

KREATIFITAS DALAM *TEAM BASED ORGANIZATION*

Imam Setyawan

Temu Ilmiah Psikologi - *Psychology Expo 2006*

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Depok, 18 April 2006

imamsetyawan.psiundip@gmail.com

KREATIFITAS DALAM *TEAM BASED ORGANIZATION*¹

Imam Setyawan, S.Psi²

Ketika suatu perusahaan berkembang menjadi besar, kelangsungan hidupnya menjadi semakin penuh dengan tantangan. Penyesuaian terhadap tuntutan eksternal maupun tuntutan internal, seperti dikemukakan Alan Webb (1996), menjadi keniscayaan dalam dunia bisnis, seperti yang terjadi pada hal-hal biologis. Masalah yang kemudian erat mengiringi adalah semakin kompleksnya penyesuaian diri yang harus dilakukan, seiring dengan perkembangan menjadi perusahaan "bertubuh besar". Membuat perusahaan tetap kompetitif dan selalu selangkah lebih maju daripada yang lain, tidak lagi semudah saat "tubuh langsing" sedemikian fleksibel dan dinamis dalam mengantisipasi setiap perubahan.

Dunia bisnis, dimana tindakan cepat dan terobosan terbaru selalu dibutuhkan, banyak hal tidak akan bisa ditangani lagi secara rutin-tradisional. Perubahan cepat dan persaingan tajam memerlukan kekuatan "pikiran" perusahaan sebagai *community*, proses dan produk. Kekuatan "pikiran" tersebut terletak pada kreativitas, kekuatan yang dipandang oleh Gareth R. Jones (2004) tidak terbatas pada kemampuan menghasilkan hal-hal baru saja. Sintesa dan kombinasi dua atau lebih fakta dan ide yang sebelumnya tidak berhubungan, sehingga membentuk hal baru dan berbeda dari sebelumnya, termasuk juga dalam ranah kreativitas. Bila kekuatan ini menjadi warna dalam suatu perusahaan, maka perusahaan akan selalu dinamis-inovatif membaca setiap peluang pengembangan danantisipasi perubahan. Sehingga perusahaan selalu mengarah ke-*built to last* dan siap bergerak dari *good to great*.

Sayangnya, masih terdapat kecenderungan pada banyak perusahaan untuk sekedar meneruskan begitu saja cara-cara yang diyakini perusahaan dan memang telah terbukti membawa keberhasilan serta keuntungan besar. Padahal keberhasilan masa lalu tidak memberikan jaminan terhadap penerapan di masa sekarang, apalagi masa akan datang. Serupa dengan siklus kehidupan suatu produk (*product life circle*) (M.M.J. Berry dan J.H. Taggart, 1994), maka suatu desain program juga memiliki masa efektif. Perlu perubahan terhadapnya seiring dengan perubahan waktu yang ada. Tidak bisa tidak, dibutuhkan

¹ Disampaikan pada Temu Ilmiah Psikologi – *Psychology Expo 2006*
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia - Depok, 18 April 2006

² Staff Dosen Program Studi Psikologi Universitas Diponegoro Semarang

pemahaman dari setiap perusahaan bahwa yang tidak pernah akan berubah adalah perubahan itu sendiri.

TEAM BASED ORGANIZATION

Setiap perusahaan memiliki orientasi untuk tumbuh dan berkembang menjadi besar. Namun demikian, evolusi dari suatu organisasi kecil menjadi besar memiliki dampak yang bisa sangat merugikan bagi kelangsungan perusahaan. Goleman (2005) dan beberapa ahli lain berpendapat bahwa ukuran perusahaan yang semakin besar dengan sendirinya sangat berlawanan dengan pengungkapan ide-ide individual. Padahal sebagai suatu *community*, perusahaan dapat dinamis bergerak akibat mobilitas para individu di dalamnya. Mereka menyarankan bahwa lingkungan kerja kreatif dibentuk pada kebersamaan kelompok di mana individu bisa saling mengenal satu sama lain.

Perusahaan besar yang cenderung monolitik dan birokratis adalah hambatan terbesar dari optimalisasi pengembangan kreativitas individu. Jim Collins dari *Stanford University* mengemukakan bahwa dalam kondisi tersebut penyeragaman cenderung tumbuh, celah kreativitas menghilang dan inovasi menjadi terkekang. Birokrasi panjang juga akan menghambat efektivitas kerja, karena begitu banyak yang harus dilewati dari *top leader* (atau *top manager*) sebagai konseptor dan perencana, sampai ke karyawan sebagai ujung tombak pelaksana. Collins menganjurkan untuk "memecah" perusahaan semacam ini menjadi unit-unit yang lebih kecil dan semi otonom. Efisiensi dan efektivitas dalam menghadapi masa yang dinamis, serba global dan serba cepat, memerlukan transformasi dari perusahaan berdasar pada fungsi (*functional-based organization*) yang sangat hierarkis dan bergerak lamban, menuju organisasi yang berdasarkan tim (*team-based organization*). Tim-tim tersebut berupa *Strategic Business Unit (SBU)* yang lebih ramping, semi otonom, dan lebih lincah bergerak sesuai dengan kondisi bisnis yang dialami.

Tim dengan kapasitas tersebut di atas tentu saja bukan sekedar sekelompok individu yang "bekerja bersama". Stamatis (1996) mendefinisikan tim sebagai sekelompok individu yang bekerja sama demi pencapaian tujuan bersama, bertemu secara teratur untuk mengidentifikasi masalah, memecahkan masalah serta memperbaiki proses, dengan interaksi secara terbuka dan efektif dan menghasilkan keluaran ekonomis serta dapat memotivasi organisasi. Secara sederhana definisi tersebut dituangkan dalam akronim TEAM, *Together Everyone Achieves More*. Ada prinsip *gestalt* (kebulatan) berlaku di sini, bahwa dalam kesatuan tim terdapat dinamika dan hasil yang tidak dapat dipenuhi bila

masing-masing individu berdiri sendiri. Tim bukan semata-mata kumpulan individu sebagai pribadi, jumlah bagian-bagian tidak sama dengan keseluruhan. Sebuah tim yang mampu memanfaatkan kekuatan dan ketrampilan khusus setiap anggotanya, bisa menjadi lebih cerdas dan efektif daripada setiap individu dalam tim tersebut.

Robert Sternberg, psikolog dari Universitas Yale, menyebutnya sebagai IQ kelompok, yang merupakan keseluruhan talenta dari setiap anggota tim. Ketika sebuah tim harmonis dan anggotanya tidak saling berkompetisi secara negative, maka IQ kelompoknya menjadi tinggi dan kemungkinan besar dapat mendorong kreativitas dari masing-masing anggota.

Menurut De Janasz, Dowd & Schneider (2000), terdapat banyak bukti yang memperlihatkan bahwa tim dapat berfungsi lebih efektif, terutama bila tugas-tugasnya sangat kompleks dan saling ketergantungan antar tugas sangat tinggi. Tidak semua pekerjaan cocok dilaksanakan oleh tim. Namun bila struktur tim telah dilaksanakan, banyak keuntungan yang dapat diperoleh organisasi dan anggota tim itu sendiri, yaitu :

1. Meningkatkan kreativitas, pemecahan masalah dan inovasi.
2. Meningkatkan kualitas keputusan menjadi lebih baik.
3. Memperbaiki proses-proses.
4. Menjadi kompetitif secara global.
5. Meningkatkan kualitas.
6. Meningkatkan komunikasi.
7. Mengurangi *turnover* dan kemangkiran,serta meningkatkan moral karyawan.

Penyatuan ide, perspektif, pengetahuan, serta ketrampilan yang berbeda dari individu di dalam tim, bisa menghasilkan sinergi dimana ide-ide baru bisa dipertimbangkan. Bekerja dengan keragaman perbedaaan individu, memungkinkan mereka menggabungkan ketrampilan dan bakat, guna menciptakan pendekatan baru terhadap masalah.

De Janasz dkk., selanjutnya mengungkapkan bahwa hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan global (besar dan kompleks) yang telah mentransformasikan diri menjadi *team based organization* menunjukkan peningkatan dalam produktivitas, tanggung jawab atas pekerjaan, ketepatan waktu, efisiensi serta pelayanan pada pelanggan. Sehingga dihasilkan standar kualitas lebih tinggi daripada ketika masing-masing individu, atau sekelompok individu yang tidak memiliki tujuan bersama, melakukan pekerjaan tersebut.

PERUBAHAN PARADIGMA KEPEMIMPINAN

Pelaksanaan *team-based organization* mengharuskan adanya pergeseran paradigma kepemimpinan yang sudah ada. Salah satu tujuan pembentukan SBU adalah menciptakan pembagian tanggung jawab pada setiap anggota tim, sehingga tanggung jawab tunggal yang selama ini cenderung dibebankan kepada *top leader* menjadi tidak relevan. *Team Based Organization* membutuhkan konsep kepemimpinan sebagai kapasitas internal dalam diri setiap anggotanya. Sehingga tugas seorang *top leader* adalah memberikan visi, dukungan, serta membina hubungan perseorangan dengan orang-orang disekitarnya, dan setiap individu dapat memberdayakan diri dan mengaktualisasikan dirinya.

Lebih lanjut Parker (1996) berpendapat bahwa kepemimpinan sebuah tim harus dibagi bersama antar anggotanya. Setiap individu harus merasa dan mengambil tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tugas dan proses dalam tim. Tim efektif adalah tim yang melaksanakan kepemimpinan bersama (*shared leadership*). Fungsi kepemimpinan dapat berganti dari waktu ke waktu antar anggota tim, sesuai dengan pola kebutuhan tim dan ketrampilan para anggotanya. Meskipun demikian, tanggung jawab pemimpin formal yang ada tidak dapat diabaikan. Adanya transformasi terhadap masing-masing individu dalam perusahaan dan transformasi perusahaan itu sendiri sebagai organisasi, sesuai dengan konsep yang ditawarkan Bass (dalam Yukl, 2005) sebagai bentuk kepemimpinan transformasional.

Dalam kepemimpinan transformasional, para karyawan akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin (formal) mereka, serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari dirinya. Kondisi tersebut dapat terbentuk karena pengaruh beberapa perilaku pemimpin transformasional utama, yaitu:

1. Idealisasi Pengaruh

Pemimpin memberi makna pada apa yang diharapkan dari pengikutnya. Sesuatu yang bermakna bagi perusahaan harus mampu ditanamkan dan menjadi bermakna pula bagi karyawan.

2. Konsiderasi Pribadi

Mempedulikan kesejahteraan psiko-sosial para pengikut. Kesukaan, kebutuhan, bahkan kehidupan pribadi karyawan harus menjadi perhatian bagi pemimpin, sebagai jalan bagi pemberian dukungan atau sponsor bagi mereka.

3. **Stimulasi Intelektual**

Membangkitkan gairah belajar dan berbagi pengetahuan di antara para pengikut. Proses tersebut dapat dibangun dengan budaya *leading by question*.

4. **Motivasi Inspirasional**

Membangkitkan gairah kerja secara inspirasional, bukan melalui pertimbangan kalkulatif.

Keempat perilaku tersebut perlu dimantapkan dengan pembentukan budaya apresiasi kepada karyawan. Sehingga terbangun *self efficacy*, yang akan mengantarkan pada aktualisasi inovasi dan kreativitas karyawan.

Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya manapun. Bass mengungkapkan bahwa para pemimpin transformasional sesuai dalam organisasi apapun, dan dalam tingkatan kerja manapun. Inti dari kepemimpinan ini adalah pemberian inspirasi, pengembangan dan pendelegasian wewenang kepada karyawan, sehingga mereka tidak terlalu bergantung pada pemimpin. Pemimpin transformasional menjadikan setiap pengikutnya seorang pemimpin. Kepemimpinan transformasional percaya bahwa orang-orang pada umumnya cerdas dan memiliki potensi yang siap untuk digunakan bila mereka yakin bahwa kerja mereka bermanfaat bagi mereka dan pihak lain yang mereka hargai.

Pengembangan keyakinan dan ketrampilan diri dilakukan bersamaan dengan pembentukan tim dengan kemampuan mengelola diri sendiri, memberikan akses langsung pada informasi sensitif, menghilangkan pengendalian yang tidak diperlukan dan membangun sebuah budaya yang kuat untuk mendukung pendelegasian wewenang.

KREATIVITAS DAN *EMPLOYABILITY* KARYAWAN

Konsekuensi dari pendelegasian wewenang pada organisasi berbasis tim adalah keharusan setiap anggota tim untuk selalu menjadi pemikir kreatif yang mengambil tanggung jawab atas sikap dan respon mereka terhadap setiap peluang kemajuan.

Kreativitas, sering kali dimaknai secara tumpang tindih dengan inovasi, berkembang dari hasil proses interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan di mana dia berada, sehingga

pengubah di dalam diri individu dan lingkungan sama-sama menunjang atau menghambat upaya kreatif. Untuk menciptakan perusahaan kreatif, diperlukan individu-individu yang kreatif pula. Sebaliknya, individu kreatif dapat terbentuk dari iklim dan budaya perusahaan yang memungkinkan perkembangan kreativitas.

Rhodes (1961) mengemukakan *Four P's of Creativity: Person, Process, Press, Product* dari analisisnya pada empat puluh definisi tentang kreativitas. Saling keterkaitan dari keempat P tersebut adalah: pribadi kreatif akan mencari dan melibatkan diri dalam proses kreatif yang aman dan bebas secara psikologis, dengan dukungan dan dorongan dari lingkungan yang memungkinkan pengembangan kreativitasnya secara optimal dan memungkinkan adanya produk-produk kreatif bermakna.

1. *Pribadi*. Kreativitas terkait dengan dijumpainya karakteristik kreativitas pada diri individu baik yang bersifat *aptitude* (kognitif), seperti, keluwesan, keunikan, dan kelancaran, maupun karakteristik yang bersifat *non aptitude* (afektif) seperti, ingin mencoba hal baru, rasa ingin tahu, berani menghadapi resiko dan tidak takut berbuat salah.
2. *Pendorong*. Pendorong internal dari dalam individu berupa motivasi yang kuat pada diri sendiri. Sedangkan pendorong eksternal, berasal dari luar diri individu, seperti, didaptkannya berbagai macam pengalaman kerja, lingkungan perusahaan yang cenderung kondusif menghargai berbagai ide dari individu dan sarana dan prasarana di perusahaan yang mendukung pengembangan sikap kreatif.
3. *Proses*. Kreativitas dari segi proses merupakan aktivitas-aktivitas kreatif dari karyawan. Penekanannya pada bagaimana karyawan melibatkan diri pada kegiatan-kegiatan kreatif dan apa yang dihasilkan proses tersebut melalui gagasan-gagasan dalam pikiran.
4. *Produk*. Arti kreativitas mengacu pada kemampuan karyawan untuk menciptakan produk-produk “baru” dalam hal apapun.

Pengembangan kreativitas dalam diri individu sebenarnya berasal dan bermuara pada kreativitas itu sendiri. Lingkaran kreativitas memperlihatkan bagaimana kreativitas dapat menyebabkan kita diberi tanggung jawab yang lebih oleh perusahaan (misalnya, kenaikan pangkat, jabatan, dan peningkatan karir). Peningkatan tanggung jawab tersebut kemudian menjadi pendorong bagi lahirnya kreativitas-kreativitas baru yang akan mendatangkan tanggung jawab baru pula. Sekali kita melangkah dengan ide, proses dan

hasil yang kreatif, dan didukung oleh lingkungan kondusif, kita tidak akan pernah berhenti untuk terus menjadi kreatif.

Kreativitas juga merupakan kunci bagi pengembangan *employability* karyawan. Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan kompetitif, serta mampu mengembangkan perusahaan. Karyawan dituntut agar memiliki *employability*, kemampuan untuk dapat bekerja mengembangkan perusahaan dan menghadapi kompetisi dalam dunia kerja saat ini. Untuk bersaing dalam ekonomi global organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki *employability* melebihi persyaratan kerja dan melakukan pekerjaan secara proaktif (dengan melalui inisiatif), serta secara aktif memiliki kemauan untuk belajar (Sonntag, 2003, h. 519).

Kreativitas akan mendorong karyawan tidak hanya melakukan seperti yang ditugaskan, mencari dan memanfaatkan kesempatan yang ada, serta mampu menghasilkan perubahan konstruktif agar dapat memberi keuntungan pada perusahaan dan konsumen. Tindakan-tindakan tersebut sangat dianjurkan oleh Bateman & Snell (2004, h. 211) sebagai tindakan yang diperlukan dalam usaha membentuk *employability* karyawan.

Penelitian Seibert, et al (1999, h. 423) terhadap sejumlah karyawan di Amerika yang berasal dari berbagai pekerjaan dan perusahaan membuktikan bahwa proaktivitas berkorelasi positif dengan kesuksesan karir individu baik karir subjektif, berupa kepuasan karir (*career satisfaction*), maupun karir objektif, meliputi peningkatan gaji dan promosi. Proaktivitas juga berkaitan dengan kepemimpinan, *sales performance*, prestasi individu dan *entrepreneurship* (atribut psikologis yang kental dengan kreativitas). Penelitian lain mengenai proaktivitas, yang dilakukan oleh Kirkman dan Rosen (dalam Jong & Ruyter, 2004, h. 463) juga membuktikan bahwa adanya proaktivitas dalam kelompok berkorelasi positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, *customer service*, dan produktivitas.

Kreativitas yang tercermin dalam perilaku proaktif karyawan tidak hanya berdampak pada kemajuan karir individu itu sendiri, tetapi secara tidak langsung juga akan membawa pada kemajuan perusahaan. Terbukti dari hasil penelitian di bidang pemasaran yang dilakukan oleh Rust, et al pada tahun 2000 (dalam Jong & Ruyter, 2004, h. 463) menunjukkan bahwa proaktivitas dapat berdampak pada peningkatan dalam penguasaan pasar (*market share*).

Employability, menurut Ramsey (dalam Mas'ud, 2002, h.206) harus didukung dengan usaha karyawan untuk selalu mengikuti perkembangan teknologi, mengembangkan jaringan (*network*) dan mengembangkan hubungan manusia. Sehingga karyawan dapat

menyesuaikan diri dengan perubahan dinamika karir yang terjadi. Paradigma karir dapat dikatakan mulai berubah. Karir tidak lagi diartikan sebagai suatu peningkatan jabatan secara vertikal, tetapi setiap perubahan jabatan atau posisi kerja seseorang dianggap suatu karir. Cascio (2003, h. 373) mengemukakan bahwa dinamika karir tidak selalu bergerak vertikal tetapi juga dapat horisontal misalnya melalui rotasi pekerjaan, karena rotasi pekerjaan menyediakan tantangan kerja yang berbeda, lebih besar, dan dapat memberikan kesempatan pengembangan diri yang lebih besar pula.

SIMPULAN

Tuntutan perubahan, membuat transformasi organisasi kerja, dari dunia kerja lama ke dunia kerja baru, tidak dapat dihindari. Priyadharma (2001) mengemukakan transformasi yang perlu dilakukan dengan mensarikan perbedaan cara kerja lama dan cara kerja baru organisasi.

Figur 1. Perbedaan Cara Kerja Lama dan Baru

Cara Lama	Cara Baru
<ul style="list-style-type: none"> * Tugas jelas dan terbatas * Struktur hierarkis (gerak lamban) * Fungsi-fungsi terpisah * Kerja terkotak pada bagian-bagian * Pengawasan ketat * Pengambilan keputusan terbatas * Lingkungan cenderung stabil * Bisa diperkirakan 	<ul style="list-style-type: none"> * Tugas, peran, tanggung jawab * Organisasi mendatar (lincah) * Kerja multifungsi * Kerja dalam tim-tim * Otonomi * Pengambilan keputusan meluas * Lingkungan dinamis * interdependensi * Tidak menentu

Team based organization, yang dipadu dengan kepemimpinan transformasional, merupakan wadah yang tepat dalam melaksanakan cara kerja baru tersebut. Perpaduan tersebut juga merupakan wahana kondusif bagi pengembangan kreativitas karyawan yang bermuara pada *employability*. Kreativitas sebagai kualitas pribadi adalah kunci keberhasilan dari perubahan. Menurut Oakley & Kroug (1993), pemikir kreatiflah yang dapat merespon masalah dan perubahan yang terjadi secara lebih matang, efektif dengan kinerja tinggi. Karena mereka mau dan mampu mengambil tanggung jawab atas sikap dan respon mereka terhadap keadaan. Berbeda sekali dengan pemikir reaktif yang seringkali

tidak berdaya dalam melihat masalah. Tidak ada sikap proaktif pada diri mereka, hanya reaksi yang dikedepankan ketika masalah dan perubahan telah datang pada mereka.

Dengan kreativitas dalam diri tiap individu, perusahaan dan tim-tim di dalamnya mampu menjadi *learning organization*. Menurut Hartanto (1995), proses pembelajaran inilah yang mencerminkan kemampuan untuk menanggapi perubahan. Tidak ada organisasi yang berhasil tanpa memberikan tempat bagi pemikiran kreatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S & Snell, S. A. 2004. *Management: The New Competitive Landscape* (6th edition). New York: McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. 2003. *Managing Human Resources* (6th edition). New York: McGraw-Hill.
- De Janasz, S.C., Dowd, K.O. & Schneider, B.Z. 2000. *Interpersonal Skills in Organization*. Singapore: McGraw-Hill International.
- Goleman, D., Haufman, P., & Ray, M. 2005. *The Creativity Spirit*. (terjemahan). Bandung: Mizan Learning Centre (MLC).
- Jones, G.R. 2004. *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*. Pearson Education.

- Jong, A.D., & Ruyter, K.D. 2004. Adaptive versus proactive behavior in service recovery: The role of self-managing teams. *Industrial Marketing Management*, 35 (3), 457 – 491.
- Mas'ud, F. 2002. *40 Mitos MSDM*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Parker, G.M. 1996. *Team Players & Team Workers*. San Fransisco: Jose-Bass Publishers.
- Priyadharma, T. 2001. *Kreativitas dan Strategi*. Jakarta: P.T. Golden Trayon Press.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 416 – 427.
- Sonnentag, S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518 – 528.
- Stamatis, D.H. 1996. *Total Quality Service: Principles, Practices & Implementation*. Singapore: S.S. Mubarak & Brothers Pte. Ltd.
- Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.