

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kreativitas Karyawan

2.1.1. Definisi Kreativitas Karyawan

Secara umum, kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyajikan perspektif baru, untuk menghasilkan ide-ide baru dan bermakna. Kreativitas juga dapat berarti karyawan menggunakan beragam keterampilan, kemampuan, pengetahuan, pandangan, dan pengalaman mereka yang beragam untuk menghasilkan ide-ide baru untuk pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan penyelesaian tugas dengan cara yang efisien (Cheung & Wong, 2011). Sedangkan menurut Smith, (2006 dalam Riansyah & Sya'roni, 2014) kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang berbeda baik berupa hasil yang dapat dinilai maupun berupa ide (tindakan yang menghasilkan karya cipta baru dan berbeda).

Kreativitas karyawan dapat diartikan pusat kelangsungan hidup jangka panjang suatu organisasi karena karyawan dapat menghasilkan ide-ide baru dan berpotensi berguna untuk menciptakan yang baru, dan atau meningkatkan yang sudah ada, produk, layanan, proses, dan rutinitas (Shalley *et al.*, 2000). Menurut Carmeli *et al.* (2010), kreativitas karyawan didefinisikan sebagai produksi ide, produk, atau prosedur yang baru atau orisinal, dan memiliki potensi manfaat bagi sebuah organisasi.

Dalam beberapa penelitian, kreativitas dianggap sebagai karakteristik pribadi dengan fitur yang mencakup bidang minat yang luas dan tingkat energi yang tinggi (King & Gurland, 2007). Kreativitas penting bagi organisasi karena kontribusi kreatif tidak hanya dapat membantu organisasi menjadi lebih efisien dan lebih responsif terhadap peluang, tetapi juga membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan, tumbuh, dan bersaing dalam lingkungan bisnis.

2.1.2. Indikator Kreativitas Karyawan

Item skala pengukuran variabel kreativitas karyawan dalam penelitian ini dikutip dari penelitian sebelumnya (Farmer *et al.*, 2003) dimana dalam penelitian ini terdapat empat (4) item pengukuran yaitu ;

- a) Karyawan ini mencoba ide atau metode baru terlebih dahulu.
- b) Karyawan ini mencari ide dan cara baru untuk menyelesaikan masalah.
- c) Karyawan ini menghasilkan ide-ide terobosan terkait dengan bidang pekerjaan.
- d) Karyawan ini merupakan teladan yang baik untuk kreativitas.

Indikator dari empat item skala pengukuran ini diambil dari penelitian Tierney *et al.*, (1999), yang menjelaskan tiga indikator kriteria yang terkait langsung dengan generasi ide kreatif yaitu *supervisor ratings*, *IDFs*, dan *research reports*. Pada penelitian ini difokuskan pada salah satu indikator menyesuaikan dengan penelitian sebelumnya yaitu indikator *supervisor ratings*. *Supervisor* diperintahkan untuk melaporkan seberapa sering masing-masing karyawan mereka dapat dideskripsikan sesuai dengan item (Tierney *et al.*, 1999).

2.1.3. Faktor yang Mempengaruhi Kreativitas Karyawan

Menurut Rogers (1962, dalam Munandar, 2009), faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas individu diantaranya :

- a) Dorongan dari dalam diri sendiri. Setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan dari dalam dirinya untuk berkreaitivitas, mewujudkan potensi, mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas yang dimilikinya. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya.
- b) Dorongan dari lingkungan, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kreativitas berupa kemampuan berpikir dan sifat kepribadian yang berinteraksi dengan lingkungan tertentu. Faktor kemampuan berpikir terdiri dari kecerdasan (inteligensi) dan pemerdayaan bahan berpikir berupa pengalaman dan ketrampilan. Faktor kepribadian terdiri dari ingin tahu, harga diri dan kepercayaan diri, sifat mandiri, berani mengambil resiko.

Kreativitas akan sangat membantu organisasi dalam merespon setiap perubahan yang mungkin saja terjadi di dunia bisnis yang penuh persaingan. Selain itu, menciptakan, atau memunculkan ide-ide baru untuk memperbaiki kondisi, merupakan komponen penting dari diri individu dan dengan demikian hal ini menjadi potensi bagi banyak pekerja (Ellsworth, 2002 dalam Riansyah & Sya'roni, 2014). Terbentuknya kreativitas karyawan untuk dapat menciptakan ide-ide, konsep, serta metode baru dapat terjadi melalui motivasi dari dalam diri sendiri

maupun dari lingkungan sekitar. Salah satu faktor yang mendorong kreativitas karyawan yaitu adanya kepemimpinan yang visioner.

2.2. Kepemimpinan Visioner

2.2.1. Definisi Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan menurut Northouse, (2013) merupakan proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Daft, (1999) dalam bukunya “*Leadership : Theory and Practice*” juga menjelaskan mengenai kepemimpinan yaitu pengaruh hubungan yang terjadi diantara pemimpin dan pengikut yang menginginkan suatu perubahan nyata serta mencerminkan tujuan bersama.

Pada perkembangan teori kepemimpinan ini diawali dari pendekatan sifat (*trait*). Kepemimpinan menurut sifat (*trait theory*) yaitu studi yang mencoba untuk mengidentifikasi ciri-ciri, kepribadian, kecerdasan, nilai-nilai, dan kemampuan orang yang dipercaya sebagai pemimpin alami (Daft, 1999). Setelah itu muncul suatu pemikiran tentang teori perilaku (*behavioral theory*), teori ini menjelaskan suatu pemikiran bahwa kepemimpinan dibagi menurut perilakunya, yaitu pemimpin otokratis dan demokratis. Pemimpin otokratis adalah seorang pemimpin yang berfokus pada hasil, otoritas, dan mendapatkan kekuasaan dari posisi. Sedangkan pemimpin demokratis adalah pemimpin yang berfokus pada kepuasan pengikut (Daft, 1999). Pendekatan selanjutnya dalam perkembangan teori kepemimpinan adalah pendekatan kontigensi. Teori dalam pendekatan ini

menjelaskan suatu kepemimpinan agar dapat efektif harus ada kesesuaian yang tepat antara perilaku atau gaya pemimpin dalam situasi atau kondisi tertentu (Daft, 1999).

Lalu pada era *modern saat ini* muncul sebuah pemikiran mengenai kepemimpinan yang baru seperti kharismatik, transformasional serta visioner. Para pemimpin yang disebutkan memiliki kharisma didefinisikan sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengilhami dan memotivasi orang untuk melakukan lebih dari yang biasanya mereka lakukan, meskipun ada hambatan dan pengorbanan pribadi. Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi, dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi. kepemimpinan transformasional juga berfokus pada kualitas yang tak berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama, dan ide-ide untuk membangun hubungan, memberikan makna yang lebih besar dan menemukan landasan bersama untuk meminta pengikut dalam proses perubahan (Daft, 1999).

Kepemimpinan visioner menurut Andriansyah, (2015) adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial antar anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan ini dapat ditemukan dalam setiap aspek masyarakat, baik bisnis, pemerintah, gerakan perubahan sosial, organisasi keagamaan, kelompok

masyarakat atau tim olahraga (Kirkpatrick, 2004 dalam Dhammika, 2016). Selain itu, kepemimpinan visioner mengacu pada kapasitas untuk menciptakan dan mengkomunikasikan pandangan tentang keadaan yang diinginkan dan mendorong komitmen untuk masa depan yang lebih baik. Colton (1985 dalam Dhammika, 2016), mendefinisikan kepemimpinan visioner sebagai salah satu kepemimpinan yang "menetapkan tujuan dan sasaran untuk tindakan individu dan kelompok, yang tidak mendefinisikan siapa kita tetapi apa yang kita inginkan atau lakukan."

Kartanegara, (2003) mengartikan kepemimpinan visioner sebagai pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Visi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai secara ideal serta gambaran tentang sesuatu yang ingin dicapai di masa depan. Visi yang berhasil ditanamkan dalam suatu kepemimpinan visioner selanjutnya akan memberikan hasil yang positif dalam organisasi dengan menciptakan dan mengomunikasikan pandangan tentang keadaan yang diinginkan serta mendorong komitmen untuk masa depan yang lebih baik (Conger, 1999 dalam Dhammika, 2014). Kepemimpinan visioner selain terkait kemampuan untuk melihat masa depan, juga memberikan kepemimpinan dalam organisasi dengan latar belakang yang kuat untuk memenuhi tantangan dan menyelesaikannya tanpa kerepotan (Senge, 2006 dalam Mupa, 2015).

Dari beberapa pandangan tentang definisi kepemimpinan visioner diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner adalah :

1. Kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan serta mengkomunikasikan visi ataupun gagasan serta pandangan kepada anggota organisasi.
2. Kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas untuk terciptanya masa depan organisasi yang lebih baik.

Secara khusus, terdapat empat peran kepemimpinan visioner yang dijelaskan oleh Nanus (1992 dalam andriansyah, 2015), sebagai berikut:

1. *Direction setter*, yaitu pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan. Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan-rekan kerja lainnya, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.
2. *Change agent*, merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan.

3. *Spokesperson*, pemimpin sebagai juru bicara, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan eksternal. Visi yang disampaikan harus “bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi.”
4. *Coach*, pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh “pemain” untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah “pencapaian kemenangan,” atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih menjaga karyawan untuk berfokus pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan.

Peran-peran ini harus dilihat sebagai keterampilan seorang pemimpin visioner. Hal ini menjelaskan bahwa sebagai pemimpin visioner harus mampu menyeimbangkan dan secara simultan mendukung keempat peran ini.

2.2.2. Dimensi Kepemimpinan Visioner

Selain peran-peran tersebut Zhou dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan visioner sendiri berbagi banyak karakteristik pemimpin karismatik dan transformasional, pemimpin visioner juga menampilkan karakteristik dan perilaku yang membantu pengikut untuk mencapai tujuan organisasi seperti kepercayaan diri, penggunaan kekuatan dan kemampuan organisasi yang pro-sosial (Sashkin dan Sashkin, 2002 dalam Zhou *et al.*, 2018).

Dimensi kepemimpinan visioner dalam penelitian ini diadaptasi dari penelitian Conger dan Kanungo (1994), yang mengembangkan model yang berfokus pada beberapa dimensi perilaku kepemimpinan karismatik dalam organisasi. Dimensi perilaku kepemimpinan karismatik ini mengusulkan beberapa komponen perilaku yang berbeda dalam tahap proses kepemimpinan yaitu *environmental sensitivity*, *vision formulation*, dan *implementation*. Pada penelitian ini mengambil salah satu dimensi yaitu *vision formulation* karena menyesuaikan dari penelitian sebelumnya yang menjelaskan kepemimpinan visioner dan kreativitas karyawan di China (Zhou *et al.*, 2018).

Pada tahap *vision formulation* di berikan label visi dan artikulasi. Tahap ini menjelaskan kemampuan seorang pemimpin untuk merancang visi yang menginspirasi dan menjadi komunikator yang efektif. Conger dan Kanungo (1994), juga mengkaitkan dimensi visi dan artikulasi dengan beberapa faktor untuk mengukur kepemimpinan tersebut yaitu :

- a. Pembicara publik yang menarik. Suatu tindakan atau kemampuan seorang pemimpin yang dapat menarik perhatian dalam berbicara atau berpidato di depan umum.
- b. Tampak sebagai penampil yang cakap ketika mempresentasikan ke grup. Seorang pemimpin yang mempresentasikan visi, ide-ide, serta gagasan kepada para bawahannya dengan efektif serta mudah dimengerti.

- c. Inspirasional. Pemimpin mampu memotivasi dengan mengartikulasikan secara efektif mengenai pentingnya suatu hal yang anggota organisasi lakukan.
- d. Memiliki visi. Pemimpin sering memunculkan ide tentang kemungkinan untuk masa depan.
- e. Memberikan sasaran strategis dan organisasi yang menginspirasi.
- f. Secara konsisten menghasilkan ide-ide baru untuk masa depan organisasi.

Pemimpin dapat memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung pada kreativitas karyawan. Pemimpin dapat memiliki efek langsung pada kreativitas karyawan melalui perilaku mereka sendiri yang dapat mendorong atau mencegah karyawan mengambil risiko untuk menghasilkan ide-ide baru.

2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Visioner

Pemimpin visioner dapat merangsang kreativitas karyawan dengan membantu karyawan untuk memahami visi organisasi (Bass, 1998 dalam Zhou *et al.*, 2018) dan dengan membangkitkan antusiasme untuk visi bersama yang menciptakan iklim positif untuk kreativitas dalam organisasi. Hal ini didukung oleh Amabile *et al.* (2004), yang menyelidiki perilaku pemimpin terkait dengan dukungan pemimpin yang dirasakan dan menemukan bahwa pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas melalui bantuan langsung dalam suatu proyek, pengembangan keahlian bawahan dan peningkatan motivasi intrinsik bawahan. Selain itu dengan adanya *knowledge sharing* membantu peran kepemimpinan visioner dalam mengembangkan kreativitas karyawan dalam organisasi.

2.3. *Knowledge Sharing*

2.3.1. Definisi *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing diartikan sebagai gerakan pengetahuan di antara individu dalam organisasi untuk membantu orang lain dan berkolaborasi dengan orang lain untuk menyelesaikan masalah, mengembangkan ide-ide baru, atau menerapkan kebijakan atau prosedur (Wang & Noe, 2010).

Menurut Paulin & Suneson (2012), *knowledge sharing* adalah pertukaran pengetahuan yang terjadi antara individu di dalam suatu tim, unit organisasi, atau organisasi. Pertukaran pengetahuan yang terjadi antara dua individu tersebut: terdapat individu yang mengkomunikasikan pengetahuan dan yang lain menyesuaikan. Dalam berbagi pengetahuan, fokusnya adalah pada modal manusia dan interaksi antar individu. *Knowlegde sharing* juga didefinisikan sebagai aktivitas yang melalui pengetahuan seperti informasi, keterampilan, rencana, inovasi, ide, tujuan, wawasan, atau keahlian yang dipertukarkan di antara orang, teman sebaya, komunitas, teman, keluarga, atau organisasi (Bukowitz & Williams, 1999). Hal ini mengacu pada pertukaran pengetahuan antara setidaknya dua pihak dalam proses timbal balik yang memungkinkan pembentukan kembali dan pembuatan pengetahuan dalam konteks baru (Willem, 2003 dalam Mohajan, 2019).

Lumbantobing, (2011 dalam Mardlillah & Rahardjo, 2017) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah proses sistematis dalam berbagi, dan mendistribusikan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain yang membutuhkan,

melalui metode dan media yang beragam. *Knowledge sharing* yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat dibedakan menjadi dua hal, yaitu *tacit knowledge sharing* dan *explicit knowledge sharing*:

1. *Tacit Knowledge Sharing*

Tacit knowledge bersifat *personal*, dikembangkan melalui pengalaman dan sulit untuk dikomunikasikan. *Tacit knowledge* dikategorikan sebagai pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman individu atau perorangan. Pengalaman yang diperoleh tiap individu dalam organisasi dapat berbeda-beda berdasarkan keadaan yang tak dapat diprediksi.

2. *Explicit Knowledge Sharing*

Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang dapat dipelajari dan dikomunikasikan dengan mudah, dalam bentuk lisan maupun tertulis. *Explicit knowledge* bersifat sistematis sehingga mudah untuk dibagikan. Salah satu contoh *explicit knowledge* adalah SOP.

Mengingat bahwa *knowledge sharing* meliputi kegiatan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain, dan perilaku mereka dalam bertukar informasi yang relevan dengan rekan kerja di seluruh organisasi. *Knowledge sharing* memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi individu dalam organisasi, karena melalui *knowledge sharing*, pengetahuan yang bersifat *tacit* maupun *explicit* dapat disebarkan, dan diterapkan.

2.3.2. Indikator *Knowledge Sharing*

Item skala pengukuran variabel *knowledge sharing* dalam penelitian ini dikutip dari penelitian sebelumnya tentang *managerial knowledge sharing* (Lu et

al., 2006). Dari penelitian tersebut menyebutkan perilaku berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh faktor-faktor individual, interpersonal dan organisasi. Peneliti sebelumnya juga menyebutkan bahwa variabel *knowledge sharing behavior* diukur dengan bertanya kepada responden seberapa sering mereka terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan dalam satu tahun terakhir. Terdapat delapan pertanyaan yang diusulkan oleh peneliti sebelumnya dan tiga pertanyaan diadaptasi dari skala '*intention to share knowledge*' dari Bock & Kim (2002). Dimana item-item pengukuran tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut:

1. Dalam pekerjaan sehari-hari, saya mengambil inisiatif untuk membagikan pengetahuan terkait pekerjaan saya kepada rekan kerja saya.
2. Saya menyimpan pengalaman kerja saya dan tidak dengan mudah membagikannya kepada rekan kerja lain. (R)
3. Saya membagikan pengalaman serta pengetahuan yang berguna kepada rekan kerja di kantor.
4. Setelah mempelajari suatu pengetahuan/ hal baru yang berguna dalam pekerjaan, saya akan membagikannya kepada rekan-rekan kerja agar lebih banyak mengetahui dan mempelajarinya.
5. Saya tidak pernah memberi tahu orang lain tentang keahlian pekerjaan saya kecuali diminta di perusahaan. (R)
6. Di tempat kerja, saya membagikan pengetahuan saya kepada lebih banyak orang.
7. Saya secara aktif menggunakan sumber-sumber IT yang tersedia di perusahaan untuk membagikan pengetahuan saya.

8. Sewaktu rekan kerja saya membutuhkan bantuan (pengetahuan/ ide/ solusi), saya selalu membagikan informasi yang saya tahu tanpa menyembunyikan apa pun.

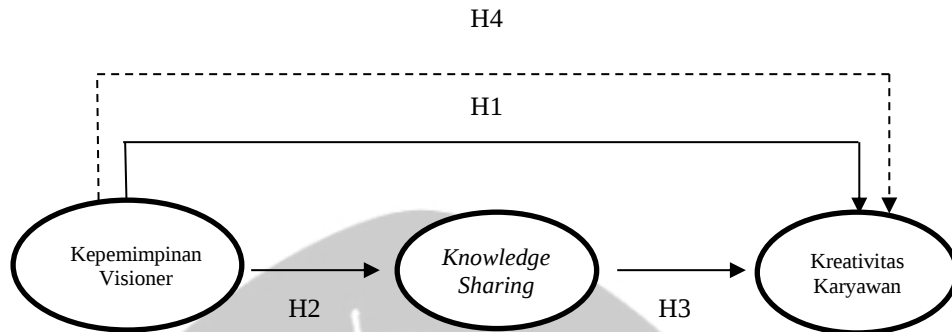
(Catatan: Item 6, 7, 8 diadaptasi dari Bock dan Kim, 2002.)

2.3.3. Faktor yang mempengaruhi *Knowledge Sharing*

Wang dan Noe (2010 dalam Kremer *et al.*, 2019) menggambarkan enam kelompok faktor yang secara signifikan mempengaruhi perilaku *knowledge sharing* dalam suatu organisasi:

1. Konteks organisasi, (*management support*, struktur organisasi dan karakteristik pemimpin).
2. Karakteristik interpersonal dan tim (seperti keragaman, karakteristik tim, dan pengembangan tim).
3. Karakteristik budaya, (*kolektivisme* dan *in-group / out-group*).
4. Karakteristik individu, (pendidikan, kepribadian, dan pengalaman kerja).
5. Faktor motivasi, (kepercayaan kepemilikan pengetahuan, manfaat dan biaya yang dirasakan dan kepercayaan).
6. Persepsi individu terkait dengan *knowledge sharing*, (keinginan yang mendorong individu untuk berbagi pengetahuan).

2.4. Kerangka Penelitian dan Pengembangan Hipotesis



Gambar 1.1 Kerangka Penelitian

Keterangan :

Variabel Independen : Kepemimpinan Visioner

Variabel Mediasi : *Knowledge Sharing*

Variabel Dependen : Kreativitas Karyawan

H1 : Menggambarkan pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kreativitas Karyawan.

H2 : Menggambarkan pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap *Knowledge Sharing*.

H3 : Menggambarkan pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kreativitas Karyawan.

H4 : Menggambarkan *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kreativitas Karyawan.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kreativitas Karyawan

Kepemimpinan visioner secara garis besar adalah suatu kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi serta mensosialisasikannya kepada para karyawan secara efektif. Kepemimpinan visioner ini sendiri mengambil banyak bagian dari kepemimpinan transformasional dan karismatik (Sashkin & Sashkin, 2002 dalam Zhou *et al.*, 2018), dimana semua ini terambil dari satu bagian utuh yang disebut kepemimpinan. Hal ini juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Breevaart *et al.*, (2014 dalam Nwachukwu *et al.*, 2017) bahwa kepemimpinan visioner dianggap sebagai jenis kepemimpinan transformasional karena dapat digunakan dalam mencapai tugas dengan cepat untuk memenuhi standar perusahaan. Dengan adanya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi bagaimana bawahan dalam melaksanakan pekerjaan mereka, dalam hal ini berpengaruh juga pada kreativitas karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Shin & Zhou, (2003) mengungkapkan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan dalam studi tentang organisasi di Korea. Pemimpin transformasional menciptakan iklim yang mendukung untuk kreativitas (Sarros *et al.*, 2008). Dalam iklim ini, karyawan dapat mencoba pendekatan kreatif tanpa takut gagal. Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk menantang *status quo* dan mencoba pendekatan baru yang menumbuhkan kreativitas karyawan (Shin dan Zhou 2003). Pemimpin

visioner sebagai bagian dari kepemimpinan transformasional dapat merangsang kreativitas karyawan dengan membantu karyawan untuk memahami visi organisasi (Bass, 1998 dalam Zhou *et al.*, 2018) dan dengan membangkitkan antusiasme untuk visi bersama, yang menciptakan iklim positif untuk kreativitas.

Penelitian sebelumnya mendukung pandangan bahwa pemimpin visioner menumbuhkan kreativitas dengan melayani sebagai teladan yang baik, mendukung, menginspirasi dan mendorong bawahan (Amabile *et al.*, 2004 dalam Zhou *et al.*, 2018). Peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kreativitas karyawan yang terjadi pada PT. Krafthaus Indonesia. Peneliti berpendapat peran dari kepemimpinan visioner dapat mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kreativitasnya. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis pertama :

H1: Kepemimpinan Visioner berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan.

2.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap *Knowledge Sharing*

Dengan mempraktikkan peran membangun pengetahuan, para pemimpin menciptakan peluang dan proses yang mendorong berbagi pengetahuan di antara anggota tim. Sebagai contoh, dengan menawarkan ide-ide baru dan membuat pendekatan baru dalam bekerja para pemimpin

memicu diskusi tim yang pada dasarnya mengarah pada berbagi pengetahuan tim. Dengan terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan, para pemimpin juga secara aktif menjadi panutan dalam prosesnya. Mereka memberikan contoh bahwa berbagi ide dan informasi secara terbuka adalah hal penting dan berharga bagi tim. Sebagai hasil dari pemodelan peran ini, anggota tim cenderung membalas dan berbagi keahlian dan pengetahuan mereka dengan tim.

Penelitian sebelumnya mengkonfirmasi terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan visioner dan berbagi pengetahuan dalam organisasi teknologi tinggi Cina (Zhou *et al.*, 2018). Peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan visioner terhadap *knowledge sharing* yang terdapat di PT. Krafthaus Indonesia. Peneliti berpendapat adanya peran pemimpin dalam iklim berbagi pengetahuan yang terjadi sehingga meningkatkan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kedua adalah :

H2: Kepemimpinan Visioner berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing*.

2.5.3. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kreativitas Karyawan

He *et al.*, (2013) mengatakan dalam penelitiannya bahwa dalam berinteraksi dengan orang lain, karyawan dapat mengumpulkan sumber daya informasi yang relevan dengan tugas atau masalah mereka yang terdapat di tempat kerja, terpapar pada berbagai ide dan cara berpikir, dan

memiliki peluang lebih tinggi untuk menyatukan sumber daya bersama yang dapat menumbuhkan kreativitas. Berbagi pengetahuan juga mendukung proses pembelajaran karyawan serta meningkatkan keterampilan kreatif individu dalam melakukan pekerjaan (Gong *et al.*, 2012 dalam He *et al.*, 2013).

Oleh karena itu, para peneliti sebelumnya percaya bahwa seorang karyawan lebih cenderung menghasilkan ide-ide baru dan kreatif jika ia dapat mengakses beragam pengetahuan dan informasi dengan berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki beragam keahlian (Gibson & Gibbs, 2006; Sosa, 2011 dalam He *et al.*, 2013). Peneliti mengajukan untuk meneliti pengaruh *knowledge sharing* terhadap kreativitas karyawan yang terdapat pada PT. Krafthaus Indonesia. Peneliti berpendapat bahwa dengan adanya *knowledge sharing* dapat meningkatkan kreativitas karyawan dalam organisasi karena para karyawan saling berbagi pengetahuan dapat mendukung proses belajar karyawan serta memunculkan ide-ide kreatif. Oleh karena itu hipotesis ketiga adalah :

H3: *Knowledge Sharing* berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan.

2.5.4. *Knowledge Sharing* memediasi pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kreativitas Karyawan

Pada penelitian sebelumnya menunjukan bahwa kreativitas sangat tergantung pada proses di mana karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru (Dong *et al.*, 2017). Saat terlibat dalam proses berbagi

pengetahuan, karyawan cenderung membangun bahasa yang sama dan seperangkat keyakinan yang mengarah pada rasa saling percaya, yang secara positif memengaruhi kreativitas. Selain itu, semakin banyak karyawan terlibat dalam proses berbagi pengetahuan, semakin banyak peluang yang mereka miliki untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman mereka melalui stimulasi timbal balik dari ide-ide yang berbeda, sehingga meningkatkan kreativitas mereka. Namun disamping itu terdapat peran pemimpin dalam memfasilitasi para karyawan berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kreativitas. Dalam penelitian Amabile *et al.*, (2004) menyelidiki perilaku pemimpin terkait dengan dukungan pemimpin yang dirasakan dan menemukan bahwa pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas melalui bantuan langsung dengan proyek, pengembangan keahlian bawahan dan peningkatan motivasi intrinsik bawahan. Selain itu, gaya kepemimpinan juga mempengaruhi karyawan dalam berbagi pengetahuan. Zhou *et al.*, (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner memiliki efek positif yang lebih kuat pada berbagi pengetahuan karyawan.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa para pemimpin visioner dapat mempengaruhi proses kreativitas karyawan dengan melakukan praktik berbagi pengetahuan dalam organisasi (Zhou *et al.*, 2018). Temuan dari Zhou *et al.*, (2018) mendukung pandangan bahwa pemimpin visioner menumbuhkan kreativitas dengan melayani sebagai teladan yang baik, mendukung, menginspirasi dan mendorong bawahan (Amabile *et al.*, 2004).

Penelitian yang dilakukan Zhou *et al.*, (2018) juga menunjukkan pentingnya peran mediasi dari berbagi pengetahuan dalam hubungan antara kepemimpinan visioner dan kreativitas karyawan. Peneliti ingin mengajukan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan visioner mempengaruhi kreativitas karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai pemediasi di PT. Krafthaus Indonesia. Oleh karena itu hipotesis keempat adalah :

H4: *Knowledge Sharing* dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kreativitas Karyawan.

