



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Human Resource Management*

Menurut Dessler (2008:2) definisi *human resource management* adalah sebuah proses untuk memperoleh, pelatihan, menilai, memberi kompensasi karyawan, dan juga memperhatikan hubungan para tenaga kerja, kesehatan dan keamanan, dan masalah kelayakan.

Menurut Schermerhorn (2010:296) *human resource management* adalah proses untuk mencari tenaga kerja yang berkualitas, mengembangkan tenaga kerja, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

Menurut Ferrel, Hirt dan Ferrel (2008:323) *human resource management* adalah semua aktifitas yang terlibat dalam menentukan sumber daya manusia yang diperlukan dalam sebuah organisasi, serta memperoleh, pelatihan, dan kompensasi orang untuk mengisi kebutuhan tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dijelaskan oleh peneliti, bahwa sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang diperhatikan penanganannya. Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini berfungsi bukan hanya untuk mencapai tujuan perusahaan tetapi juga untuk pemenuhan kebutuhan karyawan dalam

mengembangkan aktualisasi diri. Manajemen sumber daya manusia menekankan perhatian pada masalah personalia pada setiap perusahaan, oleh karena itu setiap perusahaan harus berusaha meningkatkan segala fasilitas yang mendukung aktivitas para pekerjaannya, sehingga umpan balik yang didapatkan oleh perusahaan adalah peningkatan produktivitas pekerja itu sendiri.

2.1.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Coulter (2007) proses manajemen sumberdaya manusia dapat dibagi menjadi 8 bagian, yaitu:

1. *Human resource planning*

Sebuah proses dimana para manajer memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat, yang dimana tenaga kerja yang sudah dimiliki oleh organisasi dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dan waktu yang tepat.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Recruitment merupakan proses yang dilakukan oleh pihak *human resource development* untuk mencari, mengidentifikasi, dan menarik calon pekerja yang memiliki kemampuan sesuai kebutuhan dan keinginan organisasi. *Decruitment* merupakan proses yang dilakukan untuk mengurangi jumlah tenaga kerja dalam sebuah organisasi.

3. *Orientation*

Orientation merupakan kegiatan memperkenalkan pekerjaan yang akan dilakukan diorganisasi dan budaya organisasi kepada pekerja baru.

4. *Selection*

Selection merupakan proses menyeleksi para pelamar kerja, yang berguna untuk memastikan pelamar kerja sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan organisasi, sehingga para pelamar kerja tepat dan sesuai untuk dipekerjakan di organisasi.

5. *Training*

Training merupakan sebuah kegiatan yang sangat penting dari rangkaian kegiatan human resource management, dimana para tenaga kerja dituntut untuk melakukan sebuah perubahan dalam segi ketrampilan.

6. *Performance management*

Sebuah standart kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi yang digunakan untuk mempermudah dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefits*

Tujuan organisasi memberikan *compensation* dan *benefits* yaitu untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang berkompeten, sehingga para tenaga kerja bisa mendukung organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

8. *Career management*

Pengembangan karir karyawan yang dibentuk oleh organisasi dengan tujuan untuk membantu karyawan mencapai apa yang dituju dalam organisasi.

2.1.3 *Leadership*

Menurut Robbins (2009:419) dalam keterangannya mengenai *leadership* dalam buku *organizational behavior* bahwa kepemimpinan merupakan hubungan antara individu dengan individu lain. Pemimpin mampu untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang berkaitan untuk mencapai apa yang diinginkan.

Menurut Kinichi (2008:448) kepemimpinan merupakan seseorang untuk dapat mempengaruhi karyawan agar karyawan tersebut ingin bekerja dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.4 *Transformational Leadership*

Konsep *transformational leadership* pertama kali dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978). Burns menyatakan strategi utama *transformational leader* adalah memiliki visi yang jelas antar pihak organisasi dan *leader* itu sendiri, dan pengikutnya menerapkan hal yang sama, dan dapat memfasilitasi tujuan tersebut (Hughes, 2014). *Transformational leader* fokus terhadap pengembangan dengan memfasilitasi hubungan yang terkoneksi antara pemimpin, pengikut, dan tim secara keseluruhan (Hughes, 2014).

Hughes (2014) mengatakan bahwa teori *transformational leadership* lebih fokus kepada meningkatkan level dari pengikut, dan mengembangkan kemampuan individu pengikut. Merupakan hal yang sangat penting bagi *transformational leaders* untuk juga mengerti kelebihan dan kelemahan diri sendiri, dalam rangka untuk membentuk sebuah tim yang efektif, yang didasari oleh pengetahuan kompetensi mereka. Pemimpin tersebut sering disebut sebagai pemimpin yang memiliki karisma

yang tinggi, dapat menginspirasi pengikutnya, dan meningkatkan kemampuan untuk membentuk kinerja yang tinggi dari pengikutnya (Hughes, 2014).

Menurut Jerald dan Robert (2008:518) *transformational leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang dimana pemimpin menggunakan karisma untuk merubah dan merevitalisasi organisasi.

Menurut Robbins (2009:452) *transformational leadership* merupakan pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik pada karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawan dalam melihat permasalahan yang lama dengan cara yang baru. Sedangkan menurut Kinichi (2008:467) menyatakan bahwa *transformational leadership* yaitu mengubah karyawan untuk mengejar tujuan organisasi lebih kearah kepentingan pribadi.

Transformational leadership merupakan *transformational leader* yang dapat mempengaruhi pengikut dengan “penyempurnaan dan meningkatkan tujuan dari pengikut dan menjadikan pengikut secara percayadiri untuk bekerja diluar ekspektasi yang telah ditentukan dalam implisit atau eksplisit perjanjian antar pihak” (Cheung & Wong, 2010, dalam Dvir, 2002).

Menurut Rubin (2005) *transformational leadership* merupakan seseorang yang dapat secara sukses mengubah fokus dari pengikut, dari kepentingan pribadi menjadi kepentingan visi dari organisasi, dan dapat menginspirasi pengikut untuk bekerja melebihi kemampuannya. Sedangkan menurut Burns (1978) *transformational leaders* merupakan seseorang yang dapat mempengaruhi pengikutnya dengan

meningkatkan tujuan konvensional dan membantu pengikutnya untuk meningkatkan kepercayaan diri dalam bekerja.

Transformational leadership merupakan kepemimpinan yang paling aktif atau efektif, dimana cerminan para pemimpin memiliki keterlibatan yang erat terhadap para pengikutnya, memotivasi pengikut untuk bekerja diluar persetujuan transaksional karyawan (Rubin, Munz, & Bommer, 2005).

Menurut Northouse (2004) dalam Mittal dan Rajib (2015) *transformational leader* memiliki tingkat standar moral dan nilai yang tinggi, mengikuti kode etik, menetapkan visi dan misi kepada pengikut dari pemimpin, para pengikut memiliki rasa hormat dan kekaguman terhadap pemimpin para pengikut tersebut.

Menurut Bass dan Avolio (1994) *transformational leadership* memiliki empat dimensi penting, yaitu:

1. *Idealized influence*

Idealized influence lebih mengacu kepada karisma, dan mengacu kepada seorang pemimpin yang memiliki kekuatan dan pengaruh untuk membuat pengikutnya menerima pemimpin tersebut sebagai panutan.

2. *Inspirational motivation*

Inspirational Motivation lebih mengacu pada pemimpin yang merangsang level motivasi kerja karyawan diluar dari ekspektasi karyawan.

3. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation mengacu pada pemimpin yang mendorong kemampuan dari karyawan untuk berfikir mengenai masalah yang sudah

terjadi dengan cara yang baru dan berfikir dalam kondisi atau posisi yang nyaman. Menurut Bass dan Avolio (1995) pada dasarnya *intellectual stimulation* dari *transformational leader* memotifasi karyawan untuk berfikir dengan cara yang baru untuk mendapatkan solusi. Karakteristik kebudayaan pemimpin yang seperti ini dapat membangkitkan kreatifitas karyawan.

4. *Individualized consideration*

Individualized consideration lebih mengacu pada pemimpin yang secara pribadi dapat mendengarkan permasalahan individu dan memberikan dukungan untuk kebutuhan individu pengikut.

2.1.5 **Creativity**

Menurut Amabile (1983, 1988) dalam Mittal dan Rajib (2015) *creativity* mengacu pada kemampuan untuk membentuk pemikiran baru dan hasil yang konstruktif pada permasalahan. Sedangkan menurut Bandura (1986) dalam Mittal dan Rajib (2015) *creativity* merupakan kemampuan untuk menghasilkan hasil yang kreatif terkait tekad untuk menghadapi tantangan dan lingkungan organisasi.

Menurut Amabile (1988) terdapat perbedaan dalam menggunakan hal “*creativity*”. Amabile mengatakan bahwa terdapat klarifikasi darinya mengenai definisi dari *creativity*. *Creativity* menurut teori yang dikatakan oleh Amabile terdapat 4 faktor pendefinisian, yaitu:

1. *Person*

Amabile (1988) mengatakan bahwa definisi *creativity* dari aspek *person* mengacu pada kumpulan dari kepribadian dan sifat intelektualitas yang

ditunjukkan secara individu, dimana individu tersebut berproses secara kreatif.

2. *Press*

Definisi *creativity* dari aspek *press* merupakan pendekatan kreativitas yang menekankan faktor *press* atau dorongan, baik dorongan internal diri sendiri berupa keinginan dan hasrat untuk mencipta atau bersibuk diri secara kreatif, maupun dorongan eksternal dari lingkungan sosial dan psikologis (Amabile, 1988, dalam fIndlay & Lumsden, 1988).

3. *Process*

Creativity dari aspek *process* merupakan kemunculan dalam aksi dari produk baru, perkembangan dari keunikan individu yang berasal dari diri sendiri, dan material, bahkan manusia, atau keadaan dari kehidupan individu dengan orang lain (Amabile, 1988).

4. *Product*

Menurut Amabile (1988) kreatifitas dari aspek *product* yaitu menghasilkan ide baru dan bermanfaat, yang dilakukan oleh individu atau grup kecil dimana beberapa individu berkerja bersama.

Menurut Amabile (1988) jika kita mengambil ide dari individu atau produk yang dapat dipercaya untuk diidentifikasi sebagai kreatif dari beberapa ahli, maka kita dapat melihat kualitas seseorang, faktor lingkungan, dan mungkin pemikiran pun diproses sesuai pada hasil dari ide-ide dan produk tersebut.

Menurut Cheung dan Wong (2010) definisi dari kreatifitas adalah karyawan yang menggunakan beberapa jenis ketrampilan mereka, kemampuan, pengetahuan, padangan, dan pengalaman untuk menghasilkan ide-ide baru untuk pemberian keputusan, penyelesaian masalah, dan penyelesaian tugas secara efisien.

Ccreativity merupakan kemampuan dan kapasitas untuk membuat dan mengembangkan hal baru dan ide yang bermanfaat mengenai produk dari perusahaan, penerapan, serfis dan prosedur (Mumford, 2003, Shaley & Glison, 2004, dalam Koustab Ghosh, 2014).

2.1.6 Knowledge Sharing

Menurut Mittal dan Dhar (2015) *knowledge sharing* merupakan suatu aktifitas berbagi ide-ide atau informasi dengan menggunakan komunikasi dan interaksi antara individu dan orang yang dituju. Hasil dari *knowledge sharing* tergantung pada kualitas dan kuantitas komunikasi dari sumber daya manusianya, kesiapan untuk menggunakan pengetahuan dan kompetensi dari individu (Liao, 2006).

Sedangkan menurut Lin (2007) *knowledge sharing* dapat didefinisikan sebagai interaksi sosial budaya, melibatkan pertukaran pada pengetahuan dari karyawan, pengalaman, dan keahlian melibatkan seluruh departemen atau organisasi.

Hoof dan Ridder (2004) menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan proses dimana individu-individu saling bertukar pengetahuannya dan bergabung untuk membuat pengetahuan yang baru. Sedangkan Beckman (1999) menyarankan bahwa *knowledge sharing* merupakan semacam penalaran suara dari data dan

informasi, dimana dapat meningkatkan kinerja individu dalam bekerja, menambah pembelajaran, penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan; dan oleh karena itu *creativity* membutuhkan pengetahuan yang baru.

Harbi, Anderson, dan Amamou (2010) menyatakan bahwa *knowledge sharing* dapat dilihat dari tiga level, yaitu:

1. Proses *intra-firm* yang melibatkan proses *knowledge* terhadap individual dan level departmen diantara Negara yang berbeda dan organisasi yang sama.
2. Proses *inter-firm* diantara beberapa perusahaan, dengan maksud para karyawan dalam industri yang berbeda berkolaborasi didalam pengembangan produk yang sama.
3. Proses *inter-intuitional* meliputi *link* dengan institusi pendidikan lebih tinggi, pembentukan penelitian publik dan institusi penelitian lainnya.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity*

Swati Mittal dan Rajib Lochan Dhar (2015) menyatakan bahwa ada 4 dimensi *Transformational Leadership* (*idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualised consideration*). Di mana *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Creativity*. Hal ini juga didukung dengan adanya beberapa penelitian yang telah menemukan adanya hubungan yang positif antara *transformational leadership* dengan *employee creativity* (Cheung dan Wong, 2010).

Menurut Cheung dan Wong (2010) dengan menggunakan *Idealized influence*, pemimpin menjadikan karyawan merasa bangga terhadap pemimpinnya, yakin terhadap keputusan yang di ambil oleh pemimpin, serta menjadikan karyawan memiliki rasa hormat kepada pemimpin. Disituasi tertentu, pengikut akan bekerja diluar ekspektasi dari pengikut, dan menjadi semangat untuk mendapatkan tujuan kerja yang lebih berorientasi kepada perkembangan organisasi. Demikianlah pemimpin *transformational* bisa mempengaruhi kreatifitas pengikutnya dengan membuat karyawan merasa tertantang dan semangat untuk mencari hal yang baru atau aneh dalam pekerjaan mereka.

Menurut Cheung dan Wong (2010) dengan menggunakan *individualised consideration*, *transformational leader* memberikan perhatian khusus kepada pengikutnya, dengan memenuhi kebutuhan dan memberikan pekerjaan dengan cara mendorong pengikutnya untuk belajar dari pengalaman (Hater dan Bass, 1988, dalam Mittal & Rajjib, 2015). Mengingat bahwa *transformasional leader* memberikan pengikut keleluasaan untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pengikutnya dan bertindak dalam kesesuaian, pengikut cenderung untuk mencurahkan lebih banyak waktu terhadap pekerjaan mereka, dan karena tujuan pengikut lebih terintegritas dan menyediakan kesempatan dalam rangka untuk menguji kemampuan kerja dari pengikut. Demikianlah pengikutnya terstimulasi untuk mendapatkan level kreatifitas yang tinggi.

Cheung dan Wong (2010) menyatakan bahwa dengan menggunakan *inspirational motivation*, *transformational leader* menggunakan simbol dan daya

tarik emosional untuk mengarahkan kelompok kerja, kemudian mendorong mereka untuk mendapatkan sesuatu yang melebihi apa yang akan mereka dapatkan, dan berdasarkan keinginan pribadi mereka. Ketika pemimpin tersebut memberikan dorongan terhadap proses *idea generation*, maka pengikut dari pemimpin tersebut mengalami peningkatan untuk berekspresi secara bebas dan mengimplementasikan ide pekerjaan baru mereka (Bass & Avolio, 1995, Sosik et al., 1998, dalam Cheung & Wong, 2010).

Dengan menggunakan *intellectual stimulation*, pemimpin membangkitkan cara berfikir pengikutnya untuk berfikir dengan cara baru dan menegaskan keahlian pengikut untuk pemecahan masalah dan penggunaan alasan utama untuk menagambil tindakan dalam menyelesaikan pekerjaan (Hater & Bass, 1988, dalam Cheung & Wong, 2010). Sebagai tambahan, pengikut terdorong untuk menantang status *quo* dan asumsi pertanyaan terdahulu, memformulasi ulang permasalahan, memenuhi intelektual rasa ingin tahu, dan menggunakan imaginasi yang luas (Bass, 1985). Cheung dan Wong (2010) mengatakan didalam konteks ini, pengikut lebih memungkinkan dari pada yang lain untuk fokus pada pekerjaan dibanding dengan ancaman lingkungan kerja eksternal. Oleh karena itu, para pengikut wajar untuk menggunakan pendekatan yang tidak konvensional untuk berfikir mengenai masalah dan menghasilkan ide-ide baru, dan dengan demikian bekerja dapat menuju level kreatifitas tingkat tinggi (Cheung dan Wong, 2010).

2.2.2 *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity* dengan Moderasi *Knowledge Sharing*

Wang (2010) telah menyatakan bahwa kreatifitas itu sendiri merupakan hasil dari pembentukan *knowledge*. Sternberg dan Lubart (1999) merupakan orang yang pertama kali mempelajari peran dari *knowledge sharing* dalam pembentukan kreatifitas karyawan di dalam pengaturan organisasi.

Secara lebih spesifik, penelitian terdahulu telah mengidentifikasi bahwa karyawan dengan tingkat aktifitas *knowledge sharing* yang lebih tinggi, maka dapat lebih mengerahkan potensi kreatifitas karyawan untuk hasil yang kreatif (Wang, 2010).

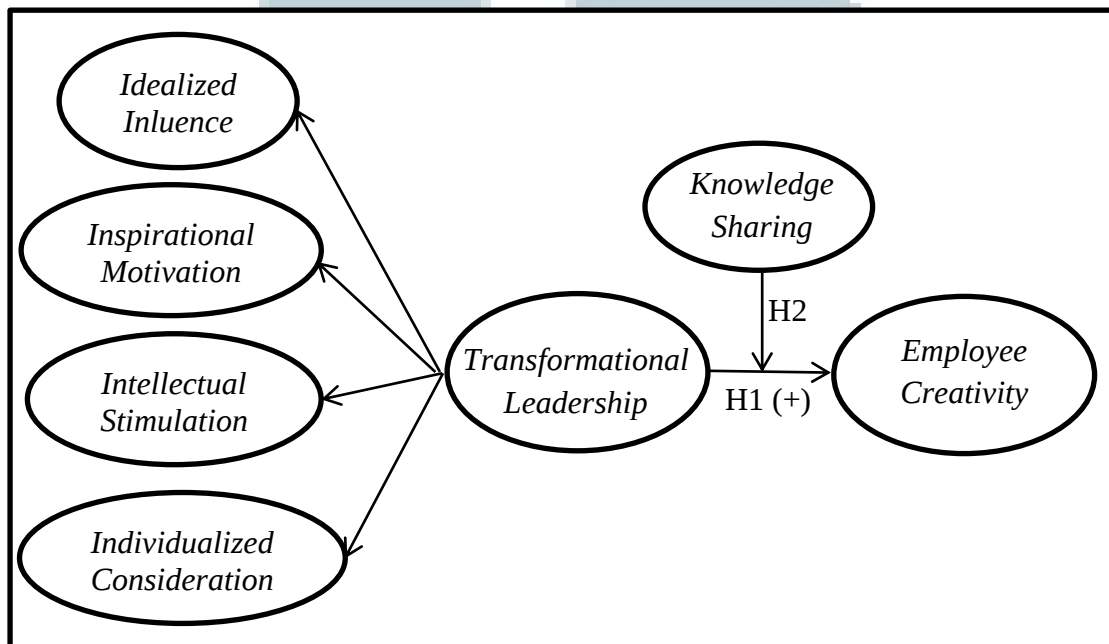
Berdasarkan Swati Mittal dan Rajib Lochan Dhar (2015)\ menyatakan bahwa hubungan akan kuat ketika tingkat *Knowledge Sharing* lebih tinggi dari pada rendah dan secara individu percaya bahwa *knowledge sharing* dapat menghasilkan hasil yang kreatif. Keunggulan utama dari organisasi dan industri tergantung pada *knowledge* yang ada pada sumber daya manusia itu sendiri, dan *knowledge* diterapkan dan di aplikasikan pada sistem organisasi.

UMN

2.3 Model Penelitian

Penulis memodifikasi model penelitian yang dilakukan oleh Swati Mittal & Rajib Lochan Dhar (2015). Modelnya menjadi sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Penelitian



Sumber: Mittal & Dhar, (2015), (diolah oleh penulis)

H1. *Transformational leadership is impact positively to employee creativity*

H2. *Knowledge sharing moderates relation of transformational leadership with employee creativity*