

## MENGARAHKAN KETIDAKPUASAN KERJA PADA KINERJA KREATIF DALAM USAHA MEMBANGUN ORGANISASI YANG INOVATIF DALAM PERSPEKTIF INTERAKSIONIS

Oleh :Tri Wikaningrum

Dosen FE Unissula Semarang

### ABSTRACT

*This article focused on creativity as an expression of voice and on the specific conditions that may result in dissatisfaction being channeled into creative performance. By creating an appropriate context, organizations can encourage employees who experience job dissatisfaction to engage in creative activities. Integrating the exit-voice theory and the organizational creativity theory, there are three contextual variables: feedback from coworkers, coworker helping and support, and perceived organizational support for creativity. The starting point for our theoretical development is provided by the interactionist perspective of creative behavior developed by Woodman and Schoenfeldt (1989). This model captures the dynamic, interactive nature of persons and situations across multiple levels of social organization.*

*Keywords: Creativity, Dissatisfaction, Exit-Voice Theory, Interactionist Perspective*

### I. PENDAHULUAN

Menciptakan, mempertahankan, dan akhirnya meningkatkan kinerja serta keunggulan kompetitif suatu organisasi menjadi kebutuhan yang semakin mendesak dan harus terus digali sumbernya. Horison waktu bagi *sustainable competitive advantage* (keunggulan kompetitif yang berkelanjutan) menjadi semakin pendek. Organisasi tidak lagi menikmati kesuksesan atas produk dan jasa yang ada dalam jangka waktu yang lama, karena begitu produk atau jasa baru melejit di pasaran maka keesokan harinya akan muncul produk atau jasa serupa yang diluncurkan oleh pesaing. Oleh karena itu organisasi harus segera melakukan inovasi untuk menggantinya dengan produk atau jasa yang lain. Di satu sisi, inovasi menjadi faktor kritis bagi kesuksesan setiap organisasi, tapi inovasi tetaplah menjadi salah satu tantangan terbesar bagi perusahaan dalam pengelolaannya. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dan kompleksitas lingkungan saat ini semakin meningkatkan peluang sekaligus ancaman dalam mengelola organisasi yang inovatif. Memang resiko sudah menjadi sifat inovasi, tapi akan ada resiko yang lebih besar jika kemampuan untuk

berinovasi diabaikan, Hanya organisasi yang konsisten berinovasilah yang akan berkembang cepat dalam persaingan abad 21.

Tidak dapat dielakkan lagi bahwa sumber yang sangat penting bagi penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi adalah strategi sumberdaya manusia. Untuk menuju ke arah organisasi yang inovatif, segala keputusan sumberdaya manusia haruslah dipertimbangkan sebagai sumber penciptaan nilai yang jarang dan susah ditiru oleh pesaing. Setiap individu dalam organisasi pun harus merasa bertanggungjawab memberikan kontribusi bagi organisasi yang inovatif.

Sebagai partner strategis, sangatlah wajar kiranya jika organisasi berkepentingan untuk menjaga mereka tetap bertahan di dalamnya. Lepas dari serangkaian praktek sumberdaya manusia yang diterapkan pihak manajemen, perilaku individu yang mencerminkan tidak hanya komitmen tapi juga perasaan menyatu, terlibat, dan menjadi bagian organisasi sangatlah mendukung kepentingan organisasi. Namun perilaku tersebut akan sangat sulit diraih jika individu-individu yang ada di dalamnya mengalami *job dissatisfaction* (ketidakpuasan kerja). Yang mana ini bisa dikarenakan ketidakpuasan terhadap praktek-praktek organisasi maupun oleh adanya sumber konflik di luar perannya sebagai anggota organisasi.

Masalah kepuasan kerja merupakan konstruk yang sangat penting dalam konteks organisasional berkaitan dengan fenomena penting seperti *absenteeism* (ketidakhadiran), *turnover* (perputaran karyawan), dan perilaku *citizenship*. Ketidakhadiran dan perputaran karyawan akan memunculkan biaya-biaya yang berhubungan dengan segala biaya rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, serta penempatan karyawan. Yang sulit dihitung adalah biaya kehilangan konsumen/klien yang sebelumnya menggunakan atau memanfaatkan produk barang maupun jasa perusahaan melalui interaksinya dengan karyawan. Sehingga seringkali karyawan yang meninggalkan perusahaan tidak tergantikan sekalipun oleh individu dengan kapabilitas yang sama. Sedang perilaku *citizenship* menunjukkan adanya loyalitas, ketaatan, partisipasi fungsional, partisipasi sosial, dan keikutsertaan karyawan dalam memberikan kontribusi bagi lingkungan kerja yang mana mereka dapat saling berbagi ide dan pengetahuan. Oleh karena itulah, melihat dampaknya bagi keefektifan organisasi, setiap organisasi berkepentingan dengan kepuasan kerja karyawannya, dan cenderung memandang ketidakpuasan kerja sebagai kondisi yang negatif dan merugikan organisasi.

Bertentangan dengan apa yang telah diuraikan di atas, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Jing Zhou dan Jennifer M. George yang dipublikasikan hasilnya pada tahun 2001, menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja secara aktual memiliki dampak positif bagi keefektifan organisasi. Ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, mereka mencoba merubah situasi kerja yang

ada dan mengembangkan cara melakukan tindakan yang baru dan lebih baik. Inilah yang menjadi esensi dari kreativitas.

Keterusikan penulis dengan hasil penelitian itulah yang mengarahkan tulisan untuk menjawab pertanyaan mengenai apa sajakah respon yang mungkin timbul atas ketidakpuasan kerja karyawan? Dalam kondisi bagaimanakah ketidakpuasan kerja dapat mengarah kepada kreatifitas? Bagaimana kreativitas individual dapat membangun organisasi yang inovatif?

## II. KAJIAN PUSTAKA

### Reaksi Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan anggota organisasi dengan pekerjaannya dapat menjadi pemicu perubahan jika mereka kemudian mengembangkan cara-cara untuk memperbaiki kondisi yang ada. Pada dasarnya, ada 4 (empat) cara yang biasa dilakukan dalam menanggapi ketidakpuasan kerja, yaitu:

1. *Exit*

Konsisten dengan literatur mengenai *turnover*, karyawan mungkin keluar dari organisasi sebagai respon atas ketidakpuasan kerja mereka.

2. *Voice*

Karyawan yang tidak puas tetapi tetap memilih bertahan di organisasi sembari aktif mencoba memperbaiki kondisi dan mencari cara baru dalam menjalankan suatu kegiatan serta mendorong perubahan ke arah yang lebih baik.

3. *Loyalty*

Tetap bertahan di organisasi tapi menanggapi secara pasif atas ketidakpuasan kerja mereka dengan menerima *status quo* tanpa melakukan atau memberikan pendapat ke arah perbaikan.

4. *Neglect*

Karyawan bukan hanya tetap memilih bertahan dalam organisasi, tetapi juga berperilaku pasif dan kurang melakukan usaha dalam merespon ketidakpuasan kerja.

*Exit* dan *voice*, keduanya merupakan respon aktif, sebaliknya 2 (dua) respon terakhir tergolong pasif. Perbedaannya, *exit* dapat destruktif bagi organisasi, karena dengan keluar dari organisasi tidak membantu memperbaiki masalah yang ada dan adanya kemungkinan kehilangan sumberdaya manusia yang bernilai karenanya. Sebaliknya, *voice* bisa bersifat konstruktif melalui kreativitas karyawan bersangkutan untuk terus mencoba merubah situasi kerja yang ada dan mengembangkan cara melakukan kegiatan dengan lebih baik. Sedangkan *loyalty* dan *neglect*, keduanya bisa disfungsi bagi perusahaan karena perilaku tersebut tidak dapat memecahkan masalah dan justru menyebabkan ketidakpuasan yang berkepanjangan serta menyebar ke

karyawan lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dapat mengarah ke perbaikan hanya jika mereka merespon ketidakpuasan dengan cara aktif dan konstruktif melalui *voice*, dibandingkan respon aktif destruktif atau respon pasif. Ekspresi dari *voice* inilah yang menunjukkan adanya kreativitas karyawan, yang diartikan sebagai kemunculan ide-ide bernilai yang baru dan berguna mengenai produk, servis, metode pabrikan, maupun proses administratif baru.

Jika atas ketidakpuasan kerja karyawan bereaksi *exit*, tentu saja ini tidaklah masuk hitungan. Begitupun jika karyawan memutuskan untuk tetap bertahan di organisasi yang mana mereka mempertimbangkan tingginya biaya yang akan ditanggung dan ketidakmampuan menemukan alternatif pekerjaan lain. Dalam hal ini karyawan yang bersangkutan memandang bahwa tetap bertahan di organisasi menjadi pilihan yang lebih baik. Dalam kondisi seperti ini karyawan tersebut dikatakan memiliki *continuance commitment*, yang mana komitmen tinggi bukan karena persamaan nilai-nilai dan tujuan organisasi melainkan didorong oleh kebutuhan.

*Continuance commitment* itupun bukanlah kondisi individual yang cukup bagi ketidakpuasan kerja untuk dapat menghasilkan kreativitas. Sebab masih ada 3 (tiga) alternatif tanggapan, yaitu *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Dua respon terakhir bisa kita kesampingkan karena keduanya merupakan respon pasif yang tentunya tidak bisa diharapkan dapat menghasilkan kreativitas individual. Lalu, pada kondisi bagaimana karyawan merespon dengan *voice*? Ketika mereka mempersepsikan bahwa tindakan kreatifnya secara potensial bermakna dan berpengaruh, mendapat dukungan dari orang/pihak lain dalam organisasi serta adanya keyakinan bahwa mereka dapat menghasilkan perubahan yang diinginkan. Meski demikian, aktifitas kreatif tersebut tidak lepas dari resiko karena sifatnya yang merupakan ide baru, cara baru dalam menyelesaikan sesuatu yang mungkin bertentangan dengan kebiasaan yang sudah menyatu dalam sistem dan praktek organisasional. Jika dalam penyampaianya tidak memberikan hasil yang diharapkan maka karyawan yang mengawalinya bisa menghadapi konsekuensi negatif. Oleh karena itu karyawan memilih menggunakan kreativitas sebagai ekspresi dari *voice* hanya jika mereka mempersepsikan bahwa kinerja kreatifnya akan efektif.

## **2.2. Kondisi Yang Mendukung Terciptanya Kreatifitas**

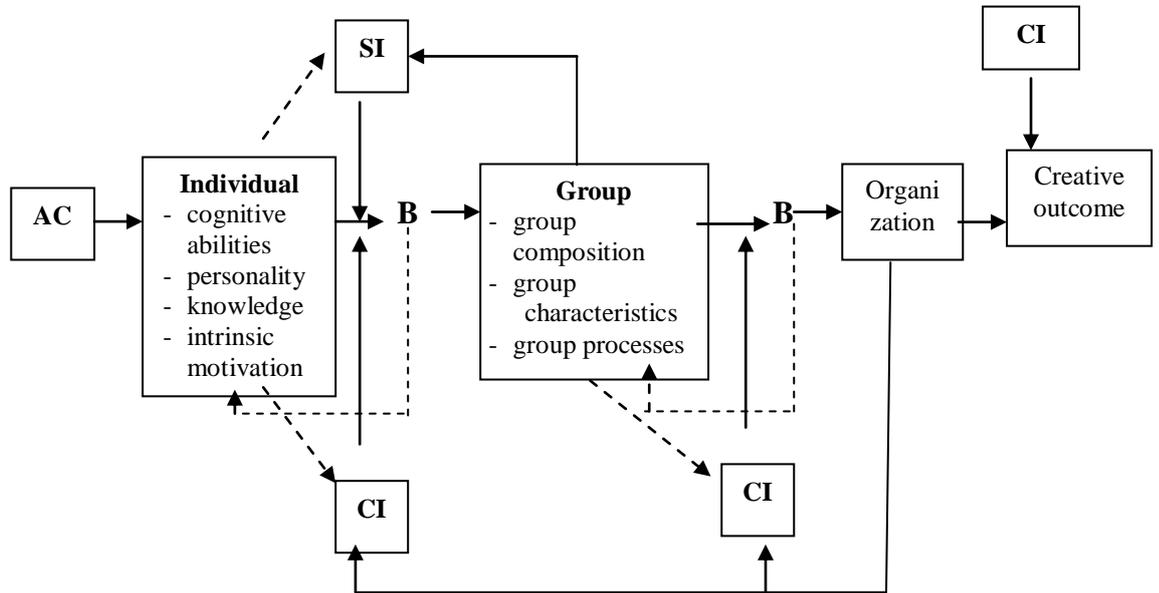
Terjawab sudah, bahwa karyawan akan memilih *voice* bila yang bersangkutan yakin dan mempersepsikan tindakannya akan efektif, bermakna, dan berpengaruh, serta didukung oleh orang atau pihak lain dalam organisasi. Masalahnya adalah, kondisi seperti apakah yang mendorong ekspresi dari *voice* tersebut ke arah kinerja kreatif. Untuk menjawabnya, sebelumnya perlu diketahui bahwa kreativitas organisasional merupakan penciptaan produk, jasa, ide, prosedur, atau proses baru yang berguna oleh individu yang bekerja

bersama dalam sistem sosial yang kompleks. Artinya bahwa kreativitas individu tidak hanya ditentukan oleh bagaimana individu yang bersangkutan menyikapi atau bereaksi terhadap ketidakpuasan yang dialaminya. Untuk memahaminya perlu melibatkan pemahaman mengenai proses kreatif, produk kreatif, individu kreatif, situasi kreatif, dan cara masing-masing komponen tersebut berinteraksi satu sama lain (Brown, 1989; Harrington, 1990). Oleh karena itu dalam tulisan ini digunakan perspektif interaksional untuk menghubungkan integrasi proses, produk, orang, dan situasi ke dalam teori kreativitas organisasional yang lebih komprehensif guna menjelaskan perilaku individu dalam setting sosial yang kompleks.

### **2.3 Perspektif Interaksional**

Woodman dan Schoenfeldt (1989, 1990) mengajukan model interaksionis mengenai perilaku kreatif pada level individual. Dalam model ini, keduanya berpendapat bahwa kreativitas merupakan produk kompleks dari perilaku seseorang pada situasi yang ada. Situasi tersebut dikarakteristikan dalam bentuk pengaruh sosial dan kontekstual yang memudahkan atau sebaliknya justru menghambat penciptaan kreatifitas. Model interaksionis tersebut menjelaskan kerangka yang menggabungkan elemen-elemen penting kepribadian, kognitif, dan psikologi sosial. Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan model interaksionis mengenai kreativitas organisasional, sebagai perkembangan dari modelnya Woodman dan Schoenfeldt (1989, 1990) tentang perilaku kreatif pada level individual.

**Gambar-1**  
**Model Interaksionis Pada Kreatifitas Organisasional**



Sumber: Woodman, Sawyer, Griffin (1993)

Ket. AC: antecedent condition

CI : contextual influence

SI : social influence

Model pada gambar 1 menunjukkan adanya 3 (tiga) tingkatan kreativitas. Pertama, kreativitas individual merupakan fungsi dari kondisi antededen (variabel biografis, sejarah penguatan di masa lalu), gaya dan kemampuan kognitif (*divergent thinking*, kelancaran ide), faktor kepribadian (*self-esteem*, *locus of control*), pengetahuan yang relevan, motivasi, pengaruh social (mis. pengakuan sosial), dan pengaruh kontekstual (lingkungan fisik, kendala waktu). Kedua, kreativitas kelompok merupakan fungsi dari perilaku kreatif individual, interaksi di antara individu yang terlibat (mis. komposisi kelompok), karakteristik kelompok (mis. norma, ukuran, tingkat kekohesifan), proses kelompok (mis. pendekatan yang digunakan dalam pemecahan masalah), dan pengaruh kontekstual (mis. ukuran organisasi, karakteristik tugas kelompok). Ketiga, kreatifitas organisasional merupakan fungsi dari output kreatif anggota kelompok dan pengaruh kontekstual (mis. budaya organisasional, sistem *reward*, kendala sumber daya, lingkungan di luar sistem yang lebih besar). Dari model tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku di setiap tingkatan organisasi baik individu, kelompok, maupun organisasi merupakan hasil dari interaksi yang kompleks antara orang dan

situasi. Berikut ini akan penulis uraikan kreativitas di setiap tingkatan, mulai dari kreatifitas individual, kelompok, hingga kreatifitas organisasional.

### 2.3 Kreativitas Individual

Sejumlah peneliti sepakat bahwa kepribadian, motivasi intrinsik, dan *knowledge* berhubungan dengan kreatifitas individual, yang mana pada akhirnya akan memberikan kontribusi pada kreativitas kelompok. Jika individu memiliki ketiganya pada level yang tinggi, bukti empiris menunjukkan bahwa individu yang bersangkutan akan lebih kreatif. Dalam kaitannya dengan kreativitas, ada beberapa sifat kepribadian yang patut dipertimbangkan, yaitu:

1. *Conscientiousness* ; individu dapat memotivasi diri mereka sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
2. *Open to experience* ; sifat inovatif, terbuka dengan berbagai perspektif dan toleran terhadap ambiguitas, sehingga lebih memungkinkan bagi individu untuk menggunakan pemikiran yang berbeda.
3. *Extraversion* ; dimilikinya kecakapan sosial dan sikap optimistis.
4. *Aggreable* ; individu yang dapat dipercaya, jujur, serta mau bekerjasama dengan *anggota* organisasi yang lain.

Sedangkan dalam hubungannya dengan motivasi intrinsik, adanya intervensi motivasional seperti sistem evaluasi dan sistem imbalan akan berpengaruh kuat melalui dampaknya terhadap *self-efficacy*, yang mana tingkat kepercayaan individu dalam mengerjakan tugas khusus tersebut akan berdampak pada kinerja kreatif selanjutnya. Brockner (1998) menegaskan bahwa individu yang memiliki *self-esteem* tinggi lebih mungkin untuk mengekspresikan *voice*, sebab mereka cenderung meyakini bahwa tindakan mereka akan berpengaruh dan efektif. Jadi, diduga individu dengan *self-esteem* tinggi akan bereaksi lebih positif terhadap kondisi kontekstual dalam organisasi daripada mereka yang *self-esteem*-nya relatif rendah.

Hasil penelitian mengenai karakteristik individual menunjukkan bahwa makin tinggi kemampuan untuk menghasilkan ide baru dan makin besarnya motivasi intrinsik karyawan, akan cenderung menghasilkan ide-ide baru dan penyingkapan kualitas maupun kuantitas kerja kreatif mereka. Dengan motivasi intrinsik karyawan yang tinggi, motivasi intrinsik pemimpin akan berdampak besar bagi kinerja kreatif. Tapi bila motivasi intrinsik karyawan rendah, meskipun motivasi intrinsik pemimpinnya tinggi tidak banyak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kreativitas. Oleh karena itulah, pihak manajemen berkepentingan dengan usaha meningkatkan motivasi intrinsik karyawannya.

Lalu bagaimana dengan *knowledge*? Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa faktor yang satu ini akan sangat berpengaruh pada kemampuan individu untuk bekerja kreatif. Pengetahuan dan keahlian berperan dalam kemampuan individu untuk menjadi kreatif. Amabile (1988) mengidentifikasi keduanya

sebagai *domain-relevant skills* dan *creativity-relevant skills*. Pengetahuan dibarengi dengan keahlian teknis dan talenta diperlukan untuk membentuk keahlian yang relevan di bidangnya (*domain-relevant skills*), sebagaimana dalam Gambar 1 ditangkap oleh komponen *knowledge* (K). Sedangkan keahlian kognitif dan ciri kepribadian yang pada Gambar 1 masuk dalam kategori *personality* (P) dan *cognitive style* (CS) lebih terkait dengan keahlian yang relevan dengan kreatifitas (*creativity-relevant skills*), yang mana ini lebih berhubungan dekat dengan 4 (empat) sifat kepribadian tersebut di atas (*conscientiousness, open to experience, extraversion, agreeable*).

#### **2.4 Kreatifitas Dalam Kelompok**

Sejumlah ahli mengemukakan pendapatnya mengenai kondisi pendukung kreatifitas dalam kelompok. Misal, King dan Anderson (1990) memerinci kepemimpinan, kekohesifan, usia kelompok, komposisi, dan struktur kelompok sebagai anteseden dari inovasi dan kreatifitas kelompok. Keduanya menegaskan bahwa *outcome* kreatif paling mungkin terjadi ketika kepemimpinannya demokratis dan kolaboratif, strukturnya organik, dan kelompok terdiri dari orang-orang dengan latar belakang fungsional atau bidang yang berbeda. Sedangkan Payne (1990) mengidentifikasi ketersediaan sumber daya, kepemimpinan, ukuran kelompok, kekohesifan, pola komunikasi, dan diversitas kelompok sebagai faktor krusial dalam kinerja kreatif.

Yang tidak kalah penting dari kondisi pendukung tersebut di atas, adalah bagaimana proses kelompok dan pemecahan masalah terjadi yang kesemuanya dapat mengurangi kinerja kelompok itu sendiri. Sebagaimana Hackman dan Morris (1975) mendalilkan bahwa kinerja kelompok berkurang karena hilangnya motivasi, proses, dan koordinasi. Ini bisa terjadi sebagai akibat dari buruknya integrasi di antara anggota kelompok, konflik di antara anggota, atau sistem imbalan yang justru menguatkan perilaku yang tidak tepat. Sedang pemecahan masalah bisa menjadi lebih efektif dengan memberikan pelatihan mengenai keahlian pemecahan masalah (*problem-solving skill*) bagi para anggota kelompok. Ini menjadi penting mengingat kelompok yang terdiri dari orang-orang dengan kemampuan pemecahan masalah di atas rata-rata lebih baik dalam mengidentifikasi masalah, sehingga menghasilkan solusi yang lebih berkualitas dibandingkan kelompok yang terbentuk atas orang-orang dengan kemampuan di bawah rata-rata.

#### **2.5 Umpan Balik, Bantuan, dan Dukungan Rekan Kerja**

Umpan balik dari rekan kerjapun memberikan kontribusi. Melalui pengaruhnya pada persepsi karyawan mengenai keefektifan aktifitas kreatif, yang mana ide baru dan bermanfaat dapat dihasilkan dan yang lain mendukung ide tersebut. Dengan demikian karyawan yang bersangkutan dapat berfokus pada perbaikan pekerjaan, memberikan lebih banyak perhatian terhadap pembelajaran dan terdorong untuk melihat sesuatu dari perspektif yang

berbeda, yang akhirnya dapat mengembangkan ide-ide baru. Umpan balik juga memberikan sinyal bagi karyawan tersebut akan ketertarikan rekan kerjanya pada perbaikan dan perubahan yang dilakukan sehingga menimbulkan kepercayaan bahwa ide-ide baru yang dihasilkan nantinya akan berhasil diimplementasikan. Sedangkan bantuan dan dukungan rekan kerja bisa berupa berbagi pengetahuan dan keahlian ketika karyawan yang bersangkutan menghadapi tugas sulit yang membutuhkan solusi khusus, sehingga penciptaan ide kreatif lebih mungkin terwujud.

## 2.6 Dukungan Pemimpin

Pemimpin disini didefinisikan sebagai atasan langsung, yang mana sebagai wakil organisasi berpeluang untuk menumbuhkan *spirit to change* pada segenap bawahannya. Sejauhmana pemimpin dapat menjalankan perannya tersebut akan tergantung pada kualitas hubungan di antara keduanya. Semakin tinggi kualitas hubungan tersebut, semakin mudah bagi pemimpin untuk mempengaruhi karyawan bahwa mereka mampu berkinerja kreatif. Hubungan positif yang ada juga akan mendorong otonomi dan pengambilan resiko, serta mendukung eksperimen dengan ide-ide baru. Jika pemimpin cenderung kreatif, maka dia bisa bertindak sebagai stimulus kreatifitas karyawan. Dukungan pemimpin yang dipersepsikan karyawan memotivasi mereka untuk berperilaku kreatif karena adanya keyakinan bahwa perilakunya akan menghasilkan *outcomes* yang bernilai baginya serta adanya kepercayaan bahwa hasil kerjanya akan didukung oleh pemimpin sepenuhnya.

## 2.7 Kreatifitas Dalam Organisasi

Banyak studi mengenai kreatifitas dalam seting organisasional yang menggali kesesuaian antara gaya kognitif individual dengan konteks organisasional atau pelatihan mengenai pendekatan pemecahan masalah kreatif. Schneider (1987) berpendapat bahwa organisasi bisa merekrut dan menyeleksi orang-orang dengan menyesuaikan gaya kognitifnya. Budaya organisasional, sebagaimana aspek organisasi lainnya, mungkin sulit untuk berubah disebabkan orang-orang yang ditarik oleh pihak manajemen menolak menerima gaya kognitif yang baru. Ketika perubahan semakin menguat, mereka mungkin saja meninggalkan organisasi karena tidak bisa lagi menyesuaikan gaya kognitif baru. Kesesuaian antara budaya dengan gaya kognitif ini menunjukkan bahwa kondisi organisasional (termasuk program pelatihan) yang mendukung kreatifitas akan efektif tergantung pada seberapa besar anggota organisasi yang ada mengetahui dan menerima kondisi tersebut. Cummings dan O'Connell (1978) berpendapat bahwa organisasi seharusnya mendukung keberanian untuk mengambil resiko, kebebasan dalam mempertukarkarkan ide, mendorong partisipasi, lebih bergantung pada imbalan

intrinsik dibanding ekstrinsik, dan menerima positif terhadap munculnya konflik.

Sebagai contoh, hasil studi Paolillo dan Brown (1978) berkaitan dengan penilaian mengenai inovasi pada laboratorium R&D oleh para karyawan di bagian tersebut, menemukan adanya hubungan positif inovasi dengan otonomi, aliran informasi, kreatifitas, imbalan, dan pelatihan. Ditemukan juga bahwa jumlah penyelia formal dan karyawan bagian R&D berhubungan negatif dengan inovasi, sedangkan ukuran dari tim proyek riset berkorelasi positif dengan inovasi.

## **2.8 Dukungan organisasional**

Dukungan organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan mengenai kreatifitas menunjukkan tingkat seberapa besar karyawan mempersepsikan bahwa organisasinya mendukung, mendorong, menghargai, memberikan imbalan dan mengakui kreativitas karyawan. Teori dukungan organisasional juga mengarah pada proses psikologis yang mendasari konsekuensinya. Pertama, berdasarkan norma '*reciprocity*', POS seharusnya menghasilkan perasaan berkewajiban menjaga kemajuan organisasi dan membantunya mencapai tujuan. Kedua, kesepakatan dan respek diartikan oleh POS sebagai pemenuhan kebutuhan sosioemosional yang mengarahkan para karyawan untuk menyertakan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial mereka. Ketiga, POS harus memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi akan memberikan imbalan atas peningkatan kinerja. Proses psikologis tersebut seharusnya menimbulkan *outcomes* yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Di sisi karyawan akan terjadi peningkatan kepuasan kerja dan *positive mood*, yang diikuti dengan makin tingginya komitmen afektif, kinerja, *organizational citizenship behavior*, dan penurunan *turnover* yang menguntungkan bagi organisasi. Meskipun disadari bahwa untuk menawarkan perubahan dan pendekatan baru ke dalam sistem yang sedang berjalan bukanlah hal yang mudah.

## **2.9 Membangun Organisasi Yang Inovatif.**

Bila individu-individu secara kreatif menciptakan ide-ide baru mengenai produk, servis, ide, proses, atau prosedur yang berguna dan bernilai secara bersama-sama bekerja dalam sistem sosial yang kompleks, maka akan terbentuklah apa yang disebut kreativitas organisasional. Sejumlah ide-ide kreatif dari segenap individu dalam organisasi kemudian diaplikasikan dalam suatu proses untuk menghasilkan sesuatu yang baru, yang biasa kita sebut sebagai inovasi. Inovasi mensyaratkan organisasi secara khusus didesain untuk tujuan itu, mulai dari struktur, proses, sistem imbalan hingga orang-orangnya. Ini menjadi tanggung jawab setiap karyawan untuk memberikan kontribusi

bagi organisasi yang inovatif dan menjadi tanggung jawab setiap manajer pada berbagai tingkat dan fungsi organisasional untuk membangun organisasi yang inovatif.

Untuk membangun organisasi yang inovatif, harus dipastikan bahwa kultur organisasi mendukung ke arah itu. Yang pertama adalah mengenai budaya yang berkaitan dengan toleransi terhadap resiko. Tidak cukup hanya dengan mendorong dan mengkondisikan setiap individu untuk berkinerja kreatif, tapi kegagalan ide-ide baru untuk diaplikasikan seharusnya tidak diikuti dengan hukuman atau sanksi. Toleransi terhadap resiko juga mensyaratkan manajer untuk berani melepas para karyawannya sehingga mereka belajar dari kesalahannya sendiri. Karyawan harus diberdayakan dan dipercaya sanggup menjalankan serta mengatasi kesalahannya sendiri. Jadi manajer tidak perlu melakukan segalanya bagi para bawahan. Kedua, budaya inovatif mendorong perubahan dan menginternalisasikan nilai-nilai organisasi secara luas. Perubahan tidak dipandang dalam perspektif reaktif, oleh karena itu dilakukan tindakan antisipasi ke depan dan mulai menciptakan perubahan itu sendiri.

Keterbukaan untuk berubah seringkali direfleksikan dalam komitmen organisasi untuk mendukung proses pembelajaran. Dengan proses pembelajaran dalam organisasi yang terus berkelanjutan, akan mengarah pada *learning organization* dimana para karyawannya terus berusaha mempelajari hal-hal baru, menangkap *skill* yang berbeda dan lebih baik, berbagi informasi dan pengetahuan dengan karyawan lain, serta mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan guna meningkatkan kualitas produk atau pelayanan. Pengetahuan yang didapat pada akhirnya bisa diarahkan untuk menciptakan perubahan dalam organisasi, sebab budaya organisasional yang mendorong karyawan untuk berdiskusi, berbagi ide dan pengetahuan, hampir bisa dipastikan lebih terbuka terhadap perubahan.

## **2.10 Peran Struktur**

Untuk membangun organisasi yang inovatif, perusahaan harus memastikan bahwa strukturnya memberikan dukungan yang diperlukan. Struktur dapat meningkatkan atau bahkan merusak inovasi. Kekenduran organisasional dibutuhkan untuk membangun struktur yang fleksibel dimana dalam organisasi yang sangat birokratis, inovasi bisa jadi tidak berjalan atau melemah. Oleh karenanya pada organisasi yang demikian perlu dibentuk unit terpisah dalam organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan mendorong inovasi. Seperti halnya yang terjadi di General Motors ketika meluncurkan produk Saturn melalui unit bisnis yang terpisah dimana inovasi bisa berkembang dengan cepat. Organisasi yang lebih terdesentralisasi seperti itu memiliki sistem komunikasi terbuka sehingga cenderung lebih inovatif. Sedang dalam organisasi yang tersentralisasi, sebagian besar keputusan dibuat oleh manajemen puncak. Inilah yang seringkali memperlambat respon untuk

berubah. Sebaliknya, organisasi yang terdesentralisasi memberdayakan individu-individu yang ada di dalamnya untuk lebih banyak membuat keputusan sendiri sehingga meningkatkan kemampuan organisasi untuk responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Meskipun organisasi yang berinovasi berangkat dari kreativitas individual, namun perlu kiranya dilakukan integrasi di antara berbagai tingkat organisasi yang mana integrasi tersebut memungkinkan komunikasi dan *sharing knowledge* yang lebih cepat dan efektif. Dalam mengintegrasikan orang-orang dan proses dalam organisasi, akan lebih efektif jika dibentuk tim lintas fungsional yang terdiri dari para karyawan pada berbagai unit fungsional yang berbeda. Misal, karyawan bagian keuangan bekerja dengan karyawan bagian pemasaran, sumberdaya manusia, operasi, dan departemen teknik. Produk lintas fungsional dari tim proyek tersebut akan sampai ke pasar lebih cepat dan komersialisasi ide-ide pun lebih cepat dibandingkan pendekatan linier tradisional.

### 2.11 Praktek Manajerial

Kekuatan persepsi karyawan bervariasi dalam organisasi dan mempengaruhi tingkat sejauhmana karyawan percaya bahwa perusahaan mendukung inovasi. Lepas dari karakteristik individual, persepsi tersebut tergantung pada praktek sumberdaya manusia dan praktek manajerial serta intensitas persaingan lingkungan yang dipersepsikan. Ada 3 konsep kunci yang bisa dikemukakan penulis mengenai praktek manajerial yang diyakini mempengaruhi persepsi mengenai budaya yang mendukung inovasi, yaitu dukungan manajemen, sistem imbalan organisasional, dan tekanan beban kerja.

**Dukungan manajemen.** Berdasarkan *organizational support theory* (teori dukungan organisasional), dengan jelas bisa kita nyatakan bahwa antara organisasi dengan karyawan terjadi hubungan pertukaran. Tinggi rendahnya hubungan tersebut dipengaruhi oleh persepsi karyawan yang bersangkutan mengenai tingkat sejauhmana organisasi menilai kontribusi mereka. Semakin tinggi tingkat dukungan manajemen yang dipersepsikan, karyawan akan semakin merasakan *sense of reciprocate* yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi, dan kepercayaan diri dalam mengembangkan kinerja kreatif. Persepsi seperti itu, bahwa manajemen suportif, penting dalam membentuk budaya yang membangun inovasi. Kepercayaan karyawan memungkinkan mereka untuk mengambil resiko tanpa ada kekhawatiran akan adanya sangsi yang tidak semestinya karena kegagalan. Hal ini diperlukan bagi kelancaran sistem interaksi kerja yang kompleks secara efektif.

**Sistem imbalan organisasional.** Tugas yang inovatif berbeda dengan tugas-tugas operasional, karena lebih beresiko, lebih sulit, dan memakan waktu lebih lama sehingga membutuhkan sistem insentif yang berbeda untuk memotivasi

perilaku berinovasi. Harus diakui bahwa sistem imbalan dapat berdampak signifikan pada aktifitas inovatif, didasarkan pada persepsi karyawan baik mengenai besarnya pengakuan organisasi atas kerja kreatif dan pencapaian kinerja mereka maupun persepsi mengenai bagaimana proses yang digunakan untuk pengambilan keputusan alokasi sumberdaya. Diharapkan keadilan dalam sistem imbalan organisasional tersebut bisa menjadi komponen motivasi individual yang penting bagi pelaksanaan kinerja kreatif inovatif karyawan.

**Tekanan beban kerja.** Persepsi mengenai tingkat alokasi sumberdaya dalam mendukung aktifitas inovatif bisa jadi mempengaruhi tingkat sejauhmana karyawan tersebut mempersepsikan budaya organisasional yang mendukung inovasi. Tanpa dukungan sumberdaya yang memadai serta keahlian yang disyaratkan, tekanan beban kerja yang berlebihan akan menghalangi kreatifitas karyawan.

### III. KESIMPULAN

Ketidapuasan kerja tidak selalu menjadi outcome yang merugikan bagi organisasi. Pada kondisi tertentu yang mendukung, seperti adanya umpan balik yang bermanfaat dari rekan kerja, bantuan dan dukungan rekan kerja, atau dukungan organisasional terhadap kreatifitas yang dipersepsikan oleh anggota, ketidakpuasan kerja tersebut dapat diarahkan pada kreatifitas sebagai *outcome* positifnya. Oleh karena itu perlu untuk mengidentifikasi dan menggali apakah ada variabel kontekstual lain, seperti perilaku penyelia, perilaku rekan kerja, dan praktek serta kebijakan organisasi, yang mungkin juga berguna dalam mengkaitkan ketidakpuasan kerja dengan kreatifitas. Pada kondisi tertentu, ketidakpuasan kerja karyawan secara aktual mengarah pada kinerja kreatif yang akhirnya menguntungkan organisasi mereka. Meskipun demikian tidak bisa dikatakan kalau ketidakpuasan kerja akan selalu mengarah pada kreativitas. Perlu diidentifikasi lebih lanjut mengenai kondisi yang mendukung kecenderungan tersebut. Ketidakpuasan juga jangan hanya dipandang sebagai sesuatu yang tidak dapat dielakkan atau sesuatu yang pasti terjadi, melainkan harus dilihat sebagai peluang untuk melakukan perbaikan. Karena ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya tetapi memilih tetap bertahan dalam organisasinya, mereka akan mencoba merubah situasi kerja yang ada dan menunjukkan cara melakukan tindakan yang baru dan lebih baik. Menjadi tugas organisasi dan kewajiban pemimpin serta rekan kerja untuk menciptakan kondisi yang mendukung ke arah penciptaan kinerja kreatif. Berangkat dari kreativitas individual inilah organisasi yang inovatif dapat dibangun. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu dalam suatu organisasi bisa menjadi *agent of change* yang membawa organisasinya berkinerja lebih efektif dan peka terhadap perubahan lingkungan yang semakin kompetitif. Begitupun *leader*

berpeluang menjadi *champion of the change* melalui dukungannya terhadap kreatifitas individual dan memfasilitasi terbentuknya tim lintas fungsional sehingga memudahkan terjadinya *sharing knowledge* di antara anggota organisasi. Kontribusi dari setiap elemen organisasi inilah yang diharapkan dapat membangun budaya organisasi yang berinovasi, sebagai bekal memantapkan langkah dalam pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## REFERENSI

- Abbott, J., Cieri, H.D., & Iverson, R.D. 1998. Costing turnover: Implications of work – family conflict at management level. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(1): 25-43.
- Buhler, P.M. 2002. The manager's role in building an innovative organization. *SuperVision*. Vol. 63, p.20.
- Clapham, M.M. 2000. Employee creativity: The role of leadership. *The Academy of Management Executive*. Vol. 14, p.138.
- Galbraith, J.R. 1982. Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*. Winter, 5-25.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2003. *Behavior in organizations*. Pearson Education Inc. Eighth edition.
- Therney, Pamela, Farmer, & Steven, M. 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*. Vol. 52, Issue 3.
- Thornburg, T. H. 1991. Group size and member diversity influence on creative performance. *Journal of Creative Behavior*, 25: 324-333.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, No. 1, 82-111.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. Vol. 18, No. 2, 293-321.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. 1990. An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 24: 279-290.
- Zhou, J., George, J.M. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, p. 682.