

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Knowledge sharing

(Yu., Yu, & Yu, 2013) mendefinisikan berbagi pengetahuan terjadi ketika "orang yang memiliki pengetahuan bersedia untuk mentransfer pengalaman kerja, teknik, dan pendapat mereka kepada orang lain secara konkret dan berharap bahwa orang lain akan secara praktis menerapkan pengetahuan tersebut di tempat kerja". Dimana hal ini sudah menjadi suatu hal yang sering sekali dilakukan untuk membantu wawasan para pekerja atau karyawan di masih-masih tempat mereka bekerja untuk membantu memberikan tambahan gambaran sehingga menambah wawasan untuk nantinya ketika dilakukan inovasi baru atau strategi baru karyawan mengerti dasar dari keluarnya ide dari strategi tersebut. Para pemimpin bisa saling bertukar pikiran dengan para pekerjanya untuk menghadapi masalah yang sedang dihadapi atau mencoba hal baru untuk menambah perkembangan usaha mereka.

Dahulu mungkin karyawan hanya dianggap sebagai investasi jangka panjang untuk membantu perusahaan mendapatkan profit melalui produk yang diciptakan dan terdapat jarak antara karyawan dengan pemimpin yang berakibatkan kurangnya kenyamanan ketika mereka sedang ditempat kerja. Namun dengan semakin canggihnya teknologi yang ada para pemimpin membutuhkan tambahan sumber-sumber informasi yang bisa mereka dapatkan dari para pekerjanya dari sisi pengalaman ataupun informasi yang mereka dapatkan dari seseorang. Menurut (Yu., Yu, & Yu, 2013), "ketika karyawan lebih terlibat dalam berbagi pengetahuan, mereka menginternalisasi lebih banyak pengetahuan. Kondisi seperti itu menguntungkan perilaku inovatif". Peran karyawan di dunia industry, saat ini bisa memberikan informasi yang mereka dapatkan dari pengalaman ataupun dari hasil mereka

berbagi pengetahuan adalah contoh dari nilai lebih dengan adanya *knowledge sharing* saat ini. Disisi lain hal tersebut selain menambah perilaku inovatif, hal tersebut juga bisa mendekatkan setiap pekerja di dalam industry sehingga membuat keterbukaan yang seharusnya membuat setiap pekerja merasa lebih nyaman ketika berada di dalam industry tersebut. Dengan informasi-informasi yang di berikan antara karyawan ke pemimpin ataupun pemimpin ke karyawan yang membentuk suatu pengetahuan baru yang dimana bisa membuat suatu kekuatan untuk mengembangkan perusahaan atau industry mereka. Pengetahuan atau informasi yang dimaksud mengacu pada ide, fakta, dan keahlian individu (Bartol & Srivastava, 2002), dan berbagi pengetahuan melibatkan pemberian pengetahuan kepada karyawan lain (pengetahuan eksplisit dan tacit). Didalam knowledge sharing terdapat dua hal yaitu eksplisit dan tacit. Pengetahuan eksplisit didefinisikan sebagai formula dan proses, dan pengetahuan tacid didefinisikan sebagai bergbagi pengalaman dan pengatahuan untuk membantu orang lain melaksanakan tujuan, bekerja sama satu sama lain untuk memecahkan masalah dan mengembangkan ide-ide baru (Cummings, 2004).

2.2.Shared leadership

Kepemimpinan bersama didefinisikan sebagai "proses pengaruh timbal balik yang simultan, terus-menerus, dalam tim yang ditandai dengan 'kemunculan pemimpin baru' pemimpin resmi maupun tidak resmi" (Pearce C. L., 2004). Berbeda dengan dahulu yang dimana setiap keputusan hanya bisa dikeluarkan oleh para pemimpin atau bahkan pemilik industry. Namun dengan diterapkannya shared leadership akan muncul pemimpin-peminpin baru di dalam satu tim yang tujuannya untuk efektifitas dalam setiap pengambilan keputusan, artinya tidak perlu menunggu pemimpin ketika ingin memutuskan sesuatu, ketika semua anggota dalam tim setuju pemimpin tidak bisa hadir informasi dari pertemuan dengan tim tersebut dapat diberikan kepada

pemimpin dan ketika pemimpin sudah setuju dengan hasil pertemuan tersebut bisa dilakukan pengambilan keputusan walaupun pemimpin sedang tidak ada dilokasi, atau bisa saja ketika terjadi masalah yang saat itu pemimpin tidak ada ditempat dan pengambilan keputusan harus dilakukan untuk segera menyelesaikan keputusan tersebut, tim bisa melakukan pertemuan dan langsung melakukan pengambilan keputusan untuk menutup penyelesaian masalah tersebut walaupun nantinya hal tersebut perlu disampaikan kepada pemimpin perusahaan.

Kepemimpinan bersama secara konseptual berbeda dari kepemimpinan bergilir. Dalam kepemimpinan bergilir (Erez, Lepine, & Elms, 2002), disebutkan bahwa banyak pemimpin muncul tergantung pada tugas dan siapa yang dirasa paling tepat untuk dipimpin oleh anggota tim pada saat itu. Kesamaan antara kepemimpinan bersama dan kepemimpinan yang dirotasi adalah bahwa selama proyek, mungkin tidak ada satu pemimpin yang konsisten. Dengan kata lain, lebih dari satu orang dapat memimpin. Perbedaannya adalah bahwa dalam kepemimpinan bergilir hanya ada satu pemimpin yang dirancang pada satu waktu. Dalam kepemimpinan bersama, kepemimpinan terus-menerus dibagikan. Artinya setiap individu didalam tim mendapatkan kepercayaan yang sama mengingat tidak ada kepemimpinan resmi atau paten dalam suatu team. Hal ini membuat motivasi tersendiri dan setiap anggota mendapatkan beban yang sama dalam setiap pekerjaan yang dijalankan. Kepemimpinan bersama telah digambarkan sebagai proses pengaruh interaktif (Pearce dan Conger 2003, hal. 1), di mana kepemimpinan dibagi di antara anggota tim daripada berfokus pada satu individu (Carson et al., 2007). Pearce dan Conger (2003, p. 1) menyatakan bahwa “Proses pengaruh ini sering melibatkan pengaruh teman sebaya atau lateral dan pengaruh hierarki ke atas atau ke bawah”

Ada bukti yang menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama memiliki banyak keuntungan organisasi. Menurut (Pearce & Conger, 2003),

kepemimpinan bersama meminimalkan turnover atau tingkat atrisi karyawan karena ide dimaksimalkan, kendala yang menghambat perkembangan diminimalkan dan, pada gilirannya, kualitas produksi meningkat dan (dalam industri tertentu) waktu produksi atau pemrosesan berkurang. Namun, ada kekurangan bukti empiris yang mengeksplorasi hubungan ini dan faktor individu dan kontekstual yang mempengaruhi hasil ini. Beberapa penelitian telah mencoba untuk menguji kondisi yang diperlukan agar kepemimpinan bersama menjadi efektif. Dalam penelitian lain, telah ditemukan bahwa ketika keragaman usia rendah, ada efek kuat dari kepemimpinan bersama pada kinerja tim, dan ketika keragaman usia tinggi, kepemimpinan bersama cenderung tidak mempengaruhi kinerja tim (Hoch, Welzel, & Pearce, *The most effective team leadership is shared: the impact of shared leadership, diversity, and coordination on team performance*, 2010). Hal ini terjadi mungkin karena pemahaman yang dimiliki antara usia rendah dan usia tinggi yang berbeda dari pengalaman dan masa yang mereka hadapi, namun hal tersebut perlu dilakukan pengujian lagi agar ditemukan alasan yang sebenarnya. Secara keseluruhan, pengetahuan yang ditingkatkan diperlukan untuk memahami prasyarat untuk lingkungan kepemimpinan bersama yang sukses. Saat ini, sedikit yang diketahui tentang bagaimana individu dalam lingkungan kepemimpinan bersama terlibat dalam komunikasi terbuka atau transparansi, bagaimana kepribadian, nilai dan budaya individu dapat mempengaruhi sikap terhadap orang lain dalam kelompok, atau bagaimana umpan balik yang konstruktif dapat diberikan dengan cara yang kondusif bagi kepemimpinan bersama yang efektif.

Teori jaringan sosial dan teori pertukaran sosial, dalam beberapa penelitian, telah digunakan untuk menjelaskan proses kepemimpinan bersama (Muethel & Hoegl, 2011). Menurut (Homans, 1958), dalam teori pertukaran sosial, “perilaku sosial bukan hanya pertukaran properti dan materi tetapi juga pertukaran non-materi, seperti simbol persetujuan atau prestise”. Dari

perspektif pertukaran sosial, kepemimpinan bersama melibatkan pertukaran pengaruh yang sesuai (Cox, Pearce, & Perry, 2003).

2.3. Innovative Behaviour

Berbagi pengetahuan adalah sarana dasar di mana karyawan secara umum dapat bertukar pengetahuan dan berkontribusi pada inovasi (Wang & Noe, 2010). Dengan demikian diharapkan nantinya bisa berpengaruh keefektifan tim yang dibentuk untuk membantu setiap proses yang nantinya akan dilalui tim. Efektif yang dimaksud adalah setiap permasalahan atau hambatan yang nantinya muncul bisa diselesaikan dengan cepat dan tepat mengingat tidak ada pemimpin tetap di dalam satu tim yang artinya keputusan bisa diambil secara cepat jika memang sudah mendapatkan solusi setelah berkonsultasi di dalam tim itu sendiri. Dengan knowledge sharing yang diterapkan tentu saja akan lebih mudah inovasi baru akan di temukan mengingat setiap informasi yang diberikan dari satu karyawan dan yang lain akan berbeda-beda karena pengetahuan setiap karyawan tidak sama. Berbagi pengetahuan juga tidak hanya mengkoordinasikan satu tim itu sendiri namun dengan berbagi pengetahuan nantinya pengetahuan-pengetahuan tersebut bisa berguna untuk organisasi karena berbagi pengetahuan dapat mentransfer pengetahuan individu dan tim ke dalam pengetahuan organisasi (Wang & Wang, 2012).

Manajemen pengetahuan yang efektif dapat menghasilkan keunggulan kompetitif karena organisasi meningkatkan kreativitas, inovasi dan reputasi, yang pada gilirannya meningkatkan keuntungan organisasi (Wang & Noe, 2010). Tidak mudah dalam mengelola pengetahuan karena mungkin dalam tim berbeda dari sisi usia yang bisa menjadi faktor penghambat, mengingat perbedaan dalam cara penanggapi setiap gagasan dari pengetahuan yang dibagikan. Namun dengan koordinasi yang baik dan benar kesalahan tersebut

bisa diminimalisir. (Nonaka & Takeuchi, 1995) Menggambarkan manajemen pengetahuan sebagai proses :

- (1) akuisisi pengetahuan,
- (2) pengorganisasian pengetahuan,
- (3) pengungkit pengetahuan,
- (4) berbagi pengetahuan dan
- (5) memori organisasi

(Van De Ven, 1986) mendefinisikan inovasi sebagai proses menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide segar. Perilaku inovatif individu telah didefinisikan sebagai "penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang disengaja dalam peran kerja, kelompok atau organisasi, untuk mendapatkan manfaat kinerja peran, kelompok, atau organisasi" (Janssen, 2004). Menurut (Janssen, 2000) perilaku inovatif terdiri dari tiga perilaku yang berbeda: Generasi Ide, Promosi Ide, dan Realisasi Ide

- (1) generasi ide,

Jenis pertama dari perilaku inovatif adalah pembangkitan ide, yang didefinisikan sebagai “aktivitas yang mengalir bebas di mana aplikasi, implikasi, dan konsekuensi diidentifikasi dan kemudian dibentuk melalui penyempurnaan menjadi ide baru atau serangkaian ide” (Mumford, 2000). (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996) menggambarkan bahwa generasi ide adalah proses dimana ide-ide baru dalam bidang apapun dapat dibuat. Yang secara garis besarnya adalah generasi ide merupakan konsep awal atau ide awal yang dimana nantinya ide tersebut akan diolah untuk disesuaikan dengan kondisi dan keadaan yang sedang dihadapi.

(2) promosi ide

Jenis perilaku inovatif kedua adalah promosi ide, yaitu ketika seorang karyawan telah menciptakan sebuah ide dan dia perlu mencari sponsor, teman, dan dana yang diperlukan untuk menganalisis ide tersebut. Setelah ide tadi didapat disini ide tersebut diolah dengan mencari atau menambahkan apa saja yang dibutuhkan agar ide tersebut dapat diterapkan.

(3) realisasi ide

Jenis terakhir dari perilaku inovatif adalah realisasi ide, yang menunjukkan perkembangan informasi yang cukup dan waktu untuk mengeksekusi ide-ide baru (Young, 2012). Setelah ide didapatkan lalu diolah dengan mencari apa saja yang diperlukan dalam menerapkan ide tersebut, lalu yang terakhir adalah menjalankan atau menerapkan ide tersebut.

2.4.Studi Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh berbagi pengetahuan dalam tingkat kelompok terhadap perilaku inovatif individu telah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan untuk menguji faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi inovatif individu.

Tabel 2. 1 Studi Penelitian Terdahulu

No	Pengarang,Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Kesimpulan
1	Rama Krishna Kishore Vandavasi and David C. McConville (2019) <i>Knowledge Sharing, Shared Leadership And Innovative Behaviour : a Cross – Level Analysis</i>	<p>a. Knowledge Sharing</p> <p>b. Shared Leadership (Transformational leadership, transactional leadership, directive leadership, aversive leadership)</p> <p>c. Innovative Behaviour (Idea generation, Idea promotion, Idea realization)</p>	<p>a. Responden 500</p> <p>b. Sampling : random sample</p> <p>c. Pengambilan data menggunakan kuesioner</p> <p>d. Dilakukan pada industri perhotelan di Taiwan</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki efek langsung dan tidak langsung pada pengembangan kepemimpinan bersama dan perilaku inovatif individu
2	Chiung-Ju Liang, Hui-Ju Chen and Wen-Hung Wang (2008), <i>does online relationship marketing enhance</i>	a. Personal (organizational commitment, perceived benevit)	<p>a. 29 studi</p> <p>b. Analisis meta (teknik yang memungkinkan peneliti)</p>	a. Sebagian besar konstruksi dalam SET (Social Exchange Theory) memiliki pengaruh yang signifikan

	<i>customer retention and cross-buying?.</i>	<ul style="list-style-type: none"> b. Interpersonal (social interaction, trust) c. Organizational (organizational support, reward systems) d. Type organizational e. IT context f. Knowledge sharing behavior 	<p>untuk mengumpulkan temuan dari beberapa studi untuk menarik kesimpulan yang valid dan menjelaskan variabilitas dalam temuan di beberapa studi.</p> <p>c. Sample : studi empiris</p>	<p>terhadap perilaku berbagi pengetahuan individu. Oleh karena itu, SET tampaknya menjadi teori yang memadai untuk menjelaskan perilaku berbagi pengetahuan individu.</p> <ul style="list-style-type: none"> b. Pengaruh dukungan organisasi lebih lemah daripada yang diyakini banyak orang dalam berbagi pengetahuan. c. Konteks TI memainkan peran moderator yang signifikan dalam faktor interpersonal.
3	<p>Julia Elisabeth Hoch, Craig L. Pearce, and Linda Welzel (2010)</p> <p>Is the Most Effective Team Leadership Shared</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepemimpinan bersama b. kerja tim c. Keragaman usia d. Koordinasi tim 	<ul style="list-style-type: none"> a. Sampel 96 individu di 26 tim proyek konsultasi lapangan b. Anggota tim menilai kepemimpinan 	<p>kepemimpinan bersama memprediksi kinerja tim dan keragaman usia dan koordinasi memoderasi dampak kepemimpinan bersama pada kinerja tim. Dengan demikian</p>

			<p>dan koordinasi bersama tim</p> <p>c. Supervisor menilai kinerja tim</p>	<p>kepemimpinan bersama secara positif terkait dengan kinerja tim ketika keragaman usia dan koordinasi rendah, sedangkan tingkat keragaman usia dan koordinasi yang lebih tinggi muncul untuk mengimbangi tingkat efektivitas kepemimpinan bersama yang lebih rendah. Khususnya pengaruh kuat dari kepemimpinan bersama pada kinerja tim terlihat ketika keragaman usia dan koordinasi rendah, sedangkan kepemimpinan bersama tidak terkait dengan kinerja tim ketika keragaman usia dan koordinasi tinggi.</p>
4	<p>Onne Janssen (2010)</p> <p><i>Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour</i></p>	<p>a. Tuntutan kerja</p> <p>b. Perilaku kerja</p> <p>c. Inovatif</p> <p>d. Persepsi keadilan</p>	<p>a. Responden 170 karyawan</p> <p>b. Sampling : <i>Convenience sampling</i></p> <p>c. Dilakukan di Belanda</p>	<p>hubungan positif antara tuntutan pekerjaan dan perilaku kerja yang inovatif ketika karyawan merasakan keadilan upaya-hadiah daripada ketidakadilan di bawah-hadiah.</p>

		e. Penghargaan yang diterima di tempat kerja	d. Disektor industry makanan	
--	--	--	------------------------------	--

2.5. Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Innovative Behaviour*

Berbagi pengetahuan adalah sarana dasar di mana karyawan secara umum dapat bertukar pengetahuan dan berkontribusi pada inovasi (Wang & Noe, 2010). Berbagi pengetahuan dapat mentransfer pengetahuan individu dan tim ke dalam pengetahuan organisasi (Wang & Wang, 2012). Manajemen pengetahuan yang efektif dapat menghasilkan keunggulan kompetitif karena organisasi meningkatkan kreativitas, inovasi dan reputasi, yang pada gilirannya meningkatkan keuntungan organisasi (Wang & Noe, 2010).

(Janssen, 2000), perilaku inovatif terdiri dari tiga perilaku yang berbeda: (1) generasi ide, (2) promosi ide dan (3) realisasi ide. Jenis pertama dari perilaku inovatif adalah generasi ide, yang didefinisikan sebagai "aktivitas mengalir bebas di mana aplikasi, implikasi, dan konsekuensi diidentifikasi dan kemudian dibentuk melalui penyempurnaan menjadi ide atau rangkaian ide baru" (Mumford, 2000). Generasi ide adalah proses dimana ide-ide baru dalam bidang apapun dapat dibuat (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Jenis perilaku inovatif kedua adalah promosi ide, yaitu ketika seorang karyawan telah menciptakan sebuah ide dan dia perlu mencari sponsor, teman, dan dana yang diperlukan untuk menganalisis ide tersebut (Janssen, 2004). Jenis terakhir dari perilaku inovatif adalah realisasi ide, yang menunjukkan perkembangan informasi yang cukup dan waktu untuk mengeksekusi ide-ide baru (Young, 2012). Dalam penelitian ini, dengan menggabungkan

ketiga jenis perilaku inovatif menjadi satu, untuk membuat hipotesis sebagai berikut:

H1 : Berbagi pengetahuan berhubungan positif dengan perilaku inovatif.

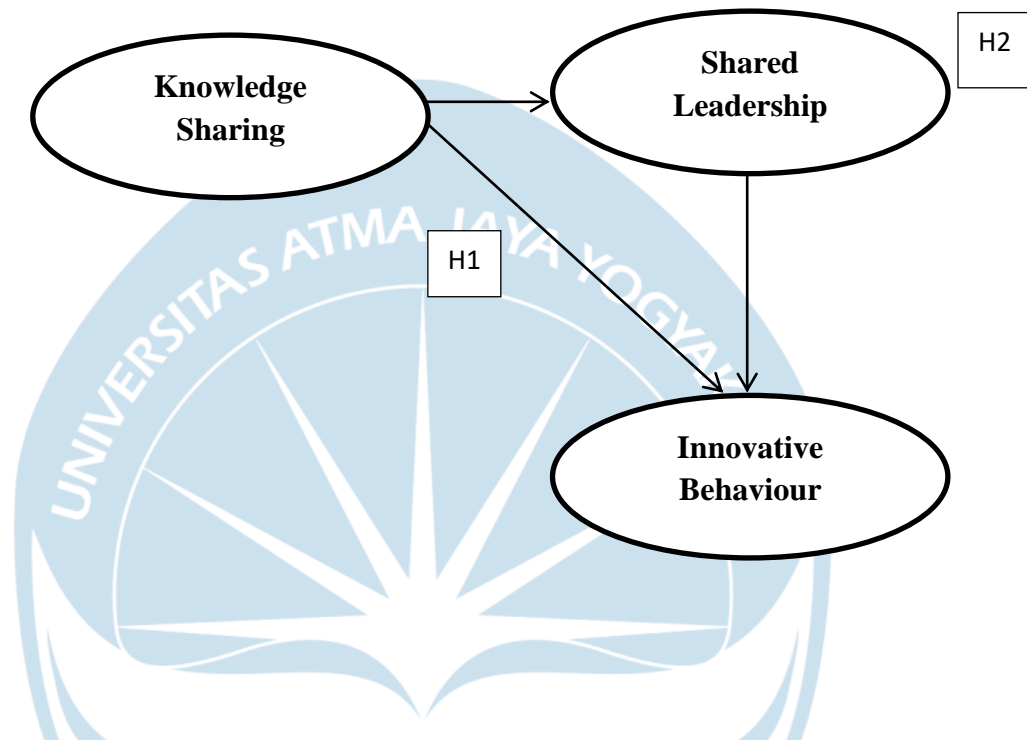
Shared Leadership Sebagai Mediasi

Kepemimpinan bersama adalah sumber penting bagi tim, yang menurut kami akan meningkatkan perilaku inovatif tim (Hoch, 2013). Dengan kepemimpinan bersama bisa diterapkan maka keuntungan yang didapat nantinya bisa menambah kekuatan perusahaan, dimana mereka bisa memanfaatkan perilaku inovatif tim untuk mengembangkan strategi yang mereka terapkan. Kepemimpinan bersama juga bisa menstimulasi perkembangan individu didalam tim. Kepemimpinan bersama telah digambarkan sebagai "proses tim di mana kepemimpinan dilakukan oleh tim, bukan hanya oleh satu individu yang ditunjuk" (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006). Aspek utama dari kepemimpinan bersama di tingkat tim adalah anggota tim dapat berbagi pengetahuan dengan anggota tim lainnya untuk membangun ide (Hoch, 2013).

Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama berhubungan positif dengan tingkat perilaku inovatif tim (Hoch, 2013). Peran utama dari perilaku inovatif individu adalah untuk mengembangkan ide dan individu yang "mengembangkan, membawa, bereaksi, dan memodifikasi ide" (Van De Ven, 1986). Dalam studi ini, peneliti menguji hubungan kepemimpinan bersama tingkat tim sebagai mediator antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif individu.

H2 : Kepemimpinan bersama memediasi hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif.

2.6. Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber : Vandavasi, R. K., & McConville, D. C. (2019). : 1221-1233.