan organisasi yang sangat produktif menghasilkan inovasi dan ide-ide yang selalu segar serta memberikan jaminan keberlangsungan organisasi untuk jangka waktu lama. Pada dasarnya konsep yang ditawarkan buku ini selaras dengan

pandangan Peter Senge (1990), yang mempopulerkan konsep *learning organization* dalam bukunya, *The Fifth Discipline*. Karakteristik *learning organization* sebagai suatu lingkungan kerja di mana orang terus menerus meningkatkan dan memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, di mana pola-pola pemikiran baru dan ekspansif dipelihara, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus mempelajari bagaimana belajar bersama-sama.

Konsep *playspace* yang diperkenalkan oleh Meyer pada buku ini pada dasarnya bukan sesuatu yang baru. Penulis seperti Evans, dkk (2006) mengembangkan kerangka untuk mengevaluasi sifat interaksi sosial dalam kondisi lingkungan kerja (*workplace*). Dalam hal ini mereka mengkategorikan *workplace* sebagai sesuatu yang "ekspansif" atau "restriktif" untuk pembelajaran. Namun demikian Evans, dkk (2006) belum menggunakan terminologi *playspace* dalam konsep yang dikemukakannya.

***Playspace* Sebagai Pola Pikir Baru Untuk Sukses**

Buku ini terbagi menjadi 3 bagian utama. Bagian pertama dari buku ini terdiri satu bab yang menjelaskan pergeseran pola pikir dari *workplace* menuju *playspace*. Dimulai dengan memperbaharui kata "bermain" sebagai inti keberhasilan organisasi, bagian ini menunjukkan bagaimana *playspace* masuk ke dalam kehidupan organisasi untuk mendukung proses inovasi, pembelajaran dan perubahan. Keterlibatan dinamis dalam *playspace* akan tergambar diantaranya peningkatan kesadaran, penerimaan dan apresiasi individu dalam tindakan. Bagian kedua buku ini meliputi bab dua sampai bab enam, yang menunjukkan bagaimana peran para pemimpin, fasilitator dan partisipan membawa *playspace* ke dalam kehidupan organisasi. Masing-masing bab menyoroti organisasi yang berbeda dan menggambarkan bagaimana keterlibatan yang dinamis sebagai kunci dari *playspace*. Sisi dinamis diilustrasikan dan diikuti ke dalam upaya mereka mewujudkan proses inovatif dalam inovasi, pembelajaran dan perubahan. Bagian kedua dari masing-masing bab memberikan bagian pembinaan bagi para pemimpin, fasilitator dan partisipan yang mengilustrasikan cara organisasi-organisasi yang sukses membawa *playspace* yang dinamis ke dalam kehidupan organisasi mereka. Kelima dinamika *playspace* yang dijelaskan dari bab 2 sampai bab 6 (*relational space*, *generative space*, *safe space*, *timeful space*, dan *provocative space*) saling terkait dan saling menguatkan. Ketika dibawa dalam kehidupan organisasi dan dihidupkan melalui komitmen pemimpin, fasilitator dan partisipan, mereka membuat ruang untuk segala kemungkinan, perspektif dan perubahan positif yang baru untuk berkembang. Bagian terakhir dari buku ini memperlihatkan sejumlah tema dan praktek-praktek terbaik dari suatu organisasi dalam mempertahankan *playspace* dan secara konsisten membuatnya dalam percakapan, kolaborasi, belajar dan bagian strategi mereka.

From Workplace to Playspace merupakan sebuah ajakan untuk beralih dari pola pikir yang memahami *work* atau kerja sebagai sesuatu yang terpisah dari keterlibatan dinamis menuju suatu kesatuan dinamis yang memandang *workplace* sebagai *playspace* dengan ide, perspektif dan kemungkinan baru. Untuk membuat

perubahan ini, kita harus memahami organisasi sebagai sebuah sistem yang hidup, sistem yang bernafas dan sistem yang selalu berubah. Psikolog sosial, Karl Weick (1979), menyatakan bahwa kita harus “membasmi” kata-kata organisasi yang tertutup, kaku dan penuh rutinitas yang menjemukkan dan menggeser konsepsi kita dari organisasi statis ke *human systems*. *From Workplace to Playspace* menggeser pemahaman kita tentang organisasi yang statis menjadi lebih dinamis dan lebih aktif yang memandang hubungan menjadi peluang untuk berhubungan, komunikasi menjadi suatu proses berkomunikasi, pengetahuan menjadi mengetahui. Dengan pola pikir yang baru ini juga kita diajak untuk merebut kembali pengalaman dan energi dari inovasi, pembelajaran dan perubahan.

Pergeseran pola pikir dari *workplace* menjadi *playspace* tidak datang dengan mudah. Kebanyakan dari kita telah diberi pemahaman untuk mendevalusi konsep “bermain” atau menganggapnya sebagai sesuatu yang hanya kita bisa kerjakan setelah pekerjaan selesai. Pergeseran dari *workplace* menjadi *playspace* tidak lebih dari permainan bahasa. Untuk membuat pergeseran membutuhkan gerak di luar pemahaman konsep “bermain” yang ada dan mengembalikan hal tersebut sebagai dinamika penting dalam berinovasi, pembelajaran dan perubahan. Sebelum menggunakan istilah *playspace*, Pamela Meyer menggunakan istilah *learning space* untuk menggambarkan lingkungan yang melibatkan pengalaman dalam pembelajaran, transformasi dan kapasitas kreatif. Namun istilah *learning space* tersebut cenderung fokus hanya pada pembelajaran dalam ruang dan menggerakkan banyak dinamika penting lainnya, termasuk kolaborasi kreatif dan kapasitas untuk merespon dan melakukan perubahan positif. Setiap dinamika ini sering melibatkan pembelajaran baru dan pembelajaran itu sendiri tidak selalu sebagai *entry point*, motivasi ataupun hasil utama dari ruang dinamis yang orang gambarkan “tidak seperti bekerja”

Pada awalnya Meyer menghindari istilah ruang ini sebagai *playspace*. Meyer mendefinisikan *playspace* sebagai ruang yang memungkinkan kita bermain, menghasilkan ide-ide segar, perspektif baru dan munculnya kapasitas baru. Untuk itulah alasan kenapa buku ini diberi judul *From Workplace to Playspace*, dalam rangka menciptakan suatu ruang untuk berinovasi, pembelajaran dan perubahan, pertama-tama kita harus merubah pola pikir yang mendasar dari *workplace*, dengan segala konotasi yang menghambat dan kebiasaan berpikir, menuju *playspace* dengan keterlibatan secara dinamis yang terpupuk.

Pergeseran pola pikir dari *workplace* menjadi *playspace* memungkinkan aktor sadar mengenai informasi dan motivasi kinerja mereka, seperti batasan konsep diri, keyakinan atau kebiasaan yang memungkinkan mereka untuk menemukan orang-orang atau hal lain yang masih melayani mereka dan yang membatasi kemungkinan untuk berinovasi, belajar dan berubah. Dalam *playspace*, terdapat komitmen bersama untuk mendukung banyak hal dalam organisasi seperti eksplorasi dinamis sumber daya yang dimiliki organisasi. Semua aktor bertanggung jawab atas peran mereka dan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja, seperti dalam sebuah paduan suara. Kesuksesan atau keberhasilan *playspace* terletak pada tanggung jawab bersama dan pemahaman mengenai cara bermainnya.

Playspace merupakan ruang bagi orang yang memainkan peran baru dan mengembangkan kapasitas baru sebaik ruang permainan hasil improvisasi. Ketika kita memahami ulang inovasi, pembelajaran dan perubahan sebagai permainan, kita merasakan kehidupan baru melalui memproses dan menciptakan ruang yang sangat diinginkan untuk memastikan semuanya berkembang.

Improvisasi merupakan dimensi inti dalam bermain, sedangkan pengembangan kapasitas improvisasi hanya sedikit diperhatikan di sekolah bisnis dan program pelatihan serta pengembangan. Kapasitas improvisasi terdiri dari kompetensi (kemampuan untuk merespon sesuatu tanpa perencanaan sebelumnya dan situasi yang tidak terduga dengan menggunakan sumber daya yang ada), kesadaran (kesadaran akan adanya berbagai kemungkinan), dan keyakinan (keyakinan atas kemampuan diri sendiri dan orang lain). Masing-masing dimensi dari kapasitas improvisasi sangatlah penting bagi individu dan organisasi untuk secara efektif menanggapi peluang yang muncul dan menghasilkan pendekatan baru dalam menghadapi situasi yang penuh tantangan.

Kapasitas improvisasi dan *playspace* secara simbolis saling berkaitan dan saling menguatkan. Ketika individu dan kelompok kerja mengembangkan kapasitas mereka untuk bermain improvisasi, mereka memperluas ruang yang tersedia supaya kemungkinan-kemungkinan baru muncul, supaya orang memainkan peran baru dan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, serta bakat baru. Ketika mereka saling menciptakan *playspace* dalam percakapan sehari-hari dan kolaborasi, orang memiliki lebih banyak kebebasan dan dukungan untuk mengembangkan kapasitas baru dan memainkan peran baru yang meningkatkan kemungkinan inovasi, pembelajaran dan perubahan positif.

Dengan meninjau berbagai bisnis, industri dan organisasi pemerintah yang membuat ruang bagi permainan perspektif, kemungkinan dan kapasitas baru, buku ini mengidentifikasi *playspace* sebagai faktor kunci untuk organisasi yang berkembang bahkan (dan terutama) pada saat bergolak.

Playspace berbeda dari budaya (asumsi, nilai dan artefak atau perilaku) inovasi, meskipun banyak organisasi yang berkomitmen untuk mengembangkan budaya tersebut secara alamiah ingin menyadari *playspace* yang mereka ciptakan dalam interaksi mereka sehari-hari. *Playspace* merupakan inti dari inovasi, pembelajaran dan perubahan serta hidup pada titik nyaman konvergensi mereka. Buku ini memperkenalkan konsep-konsep penting yang mendorong perspektif tradisional pada proses pembelajaran dan perubahan dan menunjukkan bagaimana pembelajaran relasional dan transformatif sama pentingnya dengan pembelajaran teknis dan praktis yang merupakan inti dari kebanyakan program pelatihan dan pengembangan. *Playspace* juga melengkapi dan meningkatkan keberhasilan pendekatan kekeluargaan bagi pembelajaran dan perubahan dengan membuat ruang dan dukungan untuk menciptakan pengalaman beresiko dalam pembelajaran dan perubahan.

Playspace membantu organisasi mendapatkan hasil lebih baik. Laju perubahan dalam segala hal, mulai perkembangan teknologi, selera konsumen yang selalu meningkat, hingga mengikuti fluktuasi ekonomi global. Dalam kondisi ini,

tindakan responsif dan inovatif adalah kunci keberhasilan. Tindakan tersebut hanya mungkin terjadi dalam ruang yang tidak dibatasi dan tidak bersifat rutin, ruang tersebut harus terbuka, dinamis dan kreatif.

Komitmen dipupuk melalui keterlibatan dan keterlibatan dipupuk dalam *playspace*. Sebuah studi yang dilakukan oleh Patrick Kulesa (2006), direktur riset global di Towers Perrin, dari 664 ribu karyawan di seluruh dunia menunjukkan perbedaan signifikan terhadap keberhasilan bisnis perusahaan di antara perusahaan dengan keterlibatan karyawan yang tinggi dengan perusahaan dengan keterlibatan karyawan yang rendah. Penelitian mereka menunjukkan kesenjangan sebesar 52% laba yang diperoleh antara perusahaan dengan keterlibatan karyawan yang tinggi dengan rendah, 13 % pertumbuhan laba bersih yang dirasakan oleh perusahaan dengan angka keterlibatan karyawan tinggi dibandingkan dengan yang rendah mengalami penurunan laba sebesar 3,8 %, dan perusahaan dengan keterlibatan karyawan tinggi mengalami pertumbuhan laba bersih per saham sebesar 27,8 % dibandingkan perusahaan dengan keterlibatan karyawan yang rendah mengalami penurunan sebesar 11,2 %. Terdapat hubungan langsung antara ruang yang mengilhami keterlibatan tinggi karyawan dengan profitabilitas yang diperoleh perusahaan atau organisasi.

Pemahaman ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sawyer & Rutter (2009) memperlihatkan bahwa terdapat hubungan yang nyata antara kinerja individu dengan workplace. Hasil menunjukkan bahwa banyak karyawan yang tidak sukses dan kinerjanya rendah karena tidak cocok dengan workplace, ada yang memutuskan untuk hengkang dari perusahaan ataupun yang merasa terhambat dalam hal pengembangan profesinya sedangkan bagi mereka yang proaktif beradaptasi dengan workplace memperoleh keberhasilan selama bekerja. Ford, Newstrom, & McLaughlin (2004) menyatakan bahwa *workplace* yang menyenangkan akan meningkatkan komitmen (loyalitas, dedikasi dan turnover yang lebih rendah) dari karyawan mereka dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan yang berbakat. Kesenangan dalam bekerja akan meningkatkan level antusias, kepuasan, kreatifitas, dan komunikasi di antara karyawan, serta meningkatkan perasaan memiliki organisasi dan kelompok. *Workplace* yang menyenangkan berkontribusi terhadap kekuatan budaya perusahaan, seperti norma, nilai, kepercayaan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. *Workplace* yang menyenangkan akan menurunkan stress, tingkat kecelakaan kerja, *turnover* dan ketidakhadiran karyawan.

Inovasi, pembelajaran dan perubahan organisasi berkembang dengan baik jika ada ruang yang mengakomodasi keterlibatan semua orang. Ketika kita menciptakan *playspace* melalui keterlibatan dan motivasi intrinsik, hasil yang diperoleh adalah turunnya *turnover* SDM, meningkatnya kepuasan kerja, meningkatnya laba bersih dan laba per saham. Meskipun kadang sulit untuk menarik garis lurus di antara seluruh orang dalam organisasi, pendekatan secara keseluruhan dalam sistem terhadap pengembangan organisasi, kita dapat membuat garis hubungan *playspace* melalui motivasi dan keterlibatan intrinsik, yang pada gilirannya akan menjadi dimensi inti keberhasilan organisasi.

Dinamika *Playspace*

Pengalaman individu terhadap *playspace* tidak terpisah dari ruang itu sendiri, melainkan hidup melalui keterlibatan pada masing-masing dinamika relasional, generatif, keamanan, *timeful* dan provokatif.

Playspace merupakan ruang yang bersifat relasional. Ruang relasional merupakan ruang antara di mana kita menciptakan makna atas pengalaman kita dan informasi yang baru, memproses *insight* dan temuan kita, serta merespon dan menginisiasi perubahan. Baik pengalaman *playspace* yang bersifat individual – peningkatan kesadaran, penerimaan, dan penghargaan dalam bertindak – maupun dinamika generatif, aman, dan provokatif yang muncul di dalam ruang relasional. Sebagai contoh, Threadless/Skinny Corp mengembangkan model bisnis dengan menciptakan ruang relasional yang diperuntukkan tidak hanya bagi pegawainya, melainkan juga bagi pelanggan setianya serta bagi komunitas perancang. Penelitian mengaitkan masing-masing dimensi inti dari kesuksesan organisasi terhadap kualitas ruang relasional dan kesehatan jejaring sosialnya. Strategi inovasi, pembelajaran, dan perubahan yang berhasil dan organisasi yang tetap berinovasi, belajar, dan berubah melakukan hal tersebut dengan membiasakan diri terhadap ruang relasional.

Playspace sebagai ruang generatif. Ruang generatif menciptakan energi sebagaimana ruang tersebut mendorong pesertanya yang secara suka rela mengkontribusikan semangat, keingintahuan, dan kemauan mereka untuk saling menciptakan suatu masa depan yang positif. Ketika semuanya menjadi sadar akan pengaruh mereka terhadap ruang yang dibagi dan membagi tanggung jawab untuk hal tersebut, mereka menjadi lebih menerima dan menghargai kontribusi yang berbeda-beda dari rekan mereka. Inovasi pada level organisasi dipertahankan melalui ruang generatif dan kesempatan bagi peserta lain untuk terlibat. Pembelajaran pada level organisasi akan berhasil ketika terdapat ruang generatif yang mempertanyakan keyakinan dan praktik (jangka panjang) yang dipegang. Perubahan positif pada level organisasi pun terjadi ketika orang diberikan kesempatan untuk masuk ke dalam dan belajar dari pengalaman perubahan yang berhasil yang mereka miliki serta menggunakan pelajaran tersebut untuk memandu terhadap kesuksesan di masa yang akan datang.

Playspace merupakan ruang yang aman. Inovasi, pembelajaran, dan perubahan dapat berupa proses yang beresiko, tidak nyaman, dan disorientasi. *Playspace* membuka ruang untuk keberhasilan sebagaimana pesertanya saling menciptakan dinamika generatif dan relasionalnya. Mereka menciptakan jejaring and rasa akan tujuan yang dibagi bersama yang aman untuk perspektif baru, temuan baru, dan perubahan yang positif. Ruang aman saling diciptakan ketika orang tidak merasa kredibilitas, status, kesejahteraan, emosi, atau keamanan pekerjaan mereka terancam jika mereka mengkontribusikan gagasan baru yang mengancam status quo atau secara sederhana mereka dapat bekerja kembali. *Playspace* merupakan *timeful space*. *Timeful Space* mengindikasikan keterlibatan penuh semua pihak untuk melakukan banyak hal dengan segala kemungkinan yang ada dalam waktu yang terbatas. Pengalaman waktu kita secara sosial dikonstruksikan. Kita dapat saling

memodifikasi waktu sebagai uang dan menilai waktu dengan sejumlah tugas yang diselesaikan. Ketika nilai dari waktu diukur hanya oleh hasil aktivitas di dalamnya, kita cenderung merendahkan nilai kita dalam berpartisipasi dalam waktu atau kualitas pengalaman kita di dalam waktu. *Timeful space* mengundang relasi yang baru di mana pengelolaan waktu tidak hanya terfokus terhadap ilusi di mana kita dapat secara lateral mengelola waktu, melainkan pada prospek yang nyata dalam mengelola diri kita di dalam waktu.

Playspace merupakan ruang yang provokatif. Ruang provokatif, ketika diseimbangkan dengan dinamika *playspace* yang lain (relasional, generatif, aman, dan *timeful*) memberikan percikan pemikiran yang inovatif, pembelajaran yang baru, dan perubahan yang positif. Ruang provokatif meregangkan pola berpikir, bertindak, dan bersikap kita yang biasa. Ketika orang yang melakukan improvisasi belajar untuk menerima bakat yang tidak diduga dari penonton dan pengikut mereka serta membangun diri mereka untuk meningkatkan tindakan mereka di panggung, pemain pada level organisasi dapat belajar untuk merespon perkembangan yang tidak terduga dan terencana. Menyetujui untuk menerima dan membangun bakat semacam itu merupakan kunci di dalam keberhasilan. Ruang provokatif saling diciptakan melalui paradoks yang kacau, pemberian dan penerimaan yang diorientasi.

Ketika semua pemain mengetahui mereka dapat mempercayai satu sama lain untuk menerima pemberian gagasan, perspektif, dan masukan mereka serta terus mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan mereka, kemungkinan gagasan provokatif akan meningkat. Dalam hal ini, kepercayaan memperluas ruang provokatif, dan ruang provokatif memperluas kepercayaan. Ruang provokatif meminimalisir *group think* dengan mendorong gagasan baru dan original. Walaupun ruang fisik semata tidak akan menciptakan ruang provokatif, organisasi yang berkomitmen untuk memprovokasi pola berpikir yang baru memberikan perhatian yang khusus untuk hal tersebut. Ketika ruang fisik dilengkapi dengan pemikiran yang memperhatikan kualitas percakapan dan kolaborasi yang terlibat di dalamnya, hal tersebut dapat menjadi pemain pendukung di dalam *playspace*.

Ruang provokatif untuk inovasi, pembelajaran, dan perubahan melibatkan suatu keseimbangan antara keamanan dan tantangan. Orang harus merasa didukung di dalam bisnis yang beresiko dalam berinovasi, belajar, dan berubah. Tanpa dukungan, kecenderungan alami manusia ialah melindungi status quo; dengan dukungan, energi untuk menciptakan, menemukan, dan melibatkan diri di dalam perubahan yang positif membuat semuanya bisa bermain secara bebas pada level tertinggi bakat dan kecerdasan mereka.

Individu merasakan *playspace* melalui peningkatan kesadaran, penerimaan dan apresiasi terhadap tindakan dan *playspace* masuk dalam kehidupan organisasi sebagai pihak yang terlibat dalam ruang relasional, generative, aman, *timeful* dan dinamika provokatif. *Playspace* adalah ruang untuk bermain lebih dalam suatu sistem, untuk bermain kemungkinan dan perspektif baru, bagi orang yang memainkan peran baru dan mengembangkan kapasitas baru, dan untuk improvisasi permainan. *Playspace* masuk dalam kehidupan organisasi melalui keterlibatan

dinamis dan dalam ruang yang dibagi oleh proses organisasi kunci seperti inovasi, pembelajaran dan perubahan.

Mempertahankan *Playspace*

Selain menyelaraskan bahasa, perilaku dan lingkungan untuk mendukung *playspace*, organisasi harus memastikan bahwa proses dan sistem mereka selaras dalam membuat ruang untuk berkolaborasi, berbagi sumber daya dan responsif secara efektif. Bagan organisasi dapat mewakili hubungan pelaporan informal, tetapi memiliki hubungan yang kecil dengan bagaimana pekerjaan benar-benar dilakukan. Semakin banyak teknologi dan sistem berbasis intranet memfasilitasi kolaborasi, pengetahuan dan berbagi sumber daya di luar struktur formal organisasi dan kelompok kerja.

Keberlanjutan *playspace* dalam kehidupan organisasi tergantung pada kesadaran dan komitmen semua pihak yang terlibat dalam percakapan dan kolaborasi secara *real-time*. Untuk keterlibatan dinamis seperti untuk melampaui pengalaman penuh energy, untuk mempertahankan keberhasilan bisnis, komitmen harus mengatasi ketegangan dan tekanan dari siklus bisnis, gejolak pasar dan perubahan dalam kepemimpinan. Kabar baiknya, diilustrasikan dalam contoh-contoh yang ditawarkan dalam buku ini adalah *playspace* yang mendorong keterlibatan dan keterlibatan dinamis yang mendorong *playspace*. Ketika *playspace* datang dalam kehidupan organisasi untuk proses kreatif inovasi, belajar dan berubah, demikian juga keberhasilan individu dan organisasi

Mempertahankan *playspace* jauh melampaui praktek-praktek sumber daya manusia mengenai pola pikir dan perilaku setiap orang dalam organisasi. Mengikuti tema-tema yang diperluas dalam organisasi yang secara konsisten menciptakan *playspace* dalam percakapan dan kolaborasi mereka, serta dalam sesi pembelajaran dan strategi. Berikut ini beberapa kondisi yang harus diperhatikan dalam mempertahankan *playspace*:

- a) Komitmen Kepemimpinan
- b) Tanggung jawab bersama
- c) Penghormatan
- d) Motivasi Intrinsik
- e) Perilaku
- f) Respon yang cepat terhadap "pemain beracun"
- g) Struktur yang minimal
- h) Ruang informal
- i) Transparansi
- j) Komunitas otentik
- k) Pembelajaran dan refleksi
- l) Keselarasan
- m) Ruang fisik

Catatan Penutup

Buku ini merupakan buku yang visioner dan inovatif serta cocok bagi para pemimpin dan individu yang menantang konsepsi lama mengenai workplace sebagai ruang kerja yang statis dan tidak menyenangkan menjadi *playspace*, ruang kerja yang dinamis, menyenangkan dan mengakomodasi kebebasan untuk berkreasi. Namun demikian ada beberapa pendekatan dalam buku ini beresiko bahkan klise kelihatannya. Namun demikian buku ini memberikan banyak pemahaman bagi organisasi yang memiliki keinginan untuk maju dan berkembang.

Buku ini untuk orang yang merasa perlu dengan ruang kreatif, kolaboratif dan menarik dalam organisasi mereka dan ingin berhasil dalam berinovasi, pembelajaran dan perubahan. Mereka adalah manajer, eksekutif dan professional training & development internal dan eksternal. Mereka juga pendidik dan fasilitator yang bekerja di lingkungan bisnis, universitas, organisasi pemerintahan, kesehatan dan masyarakat. Buku ini juga bagi partisipan organisasi yang memainkan peran dalam organisasi dan mungkin tidak memiliki posisi otoritas formal namun peduli mengenai organisasi yang melibatkan bakat mereka dan mengizinkan mereka untuk menemukan dan mengembangkan kapasitas baru.

Satu hal yang jelas dalam buku ini, organisasi dan individu yang diuraikan dalam buku ini memiliki satu kesamaan yaitu pergeseran pemikiran dari *workplace*, di mana produk lebih penting daripada proses, menjadi *playspace*, di mana hidupnya, proses kreatif berinovasi, pembelajaran dan perubahan yang mengundang gairah dan partisipasi yang tinggi. Dalam *playspace*, orang bebas untuk mengambil peran baru, bereksperimen dengan perspektif baru dan melonggarkan cengkraman mereka terhadap cara berpikir dan bersikap. Dalam *playspace* terdapat ruang bagi individu untuk mengambil resiko keluar dari zona nyaman mereka, untuk melihat dan dilihat berbeda dan membuat penemuan-penemuan baru.

Referensi

- Ford, Robert C., Newstrom, John W., & McLaughlin, Frank S. 2004. Making Workplace Fun More Functional. Industrial and Commercial Training. Vol 36 No 3 2004
- Kulesa, P. (2006). Engaged Employees Help Boost the Bottom Line.[versi elektronik]. www.HR.com, di download pada tanggal 10 Maret 2011
- Sawyer, R. and Rutter, A. 2009, "Growing teachers: 11 years in the lives of exemplar teachers", paper presented at Annual Conference of the American Educational Research Association, San Diego, CA.
- Senge, P.M. (1990), The Fifth Discipline, Doubleday, New York, NY.
- Weick, Karl E. (1979). The Social Psychology of Organizing. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing