

ORGANIZATIONAL SILENCE: SUATU PENGHAMBAT DALAM MEWUJUDKAN KREATIFITAS ORGANISASIONAL

Berta Bekti Retnawati
Unika Soegijapranata Semarang

Abstract

There are powerful forces in many organizations that cause widespread withholding of information about potential problems or issues by employees, this collective-level phenomenon as 'organizational silence'. One significant effect of organizational silence relates to lack of organizational creativity. There are five major organizational factors that enhance creativity in a work environment: organizational climate, leadership style, organizational culture, resources and skills, the structure and system of an organization.

Keywords: organizational silence, organizational creativity

1. PENDAHULUAN

Organisasi dapat diibaratkan sebagai makhluk hidup. Dalam teori evolusi, makhluk hidup yang bertahan adalah mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (*fit for survival*). Demikian pula dengan organisasi, untuk mampu bertahan dalam lingkungan yang dinamis, ia harus menjadi organisasi yang mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap lingkungan (Kofman dan Senge, 1993).

Lau (1995) menyatakan dalam perspektif organisasi merupakan sistem dari manusia, dapat dipahami jika manusianya tidak mau dan tidak mampu berubah maka tidak akan ada perubahan organisasi. Organisasi yang fleksibel dan dinamis mensyaratkan adanya kerjasama dan keseimbangan (padu padan) dalam segenap unsur organisasi, antara lain mencakup: struktur, teknologi, komunikasi, serta terlebih aspek manusia sebagai penggerak kehidupan organisasi. Untuk menuju kondisi ideal tersebut, anggota organisasi memerlukan iklim yang kondusif untuk mengekspresikan diri dan memaknai perannya dalam aktifitas menuju perkembangan organisasi. Kondisi dalam organisasi yang dimaksud adalah yang membebaskan anggota di dalamnya untuk berekspresi, berpendapat, berkomunikasi, bebas dari rasa takut untuk bersuara, dan memiliki kebebasan yang bertanggungjawab pada pengambilan keputusan organisasi (Morrison dan Milliken, 2000).

Kebebasan anggota organisasi untuk memaknai perannya dalam organisasi terkait erat dengan kreativitas individu, team, dan organisasional (Woodman et al., 1993). Kreativitas manusia akan terbentuk oleh interaksi antara karakteristik kepribadian, kemampuan kognitif, seperti kemampuan linguistik dan fleksibilitas mental. Andiopoulos (2001) menjelaskan bahwa kreativitas individu pada akhirnya berpengaruh pada inovasi dalam organisasi (*organizational innovation*).

Oleh karena ada keterkaitan erat antara lingkungan organisasi terhadap peningkatan kreativitas organisasi, menjadi hal menarik untuk mengkaji lebih jauh bagaimana organisasi bisa meningkatkan kreativitas dan faktor-faktor apa yang berpengaruh di dalamnya. Bertolak belakang dengan kondisi ideal yang dipersyaratkan untuk mengoptimalkan pengembangan individu dalam organisasi, maka konsep *organizational silence* menjadi relevan untuk dipahami. Oleh karena kondisi dalam *organizational silence* akan terkait erat pada hambatan peningkatan kreativitas organisasional.

Tulisan ini akan dimulai dengan pengertian, proses terjadinya, dan dampak *organizational silence*. Dilanjutkan dengan penjelasan arti dan konsep dari kreatifitas organisasional, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kreatifitas organisasional terutama difokuskan pada pengaruh dari *organizational silence*.

2. PENGERTIAN ORGANIZATIONAL SILENCE

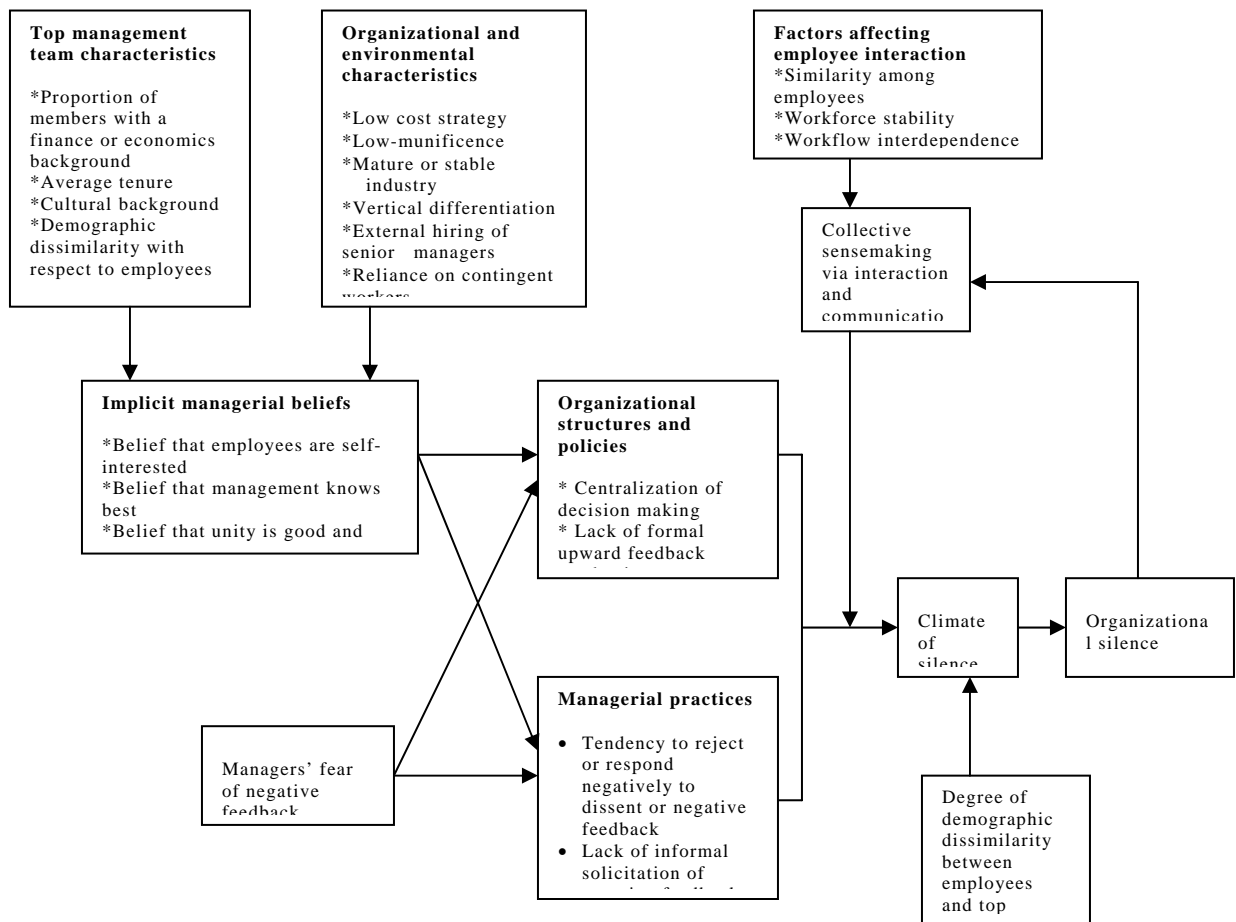
Morrison dan Milliken (2000) mendefinisikan *organizational silence* sebagai suatu fenomena level kolektif yang memiliki kekuatan dalam organisasi yang menyebabkan pengalihan dan penyembunyian penyebaran informasi. Bisa juga diartikan sebagai adanya pilihan bertindak yang dominan dari para karyawan untuk menyembunyikan pendapat dan perhatian mereka akan masalah-masalah organisasional tertentu.

Situasi yang bisa menggambarkan fenomena tersebut bilamana sebagian besar karyawan mengetahui kebenaran akan isu dan masalah tertentu dalam organisasi, namun mereka tidak berani membicarakan kebenaran tersebut pada atasan mereka. Argyris dalam Morrison dan Milliken (2000) menyatakan adanya norma yang dimiliki karyawan dan kekuatan di luar dirinya yang terkadang menghalangi mereka untuk menyatakan apa yang mereka ketahui. Hal tersebut mengakibatkan karyawan kadang merasa dipaksa untuk 'diam' atau tidak membicarakan suatu masalah tertentu (*remain silent in the face of concern or problems*).

Akan tetapi pada kenyataannya masalah tersebut tidak banyak mendapat perhatian yang serius, seperti yang terungkap dalam penelitian Moskal (1991) hanya 29% dari 845 manajer lini yang menyadari kalau organisasinya mendorong karyawan untuk mengekspresikan pendapat mereka secara terbuka. Penelitian lain dari Ryan dan Oestreich (1991) menemukan ada 70% dari 260 karyawan dari 22 organisasi berbeda yang diteliti merasa takut untuk mengatakan secara jujur tentang isu dan masalah di lingkungan pekerjaannya. Masalah-masalah yang tidak mudah terungkap (*undiscussables*) teridentifikasi dalam area yang luas mencakup prosedur pengambilan keputusan, manajerial yang inkompeten, ketidakadilan pembayaran, inefisiensi organisasional, dan kinerja organisasi yang buruk. Secara umum alasan utama mengapa karyawan tidak mau membicarakan masalah/isu yang terjadi lebih dikarenakan perasaan takut akan timbulnya dampak negatif pada dirinya dan ketidakpercayaan bahwa tindakannya akan membuat suatu perbedaan.

2. 2. Perkembangan Terjadinya Organizational Silence

Di bawah ini digambarkan dinamika yang mengakibatkan timbulnya *organizational silence*. Gambar 1 menjelaskan perkembangan terjadinya fenomena ini:



Sumber: Morrison dan Milliken, (2000)

Gambar 1
Dinamika yang Menimbulkan *Organizational Silence*

Pada dasarnya *organizational silence* merupakan hasil dari ketakutan dan kekuatiran manajer terhadap umpan balik negatif (*negative feedback*) dan keyakinan implisit yang dimiliki manajer (Morrison dan Milliken, 2000). Satu per satu akan dibahas di bawah ini:

2. 2. 1. Ketakutan manajer akan umpan balik negatif

Salah satu faktor yang diyakini menciptakan iklim akan '*silence*' dalam organisasi adalah ketakutan top manajer untuk menerima umpan balik negatif, khususnya dari para bawahan. Oleh karenanya mereka cenderung menghindari penerimaan umpan balik negatif dan saat mereka menerimanya, tindakan yang dilakukan adalah mereka mencoba untuk mengabaikan pesan tersebut, menolak informasi tersebut sebagai sesuatu yang akurat, atau justru menyerang/menantang kredibilitas sumber informasi tersebut.

Banyak manajer merasa kebutuhan yang kuat untuk menghindari rasa malu, ancaman, dan perasaan mudah diserang atau inkompeten. Ada kecenderungan untuk menghindari berbagai informasi yang bisa melemahkan atau bisa meningkatkan pertanyaan mengenai aktivitas yang mereka lakukan, terutama informasi negatif dari para bawahan. Menurut Korsgaard, Roberson, dan Rymph (1998), jika umpan balik negatif berasal dari para bawahan dianggap kurang akurat dan legitimasinya rendah, namun akan lebih mengancam kekuasaan dan kredibilitas seseorang.

2.2.2. Keyakinan implisit manajer

Faktor penting lainnya yang diyakini menjadi akar dari *organizational silence* adalah keyakinan manajer secara implisit mengenai para karyawannya. Salah satu keyakinan mereka adalah pertama, bahwa karyawan mementingkan diri sendiri dan tidak bisa dipercaya untuk bertindak dalam kepentingan yang terbaik untuk organisasi tanpa beberapa bentuk insentif atau sanksi. Bila ada keyakinan seperti itu, manajer cenderung bertindak secara implisit dan secara eksplisit untuk menghalangi komunikasi ke atas (*upward communication*).

Faktor yang kedua adalah adanya keyakinan bahwa manajemen mengetahui yang terbaik mengenai sebagian isu akan kepentingan organisasional, dimana tumbuh keyakinan manajer harus selalu mengendalikan dan mengontrol karyawan dengan menganggap karyawan tidak perlu mempertanyakan alasannya. Dalam situasi ini sebagian besar manajer meyakini bahwa mereka harus berada dalam pengendalian *unilateral*. Keyakinan ini dikaitkan dengan pandangan ekonomi karyawan, dimana mereka dianggap cenderung mengurus kepentingan diri sehingga karyawan tidak mengetahui ataupun 'care' akan apa yang terbaik untuk organisasinya.

Faktor ketiga adalah adanya keyakinan bahwa keseragaman, kesepakatan, dan konsensus merupakan tanda-tanda suatu organisasi yang sehat, oleh karenanya ketidaksepakatan dan perbedaan pendapat harus dihindari. Burrell dan Morgan (1979) dalam Morrison dan Milliken (2000) mengatakan bahwa keyakinan ini merupakan bagian dari pandangan kesamaan (*unitary view*) dari organisasi, dimana hal tersebut berseberangan dengan pandangan pluralistik (*pluralistic view*) yang menganggap perbedaan pendapat sebagai sesuatu yang normal dan konflik sebagai suatu tanda yang sehat.

2.3. Beberapa Kondisi yang Meningkatkan Keyakinan Implisit Manajer

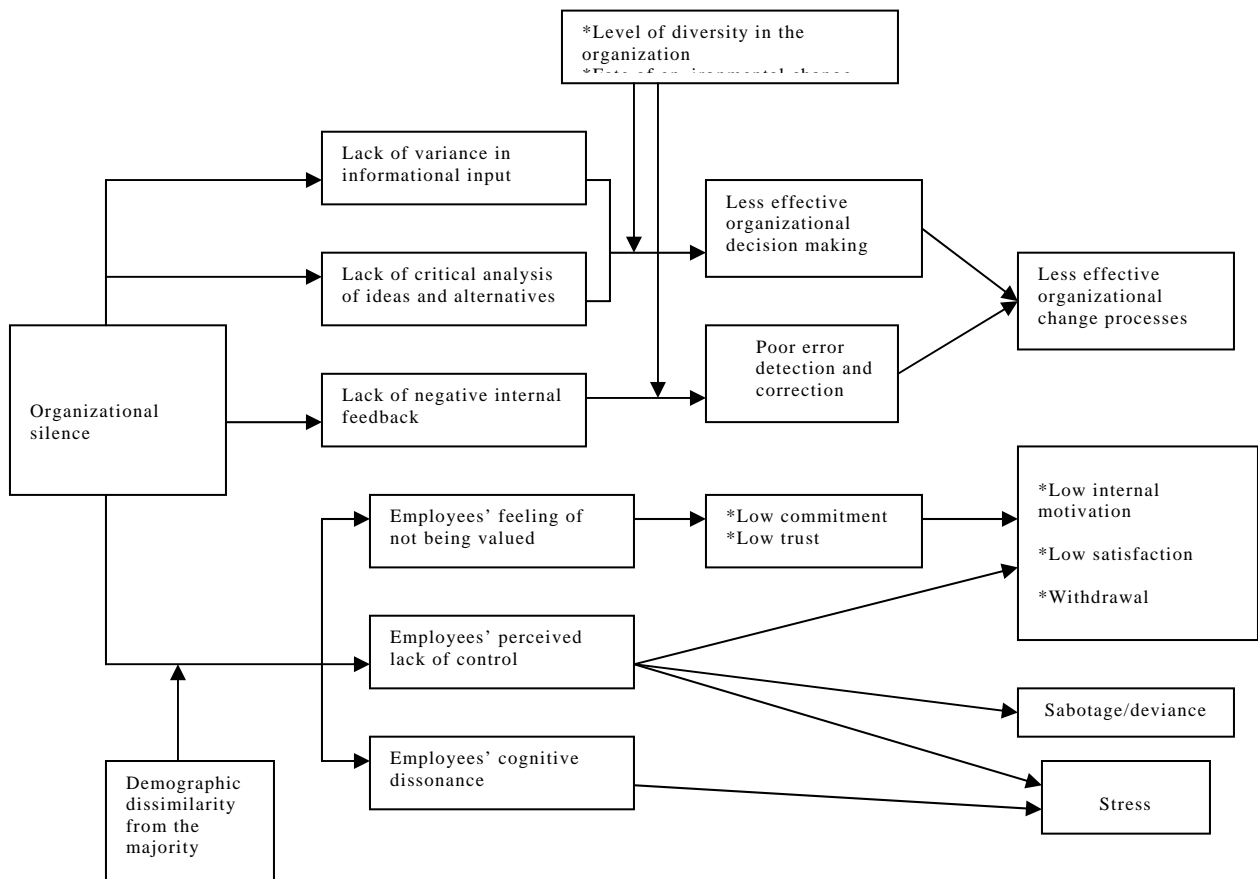
Ada beberapa kondisi yang menyuburkan keyakinan implisit manajer, diantaranya adalah keyakinan seperti di atas akan lebih banyak terjadi saat top manajer didominasi oleh para individu dengan latar belakang ekonomi dan keuangan dibanding mereka dengan latar belakang yang beragam. Hal ini berakibat keyakinan bahwa karyawan memiliki orientasi diri sendiri dan tidak bisa dipercaya didasari pada model ekonomi dari perilaku manusia, sehingga konsep training dan pengalaman kerja selalu diorientasikan kedepan secara ekonomi dan keuangan. Selain itu ada anggapan bahwa semakin lama keanggotaan tim top manajemen maka akan semakin kuat homogenitas diantara mereka yang pada akhirnya berpengaruh pada *organizational silence*.

Kondisi lain yang turut mempengaruhi keyakinan implisit ini adalah latar belakang budaya tim top manajer, dimana keyakinan manajerial akan memiliki kontribusi pada *organizational silence* bilamana amereka didominasi oleh para individu dari budaya kolektif dan perbedaan kekuasaan yang tinggi. Faktor lainnya berasal dari kesamaan dan ketidaksamaan profil demografi (seperti gender, ras, etnik, dan umur) dari para top manjaer dibandingkan dengan karyawan level bawah dapat berpengaruh pada peningkatan *organizational silence*. Cox (1993) dalam Morrison dan Milliken (2000) menyatakan bahwa keyakinan manajerial memiliki kontribusi pada peningkatan *organizational silence* dimana ada tingkat ketidaksamaan yang tinggi (gender, ras, etnik, dan umur) antara top manajer dan karyawan level bawah.

Masih ada beberapa kondisi lain yang turut meningkatkan terjadinya *organizational silence*, yakni bilamana dalam organisasi tersebut terdapat suatu fokus strategik pada pengendalian biaya dan dalam organisasi yang beroperasi dalam industri yang stabil. Faktor penyebab lain adalah bila organisasi memiliki banyak level hirarkis dan dalam organisasi tersebut mendapatkan senior manajer lebih banyak berasal dari luar organisasi dibanding promosi dari dalam sendiri.

2.4. Implikasi *Silence* Pada Organisasi

Pada gambar 2 di bawah ini menjelaskan implikasi *organizational silence*



Sumber: Morrison dan Milliken (2000)

Gambar 2
Pengaruh Organizational Silence

2.5. Pengaruh *Organizational Silence* pada Kognisi, Sikap, dan Perilaku Karyawan

Kecenderungan organisasi untuk menghambat karyawan untuk berpendapat dan memberikan umpan balik akan menghasilkan reaksi-reaksi yang tidak diinginkan dari para karyawan. Ada beberapa hasil destruktif dari *organizational silence* yang akan menjadikan karyawan merasa mereka tidak bernilai/berharga, kurangnya pengendalian, dan adanya ketidaksesuaian pengalaman kognitif (Morrison dan Milliken, 2000). Masing-masing akibat destruktif tersebut dibahas di bawah ini:

2.5. 1. Perasaan karyawan bahwa mereka tidak berharga

Karyawan merasa tidak berharga saat mereka mempersepsikan diri mereka dan orang lain tidak dapat mengemukakan pandangan/pendapat secara terbuka. Perasaan ini akan berpengaruh pada komitmen dan kepercayaan organisasional yang mereka miliki. Jika karyawan merasa organisasi mereka tidak menghargai karyawan, mereka cenderung memiliki sedikit nilai,

kepercayaan, dan identitas dengan organisasi. Hal ini berpengaruh pada motivasi internal dan kepuasan yang rendah, *psychological withdrawal*, dan terkadang sampai pada keluar dari perusahaan.

2.5. 2. Persepsi karyawan akan kurangnya pengendalian

Pada dasarnya para individu memiliki kebutuhan yang kuat untuk mengontrol lingkungan di sekitar mereka dan mengontrol pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi mereka. Hal ini bisa dilakukan dengan mengkomunikasikan pendapat dan preferensi mereka dalam mengontrol kehidupan kerja mereka sendiri. Jika ada perasaan seperti ini akan menimbulkan hasil yang merusak, termasuk motivasi yang rendah, ketidapuasan, penyakit yang berkaitan dengan stress, *physical* dan *psychological withdrawal*, dan sabotase ataupun bentuk-bentuk lain yang merusak.

2.5. 3. Ketidaksesuaian kognitif karyawan

Organizational silence juga meningkatkan ketidaksesuaian kognitif yakni suatu penolakan yang timbul pada saat ada suatu perbedaan antara keyakinan dan perilaku seseorang. Para individu yang mengalami ketidaksesuaian secara tipikal dimotivasi untuk mencoba mengembalikan konsistensi dengan mengubah keyakinan atau perilaku mereka. Dalam konteks *organizational silence*, hal ini bisa sangat menyulitkan karyawan untuk mengurangi disonansi atau ketidaksesuaian tersebut.

2.6. Pengaruh Organizational Silence Pada Pengambilan Keputusan

Pada dasarnya dalam pembuatan keputusan kelompok, kualitas keputusan akan meningkat bila di dalamnya ada beragam pandangan (*multiple perspective*) dan beragam alternatif (*multiple alternatives*). Dalam organisasi yang mengalami *organizational silence* kondisi ideal tersebut tidak mudah terwujud. Oleh karena adanya hambatan dalam mengekspresikan pendapat dan preferensi yang terbatas dari para karyawan.

Ketidakbebasan karyawan dalam memberikan informasi dan pendapat berkaitan dengan proses pengambilan keputusan akan berdampak pada kurangnya motivasi karyawan untuk terlibat secara aktif pada keputusan yang diambil manajemen. Proses pengambilan keputusan yang tidak sepenuhnya melibatkan karyawan di dalamnya berpotensi besar dalam kegagalan pelaksanaannya nanti (Morrison dan Milliken, 2000). Hal lain yang ikut terpengaruh adalah berkurangnya kreatifitas karyawan dalam mencari informasi yang berharga bagi organisasi dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan untuk dinamika organisasi.

3. PENGERTIAN KREATIFITAS ORGANISASIONAL

Kreatifitas sendiri diartikan sebagai suatu seni dan pikiran yang bisa menghasilkan atau mengekspresikan ide-ide baru yang bermanfaat (Amabile, 1998). Dalam bisnis, originalitas tidaklah cukup, untuk menjadi kreatif, suatu ide harus juga bisa dimanfaatkan secara tepat dan bisa dilaksanakan (*useful and actionable*). Ada tiga komponen dari kreatifitas yakni *expertise*, *motivation*, dan *creative thinking skills*:

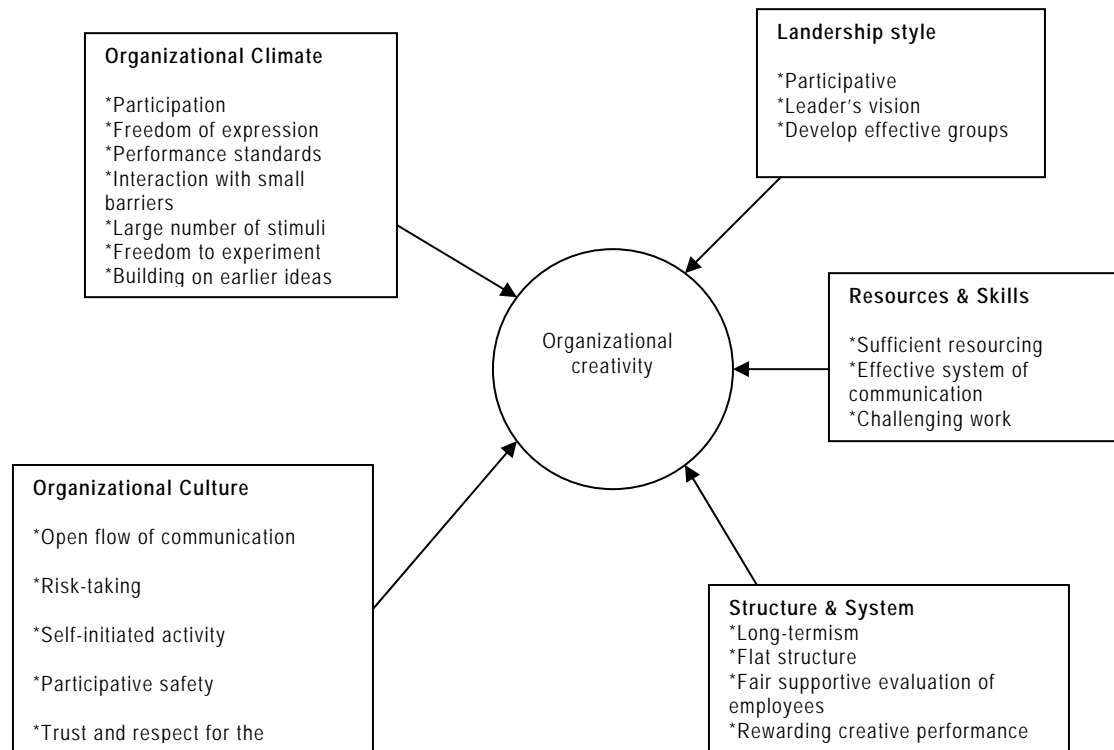
1. **Expertise**, meliputi segala sesuatu yang orang ketahui dan dapat dia dikerjakan (pengetahuan secara teknis, prosedural, dan intelektual) melalui perjalanan waktu dan tidak mempermasalahkan darimana hal tersebut diperoleh (pendidikan formal, pengalaman, atau interaksi dengan orang lain).
2. **Creative-thinking skill**, akan menentukan bagaimana fleksibilitas dan kemampuan imajinatif seseorang dalam menemukan masalah dan memecahkannya.
3. **Motivation**, memahami apa yang sebenarnya ingin dikerjakan seseorang dan mendorong melakukan aktifitas, ada dua unsur yakni motivasi ekstrinsik (berasal dari luar seseorang, bisa dimanfaatkan manajer sebagai pemikat, contoh: uang), serta motivasi intrinsik (berasal

dari dalam diri seseorang/keinginan internal). Acapkali orang akan lebih kreatif ketika mereka merasa termotivasi terutama oleh tantangan dan kepuasan kerja itu sendiri dan bukan dari luar.

Woodman, Sawyer, dan Griffin (1993) mengartikan kreativitas organisasional sebagai suatu penciptaan sesuatu yang bernilai/berharga, baik itu berupa produk, jasa, ide, prosedur, dan proses baru yang berguna, dari para individu yang bekerjasama dalam suatu sistem sosial yang kompleks. Definisi ini sebagai suatu domain yang lebih luas dari inovasi. Sedangkan inovasi dikarakteristikan sebagai suatu konstruk yang lebih luas dari perubahan organisasional. Setiap kali kreativitas bisa menghasilkan produk, jasa, ide, atau proses baru yang diimplementasikan melalui inovasi, maka inovasi dapat juga mencakup adaptasi dari produk atau proses preexisting, atau diciptakan di luar organisasi.

4. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUK KREATIFITAS ORGANISASIONAL

Andriopoulos (2001) menyatakan ada lima faktor yang berpengaruh pada kreativitas dalam suatu lingkungan kerja yang meliputi seperti yang digambarkan di gambar 3 berikut ini.



Sumber: Andriopoulos (2001)

Gambar 3
Faktor yang Mempengaruhi Kreativitas Organisasional

1. *Organizational climate*

Menurut Morgan (1991) dalam Andriopoulos (2001) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan iklim organisasi merupakan suatu konteks luas yang berkaitan dengan 'atmosfir' atau 'mood'. Suatu 'working atmosphere' yang menguntungkan bagi kreativitas dan inovasi mensyaratkan partisipasi dan kebebasan dalam ekspresi, dan juga permintaan akan standar-standar kinerja. Sedangkan Reichers dan Schneider (1990) menjelaskan iklim organisasi

sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktifitas kerja organisasi yang bersangkutan. Kreativitas dicapai paling baik dalam iklim yang terbuka dimana ada beberapa langkah untuk mencapai kondisi ini, diantaranya adalah: interaksi dengan halangan-halangan yang kecil, sejumlah besar stimuli, kebebasan untuk bereksperimen, dan kemungkinan yang diberikan untuk membangun ide-ide awal. Dalam pandangan McGregor, kepercayaan manajer akan bawahannya akan membentuk iklim organisasi. Sementara para ahli lain memandang bahwa iklim organisasi merupakan fungsi dari proses organisasi yang dipengaruhi sejumlah faktor, internal dan eksternal (Cohen, 1995).

2. *Leadership style*

Ada suatu konsensus akan tipe kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk menuju pada peningkatan kreativitas, yakni kepemimpinan partisipatif dan demokratis (Nystrom dalam Andriopoulos 2001). Visi kepemimpinannya menjadi suatu kunci faktor saat mengelola kreativitas individual. Visi merupakan suatu tujuan yang sangat penting yang memberikan penyebaran nilai, dengan moral dan memberikan arti. Hal ini menggambarkan masa depan organisasi yang dapat dan akan dicapai

Pemimpin haruslah secara efektif mengkomunikasikan suatu visi yang bisa mengarahkan kreativitas melalui *channel* yang tersedia baik formal maupun informal dan secara konstan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpikir dan bertindak secara bijak. Visi tersebut harus bisa dikomunikasikan dari level tertinggi sampai level yang terendah dari manajemen organisasi tersebut. Dengan kata lain pemimpin harus dapat mematuhi semua aspek dari visi yang berkaitan dengan kreativitas dalam organisasi, termasuk dalam *setting* yang bersifat informal, karena setiap tindakan bisa diamati dan diinterpretasikan oleh para bawahan. Seorang pemimpin juga harus berada dalam posisi yang seimbang antara kebebasan dan tanggungjawab karyawan, tanpa dominasi atau pengendalian, dimana pada saat yang bersamaan pemimpin harus menunjukkan perhatian akan perasaan dan kebutuhan karyawan, menjamin kebebasan karyawan untuk berpendapat dan memberikan umpan balik, serta memfasilitasi pengembangan kemampuan.

3. *Organizational culture*

Pada waktu mengelola kreativitas organisasional, salah satu kuncinya adalah menciptakan budaya organisasional dengan memelihara cara berinovasi dari penemuan masalah dan solusinya. Budaya organisasional dapat diartikan sebagai tingkat yang terdalam dari nilai-nilai dasar, asumsi, dan keyakinan, yang tersebar oleh anggota organisasi dan dimanifestasikan dengan tindakan secara khusus dari para pemimpin dan manajer (Greenberg dan Baron, 2000). Dengan kata lain, budaya organisasional dipersepsikan sebagai suatu norma bersama dimana akan berpengaruh pada perilaku anggota dalam organisasi.

Greenberg dan Baron (2000) menegaskan peran budaya dalam organisasi sangatlah penting, dimana ada beberapa peran di dalamnya: memberikan *sense of identity* bagi para anggota, meningkatkan komitmen pada misi organisasi, dan mempertegas dan memperkuat standar-standar perilaku. Untuk meningkatkan kreativitas dalam lingkungan kerja mereka, organisasi perlu mengembangkan seperti yang dikatakan oleh Brand (1998) sebagai suatu budaya inovatif (*divergent and learning*) dan suportif (*empowering and caring*). Sedangkan budaya pengendalian (*convergent and efficiency conscious*) dan pengarahannya mengurangi kreativitas dalam lingkungan pekerjaan. Selain itu keterbukaan dalam berkomunikasi sebagai hal yang krusial untuk meningkatkan kreativitas dalam *setting* sosial dan norma-norma yang mengedepankan pertukaran informasi akan mengarah pada kinerja yang kreatif. Akan tetapi ada beberapa norma yang bisa memberi dampak negatif pada kreativitas. Sebagai contoh, adanya norma ketidakjujuran dan hukuman akan mengarah pada penurunan kreativitas.

Lebih lanjut, budaya yang mendorong dan mendukung penerimaan resiko akan berpengaruh pada pencapaian kreatifitas (Amabile, 1997). Individu yang secara umum menghindari resiko ketika memilih diantara keuntungan potensial dan mencari resiko ketika memilih diantara berbagai kerugian potensial. Robinson dan Stern (1997) dalam Andriopoulos (2001) juga menyatakan bahwa budaya kreatif akan meningkatkan aktifitas inisiatif diri, dimana individu dan tim yang memiliki masalah dan pemecahan sendiri, motivasi intrinsik akan meningkat. Para karyawan akan didorong untuk memiliki tantangan terhadap asumsi dan persepsi mereka dalam prosedur, produk, dan proses. Kreatifitas bertumbuh subur ketika individu dan tim memiliki otonomi yang tinggi dalam mengelola aktifitas mereka dari hari ke hari dan mereka memiliki pengendalian atas pekerjaan dan ide mereka sendiri. Amabile (1997) karyawan secara umum lebih kreatif ketika mereka dapat memilih bagaimana cara menyelesaikan suatu tugas.

Elemen lain yang tidak kalah penting dalam budaya organisasional adalah adanya stimuli dan kepastian, jaminan yang aman akan kesempatan untuk berpartisipasi. Kreatifitas mensyaratkan seorang individu bebas dari rasa takut terhadap kritikan ataupun hukuman. Oleh karenanya lingkungan pekerjaan yang diperlukan adalah dimana pimpinan memberi toleransi pada sedikit kesalahan.

4. Resources and skills

Kreatifitas organisasional juga mensyaratkan perusahaan untuk membuat keputusan-keputusan strategis berkaitan dengan sumber daya manusia. Andriopoulos (2001) menyatakan organisasi yang kreatif harus secara eksplisit melakukan pengembangan dan menjaga bakat/talenta para karyawan yang kreatif jika organisasi ingin bertahan dalam persaingan yang kompetitif. Organisasi perlu mengembangkan *intellectual capital* yang bertujuan membentuk anggota organisasi yang berpengetahuan, memiliki ketrampilan, kreatifitas dalam proses berpikir dan kemauan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Secara umum, organisasi yang kreatif akan fokus pada menempatkan karyawan dengan kepentingan yang lebih luas, memiliki keinginan yang besar untuk belajar dan mempersiapkan diri akan penerimaan beberapa resiko.

Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas manajer senior harus memberikan sumber daya dan training yang cukup, pengembangan ide-ide baru, dan dukungan finansial. Sumber daya yang dimaksud mencakup: waktu yang cukup untuk mengembangkan pekerjaan yang baru, orang-orang dengan keahlian yang dibutuhkan, kecukupan dana, sumber daya material, sistem dan proses untuk bekerja, serta informasi yang relevan (Amabile, 1997). Hal ini akan memberikan persepsi karyawan yang positif akan ketersediaan yang cukup dari sumber daya yang bisa mempengaruhi keyakinan mereka akan nilai intrinsik dari proyek atau pekerjaan yang mereka lakukan.

Ide-ide yang bebas diekspresikan dalam organisasi perlu didukung dengan manajemen dan pembuatan keputusan yang bersifat partisipatif untuk meningkatkan kreatifitas dalam lingkungan pekerjaan. Otonomi dalam proses pekerjaan karyawan akan meningkatkan kreatifitas karena bisa memperkuat perasaan memiliki karyawan terhadap proyek atau pada suatu situasi tertentu. Manfaat lain dari otonomi adalah kebebasan karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang lebih baik dengan menggunakan kemampuan dan kreatifitas pemikiran.

Hal penting lainnya adalah pentingnya memadukan (*matching*) para individu dengan pekerjaan/tugasnya, dengan berdasar pada kemampuan dan perhatian (*skill and interest*), bisa mengoptimalkan perasaan akan tantangan yang positif dan motivasi intrinsik dalam pekerjaan, dan bagaimanapun dapat meningkatkan kemampuan kreatifitas karyawan. Jika karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan, mereka akan lebih optimal dalam bekerja.

5. *The structure and system of an organization*

Amabile (1998) menyatakan bahwa kreatifitas secara nyata meningkat hanya ketika organisasi memberi dukungan. Pemimpin harus menempatkan secara tepat anatar sistem dan prosedur yang menekankan pada kreatifitas sebagai prioritas utama dalam organisasi. Struktur dan sistem organisasional meliputi proses formal dan informal dalam organisasi perlu juga diperhatikan. Sistem yang mencakup sistem penghargaan, *recognition*, dan karir. Untuk meningkatkan pencapaian kreatifitas pemimpin perlu memiliki komitmen jangka panjang berkaitan dengan karir para karyawan. Sedangkan struktur dalam kreatifitas organisasional akan cenderung bersifat fleksibel, dengan aturan dan regulasi yang lebih sedikit, deskripsi pekerjaan yang tidak kaku, serta otonomi yang tinggi. Brand (1998) menyatakan bahwa organisasi yang kreatif akan mengadopsi struktur organisasi yang datar (*flat*) dan memberikan kesempatan pengambilan keputusan penting dibuat pada semua tingkatan/level.

Evaluasi yang suportif dan informatif dari para karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik yang sebagian besar akan sangat berpengaruh pada kreatifitas. Para pemimpin dapat mendukung kreatifitas dengan mendorong pertukaran informasi dan kolaborasi dan dengan meminimalkan politik dalam organisasi. Amabile (1998) menyebutkan *infighting*, *politicking*, dan *gossip* mengurangi kreatifitas karena faktor-faktor tersebut dapat mengalihkan serta mengganggu konsentrasi karyawan dari pekerjaan mereka. Motivasi intrinsik dipakai untuk meningkatkan kreatifitas, dimana anggota organisasi akan menjadi sangat kreatif ketika mereka dimotivasi secara utama berasal dari kepuasan, perhatian, dan tantangan dari pekerjaan itu sendiri dan tidak berasal dari tekanan eksternal.

5. KETERKAITAN *ORGANIZATIONAL SILENCE* DAN KREATIFITAS ORGANISASIONAL

Adanya kekuatan dalam organisasi yang membuat karyawan merasa mengatakan kebenaran dan kejujuran mengenai suatu isu atau masalah tertentu adalah suatu hal yang sia-sia dan berbahaya. Organisasi yang *silence* merupakan suatu penghambat kritis pada perubahan dan perkembangan organisasional. Pada saat top manajer memiliki keyakinan implisit yang mendukung *silence* dalam organisasi, hal tersebut menjadi penghalang bagi organisasi untuk merespon dengan tepat akan keragaman nilai, keyakinan, suara, dan karakteristik personal dalam suatu organisasi tersebut. Dalam *organizational silence*, setiap orang dalam organisasi menghindari resiko untuk mengatakan kebenaran, namun kenyataan tersebut cenderung menjadi suatu hal yang *undiscussable*, dan sedikit saja orang yang tahu apa yang harus dilakukan dalam menghadapi situasi tersebut (Morrison dan Milliken, 2000).

Pengaruh *organizational silence* berdampak pada banyak hal, diantaranya adalah:

1. Kurangnya keragaman dalam input informasi serta kurangnya analisis kritikal akan ide-ide dan alternatif-alternatif. Hal tersebut berakibat pada pembuatan keputusan yang tidak efektif.
2. Umpan balik internal negatif yang sedikit akan sangat berpengaruh pada deteksi dan koreksi kesalahan yang sangat lemah.
3. Pembuatan keputusan yang kurang efektif serta deteksi dan koreksi kesalahan yang sangat lemah mempengaruhi proses perubahan organisasional yang tidak fleksibel dan lamban.
4. Perasaan karyawan yang tidak merasa berharga berpengaruh pada komitmen dan kepercayaan yang rendah.
5. Persepsi karyawan akan kurangnya pengendalian bersama dengan komitmen dan kepercayaan yang rendah berdampak pada motivasi internal dan kepuasan yang rendah, *withdrawal*, dan *turnover*.
6. Persepsi karyawan akan kurangnya pengendalian meningkatkan tindakan sabotase dan stress.
7. Stress juga dipengaruhi oleh ketidaksesuaian kognitif pada karyawan.

Organizational silence menjadi kondisi yang bersifat paradox dengan kondisi ideal yang dipersyaratkan dalam usaha mewujudkan kreativitas organisasional. Ada beberapa gambaran yang dapat menjelaskan keduanya. Manajer yang mematikan kreativitas dalam *organizational silence* tidak akan mengakui usaha-usaha inovatif atau bersikap skeptis terhadap pendapat bawahan. Amabile (1998) menegaskan dukungan dari atasan membantu perkembangan kreativitas, akan tetapi kreativitas dapat ditingkatkan lagi bila organisasi juga mendukungnya. Hal ini diperjelas dengan kebijakan pemimpin dengan menempatkan secara tepat sistem dan prosedur dengan menekankan nilai-nilai yang memperjelas usaha-usaha kreativitas menjadi prioritas utama.

Lebih penting lagi, untuk meningkatkan kreativitas organisasional, pemimpin harus menjamin adanya *information sharing* dan *collaboration* serta menjamin tidak adanya *politicking problem* yang memburuk dalam pengelolaan organisasi, suatu hal yang tidak terjadi dalam *organizational silence*. Pada saat kreativitas dimatikan, perusahaan kehilangan sumber potensial yang berdaya saing yakni adanya ide-ide baru. Dukungan kreativitas ada di tangan pemimpin, seringkali kreativitas memerlukan perubahan radikal dalam cara berpikir bagi para top manajer. Untuk menuju terciptanya kreativitas di tempat kerja, Andriopoulos (2001) menyatakan perlunya fokus pada beberapa hal berikut:

1. Nilai-nilai dan tujuan organisasi yang kreatif akan ditujukan untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif untuk mengarah pada peningkatan kreativitas.
2. Kreativitas harus sejalan dengan tujuan-tujuan organisasional, satu tantangan kunci bagi para manajer adalah membangun kreativitas karyawan yang memiliki kontribusi positif akan produk, proses, dan pelayanan yang tidak hanya bersifat inovatif, namun juga menguntungkan (*profitable*) bagi organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif.
3. Dalam hal ini diperlukan perubahan perspektif yang radikal dari pengendalian dan pengarahan bawahan menuju pada penciptaan kondisi dimana karyawan dapat mengekspresikan diri dan memiliki kesempatan menuju fulfillment, tanpa mekanisme kontrol yang tidak diperlukan.

Kondisi-kondisi tersebut menjadi pemahaman penting dalam menuju pada kreativitas organisasional, sehingga fenomena *organizational silence* menjadi perlu dicermati dan direduksi.

6. SIMPULAN

Kebebasan anggota organisasi untuk memaknai perannya dalam organisasi terkait erat dengan kreativitas individu, tim, dan organisasional. Kreativitas individu berpengaruh pada inovasi dalam organisasi. Organisasi hanya dapat meningkatkan kreativitas oara anggota ketika faktor-faktor yang berpengaruh di dalamnya saling berinteraksi dan mendukung kondisi ideal yang dipersyaratkan. Adapun lima elemen yang mempengaruhi kreativitas organisasional adalah: *organizational climate, leadership style, organizational culture, resources and skills, the structure and system of an organization*. Fenomena *organizational silence* menjadi kondisi yang bersifat paradox dengan kondisi ideal yang dipersyaratkan dalam usaha mewujudkan kreativitas organisasional. Manajer yang mematikan kreativitas dalam *organizational silence* tidak akan mengakui usaha-usaha inovatif atau bersikap skeptis terhadap perbedaan pendapat. *Organizational silence* juga memunculkan ketakutan anggota organisasi untuk mengekspresikan diri dan memberikan impresi akan adanya situasi tertentu. Pada saat kreativitas dimatikan, perusahaan kehilangan sumber potensial yang berdaya saing yakni adanya ide-ide baru. Dukungan kreativitas ada di tangan pemimpin, dan pengelolaan kreativitas memerlukan perspektif cara berpikir yang baru bagi para top manajer, yakni memberikan dukungan, keterbukaan, komunikasi, interaksi, dan visi kepemimpinan yang memberi *support* terhadap kreativitas organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriopolous, C., (2001), "Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review" *Management Decision*, 39 pp. 834-840.
- Amabile, T. M., (1997), "Motivating Creative in Organizations: On Doing What You Love and Loving what You Do" *California Management Review*, Vol. 40 (1) pp. 39-59.
- , (1998), "How to Kill Creativity" *Harvard Business Review*, September-October, pp.77-87.
- Brand, A., (1996), "Knowledge Management and Innovation at 3M", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2 (1), pp. 17-22.
- Cohen, D. V. (1995), "Moral Climate in Business: A Framework for Empirical research" *Academy of Management Journal*, pp. 386-390.
- Greenberg, J., & R.A. Baron, (2000), *Behavior in Organizations*, tenth Ed, Prentice Hall.
- Kofman, F., and P. Senge, (1993), "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, *Organization Dynamics*, Vol. 22 (Autumn), pp. 79-99.
- Korsgaard, M., L. Roberson, and R.D. Rymph, (1998), "What Motivates Fairness: The Role of subordinates Assertive Behavior on Managers' Interactional Fairness, *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 731-744.
- Lau, C. M., and Woodman, R. (1995), "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective" *Academy of Management Journal*, 38 (April), pp. 537-554.