

KAJIAN PUSTAKA

1. Pengertian Kinerja

Hamzah dan Nina (2012) Kinerja adalah hasil dari pekerjaan atau tugas yang diberikan kepadanya, dibandingkan dengan ukuran atau standar yang telah diberikan kepadanya yang ditunjukkan melalui kualitas kerja, kecepatan / ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, dan komunikasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dengan membandingkan standar yang telah ditentukan oleh organisasi dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan

Prestasi kerja merupakan suatu usaha karyawan untuk mencapai tujuan melalui produktivitas kerja yang ditunjukkan secara kuantitas maupun kualitas (Wijono, 2010). Menurutny, hal tersebut dicapai dengan cara menjalankan atau menyempurnakan tugas secara efisien dan efektif dalam organisasi.

Rivai (dalam Wibowo 2013) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

[illegible]

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta hasil kerja atau tingkat keberhasilan yang didapat oleh karyawan dengan membandingkan standar yang ditentukan oleh perusahaan dalam sebuah organisasi pada periode tertentu yang nantinya akan diukur melalui melalui kualitas kerja, kecepatan / ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, komunikasi, motivasi dalam bekerja, serta mampu melihat peluang yang ada.

Menurut (Prawirosentono, 1999) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari

kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien

b) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Karyawan yang kreatif merupakan aset bagi sebuah perusahaan, karena ia akan berkontribusi dalam memajukan perusahaan tersebut dengan ide-ide dan gagasan yang bagus. Karenanya penulis ingin meneliti sejauh mana hubungan kreativitas dengan kinerja karyawan.

Menurut Steers dalam (Laksmi, 2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

a) Faktor kemampuan

b) Faktor motivasi

4. Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian karyawan, pada dasarnya adalah upaya penilaian terhadap kinerja karyawan. Secara umum dapat diartikan sebagai upaya guna mengadakan pengukuran atas kinerja dari setiap karyawan perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja dari karyawan

tersebut dalam menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bersangkutan. Hasil dari penilaian kinerja karyawan ini akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya penungkatan peningkatan produktivitas dan efektivitas perusahaan, yang dilakukan secara terus menerus, berlanjut, dan berkesinambungan. (Budihardjo, 2015)

Menurut Anita, dkk (2013) kinerja pada dasarnya lebih menekankan pada hasil yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi instansi/organisasi tempatnya bekerja. Sasaran penilaian prestasi kerja antara lain, kecakapan, kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, performa dalam melaksanakan tugas, dan kesehatan jasmani dan rohani selama bekerja.

Mangkunegara (2013) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Panggabean dalam Wijono (2010) penilaian kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali & evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi di tunjukkan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian kinerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaianpun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah para atasan langsung itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para atasan langsung itulah yang paling kompeten melakukan penilaian (Siagian, 1995).

Teori manajemen sumber daya manusia member petunjuk bahwa terdapat tiga kelemahan dalam argumentasi tersebut. Pertama, tanpa kriteria yang relative seragam, gaya penilaian akan sangat beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda. Kedua, tidak ada jaminan bahwa atasan penilai mendasarkan penilaiannya pada kriteria yang obyektif. Ketiga, hasil penilaian sangat mungkin tidak terdokumentasikan dengan baik, padahal hasil penilaian tersebut harus merupakan bagian dari keseluruhan dokumen kepegawaian yang dinilai (Siagian, 1995).

Dalam pada itu memang harus ditekankan bahwa tidak berarti para atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang biasa terjadi ialah para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang

berlangsung terus menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan obyektivitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijakan yang ditentukan bagi seluruh organisasi bagian kepegawaian (Siagian, 1995).

Siagian (1995) juga menjelaskan yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para pegawai di mana terdapat berbagai faktor, yaitu:

- a) Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- c) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
 - 1) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan karir lebih terbuka baginya.
 - 2) Dalam hal penilaian tersebut negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - 3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada

penghasilan tetap bagi para anggota yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga pemilikan sejumlah saham perusahaan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai yang bersangkutan.

- c) Untuk kepentingan mutasi pegawai. Kinerja seorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
- d) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan terungkap melalui penilaian kinerja.
- e) Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan bisa dilakukan oleh atasan langsung seorang karyawan, karena atasan langsunglah yang tahu bagaimana kerja bawahannya. Penilaian kinerja tidak serta merta dilakukan begitu saja, melainkan terdapat manfaat yang

- 1) Para supervisor yang menilai karyawan mereka
- 2) Para karyawan yang menilai atasan mereka
- 3) Anggota tim yang menilai sesamanya
- 4) Sumber-sumber dari luar
- 5) Karyawan menilai diri sendiri
- 6) Penilaian dan multisumber (umpan balik 360°)

a) Supervisor

[illegible]

karyawan mereka (Mathis & Jacson, 2006). Catatan ini menyediakan contoh spesifik untuk digunakan ketika menilai kinerja. Gambar dibawah menunjukkan proses tinjauan tradisional di mana para supervisor melakukan penilaian kinerja pada karyawan.

b) Karyawan menilai atasan

Sejumlah organisasi di masa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja supervisor dan manajer. Praktik terbaru bahkan mengevaluasi dewan direksi perusahaan. Tanggung jawab dasar dari dewan untuk menetapkan tujuan dan mengarahkan pencapaian mereka menjadi alasan untuk mengevaluasi kinerja dari para anggota dewan.

Keuntungan :

Dalam hal ini ada tiga keuntungan utama. *Pertama*, dalam hubungan atasan–karyawan yang bersifat kritis, penilaian karyawan dapat sangat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten. *Kedua*, dapat membantu atasan agar lebih responsive terhadap karyawan. *Ketiga*, penilaian karyawan memberi kontribusi pada perkembangan karier atasan.

Kerugian :

Reaksi negative yang ditunjukkan oleh banyak atasan karena harus di evaluasi oleh karyawan. Disamping itu, ketakutan akan adanya

pembalasan semakin besar di saat karyawan memberikan penilaian yang realistis.

c) Menilai Tim/Rekan Kerja

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Penilaian ini berguna ketika para supervisor tidak memiliki kesempatan untuk mengamati kinerja setiap karyawan, tetapi tidak demikian halnya dengan anggota kelompok kerja lainnya. Tetapi, beberapa orang berpendapat bahwa penilaian kinerja jenis apa pun, termasuk penilaian oleh tim/rekan kerja, dapat mempengaruhi kerja tim dan usaha manajemen partisipatif secara negative.

d) Menilai diri sendiri

Menilai diri sendiri dapat diterapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan. Tetapi, para karyawan tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana supervisor menilai mereka, mereka dapat menggunakan standar yang sangat berbeda. Ini dapat menunjukkan bagaimana orang-orang cenderung lunak atau lebih menuntut ketika menilai diri mereka sendiri. Karyawan yang

menilai diri sendiri tetap dapat menjadi sumber informasi kinerja yang berharga dan terpercaya.

e) Penilai dari luar

Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tunjauan kinerja. Pelanggan atau klien dari sebuah organisasi adalah sumber nyata untuk penilaian dari luar. Untuk tenaga penjualan atau pekerjaan jasa lainnya, para pelanggan dapat memberikan masukan yang sangat berguna pada perilaku kinerja dari tenaga penjualan. Satu perusahaan mengukur kepuasan layanan pelanggan untuk menentukan bonus bagi eksekutif pemasaran puncak.

f) Penilaian dari Multisumber/Umpan Balik 360°

Dalam umpan balik multisumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Tetapi manajer tetap menjadi pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, bahkan dalam system yang multisumber. Jadi, persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

Tujuan dari umpan balik 360° adalah untuk meningkatkan reliabilitas dengan mengumpulkan pandangan yang sama, tetapi lebih untuk menangkap berbagai evaluasi atas peran yang berbeda dari karyawan secara individual (Mathis & Jacson, 2006).

Dengan demikian umpan balik datang dari beberapa arah sekaligus, yaitu dari bawahan, rekan, dan atasan. Termasuk di dalamnya adalah asesmen diri. Beberapa perusahaan menambahkan umpan balik dari pihak eksternal, seperti dari pelanggan dan pemasok atau pihak terkait lain tergantung bidang pekerjaannya.

Kegiatan pemberian umpan balik biasanya digunakan untuk menanyakan pertanyaan yang mencakup berbagai kompetensi dalam bekerja. Bentuk umpan balik berupa pertanyaan-pertanyaan yang diukur pada skala rating untuk lebih memahami dimana seseorang harus memfokuskan diri untuk meningkatkan kompetensinya (Ratnaningsih, 2011).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan oleh supervisor, karyawan menilai atasannya, menilai tim/rekan kerja, menilai diri sendiri, penilai dari luar serta penilaian dari multisumber/umpan balik 360°.

Namun, dalam hal ini penulis menggunakan penilaian dari supervisor atau atasan langsung. Penilai karyawan oleh supervisor atau manajer mereka adalah metode yang paling umum. Atasan langsung mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan penilaian dalam kebanyakan organisasi, meskipun atasan supervisor tersebut akan meninjau dan menyetujui penilaian tersebut.

5. Metode untuk Menilai Kinerja

Metode berbeda tersebut menimbulkan pertanyaan apakah kinerja diukur terhadap standar yang valid. Kinerja seorang karyawan dapat dibandingkan dengan kinerja atau hasil orang lain. Kinerja juga dapat dinilai terhadap perilaku yang diharapkan yang harus ditentukan sebelumnya.

1) Metode penilaian kategori

a) Skala penilaian grafis

dua jenis skala penilaian grafis yang digunakan saat ini, 1)

Yang paling umum memberikan daftar kriteria pekerjaan seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, kehadiran, dan lain-lain.

2) Menilai aspek-aspek perilaku, seperti pengambilan keputusan, pengembangan karyawan, dan lain-lain

b) *Checklist*

Alat penilaian kinerja yang menggunakan daftar pertanyaan atau kata-kata. Penilai memberi tanda pertanyaan yang paling representative dari karakteristik dan kinerja karyawan.

2) Metode Komparatif

Metode ini memerlukan para manajer untuk membandingkan secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain

a) Penentuan peringkat

Kinerja semua karyawan diurutkan tertinggi sampai yang terendah. Kekurangan utama dari metode penentuan peringkat ini adalah ukuran perbedaan di antara individu-individu tidak didefinisikan dengan jelas

b) Distribusi paksa

Teknik untuk mendistribusikan penilaian yang dapat dihasilkan dengan metode apa pun. Tetapi, tidak membutuhkan perbandingan di antara orang-orang dalam

Para manajer dan spesialis SDM harus memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan deskripsi adalah inti dari metode kejadian penting, esai, dan tinjauan lapangan.

4) Metode Perilaku/Tujuan

Pendekatan ini lebih berusaha untuk menilai perilaku karyawan dibandingkan karakteristik yang lainnya. Dengan menjelaskan secara terperinci setiap tingkatan kinerja akan membantu meminimalkan masalah yang terlihat sejak awal untuk pendekatan yang lain. Metode ini menggunakan penyusunan skala, menyusun skala perilaku dimulai dengan mengidentifikasi dimensi-dimensi pekerjaan yang penting, yaitu faktor-faktor kinerja terpenting dalam deskripsi pekerjaan seorang karyawan.

[illegible]

B. Kreativitas

1. Pengertian Kreativitas

Rogers dalam (Laksmi, 2011) mendefinisikan kreativitas adalah kecenderungan untuk mengaktualisasikan diri, mewujudkan potensi, dorongan untuk berkembang dan menjadi matang, kecenderungan untuk mengekspresikan dan mengaktifkan semua kemampuan organisme.

Kreativitas adalah kemampuan individu dalam memunculkan suatu gagasan baru mengenai sesuatu, terutama dari apa yang sudah diketahui. Kreativitas sangat diperlukan dalam organisasi sebagai bagian dari kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi dengan perubahan. Perubahan senantiasa memunculkan sesuatu yang baru. Oleh karena itu individu yang mampu untuk menghasilkan sesuatu yang baru memiliki kontribusi positif bagi organisasi (Tisnawati & Saefullah, 2005).

Dharma dan Akib (dalam Wibowo 2013) kreativitas merupakan esensi yang mencirikan eksistensi dan perkembangan organisasi, karena kreativitas dapat terlihat melalui produk, usaha, mode atau model baru yang dihasilkan oleh individu dan kelompok dalam organisasi. Dan kreativitas juga merupakan ramuan utama dalam layanan pelanggan, pengembangan produk dan strategi baru.

Rachmawati (dalam Wibowo 2013), kreativitas merupakan suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi,

sukesi, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah.

Kreativitas dapat didefinisikan dalam beranekaragam pernyataan, tergantung siapa dan bagaimana menyorotinya. Menurut Supriadi (dalam Ghufroon & Risnawita, 2011) keanekaragaman ini disebabkan oleh dua alasan. Pertama, sebagai suatu konstruk hipotesis yang mana kreativitas merupakan ranah psikologis yang kompleks dan multidimensional yang mengundang berbagai tafsiran yang beragam. Kedua, definisi-definisi kreativitas memberikan tekanan yang berbeda-beda, tergantung dasar teori yang menjadi acuan pembuat definisi.

James (dalam Wibowo 2013) mengatakan bahwa kreativitas merupakan suatu proses mental yang dilakukan oleh individu berupa gagasan ataupun produk baru, atau mengombinasikan antara keduanya sehingga yang pada akhirnya akan melekat pada dirinya.

Kreativitas adalah kemampuan seorang individu untuk menciptakan ide-ide baru atau menempatkan perspektif baru pada ide-ide lama (Griffin, 2004). Kreativitas adalah cara mengapresiasi diri kita terhadap suatu masalah, dengan menggunakan berbagai cara yang datang secara spontanitas yang merupakan hasil dari pemikiran. Kreativitas bisa disalurkan dengan berbagai cara, diantaranya dengan membuat karya-karya seni yang mengandung nilai-nilai estetika atau keindahan untuk mendapatkan nilai tambah. (Waluyo, 2013)

Sukarti (dalam Ghuftron & Risnawita, 2011) berpendapat bahwa istilah kreativitas dalam kehidupan sehari-hari selalu dikaitkan dengan prestasi yang istimewa dalam menciptakan sesuatu yang baru, menemukan cara-cara pemecahan masalah yang tidak dapat ditemukan oleh kebanyakan orang, ide-ide baru, dan melihat adanya berbagai kemungkinan.

Kreatif ialah setiap pemikiran proses yang memecahkan suatu masalah atau mencapai suatu tujuan dengan cara yang asli dan berguna. Kreativitas juga merupakan kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan yang berguna di antara hal-hal yang berbeda (Kossen, 1986).

Drevdahl (dalam Hurlock, 1999) Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan komposisi, produk atau gagasan apa saja yang pada dasarnya baru, dan sebelumnya tidak dikenal pembuatnya. Ia dapat berupa kegiatan imajinatif atau sintesis pemikiran yang hasilnya bukan hanya perangkuman. Ia mungkin mencakup pembentukan pola baru dan gabungan informasi yang diperoleh dari pengalaman sebelumnya dan pencakokan hubungan lama ke situasi baru dan mungkin mencakup pembentukan korelasi baru. Ia harus mempunyai maksud atau tujuan yang ditentukan, bukan fantasi semata, walaupun merupakan hasil yang sempurna dan lengkap. Ia mungkin dapat berbentuk produk seni, kesusasteraan, produk ilmiah, atau mungkin bersifat prosedural atau metodologis.

Rhodes (dalam Munandar, 2004) menganalisis lebih dari 40 definisi tentang kreativitas, menyimpulkan bahwa pada umumnya kreativitas

Menurut Laksmi (2011) kreativitas merupakan kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, baik dalam bentuk ciri-ciri *aptitude* maupun *non aptitude*, baik dalam karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada, yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya. Winardi (1991) mengemukakan bahwa kreativitas meliputi pemecahan kemampuan mental seseorang dalam sikap ingin tahu dalam bidang tertentu, di mana hasilnya dapat berupa penciptaan atau penemuan hal yang baru.

2. Kreativitas Kerja

[illegible]

perusahaan dan semua ini bekerja sama untuk menghasilkan keuntungan, kualitas, pengetahuan, atau hasil lain yang diinginkan.

Kreativitas mungkin inovasi dalam arti tradisional, yakni penemuan produk dan layanan yang luar biasa, tetapi juga mungkin pengembangan proses baru, cara-cara baru untuk berkomunikasi dengan pelanggan, atau cara-cara baru untuk menarik dan retaining bakat terbaik. Kreativitas, singkatnya adalah inti dari semua kompetensi perusahaan, karena kreativitas adalah apa yang membuat sesuatu yang lebih baik atau baru (Degraff & Lawrence, 2002).

Kreativitas merupakan ciri kepribadian yang melibatkan kemampuan untuk meloloskan diri dari pemikiran kaku dan menghasilkan ide yang baru dan berguna. Kreativitas menghasilkan inovasi dan merupakan sumber kehidupan dari sejumlah perusahaan. Kreativitas merupakan ciri kepribadian yang dapat didorong dan dikembangkan dalam organisasi. Caranya dengan memberikan orang kesempatan dan kebebasan untuk berpikir dengan cara yang tidak konvensional. Sebagai contoh, salah satu penghalang utama dalam meningkatkan kreativitas dalam dunia kerja adalah rasa takut akan kegagalan. Jika suatu organisasi tidak bisa menolerir kesalahan dan kegagalan, jangan harap karyawan mau mengambil resiko yang sering kali melekat dalam pendekatan kreatif (Ivancevich, 2005).

Organisasi kreatif cenderung dikendalikan dari atas, dengan manager senior memiliki kepercayaan dan komitmen terhadap kreativitas, seperti yang dikatakan Graham Lanchester 'Kreativitas adalah sebuah pola pikir dan tingkah laku, bukan sebuah aliran energi singkat. Hal ini membutuhkan dukungan dari

Sebuah keinginan untuk mencapai sesuatu merupakan hal yang mendasar. Budaya 'bisa melakukan' akan mendorong penerimaan ide-ide dan konsep baru, kabalikan dari sebuah lingkungan negatif di mana ide-ide baru ditanggapi dengan penolakkan.

gungan negatif di mana
n atau organisasi yang
bawahan akan membuat

aktivitas

Hawedi (dalam Laksmini, 2011) menyebutkan tiga belas ciri-ciri yang

- Memiliki rasa ingin tahu yang mendalam.
- Sering mengajukan pertanyaan yang berbobot.
- Memberikan banyak gagasan, usul-usul terhadap suatu masalah.
- Mampu menyatakan pendapat secara spontan dan tidak malu-malu.
- Mempunyai atau menghagai rasa keindahan.
- Menonjol dalam satu atau lebih bidang studi.

- g) Dapat mencari pemecahan masalah dari berbagai segi.
- h) Mempunyai rasa humor.
- i) Mempunyai daya imajinasi (misalnya memikirkan hal-hal yang baru dan tidak biasa).
- j) Mampu mengajukan pemikiran, gagasan pemecahan masalah yang berbeda dengan orang lain (orisinil).
- k) Kelancaran dalam menghasilkan bermacam-macam gagsann.
- l) Mampu menghadapi masalah dari berbagai sudut pandangan.

Menurut Winardi (1991) orang yang kreatif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Mengobservasi situasi dan problem yang sebelumnya tidak pernah diperhatikan
- b) Menghubungkan ide-ide dan problem-problem yang dicapai dari banyak macam sumber
- c) Cenderung memiliki banyak alternatif terhadap masalah atau subjek tertentu
- d) Sering kali menentang hal-hal yang bersifat klise, dan ia tidak dihalangi oleh kebiasaan
- e) Mendayagunakan dan menimba dari kekuatan-kekuatan emosional-mental-dibawah sadar yang dimilikinya
- f) Memiliki fleksibilitas tinggi dalam pemikirannya, tindakan-tindakannya dan perumusan saran-saran

Amabile (dalam Ghufroon & Risnawita, 2011) mengemukakan beberapa faktor penting yang mempengaruhi kreativitas, diantaranya:

Kemampuan kognitif meliputi pendidikan formal. Faktor ini memengaruhi keterampilan sesuai dengan bidang dan masalah yang dihadapi individu yang bersangkutan.

[illegible]

Motivasi intrinsik sangat memengaruhi kreativitas seseorang karena motivasi intrinsik dapat membangkitkan semangat individu untuk belajar sebanyak mungkin guna menambah pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Dengan demikian individu dapat mengemukakan ide secara lancar, dapat memecahkan masalah dengan luwes.

Kreativitas juga dipengaruhi lingkungan sosial, yaitu tidak adanya tekanan-tekanan dari lingkungan sosial seperti pengawasan, penilaian maupun pembatasan-pembatasan dari pihak luar.

a) Faktor intelegensi

[illegible]

b) Faktor kepribadian

Sejauh mana seseorang menunjukkan kreativitasnya tidak hanya tergantung pada aspek intelektualnya saja, tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor kepribadian seperti imajinatif, mempunyai inisiatif, mempunyai minat luas, bebas dalam berpikir, rasa ingintahu yang kuat, ingin mendapat pengalaman-pengalaman baru, penuh semangat, energik, percaya diri, berani mengambil resiko, dan berani dalam berpendapat dan berkeyakinan.

c) Faktor lingkungan

Faktor lingkungan dapat berupa suasana dan fasilitas yang memberikan rasa aman. Kreativitas dapat berkembang bila lingkungan memberi dukungan dan kebebasan yang mendukung perkembangan kreativitas.

Rogers (dalam Ghuftron & Risnawita, 2011) lebih menilai kreativitas sebagai gerakan humanistik, yaitu kecenderungan manusia untuk mengaktualisasikan diri dan potensi. Oleh karena itu, faktor atau kondisi yang memungkinkan bagi seseorang untuk mengaktualisasikan diri merupakan faktor yang menentukan kreativitas seseorang. Berikut ini kondisi-kondisi yang dapat mempengaruhi kreativitas seseorang:

a) Keterbukaan terhadap pengalaman

Keterbukaan terhadap pengalaman, yaitu keterbukaan penuh terhadap rangsangan dari luar maupun dari dalam (firasat dan alam prasadar)

b) Pusat penilaian internal

Kemampuan bermain dengan elemen-elemen atau konsep-konsep yaitu kemampuan bermain secara spontan dengan ide, warna, bentuk, bangunan elemen, dan kemampuan untuk membentuk kombinasi-kombinasi baru dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

d) Adanya penerimaan terhadap individu secara wajar

Setiap individu agar dapat menemukan dirinya sendiri diperlukan suasana bebas dari penilaian dan tidak diukur dengan beberapa standar dari luar. Penilaian dapat merupakan ancaman dan menghasilkan suatu pertahanan yang menyebabkan beberapa hasil dari pengalaman ditolak untuk disadari. Jika penilaian dari luar ini ditiadakan, maka individu akan lebih terbuka terhadap lingkungannya. Hasilnya, individu dapat mengaktualisasikan diri dengan maksimal sesuai dengan daya kreasinya.

f) Adanya sikap empati

Sikap empati memungkinkan seseorang dapat menyatakan dirinya sesuai dengan motivasi dan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga memungkinkan munculnya ekspresi yang bervariasi dan penuh kreasi.

g) Adanya kebebasan psikologis

Kondisi ini memungkinkan individu secara bebas mengekspresikan pikiran dan perasaannya, juga bebas menjadi apa saja sesuai dengan keadaan batinnya sendiri. Kebebasan psikologis yang dimaksud adalah kebebasan untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan individu dalam kehidupan masyarakat dan tetap bertanggung jawab terhadap diri sendiri maupun terhadap lingkungannya.

Menurut Guilford dalam Winardi (1991) terdapat empat faktor yang kiranya merupakan faktor mempengaruhi pemikiran kreatif, yaitu :

a) Kepekaan problem (*Problem Sensitivity*)

Yaitu kemampuan untuk mengetahui adanya sesuatu problem

b) Kelancaran ide (*Ide Fluency*)

Yaitu kemampuan menghasilkan ide-ide atau pilihan-pilihan alternative dalam jumlah besar.

c) Fleksibilitas (*Flexibility*)

Merupakan faktor penting pula. Orang-orang yang cenderung luar biasa adaptif (mampu menyesuaikan diri mereka) dalam pendekatan mereka terhadap problem tertentu. Begitu pendekatan tertentu terhadap problem

tertentu tidak memberikan hasil yang diinginkan, maka dengan cepat sekali mereka menggunakan pendekatan dari sudut pandangan lain.

d) Orisinalitas (*Originality*)

Seseorang yang kreatif, bukan saja dapat menghasilkan sejumlah besar ide atau pilihan-pilihan alternative, tetapi ia juga mampu menghasilkan ide-ide yang baru dan segar.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa Kemampuan kognitif, disiplin, motivasi intrinsik, lingkungan sosial, intelegensi dan kepribadian serta kondisi sekitar merupakan factor-faktor yeng mempengaruhi kreativitas.

5. Proses Kreatif

Menurut Griffin (2004), penciptaan ide-ide, dilaksanakan melalui suatu proses yang terdiri dari beberapa langkah yang berhubungan erat satu sama lain, diantaranya adalah :

a) Persiapan (*preparation*)

Proses kreatif biasanya dimulai dengan persiapan. Pendidikan dan pelatihan formal biasanya merupakan cara yang paling efisien agar seseorang familier dengan begitu banyak riset dan pengetahuan.

b) Inkubasi (*incubation*)

Fase kedua dari proses kreatif adalah inkubasi. Periode konsentrasi sadar berintensitas rendah saat pengetahuan dan ide-ide yang diperoleh selama

mengerahkan energi yang lebih besar lagi. Mereka ingin segera melihat hasil usaha pada tahap pengendapan pikiran.

e) Evaluasi

Tahap ini menimbulkan kesan sebagai unsur yang tidak kreatif. Pada tahap ini, kenyataannya orang kreatif memang menuntut perubahan cara bersikap dan bertindak. Namun, orang-orang yang kreatif biasanya senang menyelidiki segala dampak atau akibat dari ide-ide dan ciptaan mereka dengan cara mengevaluasinya kembali ke permulaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, kreativitas tidak muncul dengan begitu saja, melainkan melalui beberapa tahan.tahap-tahap tersebut adalah persiapan, inkubasi, iluminasi, verivikasi, dan yang terakhir adalah mengaplikasikannya.

C. Hubungan Antar Variabel

Dharma dan Akib (dalam Wibowo, 2013) mengemukakan bahwa kreativitas berasal dari individu yang mempunyai keahlian dan keterampilan berpikir kreatif berdasarkan pendidikan formal dan pengalaman masa lalu. Dengan adanya kreativitas yang dimiliki oleh karyawan diharapkan mampu menghadapi tugas-tugas yang sangat kompleks serta dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Beheshtifar (2013) Kreativitas dianggap sebagai karakteristik pribadi dengan fitur yang mencakup area yang luas dari perhatian dan energi tinggi tingkat. bukti yang menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dapat

berkontribusi untuk inovasi organisasi, efektivitas, dan kelangsungan hidup. Jadi, kreativitas penting untuk organisasi karena kontribusi kreatif tidak hanya dapat membantu organisasi menjadi lebih efisien dan lebih responsif terhadap peluang, tetapi juga membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan, tumbuh dan bersaing di pasar global.

Prawirosentono (1999) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektifitas dan efisiensi, disiplin, inisiatif. Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah kreativitas seperti yang disampaikan dalam penelitian Supriadi (dalam widhiastuti, 2014). Widhiastuti (2014) juga mengatakan bahwa kreativitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kreativitas karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Wibowo, 2013).

Untuk dapat *survive* perusahaan atau organisasi harus mempunyai karyawan yang memiliki kreativitas dan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja yang dicapai karyawan dapat maksimal, karena kinerja yang nyata jauh lebih melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, serta standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Hal tersebut sama dengan apa yang dikemukakan oleh Whitmore (dalam Hamzah dan Nina, 2012) bahwa kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, atau yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.

Sonnentag (dalam widhiastuti, 2014) kinerja berkaitan erat dengan pola dan perencanaan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, kinerja dapat menggambarkan adanya upaya penyelesaian suatu usaha seseorang. Dengan upaya dan kreativitas, secara tidak langsung akan tercapai target tugas yang diharapkan.

Poernomo (2006) Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai profitabilitas di perlukan kreativitas anggota organisasi. Dengan adanya kreativitas dalam membuat sesuatu baik barang, gagasan yang menyebabkan memperindah, mempermudah cara kita bekerja diharapkan dapat meraih keuntungan bagi perusahaan. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dalam memanfaatkan aset-aset perusahaan di perlukan usaha yang kreatif dalam menentukan sasaran-sasaran perusahaan, sehingga dapat di simpulkan bahwa kreativitas mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

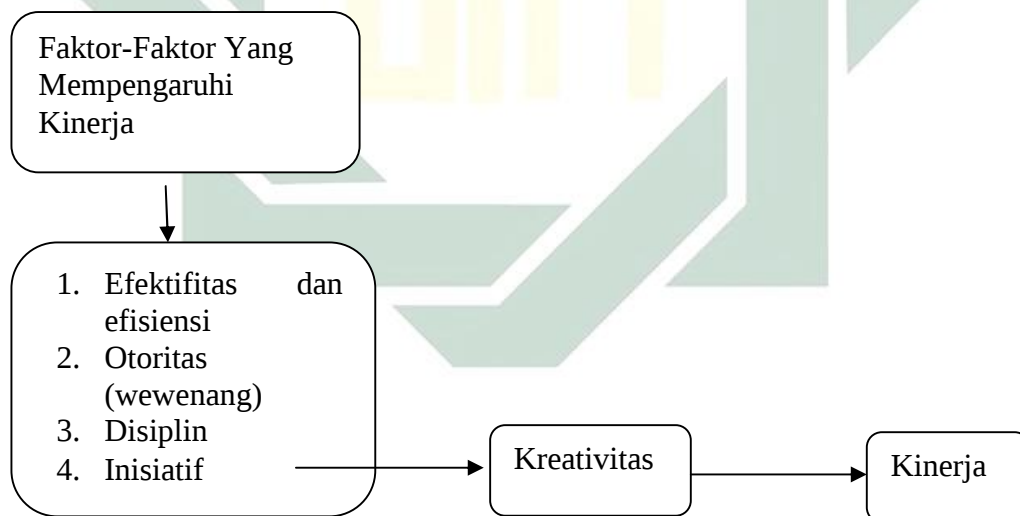
Tisnawati & Saefullah (2005) Kreativitas sangat diperlukan dalam organisasi sebagai bagian dari kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi dengan perubahan. Perubahan senantiasa memunculkan sesuatu yang baru. Oleh karena itu individu yang mampu untuk menghasilkan sesuatu yang baru memiliki kontribusi positif bagi organisasi.

memengaruhi kreativitas, yaitu faktor intelegensi, faktor kepribadian, faktor lingkungan. Proses kreativitas menurut Griffin (2004) meliputi persiapan, inkubasi, wawasan dan verifikasi. Menurut Winardi (1991) ciri-ciri orang kreatif yaitu, mengobservasi situasi dan problem yang sebelumnya tidak pernah diperhatikan, menghubungkan ide-ide dan problem-problem yang dicapai dari banyak macam sumber, cenderung memiliki banyak alternatif terhadap masalah atau subjek tertentu, sering kali menentang hal-hal yang bersifat klise, dan ia tidak dihalangi oleh kebiasaan, mendayagunakan dan menimba dari kekuatan-kekuatan emosional-mental-dibawah sadar yang dimilikinya, memiliki fleksibilitas tinggi dalam pemikirannya, tindakan-tindakannya dan perumusan saran-saran

Degraff & Lawrence (2002) dalam bukunya yang berjudul *creativity at work* mendefinisikan kreativitas kerja sebagai kegiatan yang bertujuan mengatur kegiatan yang menghasilkan produk berharga, jasa, proses, atau ide yang lebih baik atau baru. Tindakan kreativitas dapat dilakukan oleh individu, kelompok atau perusahaan dan semua ini bekerja sama untuk menghasilkan keuntungan, kualitas, pengetahuan, atau hasil lain yang diinginkan.

Penggunaan tenaga kerja manusia terutama yang memiliki kreativisme artinya golongan manusia yang senantiasa mencari suatu bentuk pemikiran atau tindakan yang lebih efektif dan efisien secara terus menerus sehingga pelaksanaan suatu pekerjaan dalam manajemen dapat memberikan hasil yang memuaskan semua pihak. (Makmur & Thahier, 2015)

Sejalan dengan tujuan penelitian, kajian empiris, dan kajian teori yang telah dipaparkan di muka, selanjutnya akan diilustrasikan dalam kerangka pemikiran berikut:



Gambar 1. Kerangka Teori

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Karyawan yang kreatif merupakan aset bagi sebuah perusahaan, karena ia akan berkontribusi

