

**PENGEMBANGAN PERILAKU KREATIF KARYAWAN DI PERUSAHAAN
PENERBITAN BUKU PT RENE TUROS GROUP**

Anis Maftukhin¹, Christantius Dwiatmaja², Djoko Santoso³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Semarang

E-mail: anismaftuchin@gmail.com

Abstract

This study aims to test and analyze the development of creative employee behavior at PT Rene Turos Group. This study also analyzes the accuracy of the leadership strategy implemented by the company in managing human resources, so that the company is able to compete, survive and thrive in the midst of the current era of disruption. In addition, the study aims to examine the role of organizational culture which includes values, norms, and internal practices at PT Rene Turos Group plays a significant role in increasing employee creativity. This study uses a qualitative approach by exploring information on leadership strategies at PT Rene Turos Group through interviews, observations and documentation. The informants involved in this study were the CEO, HRD, Managers, Employees and Chairperson of IKAPI and consumers. The data analysis technique uses the Miles and Huberman interactive model which includes data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of the study show that PT Rene Turos Indonesia prioritizes the development of creative employee behavior to face the challenges of the COVID-19 pandemic. The company applies the concepts of agile, adaptive, and collective as well as a growth mindset to spur creativity. The CEO's leadership that emphasizes openness to new ideas and the principle of growth together is very influential in facilitating employee creativity. Managers provide examples, motivation, and support that shape employees' positive attitudes and subjective norms toward creativity. The organizational culture of PT Rene Turos Indonesia includes the company's vision-mission, values, mental attitude, and history, significantly supporting the development of employees' creative behavior. Values such as integrity, professionalism, creativity, growth mindset, and harmony are the foundation of the company's culture.

Keywords: Covid-19, creative behavior, strategy

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang semakin berkembang pesat, tingkat kompetisi yang tinggi, serta percepatan perubahan teknologi, organisasi dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Dalam konteks ini, pemimpin organisasi menghadapi tekanan besar untuk mencari cara yang efektif untuk meningkatkan perilaku kreatif dari karyawannya. Sebagaimana disebutkan oleh Shalley et al (2004), karyawan yang kreatif memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi di era yang dinamis. Karyawan ini membawa energi segar, visi baru, dan kemampuan untuk menghadapi tantangan dengan cara yang inovatif. Penelitian juga menunjukkan bahwa pegawai yang kreatif berkontribusi pada implementasi sekitar 80% faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Wang & Dass, 2017).

Kreativitas, sebagai aktivitas untuk menghasilkan ide-ide baru, berguna, dan praktis, memegang peranan yang krusial dalam proses inovasi organisasi (Mainemelis, 2010). Ide-ide baru yang dihasilkan oleh individu atau kelompok individu yang bekerja sama merupakan tonggak dalam kemajuan dan keberlanjutan suatu organisasi (Litchfield & Gentry, 2010). Sejumlah faktor utama menjadi pendorong terciptanya perilaku kreatif di antara pegawai. Pertama-tama, kepercayaan dari pemimpin merupakan fondasi yang penting dalam

menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas. Kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawainya menciptakan rasa aman yang memungkinkan pegawai untuk berani mengambil risiko, bereksperimen, dan mencoba hal-hal baru tanpa takut akan hukuman atau kritikan berlebihan jika gagal.

Selanjutnya, umpan balik dari organisasi merupakan salah satu pemicu penting yang dapat merangsang perilaku kreatif di antara pegawai. Umpan balik ini memberikan sinyal kepada individu bahwa mereka mungkin perlu mencoba pendekatan yang berbeda atau bahkan merubah strategi yang mereka gunakan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka (Fisher, 2014). Faktor selanjutnya adalah dukungan rekan kerja. Mead et al (2001) menggambarkan bahwa dukungan rekan kerja mencakup tidak hanya memberi bantuan fisik atau teknis, tetapi juga memberikan dukungan emosional dan sosial. Faktor terakhir adalah imbal jasa yang diberikan oleh organisasi, baik dalam bentuk moneter maupun non-moneter, memainkan peran penting dalam mendorong perilaku kreatif pegawai (Stajkovic & Luthans, 2003).

Keinginan atau niat dalam perilaku kreativitas karyawan ini dapat dijelaskan melalui teori yang bernama *Theory of planned behavior* (Teori perilaku yang direncanakan). Ketika seseorang menciptakan sesuatu yang baru dan orisinal, itu seringkali dimotivasi oleh niat yang kuat untuk melakukannya (Ajzen, 1991). Sejalan dengan penelitian dari Choi (2012), kreativitas terkait dengan komponen *Theory of Planned Behavior* (TPB). Dalam konteks yang diuraikan, *Theory of Planned Behavior* memainkan peran penting dalam memahami faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi keputusan individu untuk menjadi kreatif melalui tiga cara, yang pertama adalah sikap positif terhadap kreativitas.

Pada tahun 2019, pandemi COVID-19 telah menyebar dengan tingkat yang luar biasa cepat. Seiring dengan darurat kesehatan, dunia menghadapi guncangan ekonomi yang paling parah sejak Perang Dunia II (Brown & Gaertner, 2003), dan resesi ini memicu perubahan sistemik yang lebih luas yang akan mengubah perilaku perusahaan, konsumen, dan pelaku publik. Krisis COVID-19 telah mempercepat terjadinya disrupsi dan peralihan ke dunia digital, sehingga para pengusaha di berbagai sektor harus menciptakan model bisnis baru untuk bertahan.

Salah satu sektor industri yang juga mengalami dampak disrupsi dan pergeseran bisnis adalah industri penerbitan. Perkembangan teknologi yang pesat telah mengubah lanskap industri penerbitan secara signifikan. Seiring dengan tren penggunaan media digital sebagai sarana membaca yang semakin meluas, bisnis penerbitan buku menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan dan menarik pembaca tradisional

Data dari IKAPI menunjukkan bahwa sebanyak 50% penerbit mengalami penurunan produktivitas karyawan yang drastis, 32,7% mengalami penurunan sedang, 15,3% mengalami penurunan ringan, sementara 2% tidak mengalami masalah produktivitas akibat wabah Covid-19. Dalam hal penjualan, 58,2% penerbit mengalami penurunan lebih dari 50%, 29,6% mengalami penurunan antara 31% hingga 50%, 8,2% mengalami penurunan antara 10% hingga 30%, dan 4,1% penerbit memiliki penjualan yang relatif sama seperti biasanya. Terakhir, sebanyak 63,3% penerbit melaporkan penurunan permintaan buku lebih dari 50%, 24,5% mengalami penurunan antara 31% hingga 50%, 8,2% mengalami penurunan antara 10% hingga 30%, dan 4,1% penerbit memiliki pesanan buku yang relatif stabil (IKAPI, 2020).

Namun, di tengah tantangan ini, PT Rene Turos Group telah menunjukkan keberhasilannya dalam bertahan dan berkembang dalam kondisi covid 19 yang bisa dilihat dalam Tabel 1.1 di bawah.

Tabel 1. Pertumbuhan Omzet dari Tahun ke Tahun

Tahun	Persentase Pertumbuhan		Tumbuh %
2018 KE 2019	4.388.732.688	4.420.268.922	1%
2019 KE 2020	4.420.268.922	6.713.563.223	52%
2020 KE 2021	6.713.563.223	12.168.195.143	81%
2021 KE 2022	12.168.195.143	14.365.419.001	18%
2022 KE 2023	14.365.419.001	14.740.243.368	3%
2018 KE 2023	4.388.732.688	14.740.243.368	236%

Sumber : Laporan Keuangan Rene Turos Group Tahun 2018-2023

Rene Turos Group adalah contoh sukses dari perusahaan penerbitan buku yang mampu menghadapi tantangan pandemi COVID-19 dengan melakukan adaptasi bisnis berbasis pada pengembangan kreativitas, inovasi, dan perhatian pada karyawan sehingga mampu menyuguhkan konten dan cara distribusi yang relevan terhadap kebutuhan konsumen.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji persoalan tersebut dengan menginvestigasi dan menganalisis cara perusahaan mengembangkan perilaku kreatif karyawan di masa sulit pandemi COVID-19. Fokus penelitian akan ditempatkan pada strategi kreatif yang diadopsi oleh karyawan, praktik manajemen yang mendukung inovasi, dan faktor-faktor lain yang berkontribusi pada keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu peneliti tertarik meneliti tentang “Pengembangan Perilaku Kreatif Karyawan di Perusahaan Penerbitan Buku PT Rene Turos Group”.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian dan menginterpretasikannya dengan melibatkan metode yang ada (Sugiyono, 2016). Penelitian ini juga menggunakan metode deskriptif kualitatif dalam bentuk studi kasus. Waktu penulisan penelitian ilmiah mengacu pada periode atau durasi yang diperlukan untuk menyelesaikan proses penulisan penelitian ilmiah, mulai dari tahap awal hingga penyelesaian naskah akhir. Adapun waktu penulisan penelitian ini disusun pada bulan Oktober hingga Desember 2023. Adapun dalam penelitian ini lokasi tempat penelitian berada di PT Rene Turos Group dengan dukungan beberapa sumber referensi maupun data sekunder dan primer di perusahaan tersebut. Informan penelitian dalam penelitian ini adalah pegawai meliputi CEO, Pemimpin Redaksi, HRD, Manajer divisi dan Karyawan di PT Rene Turos Group yang beralamat di Jalan Moh. Kahfi II, Gg. Damai No. 119, Srengseng Sawah, Kec. Jagakarsa, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta Untuk melengkapi data, maka penelitian ini juga menggali informasi dari para informan eksternal yang terdiri dari Ketua Ikatan Penerbit Indonesia Jakarta (IKAPI JAYA) dan Pelanggan/Pembeli Produk PT Rene Turos Group. Teknik pengumpulan data dengan metode wawancara, dokumentasi dan literatur review. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, yang dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan (Sugiyono, 2016). Model analisis mengalir atau interaktif terdiri dari tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan simpulan atau verifikasi (M. B. Miles et al., 2014).

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Rene Turos Group yang beralamat di Graha Sentana Jl. Warung Buncit Raya No 2 Rt 03 Rw 02, Duren Tiga, Pancoran, Jakarta Selatan 12760. Rene Turos Group adalah contoh sukses dari perusahaan penerbitan buku yang mampu menghadapi tantangan pandemi COVID-19 dengan melakukan adaptasi bisnis berbasis pada pengembangan kreativitas, inovasi, dan perhatian pada karyawan sehingga mampu menyuguhkan konten dan cara distribusi yang relevan terhadap kebutuhan konsumen. Strategi adaptasi yang diterapkan perusahaan ini terlihat mampu mempertahankan posisi kompetitifnya di tengah persaingan sengit dan perubahan pasar yang cepat. Keberhasilan mereka adalah cerminan dari pentingnya adaptasi, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi dalam menghadapi tantangan dan mencapai kesuksesan di era disrupsi ini.

Upaya pengembangan perilaku kreatif para karyawan

Berdasarkan hasil wawancara dengan CEO PT Rene Turos Group, pengembangan perilaku kreatif karyawan di perusahaan ini sangat maksimal dalam menghadapi tantangan pandemi COVID-19. CEO memandang kreativitas sebagai kunci untuk bertahan di masa pandemi dan menyampaikan bahwa perilaku kreatif harus menjadi fondasi perilaku tim. Perusahaan menerapkan konsep *agile*, adaptif, dan kolektif, serta mindset *growth* untuk memacu kreativitas. Inisiatif yang dilakukan untuk mengembangkan perilaku kreatif mencakup penerapan kerja simultan antara *Work From Home* dan *Work from Office* dengan spirit *Unboss*, serta mendorong penggunaan *Total digital marketing-omni channel*. Perusahaan menyelenggarakan kegiatan morning briefing secara hybrid untuk membahas masalah dan solusi dari tiap divisi, mengadakan pelatihan pengelolaan marketplace untuk reseller, dan menggelar rapat redaksi virtual serta serial webinar sesuai isu pandemi.

HRD perusahaan juga turut mendukung pengembangan perilaku kreatif dengan langkah-langkah seperti memberikan wawasan perilaku kreatif dalam penerapannya di pekerjaan. HRD menyusun program alternatif selama pandemi dan menilai efektivitas program-program tersebut. Manajer divisi memiliki peran penting dalam mendorong kreativitas dengan memastikan lingkungan yang mendukung proses kreatif dan inovatif ditengah pembatasan akibat pandemi. Karyawan perusahaan mengakui adanya dukungan dari perusahaan untuk berpikir yang lebih luas dan *out of the box* serta berkontribusi secara kreatif.

Tindakan yang dilaksanakan oleh komponen perusahaan PT Rene Turos Group didukung oleh pernyataan ketua IKAPI Jaya organisasi mendukung pengembangan perilaku kreatif karyawan di industri penerbitan di masa pandemi. IKAPI Jaya berkomitmen untuk menyediakan dukungan dan sumber daya yang diperlukan bagi karyawan di industri penerbitan untuk terus berkembang secara kreatif dalam situasi pandemi. IKAPI Jaya berperan sebagai penghubung antara para penerbit, menciptakan komunitas dan jaringan profesional. Fungsi dari tindakan IKAPI Jaya adalah memberikan kesempatan bagi karyawan agar dapat bertukar ide, pengalaman, dan praktik terbaik.

Kreatifitas dari PT Rene Turos Group juga dirasakan oleh pelanggan yang menyatakan bahwa buku-buku yang disediakan perusahaan menunjukkan peningkatan kualitas dalam hal konten, desain, dan pendekatan penyajian yang lebih interaktif. Pelanggan melihat banyak buku yang beradaptasi dengan situasi pandemi seperti penambahan konten yang relevan dengan kehidupan di masa pandemi dan penggunaan format digital yang lebih interaktif.

Strategi kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusianya

CEO PT Rene Turos Group menekankan bahwa kepemimpinan yang baik sangat menentukan dalam memfasilitasi pengembangan perilaku kreatif karyawan. Beliau mengutip pepatah "*Ing ngarso sungtulodo, ing madyo mangkun karso, tut wuri handayani*" sebagai prinsip dasar kepemimpinan, dimana seorang pemimpin harus memberi contoh, memberikan ide, serta memberikan motivasi dan dukungan kepada bawahannya. Strategi kepemimpinan

yang diterapkan adalah *growth together* yang menekankan pentingnya keterbukaan terhadap ide-ide baru dan meninggalkan cara-cara lama yang tidak lagi relevan. Pendapat tersebut diperkuat oleh ketua IKAPI Jaya bahwa kepemimpinan yang visioner dan responsif sangat penting dalam membimbing perusahaan melalui tantangan yang dihadapi selama pandemi. Pemimpin yang memiliki visi jelas tentang pentingnya kreativitas dalam menghadapi perubahan dan mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan situasi dapat memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk tetap kreatif.

Peran manajer divisi sangat penting dalam mendukung kreativitas. Manajer divisi membangun dan memelihara hubungan yang kuat dengan karyawan, menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi pandemi, serta mendorong kolaborasi dan inovasi. HRD turut serta dalam memastikan bahwa seluruh elemen warga perusahaan memiliki budaya organisasi yang mendukung kreativitas tetap serta berkolaborasi dengan departemen lain untuk memperkuat inisiatif kreatif kepemimpinan di perusahaannya sangat mendukung, terbuka terhadap ide-ide baru, dan memberikan ruang untuk eksperimen sangat membantu dalam menciptakan lingkungan yang kreatif, terutama selama pandemi COVID-19.

Dampak positif yang diberikan kepada pelanggan dengan adanya kepemimpinan yang efektif yaitu menghadirkan produk yang relevan dengan kondisi pandemi. Pelanggan pada masa pandemi lebih tertarik pada buku yang memberikan dukungan emosional, informasi kesehatan, dan keterampilan baru. Situasi pandemi yang menuntut banyak waktu di rumah membuat pelanggan sering mencari buku-buku yang dapat dibaca bersama keluarga atau memberikan hiburan di rumah. Produk PT Rene Turos Group yang menyasar berbagai referensi pelanggan dan menerapkan layanan online menjadi strategi perusahaan agar tetap bersaing pada masa pandemi.

Nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan

Budaya organisasi di PT Rene Turos Group sangat berperan dalam mendukung pengembangan perilaku kreatif karyawan. CEO menekankan bahwa budaya organisasi, termasuk visi-misi perusahaan terus disampaikan untuk menjadi petunjuk arah perusahaan. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kreativitas, mindset tumbuh dan harmonis menjadi dasar budaya perusahaan. Pembentukan budaya organisasi yang positif diperkuat oleh pendapat ketua IKAPI Jaya yaitu budaya organisasi yang mendorong inovasi menjadi landasan yang kuat untuk pengembangan perilaku kreatif karyawan. Perusahaan penerbitan harus menciptakan lingkungan kerja yang inklusif yang ditandai dengan didukanya gagasan baru. Kegagalan dianggap sebagai bagian dari proses belajar dan memacu untuk memperkuat kolaborasi antar karyawan. Perusahaan penerbitan harus mampu memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi antar karyawan, terutama dalam lingkungan kerja virtual. Pengalihan kegiatan melalui platform kolaborasi digital dan pertemuan online yang teratur memberikan ruang bagi karyawan untuk berbagi ide dan bersinergi dalam mengembangkan solusi kreatif untuk tantangan yang dihadapi pada masa pandemi.

HRD juga berperan dalam memastikan bahwa budaya organisasi mendukung kreativitas dengan mempromosikan nilai-nilai khusus yang mendorong inovasi. Nilai-nilai tersebut termasuk beriman, beribadah, bersyukur, jujur, kerja keras, disiplin, tanggung jawab, proaktif, saling menghargai, optimis, dan berani mengambil keputusan.

Dalam kurun waktu pandemi COVID-19 perusahaan terus memperkuat budaya organisasi. Langkah konkret yang dilaksanakan yaitu adaptasi praktik kerja dan memastikan tim tetap kompak dalam menghadapi setiap tantangan. Karyawan merasakan dukungan budaya organisasi dalam mendorong mereka untuk berinovasi dan berkolaborasi kreatif, meskipun menghadapi tantangan yang signifikan selama pandemi. Menurut pelanggan budaya organisasi yang positif tercermin dari produk yang mengandung unsur kreatifitas dan sesuai dengan

kebutuhan pelanggan. Pelanggan PT Rene Turos Group juga berharap perusahaan terus mengembangkan perilaku kreatif karyawan dan inovasi produk. Pelanggan berharap ada lebih banyak konten yang relevan dengan situasi global yang terus berubah, format buku yang lebih interaktif dan digital, serta pendekatan kreatif dalam pemasaran dan distribusi.

Pembahasan

Upaya pengembangan perilaku kreatif para karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan perilaku kreatif karyawan di perusahaan ini sangat diutamakan, terutama dalam menghadapi tantangan pandemi COVID-19. Kreativitas merupakan kunci untuk bertahan di masa pandemi dan menyampaikan bahwa perilaku kreatif harus menjadi fondasi perilaku tim. Perusahaan menerapkan konsep *agile*, adaptif, dan kolektif, serta mindset *growth* untuk memacu kreativitas.

Inisiatif yang dilakukan untuk mengembangkan perilaku kreatif meliputi pelatihan kerja, seminar dan penerapan kerja simultan antara *Work From Home* dan *Work from Office*. Penerapan dua metode kerja tersebut bertujuan agar kreatifitas kerja para karyawan tetap terjaga pada masa pandemi. Karyawan ini membawa energi segar, visi baru, dan kemampuan untuk menghadapi tantangan dengan cara yang inovatif. Penelitian juga menunjukkan bahwa pegawai yang kreatif berkontribusi pada implementasi sekitar 80% faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Wang & Dass, 2017).

Salah satu ciri khas dari CEO RTG adalah menanamkan spirit *Unboss*. Konsep *Unboss* adalah sebuah pendekatan manajemen yang menekankan pentingnya mengurangi atau menghilangkan struktur hierarkis tradisional dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, transparan, dan berorientasi pada tujuan bersama (Kolind & Botter, 2021). Strategi *Unboss* dinilai efektif dibandingkan dengan strategi konvensional dalam memacu kreativitas karyawan terutama pada masa pandemi.

Strategi manajemen konvensional sering kali ditandai oleh struktur hierarkis yang ketat dengan ciri khas keputusan utama dibuat oleh pemimpin tertinggi. Konsep *unboss* memberikan ruang yang lebih merata pada setiap anggota organisasi untuk berkontribusi. Konsep *Unboss* meletakkan karyawan sebagai mitra. *Passion* karyawan sejajar dengan atasan atau elemen lainnya termasuk CEO. Wujud dari keberhasilan konsep *Unboss* adalah perusahaan mampu bertahan pada masa pandemi dan terhindar dari kebangkrutan. Salah satu pemicu keberhasilan RTG adalah mampu menghadirkan produk yang kreatif pada masa pandemi Covid-19. Perilaku kreatif bukan semata-mata menghasilkan ide-ide baru, namun juga melibatkan kemampuan untuk mengevaluasi dan mengembangkan berbagai kemungkinan dari ide-ide tersebut, menjadikan kreativitas sebagai proses yang dinamis dan kompleks (De Jong & Den Hartog, 2010)

Pada masa pandemi perusahaan juga dinilai berhasil menerapkan penggunaan *Total digital marketing-omni channel*. *Total digital marketing* dengan pendekatan *omni-channel* adalah strategi pemasaran yang mengintegrasikan semua saluran pemasaran digital untuk memberikan pengalaman yang konsisten dan terpadu kepada pelanggan (Kirillova et al, 2020). *Total digital marketing-omni channel* dalam penelitian ini berhasil memberikan peluang bagi pelanggan untuk berinteraksi dengan merek melalui berbagai platform dan perangkat dengan tetap mempertahankan pengalaman yang nyaman dan terkoordinasi.

Perusahaan menerapkan kegiatan *morning briefing* secara hybrid untuk membahas masalah dan solusi dari tiap divisi. Kegiatan tersebut menurut perusahaan sangat penting agar karyawan mengawali pekerjaan sesuai dengan komando perusahaan dan berpegang pada visi misi perusahaan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Haffidz (2023) bahwa *morning briefing* memiliki fungsi penting dalam penyelarasan tim, pembaruan informasi, perencanaan

dan koordinasi. Kegiatan tersebut memastikan semua anggota tim memiliki informasi terbaru, memahami prioritas kerja, dan tahu apa yang diharapkan perusahaan kepada setiap karyawan. Upaya pengembangan perilaku kreatif karyawan ini selaras dengan *Theory of Reasoned Action* untuk memahami bagaimana upaya pengembangan perilaku kreatif ini dipengaruhi oleh sikap dan norma subjektif karyawan. Sikap karyawan terhadap kreativitas dipengaruhi oleh pandangan positif yang ditanamkan oleh perusahaan dan dukungan yang diberikan. Norma subjektif yang melibatkan persepsi karyawan tentang apa yang dianggap penting oleh rekan kerja dan atasan memiliki pengaruh terhadap perilaku kreatif.

Sejalan dengan penelitian dari Choi (2012), kreativitas terkait dengan komponen *Theory of Planned Behavior* (TPB). Dalam konteks yang diuraikan, *Theory of Planned Behavior* memainkan peran penting dalam memahami faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi keputusan individu untuk menjadi kreatif melalui tiga cara, yang pertama adalah sikap positif terhadap kreativitas. Individu yang memiliki sikap positif terhadap kreativitas cenderung melihat kreativitas sebagai sesuatu yang berharga dan diinginkan

Strategi kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusianya

Kepemimpinan yang baik sangat menentukan dalam proses pengembangan perilaku kreatif karyawan. Prinsip dasar kepemimpinan seorang pemimpin harus memberi contoh, ide, motivasi dan dukungan kepada bawahannya. Pada masa pandemi banyak pemimpin perusahaan yang memutar otak mereka bagaimana caranya agar perusahaan dapat bertahan di tengah pandemi Covid-19, mulai dari sisi pendapatan perusahaan sampai kepada sisi kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Ada banyak tantangan yang harus dihadapi para pemimpin. Tantangan pertama, yaitu bagaimana cara pemimpin mengeksekusi strategi dan kebijakan *Work from Home*.

Perusahaan Rene Turos Group dinilai berhasil dalam memimpin karyawan untuk tetap produktif pada masa pandemi. Strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan adalah *growth together*. Ciri khas dari strategi tersebut adalah menekankan pentingnya keterbukaan terhadap ide-ide baru dan meninggalkan cara-cara lama yang sudah tidak relevan. Penyerapan ide-ide baru itu dapat mewujudkan produktivitas perusahaan meningkat.

Pengelolaan kinerja karyawan di PT Rene Turos Group ini selaras dengan penelitian dari Esthi (2020) bahwa pada masa pandemi pemimpin perusahaan setidaknya melakukan tiga hal, yaitu menjalankan *remote working*, mengelola produktivitas karyawan, dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam penggunaan digital

Strategi kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia di PT Rene Turos Group dalam sudut pandang *Theory of Planned Behavior* bahwa strategi kepemimpinan ini mempengaruhi sikap dan norma subjektif karyawan terhadap kreativitas. Sikap positif terhadap kreativitas diperkuat oleh contoh dan dukungan dari para pemimpin. Norma subjektif dipengaruhi oleh harapan yang ditetapkan oleh manajer dan pimpinan yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara kreatif dan inovatif.

Nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan

Budaya organisasi di PT Rene Turos Group sangat berperan dalam mendukung pengembangan perilaku kreatif karyawan. Budaya organisasi didalamnya memuat visi-misi, nilai, sikap mental, dan sejarah perusahaan, terus disampaikan untuk menjadi petunjuk arah perusahaan. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kreativitas, mindset tumbuh, dan harmonis menjadi dasar budaya perusahaan. Selama pandemi COVID-19 perusahaan terus memperkuat budaya organisasi. Langkah konkret yang dilakukan yaitu melakukan adaptasi praktik kerja yang agile dan adaptif, serta memastikan tim tetap kompak dan tidak menyerah pada tantangan. Karyawan PT Rene Turos Group pada masa pandemi merasakan dukungan

budaya organisasi dalam mendorong mereka untuk berinovasi dan berkolaborasi kreatif ditengah tantangan yang signifikan selama pandemi.

PT Rene Turos Group pada masa pandemi menerapkan spirit Unboss dimana karyawan memiliki ruang yang terbuka lebar dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Karyawan diberikan peluang untuk memaparkan ide kreatifnya kepada perusahaan. Hasil penelitian tersebut selaras dengan penelitian Sidik (2020) bahwa paa masa pandemi pemimpin dapat menggerakkan organisasi perusahaan secara lebih baik dengan menetapkan prioritas penanganan dan memberdayakan karyawan untuk mencari serta menerapkan solusi yang mendukung prioritas-prioritas yang ada.

Nilai budaya dan organisasi di PT Rene Turos Group dalam sudut pandang *Theory of Planned Behavior*, budaya organisasi ini membentuk sikap karyawan terhadap kreativitas dan inovasi. Sikap positif terhadap kreativitas diperkuat oleh nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam perusahaan. Norma subjektif karyawan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kolaborasi kreatif. Ketika nilai-nilai budaya organisasi secara konsisten dipromosikan dan diterapkan maka karyawan merasa didukung untuk berpikir kreatif dan berinovasi pada kondisi apapun.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu PT Rene Turos Group sangat mengutamakan pengembangan perilaku kreatif karyawan untuk menghadapi tantangan pandemi COVID-19. Perusahaan menerapkan konsep agile, adaptif, dan kolektif serta mindset growth untuk memacu kreativitas. Inisiatif seperti kerja simultan WFH dan WFO, penggunaan digital marketing-omni channel, morning briefing hybrid, pelatihan pengelolaan marketplace, rapat redaksi virtual, dan webinar menunjukkan dukungan perusahaan dalam mendorong kreativitas. Kepemimpinan CEO yang menekankan keterbukaan terhadap ide-ide baru dan prinsip growth together sangat berpengaruh dalam memfasilitasi kreatifitas karyawan. Para manajer memberikan contoh, motivasi, dan dukungan yang membentuk sikap positif dan norma subjektif karyawan terhadap kreativitas. Budaya organisasi PT Rene Turos Group mencakup visi-misi, nilai, sikap mental, dan sejarah perusahaan, mendukung pengembangan perilaku kreatif. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kreativitas, mindset tumbuh, dan harmonis menjadi dasar budaya perusahaan. Selama pandemi perusahaan memperkuat budaya organisasi dengan praktik kerja agile dan adaptif.

Berdasarkan paparan dari keterbatasan penelitian yang ditemukan maka saran untuk penelitian yang akan datang yaitu hasil penelitian menunjukkan ada beberapa faktor lain yang belum dikaji seperti bonus dan pemenuhan hak karyawan. Ruang lingkup penelitian dapat diperluas tidak pada satu jenis perusahaan saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Brown, R., & Gaertner, S. L. (Eds.). (2003). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes* (1st ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470693421>
- Choi, J. N. (2012). Context and Creativity: The Theory of Planned Behavior as an Alternative Mechanism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(4), 681–692. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.4.681>

- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Esthi, R. B. (2020). Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal Melalui Remote Working, Employee Productivity, Dan Upskilling For Digital. *JPM: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 22-24.
- Fisher, T. (2014). Public Value and the Integrative Mind: How Multiple Sectors Can Collaborate in City Building. *Public Administration Review*, 74(4), 457–464. <https://doi.org/10.1111/puar.12133>
- Haffizd, M. (2023). STRATEGI KOMUNIKASI MORNING BRIEFING DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DAN KOLABORASI TIM DI LINGKUNGAN BPJS KETEGAKERJAAN KANWIL SUMBAGSEL. *Kultura: Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, dan Humaniora*, 1(4), 38-45.
- IKAPI. (2020). *RESUME SURVEI DAMPAK COVID-19 Terhadap Industri Penerbitan Buku Di Indonesia*.
- Kirillova, T., Tsaturova, A., Ponyaeva, I., & Kirillova, A. (2020, November). Advantages of using Omni-channel marketing technologies in the field of trade. In *Proceedings of the International Scientific Conference-Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service* (pp. 1-6).
- Litchfield, R. C., & Gentry, R. J. (2010). Perspective-taking as an organizational capability. *Strategic Organization*, 8(3), 187–205. <https://doi.org/10.1177/1476127010374249>
- Mainemelis, C. (2010). STEALING FIRE: CREATIVE DEVIANCE IN THE EVOLUTION OF NEW IDEAS. *Academy of Management Review*, 35(4), 558–578. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53502801>
- Mead, S., Hilton, D., & Curtis, L. (2001). Peer support: A theoretical perspective. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25(2), 134–141. <https://doi.org/10.1037/h0095032>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.
- Sidik, A. R. (2020). Analisis Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Angkasa Pura I (Persero) Di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Mebis*, 5(1), 69-79.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). BEHAVIORAL MANAGEMENT AND TASK PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: CONCEPTUAL BACKGROUND, META-ANALYSIS, AND TEST OF ALTERNATIVE MODELS. *Personnel Psychology*, 56(1), 155–194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan: (Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)* (Cet. 6). Alfabeta.

Wang, X., & Dass, M. (2017). Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *Journal of Business Research*, 76, 127–135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.019>