

# MENCERMATI KREATIVITAS PEKERJA SEBAGAI ASET ORGANISASI

Haedar Akib<sup>1)</sup>

## ABSTRACT

Employees are an organization's greatest resource, and creativity is theirs. Creativity is the life force, the energy, that lead to profitability. Every human being is born with the potential to be creative. So, creativity in people and in their ideas is what produces the innovation so greatly needed in today's workplace. Unfortunately, many leaders and managers have no idea how to tap into the great wealth of creativity that exists in the workplace. And the reasons is of course, that most people only understand the myths build up around creativity and the creative individual, with no clue as to its pragmatic realities. This article is aimed to explain assumption about creativity as one of the greatest assets in the workplace, then to explain creativity characteristics, sources and barriers of creativity in organization.

**Kata kunci:** Kreativitas

Kreativitas merupakan salah satu aset organisasi yang terbesar (Kilby, 2001), misi setiap bisnis dan pusat keberhasilan organisasi berbasis pengetahuan (Ruthkowsky, 2000). Hal ini didasarkan atas anggapan bahwa setiap orang pada dasarnya kreatif atau berpotensi untuk menjadi kreatif (Kiron dalam Segal, 2000) – yakni memiliki sifat imajinatif, berbakat, inovatif, berdaya cipta, banyak akal, orisinal dan unik. Kreativitas sifatnya alamiah, dapat berkembang sepanjang hayat. Esensi kreativitas terletak pada kemampuan menampilkan gagasan baru, mengerjakan berbagai hal dengan cara yang berbeda dan memikirkan pendekatan alternatif (West, 2000: 15). Kreativitas merupakan langkah pertama dan inovasi sebagai langkah kedua untuk menghasilkan sesuatu yang baru dalam organisasi (<http://www.geocities.html>). Kreativitas merupakan esensi yang mencirikan eksistensi dan perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat

melalui produk, usaha, mode dan atau model baru yang dihasilkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi (*Towards harnessing creativity*, <http://adtimes.nstp.htm>). Kreativitas juga merupakan ramuan dalam layanan pelanggan, pengembangan produk dan strategi baru (Concept Generation, <http://www.vectorresearch.com/conceptgen.html>). Kilby (2001) menyatakan bahwa pekerja (karyawan) merupakan salah satu sumber daya organisasi yang terbesar di tempat kerja dan kreativitas sebagai wujudnya.

Urgensi mencermati kreativitas karyawan sebagai aset organisasi dapat dipahami dari pernyataan Levesque bahwa setiap orang diharapkan agar lebih kreatif dalam berpikir dan melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda, karena cara lama tidak berfungsi secara baik dan solusi masalah yang biasa digunakan seringkali tidak memecahkan masalah. Kreativitas membantu mencapai hasil yang luar biasa di tempat kerja – dalam tim atau untuk diri sendiri. Kreativitas menjadikan orang lebih kompetitif, produktif dan efektif. Kreativitas

---

<sup>1)</sup> Dosen Program Sarjana dan Pascasarjana Universitas Negeri Makassar

mempercepat pengembangan sikap baru dan mematahkan sikap lama serta pola pikir yang tidak berguna. Kreativitas mendukung perluasan dan kemajuan cara berpikir dalam melihat masa depan.

#### **Kreativitas dan Inovasi**

Setelah dilakukan penelusuran dan analisis yang mendalam atas sejumlah definisi kreativitas, Cough (1996) melaporkan bahwa ada lebih dari 100 definisi yang berbeda mengenai kreativitas. *The Concise American Heritage Dictionary* (1980) mengartikan kreativitas secara sederhana sebagai "pencirian berdasarkan keaslian". Pengertian ini terbatas nilainya bagi peneliti. Menurut Cough (1996: 4), definisi kreativitas yang sangat komprehensif dapat dibaca dalam tulisan berjudul *The Process of Creative Thinking* yang dibuat oleh Newell, Simon dan Shaw. Ketiga penulis itu menyatakan bahwa untuk menjadi kreatif maka solusi yang dibuat perlu memenuhi salah satu atau lebih syarat berikut:

- (1) Produk pemikiran mengandung unsur kebaruan atau bernilai (baik bagi pemikir maupun bagi pengembangan budaya);
- (2) Pemikiran tidak konvensional dalam arti menuntut modifikasi atau penolakan terhadap gagasan yang diterima sebelumnya;
- (3) Pemikiran mensyaratkan agar motivasi dan ketekunan dilakukan dalam rentang waktu tertentu (secara terus-menerus atau terputus-putus) atau dengan intensitas yang tinggi;
- (4) Masalah yang dihadapi semula masih kabur dan belum didefinisikan secara jelas, sehingga bagian dari kreativitas tugas yang dilakukan adalah memperjelas masalahnya.

Meskipun Newell, Simon dan Shaw menyatakan bahwa hanya satu atau lebih dari empat syarat di atas yang mesti dipenuhi namun juga disepakati bahwa keempat syarat itu semuanya penting. Scott (1995: 66) memasukkan komponen imajinasi dan

keahlian sebagai karakteristik kreativitas. Kreativitas diartikan sebagai "proses menggunakan imajinasi dan keahlian untuk menemukan produk dan pemikiran yang unik. Oldham dan Cummings (1996: 608) menolak mendefinisikan kreativitas dan memahami "kinerja kreatif" sebagai produk, gagasan atau prosedur yang memenuhi dua syarat, yakni: (1) baru dan asli dan (2) secara potensial relevan untuk atau berguna bagi organisasi. Yong (1994: 16) memperkenalkan definisi kreativitas yang berbeda bahwa kreativitas mengamanahkan tindakan penyediaan respon yang sifatnya ditemukan dan asli terhadap suatu masalah yang tidak dapat dipecahkan dengan menggunakan prosedur sederhana dan lurus ke depan."

Salah satu ciri definisi kreativitas yang dibuat oleh sebagian pakar adalah didasarkan pada tipe kreativitas. Scott (1995: 66) memahami dua jenis kreativitas, yakni murni dan terapan. Kreativitas yang murni berorientasi pada proses dan tidak menjadikan produk sebagai tujuan akhirnya. Misalnya, artis yang secara individu menciptakan sesuatu melalui ekspresi dirinya sendiri. Kreativitas terapan terjadi di stasiun penyiaran, rumah produksi dan agen periklanan, di mana aktivitasnya diarahkan pada tujuan tertentu. Kreativitas berorientasi produk ini ditentukan dan secara langsung terkait dengan keberhasilan produk tertentu. Kreativitas murni yang dilahirkan ekuivalen dengan istilah "kreativitas artistik" menurut De Bono (1992: 4). De Bono menyatakan bahwa "Saya tidak berketetapan hati untuk meningkatkan keahlian artistik semata, melainkan pula Saya justru sangat tertarik dengan keahlian kreatif yang dibutuhkan untuk mengubah konsep dan persepsi.

Salah seorang peneliti kreativitas, Amabile (1983: 359), memperkenalkan dua jenis definisi kreativitas, yakni definisi operasional dan definisi konseptual. Amabile mengakui bahwa produk atau respons dianggap kreatif ketika para pengamat yang

setuju atau familiar menganggap produk atau respons tersebut kreatif. Amabile menggunakan definisi tersebut dalam kerangka teoritis yang dibuat dan mengartikan kreativitas secara konseptual sebagai "produk atau respon yang akan dipertimbangkan karena dianggap: (1) baru dan sesuai, berguna, benar, tanggapannya dapat dinilai sesuai tugas yang dikerjakan dan (2) tugas yang lebih bersifat heuristik daripada algoritmatis. Jadi, meskipun ada sejumlah perbedaan signifikan di antara definisi kreativitas di atas, namun para pakar sepakat bahwa dalam definisi kreativitas terkandung ciri keunikan dan utilitas potensial suatu produk, proses atau gagasan yang dibuat.

Amabile (1983: 372) selanjutnya menjelaskan perbedaan kinerja kreatif dan kinerja ordinal bahwa, selain ada dikotomi – antara keduanya, juga ada kontinum yang merentang dari kinerja yang ditandai dengan ketergantungan pada keseluruhan algoritma familiar yang diterapkan melalui hafalan semata, di satu sisi, ke kinerja yang ditandai dengan aplikasi rangkaian heuristik yang dipatahkan dan eksplorasi keseluruhan jalan kognitif baru, di sisi lain. Melalui deskripsi ini tampak bahwa kinerja kreatif merupakan prasyarat inovasi dan kinerja selebihnya lebih dekat kepada kinerja adaptif. (**Lihat Tabel 1**)

Meskipun analisis mendetail mengenai kesamaan antara kualitas dan

kreativitas tidak tercakup dalam tulisan ini, namun perbandingan ringkas berikut akan mengklarifikasi definisi kreativitas dan inovasi. Tabel 1 di atas menunjukkan beberapa atribut yang membedakan antara kreativitas dan inovasi; dan perbedaan asosiasi fokus terhadap orang, produk atau proses. Misalnya, atribut kualitas individu akan mencakup keterpercayaan, sedangkan kualitas atribut produk akan mencakup daya tahan produk. Ringkasnya, jika kreativitas dipahami sebagai atribut individu, kelompok dan organisasi maka inovasi dapat dipahami sebagai atribut produk dan proses yang dihasilkan. Kebanyakan penulis sepakat atas definisi inovasi yang mencakup hasil akhir (produk atau proses baru) inisiatif kreatif. Dengan kata lain, kreativitas adalah proses menghasilkan gagasan baru dan inovasi adalah implementasi gagasan tersebut dalam praktek (<http://www.geocities.com/creative.html>).

#### Penelitian Empiris tentang Kreativitas

Amabile (1988: 128) mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung kreativitas personal dengan mempelajari kelompok yang terdiri dari 120 inovator yang bekerja pada bagian R & D. Meskipun satu faktor yakni kualitas kelompok membantu kreativitas, namun faktor kelompok yang lain tidak demikian keadaannya. Karakteristik personal yang terkait dengan kreativitas adalah bakat

Tabel 1. Perbandingan Kreativitas dan Kualitas

	Atribut Orang (Individu, tim dan organisasi)	Atribut Produk atau Proses
Kreativitas	Kreatif	Inovatif
Kualitas	Reliabel Kerja keras Jujur Terpercaya	Reliabel Dapat bertahan Berguna

Sumber: Linberg (1998: 7).

personalitas yang khusus, motivasi diri sendiri, kemampuan kognitif khusus, orientasi risiko, pengalaman yang beragam, kecakapan di bidangnya, keahlian sosial, kejeniusan dan kenaiifan. Di sisi lain, kualitas orang yang menghambat kreativitasnya dalam memecahkan masalah adalah kurang motivasi (30 persen), tidak ahli (24 persen), tidak luwes (22 persen), dimotivasi dari luar (14 persen) dan tidak memiliki keahlian sosial (7 persen). Kreativitas individu dipacu dengan domain keahlian yang relevan, keahlian kreativitas yang relevan dan motivasi tugas instrinsik.

Salain faktor individual dan inisiatif yang dianggap penting bagi kreativitas, lingkungan sosial juga memberikan kontribusi yang berbeda. Faktor lingkungan yang memacu kreativitas bagi inovator adalah kebebasan (74 persen), manajemen proyek yang baik (65 persen) dan sumber daya yang cukup (52 persen). Lebih dari separuh inovator mengidentifikasi tuntutan akan dorongan (47 persen), karakteristik organisasi (42 persen), pengakuan (35 persen) dan waktu yang cukup (33 persen), serta identifikasi perlunya tantangan (22 persen) dan tekanan (12 persen) sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kreativitas. Khusus faktor lingkungan sosial positif organisasional yang berpengaruh terhadap kreativitas adalah adanya pengakuan bahwa kegagalan dalam pekerjaan dapat memberikan informasi berharga, mekanisme untuk mempertimbangkan gagasan baru, dorongan yang tinggi ke arah inovasi, dorongan supervisor menengah, keragaman keahlian kelompok pekerja, keterbukaan kelompok pekerja terhadap gagasan baru, struktur status rigid – tekanan yang baik, kelompok kerja menantang gagasan secara konstruktif, fokus pada motivasi intrinsik, persaingan dengan organisasi lain, umpan balik terfokus pada pekerjaan konstruktif, arah strategi dan otonomi prosedural yang jelas, kerjasama, kolaborasi, manajemen

proyek yang baik, sumber daya dan waktu yang cukup (<http://www.stmarys.ties.k12mn.us/gullickson/LessonTwo/tsld005.htm>).

Ford dalam penelitiannya mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kreativitas pada domain pengambilan keputusan manajer di Amerika menemukan bahwa tujuh – dari sebelas – faktor yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap kreativitas yakni: (1) pentingnya permasalahan, (2) perspektif umum di antara partisipan, (3) familiaritas dengan solusi yang memungkinkan, (4) kepercayaan sesama partisipan, (5) fleksibilitas proses keputusan, (6) kekuatan eksternal, (7) umpan balik negatif. Sedangkan empat faktor yang tidak berpengaruh adalah: (1) maksud kreatif, (2) diskresi kreatif, (2) perilaku rasional, dan (4) perilaku politis (*Journal of Management*, Vol 26 No 24, 2000: 705-732).

#### Sumber-sumber Kreativitas

Sumber kreativitas yang sekaligus dianggap sebagai faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan kreativitas dapat dipahami dari karya Limberg (1998: 9) yang distimulasi oleh pemikiran Woodward dan Sawyer (1993) bahwa kreativitas organisasi merupakan fungsi dari kreativitas individu, kreativitas tim dan kreativitas organisasi.

#### Kreativitas Individu

Pada bagian ini dibuat sintesa pendapat De Bono, Yong, Couger, Amabile dan pendapat pakar lainnya tentang kreativitas individu.

- *Faktor historis positif*. Faktor ini mencakup riwayat penguatan dan variabel biografis yang luas. Woodman, Sawyer et al (1993) menyebut hal itu sebagai kondisi anteseden. Contoh faktor-faktor historis positif adalah mencakup ganjaran dan pengakuan yang luas atas "pemikiran bebas yang dihasilkan".
- *Gaya dan kemampuan kognitif yang sesuai*. Contoh gaya dan kemampuan kognitif ini adalah mencakup pemikiran

divergen dan kecekatan melahirkan gagasan. Fleksibilitas juga dapat terkait dengan gaya kognitif, seperti penjelasan Yong (1994: 18) bahwa fleksibilitas adalah kemampuan memandang berbagai hal dengan menggunakan pendekatan berbeda untuk melahirkan suatu solusi.

- *Faktor kepribadian yang cocok.* Faktor kepribadian yang cocok mencakup pengungkapan potensi & lokus pengendalian diri. Rasch & Tosi (1992: 399) membuat gambaran "lokus pengendalian" bagaikan "orang yang percaya atau tidak bahwa nasibnya dikendalikan oleh faktor eksternal atau oleh diri sendiri. Oldham dan Cummings (1996: 608) menekankan "karakteristik personal inti" bagi kreativitas individu dan Yong (1994: 18) menekankan pentingnya keyakinan diri, kebebasan dan keinginan mengambil risiko. Orang kreatif lebih percaya diri, merdeka dan mau mengambil risiko.

- *Pengetahuan yang relevan.* Memperoleh pengetahuan yang diperlukan merupakan puncak gagasan kreatif. Amabile (1983: 363) menggambarkan pengetahuan yang relevan sebagai "domain keahlian relevan" bahwa komponen keahlian ini dapat dilihat sebagai rangkaian alur pemahaman kognitif untuk memecahkan masalah yang ada atau mengerjakan tugas tertentu... semakin besar rangkaiannya, semakin banyak alternatif yang tersedia untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan untuk mengembangkan langkah kombinasi baru.

- *Motivasi.* Menurut Woodman, Sawyer et al (1993: 300), orientasi motivasi intrinsik telah dipostulatkan oleh sejumlah peneliti sebagai elemen kunci bagi kreativitas. Oldham dan Cummings (1996: 609-610) juga menekankan motivasi intrinsik. Sedangkan Yong (1994: 18) menekankan intensitas dan jenjang kekuatan individu kreatif, dengan menyatakan bahwa orang kreatif intensitasnya semakin ekstrim melalui upaya yang dilakukan. Orang tersebut menunjukkan kekuatan yang tinggi dan menjadi lebih berani, suka bermain, ada

keingintahuan dan berkeinginan untuk mengetahui dunianya. Amabile (1993: 365-370) mengeksplorasi motivasi ini dengan menyatakan bahwa orang dianggap termotivasi secara intrinsik untuk melakukan aktivitas jika upayanya dianggap sebagai tujuan aktivitasnya dan bukan sebagai sarana untuk mencapai sejumlah tujuan ekstrinsik. Motivasi intrinsik dalam melakukan aktivitas akan memperluas kreativitas, sedangkan motivasi ekstrinsik akan mengurangnya. Karena itu, ada dukungan terhadap proposisi bahwa hambatan ekstrinsik akibat penurunan motivasi tugas intrinsik akan mengurangi kreativitas.

- *Pengaruh sosial positif.* Contoh pengaruh sosial positif mencakup fasilitasi sosial dan ganjaran sosial. Menurut Woodman, Sawyer et al (1993: 299), tekanan sosial terhadap konformitas akan mengurangi kemungkinan variasi yang secara rigid melekat pada algoritma bagi evaluasi asosiasi bias seleksi yang memungkinkan.

- *Pengaruh kontekstual positif.* Contoh hal ini mencakup lingkungan fisik, tugas dan hambatan waktu, atau seperti pernyataan De Bono (1992: 48) bahwa baik penghindaran "bahaya dan hambatan tradisional" maupun perubahan budaya organisasi dapat mengarah pada luaran kreativitas yang bermilai. Pengaruh kontekstual yang positif terhadap budaya kreatif diasosiasikan dengan teori manajemen humanistik.

#### **Kreativitas Tim**

Menurut Woodman, Sawyer et al (1993: 304), kreativitas kelompok bukan merupakan penjumlahan sederhana atas semua kreativitas anggota kelompok, meskipun kreativitas kelompok secara jelas merupakan fungsi dari kreativitas individu dalam kelompok. Kreativitas kelompok dipengaruhi oleh komposisi kelompok (misalnya, keberagaman), karakteristik kelompok (misalnya, kohesivitas dan ukuran kelompok) dan proses kelompok (misalnya,

strategi pemecahan masalah, proses informasi sosial) serta pengaruh kontekstual yang bersumber dari organisasi.

- *Ukuran kelompok kecil.* Hal ini tidak hanya mencakup ukuran kelompok semata, melainkan pula kohesivitas kelompok. Couger (1996: 175) dalam penelitiannya terhadap 33 ukuran kelompok menunjukkan hasil bahwa ukuran kelompok yang optimal adalah dua orang... Jumlah anggota kelompok ini lebih superior karena dua individu akan lebih mudah menjalin hubungan dan meraih jenjang kepercayaan yang diperlukan untuk saling berbagi secara optimal. Dua orang akan mementalkan gagasan satu sama lain dengan cara yang kurang menantang dan dengan iklim yang lebih mendukung. Selanjutnya, Couger (1996: 175) menyatakan bahwa ukuran kelompok yang terdiri dari lima orang juga dianggap paling produktif. Namun, De Bono (1992: 293) justru mendukung keyakinan bahwa kelompok yang terdiri dari enam orang merupakan jumlah ideal untuk berpikir kreatif. Hal ini dikaitkan dengan salah satu teknik yang dikembangkan, yakni "metode enam topi", dimana setiap orang dalam tim memiliki topi yang berbeda (sebagai indikasi perbedaan peran yang dimainkan).

- *Dorongan antar-kelompok.* Menurut Amabile, Conti et al (1996: 1160), dorongan bagi kreativitas dapat terjadi dalam kelompok kerja itu sendiri, melalui keberagaman latar belakang anggota tim, saling terbuka dalam memberikan gagasan, tantangan gagasan konstruktif dan berbagi komitmen atas proyek. Couger (1996: 224) mengidentifikasi tanggung jawab tim dengan menyatakan bahwa tim juga bertanggungjawab untuk menyediakan lingkungan yang mempertahankan kreativitas. Jika tim tidak mendukung kreativitas, individu dapat memperbaiki luaran kreativitasnya, tetapi tidak terjadi pada jenjang yang sama seperti jika memperoleh dukungan tim.

- *Komunikasi yang efektif.* Watts Humphrey (1997: 175) adalah ahli dalam

memanajemi orang teknik dengan menekankan pentingnya komunikasi. Humphrey menyatakan bahwa esensi komunikasi yang baik adalah interaksi dua arah.

- *Keberagaman.* Amabile, Conti (1996: 1160) menekankan pentingnya keberagaman dengan menyatakan bahwa keberagaman anggota tim dan adanya saling keterbukaan gagasan akan berjalan secara kreatif melalui pemberian peluang kepada individu untuk mengeluarkan gagasan yang tidak lazim, sehingga berdampak positif pada pemikiran kreatif. Constantin (1995: 54) mendukung gagasan itu dengan menyatakan bahwa heterogenitas mengalahkan homogenitas hampir pada setiap kesempatan. Kemenangan keberagaman ini nampak pada keberagaman kepribadian, gaya personal atau latar belakang budaya atau etnis.

- *Keahlian memecahkan masalah kelompok.* Pemecahan masalah yang efektif merupakan kunci bagi kelompok kreatif, sebagaimana pernyataan Woodman, Sawyer et al (1993: 303) bahwa pemecahan masalah kelompok akan lebih efektif melalui pelatihan individu tentang keahlian pemecahan masalah. Keahlian pemecahan masalah itu mencakup keseimbangan antara pemikiran divergen dengan pemikiran konvergen, seperti klarifikasi yang dilakukan oleh Couger (1996: 101).

- *Pengaruh kontekstual organisasi.* Pengaruh kontekstual organisasi ini mencakup gaya kepemimpinan dan sumber daya yang tersedia. Amabile, Conti et al (1996: 1161) mengidentifikasi pentingnya persepsi tentang kebebasan dengan mengakui pandangan beberapa peneliti yang membuat kesimpulan bahwa kreativitas akan lebih berkembang ketika individu dan tim memiliki otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari dan ada rasa kepemilikan serta pengendalian terhadap pekerjaan dan gagasannya.

### Kreativitas Organisasi

Menurut Amabile (1983: 358) bahwa meskipun pengaruh sosial dan lingkungan sangat penting, namun secara virtual belum ada penelitian mengenai psikologi sosial kreativitas, yakni interaksi faktor sosial atau lingkungan dengan karakteristik kepribadian dan kemampuan kognitif serta efek faktor tersebut terhadap kreativitas yang teramati, padahal sejak tahun 1983 telah ada beberapa inisiatif penelitian menyangkut kreativitas organisasi. Salah satu studi yang dimaksud adalah seperti yang dilakukan oleh Woodman Sawyer et al (1994) yang menyajikan kerangka kerja untuk memahami kreativitas organisasi yang mencakup komponen: (a) proses kreatif, (b) produk kreatif, (c) orang kreatif, (d) situasi kreatif, and (e) cara yang menunjukkan interaksi komponen tersebut satu sama lain.

- **Komitmen Manajemen Puncak.** Yong (1994: 20) mengingatkan bahwa organisasi yang lalai menjaga kreativitas pada dasarnya berbuat kerusakan. De Bono (1992: 50) menyatakan jika kreativitas dijadikan sebagai permainan yang dibolehkan dan dihargai oleh manajemen, orang akan mulai menjadi lebih kreatif. Yong (1994: 16) menegaskan manajemen kreativitas yang sesuai sangat krusial bagi pengembangan organisasi.

- **Kepemimpinan yang Efektif.** Kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk mempercepat dan menghargai kreativitas. Plsek (1998: 27) mengidentifikasi tantangan kepemimpinan dengan menyatakan bahwa pengembangan iklim yang menghargai pengambilan risiko merupakan salah satu tantangan bagi manajer yang mengharapkan akan meraih tingkat kreativitas yang lebih tinggi dalam organisasi.

- **Kesesuaian Organisasi.** Organisasi harus sesuai agar dapat menjadi organisasi yang kreatif. Woodman, Sawyer et al (1993: 300) menegaskan bahwa budaya organisasi, seperti hanya aspek organisasi yang lain, mungkin saja sukar berubah karena orang

yang tertarik pada organisasi lama akan resisten menerima gaya kognitif yang baru.

- **Keseimbangan Kebebasan dan Struktur.** Yong (1994: 20) menekankan keseimbangan kebebasan dan struktur dengan menyatakan bahwa kombinasi kebebasan dan struktur sangat penting untuk menyesuaikan hasil kreativitas di tempat kerja. Kebebasan penting bagi inovasi, sedangkan struktur sangat krusial bagi bisnis produktif.

- **Komunikasi yang Terbuka.** Komunikasi yang terbuka dan alur informasi yang bebas ke seluruh organisasi merupakan puncak kreativitas dalam organisasi (Yong, 1994: 19).

- **Keseimbangan antara Proses dan Produk.** Scott (1995: 66) menegaskan bahwa masalah manajemen terjadi sebagai hasil dari perseteruan karyawan yang berorientasi pada model proses dan manajer yang berorientasi pada produk untuk meraih profit.

### Penghambat Kreativitas

Ketika Stan Gyskiewicz bertanya kepada Pauli Merriman dan Joe Prochaska mengenai apa tantangan kreativitas dan inovasi yang terbesar di tempat kerja? Pauli Merriman menjawab bahwa protokol, mandat, catatan, kontrol, ultimatum, asumsi, dugaan, rigiditas, preskripsi, kepantasan, pertimbangan, sinisme dan semua bentuk tindakan negatif dapat menghentikan kreativitas dalam perjalanannya. Sedang Joe Prochaska menjawab bahwa tantangan terbesar kreativitas adalah kreativitas tidak didefinisikan dan dipahami secara tepat. Orang tidak tahu bagaimana menjadikan kreativitas sebagai sebuah disiplin atau bagaimana mengembangkan kreativitas dalam praktek (*The Discipline of Creativity*, <http://www.ccl.org.htm>). Keahlian tetap dibutuhkan namun tidak cukup, karena tuntutan lingkungan saat ini menuntut perspektif baru, pendekatan kreatif dan solusi inovatif. (**Lihat tabel 2**)

Secara faktual, faktor penghambat kreativitas ada yang bersifat kultural –

melekat dalam jiwa organisasi - dan ada pula yang bersifat struktural – melekat dalam proses fisik dan lingkungan di mana pekerjaan dilaksanakan. Penghambat kultural disebabkan oleh kurangnya pola pikir yang menganggap mampu mengerjakan: "Kami telah mencoba sejak beberapa tahun lalu namun tidak berjalan," sindrom tribalisme: "Ini adalah cara melakukan berbagai hal di sini" dan mengabaikan risiko: Kami akan memikirkannya nanti. Penghambat struktural yang utama adalah desakan waktu bagi manajer untuk cepat menunjukkan hasil, para pekerja tidak memiliki cukup waktu, ruang dan visi yang koheren dengan kreativitas (*Towards Harnessing Creativity*, <http://adtimes.nstp.com.htm>).

Secara spesifik, masalah yang membelenggu kreativitas dapat dilihat pada jenjang individu dan jenjang tim/kelompok (Creativity, <http://www.lehigh.html>). Pertama,

masalah pada jenjang individu adalah tidak ada sumber stimulasi; tidak ada waktu untuk melakukan inkubasi dan rintangan lebih dianggap sebagai hambatan daripada sebagai elemen desain yang berguna (rintangan belum ditransformasi). Elemen dimaksud adalah desakan waktu, rintangan geografis, tuntutan klien, bahan-bahan yang tersedia, fisik, apa yang diyakini tentang diri sendiri, apa yang diyakini tentang pekerjaan, apa yang diyakini tentang sumber daya, apa yang diyakini tentang tim, apa yang diyakini tentang tim, apa yang dianggap diketahui dan apa yang dianggap diketahui. Kedua, masalah pada jenjang tim, adalah ketidaksepahaman di antara anggota tim dalam memahami perlunya desain baru; perdebatan mengenai nilai desain baru (kegunaan atau diterimanya oleh konsumen); anggota tim memperkirakan tingkat risiko secara berbeda dan adanya beberapa anggota tim yang berkeinginan mengambil risiko; sejumlah anggota tim lebih

Tabel 2. Penghambat Kreativitas

Jenjang	Penghalang Utama	Teknik atau Tindakan perbaikan
Individual	Model mental yang tidak akurat Kurang memiliki keahlian kreativitas Penggunaan pola-pola yang biasa Tujuan-tujuan yang sempit <b>Tekanan muatan pekerjaan yang berlebihan</b>	Keyakinan personal Pelatihan kreativitas Keyakinan personal Perubahan organisasi <b>Pelatihan manajemen</b>
Anggota tim	Kurang memiliki keahlian kreativitas Standarisasi yang dipaksakan Kurang dorongan Kurang keberagaman <b>Tujuan-tujuan yang sempit</b>	Pelatihan kreativitas Meningkatkan keseimbangan Meningkatkan kepemimpinan Perbaikan organisasi <b>Perubahan organisasi</b>
Supervisi tim	Takut kehilangan kendali Kurang kepercayaan Tujuan-tujuan yang sempit <b>Kekurangan orang yang ahli</b>	Perubahan organisasi Perubahan organisasi Perubahan organisasi <b>Pelatihan manajemen</b>
Organisasi	Iklim yang kurang mendukung Asumsi-asumsi yang salah Menghindari risiko Kepuasan organisasi <b>Manajemen berdasarkan tujuan</b>	Perubahan organisasi Pembelajaran organisasi Pelatihan manajemen risiko Perubahan organisasi <b>Perubahan organisasi</b>

Sumber: Linberg (1998: 21).

menghargai aturan dan tradisi daripada anggota tim lainnya dan ketidaksepahaman mengenai keindahan desain. Dalam Tabel 3 disajikan sintesis hasil-penelitian mengenai faktor penghambat kreativitas. Di samping itu, disajikan teknik yang memungkinkan atau tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mengurangi hambatan atau rintangan kreativitas.

Klasifikasi rintangan kreativitas juga dapat dilihat secara metodologis yang terbagi menjadi empat Kelompok Fokus – yakni: 1) fokus ke dalam, 2) fokus ke masa lalu, 3) fokus ke samping, dan 4) fokus ke bawah (*Barrier Breakers' Methodology*, <http://www.barrierbreakers.html>). Setiap kelompok fokus rintangan memiliki pengaruh dominan yang menggambarkan fokus organisasi. Sedangkan bentuk pengaruhnya yang dominan menunjukkan karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi ini tidak ada yang perlu dianggap negatif secara intrinsik karena penekanan yang berlebihan menjadi rintangan kreativitas. Kombinasi karakteristiknya menentukan budaya yang dihasilkan. Ada empat kelompok rintangan yang digunakan sebagai alat diagnosis inti, yakni akronim EASE – proses yang dilakukan organisasi untuk: 1) meng-*espose* (membeberkan), 2) meng-*access* (akses), 3) meng-*shift* (mengubah), dan 4) meng-*eliminate* (mengeliminasi) rintangan kreativitas. Setelah melewati penilaian ekspose dan akses organisasi berada pada posisi telah diberitahu dan mulai mengubah fokus dari pengaruh yang menghilangkan kreativitas. Proses memahami agenda kreatif memungkinkan organisasi untuk mengembangkan solusi yang dapat mengakses dan mengarahkan kreativitas agar diperoleh keuntungan maksimal – fokus ke depan. Berdasarkan perubahan yang terjadi, organisasi akan secara otomatis mengeliminasi rintangan bagi kreativitas.

**(Lihat tabel 3)**

## Penutup

Upaya mencermati kreativitas karyawan sebagai aset organisasi didasarkan pada asumsi bahwa para karyawan merupakan aset organisasi yang terbesar dan kreativitas adalah wujudnya. Kreativitas adalah langkah pertama dan inovasi merupakan langkah kedua untuk melahirkan sesuatu yang baru dan berguna dalam organisasi. Kebaruan dan utilitas yang dihasilkan dari proses kreatif dan inovatif bersumber dari kreativitas individu, kelompok dan organisasi. Kreativitas organisasi merupakan persamaan fungsi kreativitas individu, kreativitas kelompok (tim) dan kreativitas organisasi. Dalam konteks organisasi yang kompetitif, kreativitas akan muncul dalam setiap departemen atau unit kerja pada semua jenjang sekiranya keunikan setiap pekerja dihargai dan dirayakan. Oleh karena itu, pimpinan selain perlu memahami kreativitas para karyawan, juga perlu mengetahui sumber-sumber kreativitas, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kreativitas karyawan, serta yang tidak terlupakan perlu mengungkapkan apa yang terbaik dalam diri karyawannya. Pimpinan perlu juga memahami bahwa kekayaan organisasi sama dengan kualitas gagasan yang dimiliki oleh karyawan dan sebagian besar orang kreatif sama dengan dorongan yang diberikan untuk menjadi kreatif. Alasannya ialah jika karyawan merasa senang memperkenalkan gagasan baru maka pekerja itu hanya akan memaksimalkan kreativitas yang dimiliki di tempat kerjanya. Inovasi juga akan tumbuh subur di antara karyawan dalam budaya perusahaan yang kondusif. Prinsipnya ialah semua organisme hidup dalam lingkungan yang penuh respek dan perhatian serta mati karena terabaikan dan disalahgunakan.

Tabel 3. Profile Kelompok Fokus Rintangan

Fokus	Pengaruh Dominan	Karakteristik	Budaya yang Dihasilkan
Ke dalam	Diri	Dalam organisasi yang menampilkan fokus ke dalam, ada tuntutan dari pekerja secara implisit untuk menyalahkan alur perusahaan. Jika gagasan yang disajikan bertentangan dengan status quo maka akan ada respons yang menghukum, sehingga sensor diri sendiri meluas. Kolaborasi dan saling berbagi diabaikan dan informasi diabaikan. Saluran komunikasi yang disfungsi yang menghambat alur gagasan berawal dari adanya resistensi terhadap pengaruh eksternal lalu menjangkiti seluruh sistem, melalui kerangka komunikasi.	Introvert
Masa lalu	Pengalaman masa lalu	Dalam organisasi yang menampilkan fokus ke masa lalu, ada kesepakatan untuk menerima nilai dan tradisi. Resistensi terhadap perubahan lebih diperburuk lagi dengan persepsi yang tetap dari dalam dan dari luar organisasi. Nilai-nilai dan tradisi itu mengakar secara mendalam sebagai struktur yang menunjukkan keteguhan dalam mengendalikan semua praktek pekerjaan.	Rigid
Ke samping	Logis	Dalam organisasi yang menampilkan fokus ke samping, keputusan dievaluasi menurut kriteria dari bawah dan dalam kerangka kerja birokrasi yang jarang memiliki agenda kreatif. Keahlian "lunak" dianggap sebagai komponen bisnis yang tidak mendasar, dengan kreativitas yang prioritasnya rendah dan dalam semua konteks yang diliputi kecurigaan.	(Dominasi) Otak Kiri
Ke bawah	Bayangan	Dalam organisasi yang menampilkan fokus ke bawah, ada kegelisahan yang tidak dinyatakan sebagai konsekuensi adanya dikotomi antara opini yang diungkapkan dan tindakan yang dilakukan. Tinjauan ke luar nampaknya sehat, sehingga rasa tidak enak yang ditutupi akan mengikis potensi kreatif dan menyebabkan kelambaman. Motivasi yang mendasari akan menambah pengabaian risiko dan toleransi pada kegagalan yang rendah karena seringkali diarahkan lebih jauh oleh tuntutan pertanggungjawaban.	Rasa takut

## Daftar Rujukan

- Amabile, T. M. 1983. "The Social Psychology of Creativity," *Journal of Personality and Social Psychology* **45**(2): 357-376.
- Amabile, T. M., R. Conti et al 1996. "Assessing the Work Environment for Creativity." *Academy of Management Journal* **39**(5): 1154-1184.
- Couger, J. D. 1996. *Creativity and Innovation in Information Systems Organizations*. Danvers, MA, Boyd and Fraser Publishers.
- DeBono, E. 1992. *Serious creativity*, New York, HarperCollins.
- Helson, R., B. Roberts et al 1995. "Enduring and Change in Creative Personality," *Journal of Personality and Social Psychology* **69**(6).
- Higgins, L. F., S. H. Qualls et al 1992. "The Role of Emotions in Employee Creativity." *The Journal of Creative Behavior* **26**(2): 119-129.
- Humphrey, W. 1997. *Managing Technical People*, NY., Addison-Wesley Publications.
- Kilby, Jean. *Creativity is one of the greatest assets in the workplace*, <http://www.bizjournals.com/css/global.css> (download 13 Mei 2003).
- Klein, K. J. and J. S. Sorra. 1996. "The Challenge of Innovation Implementation." *Academy of Management Review* **21**(4): 1055-1080.
- Linberg, Kurt R. *Managing the Creative Organization*, <http://www.ourworld.compuserve.com/homepages/linberg/paper.pdf>.
- McLendon, J. and G. M. Weinberg. 1996. "Beyond Blaming," IEEE Software(July).
- Oldham, G. R. and A. Cummings. 1996. "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work." *Academy of Management Journal* **39**(3): 607-634.
- Plsek, P. E. 1998. "Incorporating the Tools of Creativity into Quality Management." *Quality Progress*(March): 21-28.
- Provost, L. P. and G. J. Langley. 1998. "The Importance of Concepts in Creativity and Improvement." *Quality Progress*(March).
- Quinn, J. B. 1988. *Innovation and Corporate Strategy*. Readings in the Management of Innovation. M. L. Tushman and W. L. Moore. New York, HarperBusiness: 123-137.
- Quinn, J. B., J.J. Baruch et al 1996. "Software Based Innovation." *Sloan Management Review* (Summer).
- Rasch, R. H. and H. L. Tosi. 1992. "Factors affecting software developers' performance: An integrated approach." *MIS Quarterly*(September): 395-409.
- Ray, M. and R. Myers. 1986. *Creativity in business*. New York, Doubleday.

- Scott, R. K. 1995. "Creative Employees, *Journal of Creative Behavior* **29**(1): 64-71.
- Shalley, C. E. 1991. "Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity." *Journal of Applied Psychology* **76**(2): 179-185.
- Weinberg, G. M. 1997. *Quality Software Management, Volume 4 Anticipating Change*, New York, Dorset House.
- West, Michael A. 2000. *Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi*, Kanisius Yogyakarta.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer et al 1993. "Toward a Theory of Organizational Creativity." *Academy of Management Review* **18**(2): 293-321.
- Yong, L. M. 1994. "Managing Creative People." *Journal of Creative Behavior* **28**(1): 17-21.