

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis saat ini sangat kompetitif. Arus globalisasi baik produk, layanan dan tenaga kerja di pasar bebas telah meningkatkan tekanan bagi bisnis untuk lebih kompetitif. Situasi ini mendorong perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif tersendiri. Untuk itu, inovasi baik produk dan layanan menjadi sangat penting. Inovasi merupakan proses yang panjang. Inovasi diciptakan, bukan lahir dengan sendirinya. Salah satu aspek penting yang dapat mendorong lahirnya inovasi adalah kreatifitas.

Kreatifitas telah menjadi bagian penting dalam kehidupan organisasi, khususnya dalam beberapa tahun terakhir. Mengingat kemunculan dan reproduksi kreativitas sebagai dispositif yang kuat (Reckwitz, 2018), “menjadi kreatif” bukan lagi pilihan tetapi keinginan dan keharusan yang mengakar pada saat yang sama, organisasi ingin menjadi kreatif, dan mereka harus melakukannya. Jadilah kreatif. Hal ini menjadi sangat jelas dalam apa yang disebut “industri kreatif”(Godart et al., 2015; Jones et al., 2016), di mana kreativitas adalah dianggap sebagai faktor kompetitif yang paling relevan (Durand et al., 2007).

Manyika et al., (2016) ketika globalisasi semakin masif, hal ini bukan hanya dirasakan pada organisasi besar, berlevel multinasional ataupun start-up besar yang dapat memanfaatkan ekspansi arus global, namun juga pada peluang usaha kecil menengah (UKM) dan individu. Muzzio dan Paiva Júnior (2018) penerapan manajemen kreativitas adalah kunci diskusi dan meningkatkan daya ungit kreativitas organisasi yang membawa proyek struktural dengan status konseptual inovasi.

Lingkungan bisnis yang terus berkembang dan berubah mengharuskan organisasi untuk memanfaatkan kreativitas dan kemampuan karyawan, yang pada akhirnya dimaksudkan untuk membuka jalan bagi kesuksesan kolektif secara berkelanjutan (Li et al., 2020; Shang et al., 2019; Zocche et al., 2018; Shaheen et al., 2020). Menurut Shanker et al., (2017) inovasi merupakan elemen penting bagi kreatifitas dan daya inovasi individu dalam organisasi. Inovasi adalah elemen

terpenting untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Devloo et al., (2015) personil dapat memainkan peran penting guna menghasilkan serta mengimplementasikan produksi berbagai ide baru demi mempertahankan kesuksesan bisnis.

Perilaku adaptif Colquitt et al., (2018) menjadi semakin penting seiring dengan globalisasi, kemajuan teknologi, dan pekerjaan berbasis pengetahuan meningkatkan laju perubahan di tempat kerja. Sebenarnya, kinerja tugas adaptif telah menjadi penting dalam ekonomi global saat ini di mana perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk menjadi lebih produktif dengan jumlah karyawan yang lebih sedikit. Industri kreatif merupakan pendorong penting bagi perkembangan dan pengetahuan ekonomi global, yang membawa manfaat ekonomi besar dan kesempatan kerja dalam inovasi dan perkembangan budaya. Chen et al., (2018) dengan ambiguitas dan ketidakpastian yang kuat, startup di industri kreatif lebih mengandalkan pada kesenian, keunikan, dan orisinalitas. Kreativitas sangat penting untuk menghasilkan inovasi dan pemecahan masalah dengan cepat di dunia yang saling berpengaruh dan dinamis seperti saat ini.

Literatur James dan Drown (2012) menjelaskan bahwa kreatifitas sebagai fenomena multi level yang tidak berkembang pada ruang hampa, pada kreatifitas selalu berakar pada pola, prioritas, bahan, tren, teknik tradisional dan kolektif untuk memastikan bahwa sesuatu benar-benar kreatif. Dilihat dari fenomena global sebagaimana diungkap Clark (2022) pada (15/08/22) diperkirakan ada sekitar 332,99 juta Usaha Kecil Menengah (UKM) di seluruh dunia pada tahun 2021, sedikit lebih banyak dari tahun 2019 yang berjumlah 328,5 juta. Jumlah UKM pada tahun terakhir merupakan jumlah tertinggi dalam periode waktu yang diberikan. Menurut Unggara pada Ekonomi bisnis sindonews (07/06/21) memublikasikan bahwa industri kreatif menjadi bagian penting sebagai pondasi ekonomi di Indonesia. Potensi ekonomi kreatif semakin besar, melalui industri ini terbukti mampu membuat Indonesia tetap bertahan, termasuk saat adanya virus dan terjadinya Pandemi Covid-19 yang juga melanda dunia. Perhatian serius terhadap ekonomi kreatif juga semakin besar diberikan oleh Pemerintah Indonesia. Bentuk perhatian ini, sebagaimana diungkap Pemerintah melalui Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Sandiaga Salahuddin Uno pada beberapa kesempatan.

Berdasarkan data Focus Economy Outlook 2020, ekonomi kreatif menyumbang sebesar Rp1.100 triliun terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia sepanjang tahun 2020. Begitupun pelaku sektor usaha di sektor ini juga terus membesar, yakni mencapai sebanyak delapan juta pelaku. Bahkan Indonesia kini didaulat sebagai negara terbesar ketiga di dunia setelah Amerika Serikat dan Korea Selatan. Karena itulah, Presiden Joko Widodo (Jokowi) pada Ideafest 2020 mendorong masyarakat untuk membangun komunitas kreatif yang tangguh. Presiden menegaskan bahwa “kreatif adalah industri masa depan yang berperan besar dalam membangun ekonomi nasional. Selain paling kebal terhadap pandemi, industri tersebut menjadi sektor yang tidak terbatas, karena didasari imajinasi dan kreativitas”. Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif juga menyampaikan bahwa berdasarkan data, tiga dari 17 sub sektor ekonomi kreatif dibanggakannya menjadi penyumbang terbesar struktur PDB dan ekspor seperti fashion, kuliner dan kriya. Kuliner yang menduduki peringkat pertama menyumbang perolehan terbesar, yakni sebesar 41%, sedangkan fashion berkontribusi sebesar 17% dan kriya sebesar 14,9%. Akan tetapi, publikasi data pada Buku outlook pariwisata dan ekonomi kreatif 2021 yang *direleased* Kemenparekraf juga menyebutkan bahwa terdapat 98% pelaku ekonomi kreatif di Indonesia mengaku terdampak negatif oleh Pandemi-Covid 19. Tujuh puluh persen (70%) pelaku ekonomi kreatif di Indonesia mengalami penundaan dalam pelaksanaan project. Enam puluh tujuh persen (67%) pelaku ekonomi kreatif di Indonesia mengalami penurunan penjualan/pemasukan. Hanya delapan persen (8%) pelaku ekonomi kreatif mengalami penambahan omset. Minimnya angka pelaku ekonomi kreatif yang mengalami penambahan omset perlu dilakukan evaluasi. Hal ini penting mengingat sumber daya manusia memainkan peran penting diberbagai industri, terlebih industri kreatif. Industri kreatif merupakan salah satu sektor penting yang diharapkan dapat menjadi penopang pertumbuhan ekonomi nasional, didalamnya melekat identitas kreatif.

Kreatifitas merupakan komponen penting yang melekat pada industri kreatif, akan tetapi fakta dilapangan khususnya di Indonesia masih ditemui UMKM banyak yang tutup, industri stagnan, pengurangan tenaga kerja yang menyebabkan pengangguran bertambah, dll. Hal ini tentu paradoks yang terjadi pada industri kreatif itu sendiri. Peneliti telah melakukan *pra-research* kepada para pelaku

UMKM dan UKM pada provinsi DKI-Jakarta, serta menghasilkan jawaban permasalahan yang dialami para pelaku usaha, diantaranya: pelaku usaha mengeluhkan pengelolaan aspek manajemen, khususnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Pelaku usaha mengalami kesulitan dalam membangun tim yang solid, pelaku usaha merasa SDM sulit diatur, serta pelaku usaha belum memahami bagaimana mengajarkan tenaga kerja sehingga tenaga kerja bekerja sesuai dengan ilmu pengetahuan terkait usaha yang sedang dijalankan. Eksplanasi dari para pelaku usaha tersebut menjadi bagian dari latar belakang penelitian ini dilakukan, yakni: masalah pada sumber daya manusia pelaku usaha ekonomi kreatif, khususnya dari sisi kreatifitas serta kemampuannya dalam memproduksi ide-ide baru yang bernilai guna bagi organisasinya.

Permasalahan pada aspek sumber daya manusia yang peneliti identifikasi didukung oleh literatur (Smith et al., 2008) dalam mengungkap kreatifitas organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal, antara lain hal-hal yang menjadi sebab dua putusan ataupun tindakan-tindakan pada rentang kendali manajemen, diantaranya struktur, budaya organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia (HRM), dan sistem motivasi (Chang dan Shih, 2019). Faktor eksternal, diantaranya hal-hal yang menjadi sebab peristiwa-peristiwa manajemen tidak dapat dikendalikan, seperti: keadaan ekonomi yang tidak memadai, kebijakan regulator, hambatan budaya, kurangnya sumber daya keuangan, peran teknologi, ketidakpastian lingkungan, ataupun berbagai hal ketidakberuntungan lainnya (Kim et al., 2016). Menurut (Smith et al., 2008) apabila tidak adanya tata kelola yang baik, berbagai faktor, termasuk faktor eksternal dapat menjadi sebab ketidakpastian yang dapat membawa dampak negatif pada kreatifitas suatu organisasi.

Kreativitas dalam literatur merupakan kemampuan produksi berbagai ide baru yang bermanfaat. Amabile et al., (1996) ketika ide-ide baru diproduksi, dibagikan dan divalidasi sebagai hal yang bermanfaat untuk kelompok sosial, seperti perusahaan, kreativitas individu menjadi kreativitas organisasi. Pada konteks ini, peneliti mencermati fenomena terkait kurangnya kreatifitas organisasi dalam ruang lingkup usaha kecil, dan menengah. Kurangnya kemampuan produksi ide baru yang bermanfaat akan mengakibatkan rendahnya respons, maupun adaptabilitas penanggungjawab organisasi guna memberikan *feed-back* yang tepat

pada ruang lingkup organisasi. Rendahnya kreatifitas dimaknai pula atas rendahnya produksi ide baru, proses baru, prosedur baru, layanan baru yang adaptif, kurangnya keterlibatan teknologi. Dampak dari rendahnya kreatifitas, yang dapat dilihat diantaranya: banyaknya UMKM maupun usaha yang tutup, maupun yang kurang berkembang.

Publikasi Nurhaliza (2022) pada website Idxchannel (14/01/2022) mengungkap peran dan potensi UMKM 2022 sebagai penyumbang PDB terpenting di Republik Indonesia (RI). Bahwa peran dan potensi UMKM 2022 diketahui sebagai penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) nasional berperan penting dalam pemulihan ekonomi Indonesia. Lebih lanjut, publikasi Intan (2022) pada Republika memberitakan bahwa Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengungkapkan: terdapat tiga (3) permasalahan utama pada UMKM belum bisa naik kelas, padahal UMKM merupakan penggerak utama roda perekonomian Indonesia. Ketiga hal tersebut, diantaranya: banyaknya UMKM yang belum memanfaatkan teknologi digital, akses pembiayaan ataupun modal usaha, dan yang ketiga adalah rendahnya kualitas dan kapabilitas SDM, kurang inovatif, sulit mengurus perizinan, serta belum bisa mengelola laporan keuangan.

Informasi Siswanto (2022) pada *e-newspaper nasional* Kontan (7/6/2022) memublikasikan berita bahwa selaras dengan pertumbuhan ekonomi nasional dan perekonomian DKI Jakarta yang juga terus membaik, pemerintah terus mendorong berbagai upaya pemulihan ekonomi, termasuk dengan mempersiapkan peningkatan daya saing usaha kecil, mikro dan menengah (UMKM) di tengah era digital saat ini. Hal tersebut sejalan dengan semangat Presedensi G20 Indonesia, yaitu *recover together, recover stronger*. Pada tingkat global, publikasi bbc.com oleh Josephs (2023) pada 10 Januari 2023 lalu mengungkap bahwa ekonomi internasional hampir jatuh pada kondisi resesi”, hal ini di sampaikan menurut perkiraan terbaru Bank Dunia. Bank Dunia mengatakan AS, Zona Euro, dan China - tiga bagian paling berpengaruh di dunia untuk pertumbuhan ekonomi - "semuanya mengalami periode kelemahan yang nyata", penurunan yang memperburuk masalah yang dihadapi oleh negara-negara miskin. Setelah melonjak 5,3% pada pasca-pandemi 2021, pertumbuhan ekonomi terkaya di dunia kemungkinan akan melambat tajam dari 2,5% pada 2022 menjadi hanya 0,5% tahun ini (2023). Lebih lanjut

disampaikan bahwa bank dunia mengatakan bahwa bahkan dengan ekonomi global “di bawah tekanan” kebijakan Pemerintah yang tepat akan memberikan harapan. Hal ini merekomendasikan langkah-langkah untuk meningkatkan investasi dan menciptakan lapangan kerja, mengatasi perubahan iklim, mengatasi utang negara-negara miskin dan memfasilitasi perdagangan internasional.

Di Indonesia, salah satu afirmasi kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah dalam mendorong UMKM adalah dalam bentuk realisasi gerakan nasional bangga buatan Indonesia dan Gerakan Bangga Wisata Indonesia (Gernas-BBI-BWI). Menindaklanjuti hal ini, kebijakan yang digagas oleh regulator memerlukan UMKM yang dapat berdaya saing dan memiliki kreatifitas tinggi.

Salah satu provinsi di Indonesia yang berkonsentrasi bagi pengembangan UMKM adalah provinsi DKI Jakarta. Publikasi rri.co.id oleh Maydita (2023) pada (25/1/2023) mengungkap bahwa ketidakpastian kondisi ekonomi di tahun 2023 menimbulkan kekhawatiran akan adanya krisis ekonomi global, termasuk bagi para pelaku dan pegiat UMKM. Oleh karenanya, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui Dinas Perindustrian Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (PPK UKM) Provinsi DKI Jakarta melakukan beberapa kegiatan prioritas. Salah satunya ialah mengkampanyekan produk buatan dalam negeri. Dalam melakukan kampanye produk dalam negeri, *e-order* menjadi salah satu inovasi untuk memasarkan produk UMKM. Cara ini memudahkan penjual dalam mempromosikan dan menjual produknya hingga sampai ke pembeli. Selanjutnya, kegiatan prioritas yang dilakukan ialah meningkatkan kualitas UMKM. Termasuk salah satunya melalui kehadiran platform asosiasi X. Pemerintah provinsi DKI Jakarta menghadirkan wadah asosiasi binaan pariwisata dan ekonomi kreatif sebagai platform kreasi, fasilitasi, dan kolaborasi pengembangan UMKM melalui ekosistem kewirausahaan, seperti: start-up, institusi pendidikan, maupun institusi pembiayaan. Pada penelitian ini, peneliti mencoba menggali fenomena dan informasi berkaitan kegiatan usaha pada pelaku UMKM, khususnya pada UMKM yang tergabung dalam wadah salah satu asosiasi binaan pariwisata dan ekonomi kreatif Provinsi DKI Jakarta.

Sumber daya manusia merupakan bagian dari elemen kunci kesuksesan suatu organisasi, termasuk didalamnya UMKM. Akan tetapi, fenomena berkaitan

adanya distorsi antara peran dan potensi UMKM, kurangnya inovasi, serta rendahnya kualitas dan kapabilitas SDM di tengah potensi ekonomi kreatif baik secara regional maupun nasional merupakan sebuah fakta yang perlu dikaji, khususnya dari sisi penerapan sumber daya manusia pada pelaku UMKM.

Kreativitas memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dalam lingkungan yang berubah secara dinamis saat ini, kreativitas sangat penting jika organisasi, terutama usaha kecil dan menengah (UKM), harus bertahan, bekerja secara efektif, dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Shin et al., 2013). Pentingnya kreativitas di tingkat organisasi (Shin et al., 2013) merupakan sebuah keniscayaan, akan tetapi hasil studi berkaitan kreatifitas organisasi masih sangat minim. Saether (2019) mengungkap kreatifitas sebagai bagian penting dari banyaknya rangkaian tahapan pada proses perilaku kerja inovatif. Literatur Woodman (2008) menyatakan bahwa studi empiris terkait kreatifitas organisasi berbanding terbalik dengan banyaknya literatur yang mengkaji inovasi organisasi. West (2002) inovasi harus diperlakukan berbeda dari kreativitas karena kreativitas melibatkan generasi ide-ide baru dan berguna, sedangkan inovasi adalah keberhasilan implementasi dari ide-ide kreatif yang dihasilkan.

Kreativitas merupakan kemampuan produksi ide-ide baru dan berguna. Amabile et al., (1996) ketika ide-ide tersebut dibagikan dan divalidasi sebagai hal yang bermanfaat untuk kelompok sosial, seperti perusahaan, kreativitas individu menjadi kreativitas organisasi. Dari perspektif yang luas, kreativitas terkait dengan kapasitas bawaan seseorang untuk merespons perubahan eksternal. Kreativitas organisasi menurut Woodman et al., (1993) diwujudkan dalam penciptaan nilai, seringkali penting untuk munculnya inovasi dalam produk, layanan, ide dan prosedur, serta muncul ketika individu bekerja sama dalam konteks sosial yang kompleks.

Amabile (1983) orang-orang menghasilkan ide-ide baru, cara-cara baru untuk memecahkan masalah, bernegosiasi, berkomunikasi, berkolaborasi, dan seringkali ini didistribusikan dalam organisasi dan diubah menjadi praktik dan rutinitas bersama. Untuk menindaklanjuti tujuan ini penentu penting kreatifitas suatu organisasi dianggap perlu untuk dibahas karena perilaku dapat memengaruhi komponen (inovasi, ide dan pemecahan masalah). Osborne (2013) mengungkap

pemimpin organisasi perlu kreatif dalam mengelola iklim organisasi yang mempromosikan kreativitas dan inovasi. Kremer et al., (2019) inovasi tidak akan terjadi tanpa kreativitas, pemimpin harusnya menjadi tahap pertama dalam konteks organisasi dalam mengedepankan kreativitas.

Yuan dan Woodman (2010) pemimpin organisasi perlu mengembangkan ide-ide kreatif yang mengarah pada layanan dan produk inovatif dan mungkin mendapatkan keunggulan kompetitif atas orang lain. Waldman et al., (2001) gaya *transactional leadership* secara aktif mengambil bagian dalam strategi kepemimpinan untuk melahirkan efektivitas pada organisasi. Di organisasi saat ini, *transactional leadership* lebih bersifat global daripada perilaku kepemimpinan suportif lainnya. Gaya kepemimpinan dan dukungan manajemen adalah hal krusial bagi setiap organisasi dalam membawa segala jenis perubahan dengan melembagakan aktivitas SDM secara ketat. Studi Panigrahy dan Pradhan (2015) menyatakan perlu adanya distribusi bakat yang beragam untuk menyebarkan budaya belajar dan inovatif oleh manajemen.

Literatur Baskoro (2021) menyatakan bahwa perilaku gaya kepemimpinan transaksional sebagian besar diabaikan untuk inovasi dan kreativitas, namun Judge dan Piccolo (2004) mengungkap meta-analisis penelitian telah dengan kuat memprediksi *transactional leadership* untuk motivasi karyawan, efektivitas dan kepuasan pemimpin. Meskipun penelitian tentang kepemimpinan transaksional, berbagi pengetahuan dan kreativitas organisasi, tinjauan literatur membuktikan bahwa hanya sedikit kajian studi kepemimpinan berkaitan kepemimpinan transaksional, sementara sejumlah penelitian telah dilakukan tentang teori kepemimpinan yang lebih luas, seperti: sebagai teori kepemimpinan transformasional, demokratis, karismatik dll (Shin dan Zhou, 2003; Wang dan Zhu, 2011).

Penelitian sebelumnya berkaitan dengan penelitian eksplanatory telah dilakukan oleh (Hussain et al., 2017), penelitian tersebut menguji pengaruh *transactional leadership* terhadap *organizational creativity* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dengan kreativitas dan berbagi pengetahuan memediasi peran antara pemimpin

transaksional dan kreativitas organisasi. Penelitian ini menindaklanjuti kerangka teoritis dan hasil penelitian sebelumnya, dengan konstelasi penelitian yang lebih kompleks.

Dalam proses manajemen pengetahuan, sumber daya manusia merupakan aspek penting untuk keberhasilan akuisisi dan penerapan organisasi berbasis pengetahuan (Andreeva, et.al., 2017). Amabile (1988) peran *knowledge sharing* (KS) menjadi penting dalam suatu organisasi karena perilaku dapat memengaruhi aspek kreativitas seperti inovasi, ide dan pemecahan masalah. Sanda dan Arthur (2017) diperlukan pemimpin organisasi untuk menjadi inventif, dan mereka harus mampu mengelola suasana yang dapat menghasilkan daya cipta atau penemuan dalam organisasi. Selanjutnya Sekiguchi (2004) mengungkap adanya pengaruh inovasi atau kreativitas dengan kreativitas individu. Biggio dan Cortese (2013) sikap individu timbul karena adanya pengaruh atau interaksi antara individu dengan lingkungan atau organisasinya.

Hung, et.al., (2011) masalah manajemen pengetahuan/*knowledge management* semakin meningkat untuk menarik minat dan perhatian peneliti serta praktisi. Hung et.al., (2011) menjelaskan bahwa tantangan utama dalam manajemen pengetahuan yakni perlunya memotivasi orang untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain. Agar organisasi berhasil dan menjadi kompetitif, mereka mengharapkan karyawan mereka untuk berbagi pengetahuan mereka dengan rekan kerja (Khalid et al., 2018; Malik dan Garg, 2017). Meskipun organisasi melakukan banyak upaya untuk mendorong kegiatan berbagi pengetahuan di antara individu (Wang dan Noe, 2010), keberhasilan usaha tersebut bergantung pada kemauan karyawan dan niat untuk berbagi pengetahuan (Riege, 2005) dan berbagai peristiwa yang terjadi di organisasi (Butt dan Ahmad, 2019).

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) membutuhkan kemampuan untuk membuat, mempertahankan, menggunakan, memelihara dan mentransfer kecerdasan bisnis secara keberlanjutan, relevan dan berdaya saing (Ajibade, 2016). Mengelola intelijen bisnis sama dengan manajemen bisnis berbasis pengetahuan. Ini penting untuk kelangsungan bisnis dan ekonomi. Hal ini karena UKM memberikan kontribusi substansial terhadap perekonomian nasional dan penciptaan lapangan kerja (Cowling et al., 2015; Fernandez dan Ali, 2015; Memili et al., 2015;

Yazdanfar & Öhman, 2015). Menurut (Gagné et al., 2019) berbagi pengetahuan adalah berbagi sumber daya dan pengetahuan yang berharga akan tergantung pada individu yang memutuskan dengan siapa, kapan, dan mengapa berbagi, faktor-faktor tertentu seperti nilai-nilai disposisional, kendala situasional dan kurangnya budaya organisasi berperan untuk menjelaskan mengapa orang mungkin tidak berbagi. Nonaka et al., (1996) menjelaskan bahwa penciptaan pengetahuan harus didukung oleh budaya dan praktik kerja baru. Dalam keberhasilan organisasi, manajemen pengetahuan yang berkelanjutan dapat memainkan peran yang menguntungkan dalam pemecahan masalah, memelihara, menerapkan dan menemukan pengetahuan (Alavi dan Leidner, 2001). Zheng (2017) pengelolaan pengetahuan sebagai bagian dari praktik *knowledge management*, dipengaruhi oleh faktor multi level, termasuk level organisasi, tingkat tim dan tingkat individu; tingkat ini membantu untuk mempromosikan berbagi pengetahuan dalam organisasi. Liu dan Liu (2011) praktik *human resources management* (HRM) adalah salah satu kunci disiplin ilmu manajemen untuk membentuk perilaku individu.

Di zaman modern, Malik (2018) mengungkap pengetahuan sebagai kunci persaingan yang berkelanjutan dimana keuntungan dan kemampuan organisasi untuk menerapkan pengetahuan pada proses produksinya dipandang sebagai faktor kunci dalam penciptaan nilai dan proses realisasi organisasi. Hadirnya pengetahuan dapat mengembangkan kemampuan sumber daya manusia untuk memperkenalkan produk dan layanan baru (Barley et al., 2018). Namun, karena *knowlege* yang berharga sering berada di benak karyawan (Nguyen dan Nham, 2019), *knowledge transfer* dalam suatu organisasi pada akhirnya bergantung pada *knowlege sharing* perilaku karyawan (Bock et al., 2005; Nguyen dan Malik, 2020). Ketika *knowlege* tidak dibagikan di antara karyawan, kesenjangan *knowlege* meningkat, yang mengarah pada produktivitas rendah (Cross dan Baird, 2000).

Upaya yang dilakukan organisasi guna meningkatkan perilaku *knowlege sharing* pada karyawan, diantaranya dengan menetapkan sistem *knowlege sharing* online untuk memfasilitasi proses *knowlege sharing*. Namun, dalam sebuah organisasi, tidak jarang karyawan enggan untuk berbagi *knowlege* yang berharga dan esensial (Bock dan Kim, 2002; Davenport dan Prusak, 1998; Nguyen dan

Nham, 2019) akibatnya, karyawan cenderung menimbun ilmu dan curiga atas pengetahuan yang dibagikan oleh orang lain (Bock dan Kim, 2002). Kecenderungan ini tidak mudah berubah. Kerugian tahunan terkait dengan menyembunyikan pengetahuan dapat merugikan perusahaan Amerika rata-rata hingga US \$ 47 juta dalam kerugian produktivitas (Panopto, 2018). Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami apa yang memotivasi karyawan untuk berbagi *knowlege* secara online dan mentransfer *knowlege* itu ke perusahaan untuk berkontribusi pada pengembangan keunggulan kompetitif organisasi. Kim dan Benbasat (2012) dalam perspektif pencarian pengetahuan, orang suka menggunakan pengetahuan yang dihasilkan, mereka mencarinya, memprosesnya dan kemudian melakukan tindakan terbaik di tempat kerja.

Menurut Ipe (2003) kemampuan untuk menciptakan pengetahuan melalui pencarian, akuisisi dan eksploitasi dengan interaksi antara orang-orang di berbagai tingkatan dalam organisasi adalah upaya penting untuk menghasilkan solusi alternatif baru dalam mendukung kreativitas. Bock et al., (2005) beberapa studi barat menyarankan bahwa perilaku penimbunan pengetahuan karyawan berkembang bahkan ketika mereka dihargai dan didorong untuk *knowledge sharing* (KS). Connelly et al., (2014) inisiatif manajemen pengetahuan (KM) telah difokuskan pada: mendorong praktik *knowledge sharing* (KS) dalam organisasi. Faktor-faktor seperti penelitian dan pengembangan, rencana dan prosedur, ilmu pengetahuan dan teknologi, pendidikan pegawai, dan infrastruktur telekomunikasi berkontribusi untuk membangun budaya *knowledge managemenent* (KM) dalam organisasi (Bautista dan Bayang, 2015).

Reward memainkan peran kunci dalam membangkitkan motivasi dan dengan demikian merupakan komponen penting dari upaya organisasi untuk mendorong kreativitas (Klotz et al., 2012). *Reward*/penghargaan juga memainkan peran kunci dalam membangkitkan motivasi dengan pujian, atau pengakuan (Byron dan Khazanchi, 2012). Literatur manajemen pengetahuan menekankan peran penting yang dapat digunakan bagi *reward* dalam mendukung akuisisi pengetahuan dan perilaku berbagi pengetahuan (Durmusoglu et al., 2014). Penelitian Šajeva (2014) menjelaskan berbagi pengetahuan dapat diartikan sebagai kegiatan melakukan transfer, diseminasi, serta pertukaran pengetahuan, pengalaman,

keterampilan, maupun informasi berharga yang dilakukan oleh suatu individu ke individu lainnya (anggota lainnya) dalam suatu organisasi. Pada literatur tersebut di sampaikan betapa banyaknya penelitian yang mengakui program penghargaan dapat mendukung kegiatan penting bagi organisasi dan berpengaruh dengan berbagi pengetahuan.

Hasil penelitian (O'Dell dan Hubert, 2011) menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan perlu dihargai dan diakui. Akan tetapi, belum adanya kesepakatan umum tentang peran *reward*/penghargaan pada berbagi pengetahuan, dan *reward*/penghargaan berbentuk apa yang dapat mendorong perilaku berbagi pengetahuan secara efektif. Hasil penelusuran peneliti, terdapat hasil penelitian yang berbeda, dengan kondisi cukup kontroversial. Penelitian yang dilakukan (Zhang et al., 2010) menunjukkan tidak adanya kesimpulan bukti atas peran penghargaan terhadap *knowledge sharing*. Lin (2007) membuktikan juga bahwa *ekstrinsic reward* tidak memengaruhi sikap karyawan dan niat perilaku berbagi pengetahuan. Berbeda dengan beberapa penelitian lainnya, yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara adanya sistem penghargaan dengan berbagi pengetahuan pada suatu organisasi (Alawi et al., 2007; Alam et al., 2009; Jahani et al., 2013). Temuan Lin (2007) telah menunjukkan bahwa *intrinsic reward*, seperti: manfaat timbal-balik, *knowledge self-efficacy*, dan kenikmatan dalam membantu orang lain secara signifikan berpengaruh pada sikap dan niat berbagi pengetahuan pada karyawan.

Dari perspektif teori pertukaran sosial dan teori modal sosial, penghargaan organisasi seperti promosi, bonus dan gaji yang lebih tinggi terbukti berpengaruh positif dengan frekuensi kontribusi pengetahuan (Amayah, 2013). Sistem penghargaan secara signifikan memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan (Liu et al., 2013). Penghargaan diperlukan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai target kinerja (Zhang dan Ng, 2012).

Training merupakan bagian penting lahirnya perubahan peran sumber daya manusia dalam organisasi (Úbeda-García et al., 2013). Literatur (António et al., 2016) menyatakan pentingnya *training*/pelatihan jika dikaitkan dengan perubahan global secara konstan dilakukan pada lingkungan organisasi semakin kompetitif, hal ini menuntut organisasi untuk terus menerus menyiapkan sumber daya. Dalam

konteks ini, penggunaan semua sumber daya yang ada, termasuk sumber daya manusia adalah strategi yang lebih efisien dan lebih produktif. Saat ini terdapat kesepakatan umum tentang pentingnya pelatihan sebagai alat untuk membantu perusahaan dalam pengembangan keunggulan bersaing yang berkelanjutan berdasarkan sumber daya manusianya (Úbeda-García et al., 2013).

Breuer dan Kampkötter (2013) pelatihan dibutuhkan guna mengakomodir kebutuhan yang lebih besar akan pengetahuan baru dan kemampuan dalam beradaptasi guna mendukung keterampilan pekerja saat menjalankan berbagai tugas yang diperlukan. Dapat dikatakan bahwa penekanan pada pelatihan dalam rangka mempelajari keterampilan tertentu telah berkembang dari waktu ke waktu. Collins dan Smith (2006) SDM berbasis komitmen dan desain pekerjaan (Foss et al., 2009) adalah beberapa praktik SDM terkait dengan berbagi pengetahuan. Selain itu juga telah disarankan pelatihan ekstensif (yaitu, jumlah dan intensitas pelatihan) dapat meningkatkan berbagi pengetahuan serta menghasilkan kerjasama (Cabrera dan Cabrera, 2005; Cabrera et al., 2006). Ketika pekerja mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dianggap berharga, karyawan telah terbukti lebih termotivasi untuk belajar (Colquitt et al., 2000). Pada gilirannya, motivasi untuk belajar mengarah pada peningkatan jaminan pengetahuan yang berpengaruh dengan pekerjaan dan keterampilan, sehingga dapat meningkatkan kemungkinan berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan mereka (Colquitt et al., 2000).

Cabrera et al., (2006) kegiatan pelatihan juga dapat membantu membangun pengaruh dengan meningkatkan tindakan dan menciptakan kesamaan bahasa antar karyawan. Pada akhirnya, pelatihan ekstensif dapat membantu karyawan untuk sosialisasi, internalisasi nilai, norma, dan skema dalam berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, pelatihan ekstensif dan pengembangan dapat menanamkan budaya organisasi yang dicirikan oleh pembelajaran berkelanjutan dan akhirnya berbagi pengetahuan di antara karyawan dapat menjadi jauh lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya tentang dampak praktik *human resources management* (HRM) dapat membangun kemampuan dan motivasi karyawan mengacu pada kemampuan karyawan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang (Malik, 2018). Seorang karyawan membawa keterampilan umum dan

khusus tertentu ke pekerjaan mereka, kinerja mereka di tempat kerja dapat lebih ditingkatkan dengan adanya dukungan pemberi kerja atas kegiatan pelatihan dan pengembangan khusus pekerjaan (Malik, 2018). Investasi di pelatihan dan pengembangan meningkatkan sumber daya manusia pada individu dan daya serap kapasitas perusahaan (Malik, 2018).

Investasi dalam pelatihan membantu perusahaan mewujudkan perilaku bebas karyawan dengan menyiapkan para karyawannya keterampilan baru dan membangun kontrak psikologis positif, yang mengarah pada perubahan dalam sikap dan perilaku mereka, termasuk kesediaan karyawan untuk mengintegrasikan dan berbagi pengetahuan (Malik dan Nilakant, 2016; Malik, 2018; Nguyen et al., 2019). Sementara karyawan mungkin terampil dan berpengetahuan untuk melakukan pekerjaan rutin dan tugas mereka, mereka juga harus dimotivasi menggunakan berbagai upaya dan kreatifitas guna mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Malik, 2018). Jiang et al., (2012) motivasi, mencerminkan kesediaan karyawan untuk mengerahkan upaya di tempat kerja dan terbukti dalam intensitas, arah, dan daya tahan karyawan dalam berupaya atas aktivitas kerja untuk mencapai kinerja tinggi. Bartol dan Srivastava (2002) memotivasi karyawan untuk mengerahkan upaya seperti itu biasanya melibatkan pemberian insentif dan penghargaan bagi pekerja.

Menindaklanjuti fenomena berkaitan dengan kreatifitas organisasi pada industri kreatif, khususnya pada level usaha kecil menengah (UKM), penelitian ini mengisi *general-gap*, *applied-gap*, dan *scientific-gap* dengan menindaklanjuti studi empiris yang ada guna menjawab tantangan sumber daya manusia pada ruang lingkup industri. Peneliti melakukan studi pada level provinsi DKI-Jakarta sebagai bagian dari upaya, pengujian model manajemen sumber daya manusia pada level provinsi yang sedang mendorong pelaku usaha untuk bertumbuh, sesuai dengan arahan presendensi: *recover together, recover stronger*. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka fokus penelitian ini adalah mengembangkan model penelitian manajemen sumber daya manusia pada industri kreatif provinsi DKI Jakarta- Indonesia-dengan judul penelitian: **Studi Kreatifitas Organisasi Dalam Perspektif *Human Resources* Dengan Mediator *Knowledge Sharing* Pada Dinas Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta.**

1.2 Pembatasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi untuk menguji model penentu kreatifitas organisasi pada industri kreatif Provinsi DKI Jakarta, Indonesia. Fokus uji model pada penelitian ini adalah pada penentu kreatifitas organisasi jika dilihat dari variabel *transactional leadership*, *reward*, *training* dan *Knowledge Sharing*. Pembatasan variabel penelitian dilakukan guna menguji ketepatan model *human resources* yang paling presisi guna mengembangkan sumber daya manusia pada industri kreatif Provinsi-DKI Jakarta, Indonesia.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, pembatasan penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Apakah antar Variabel Penelitian di bawah Ini, terdapat Pengaruh Langsung, dengan Rumusan Masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *transactional leadership* terhadap *organizational creativity*?
2. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *transactional leadership* terhadap *knowledge sharing*?
3. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *reward* terhadap *organizational creativity*?
4. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *reward* terhadap *knowledge Sharing*?
5. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *training* terhadap *organizational creativity*?
6. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *training* terhadap *knowledge Sharing*?
7. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *knowledge sharing* terhadap *organizational creativity*?

Apakah antar Variabel Penelitian di bawah ini, terdapat Pengaruh Tidak Langsung, dengan Rumusan Masalah sebagai berikut:

8. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *transactional leadership* terhadap *organizational creativity* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi?
9. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *reward* terhadap *organizational creativity* dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi?
10. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan *training* terhadap *organizational creativity* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yakni untuk menguji model berkaitan penentu kreatifitas organisasi, jika di tinjau dari variabel sumber daya manusia, diantaranya uji model berkaitan:

Variabel Penelitian dalam Pengujian Pengaruh Langsung:

1. Pengaruh positif signifikan *transactional leadership* terhadap *organizational creativity*
2. Pengaruh positif signifikan *transactional leadership* terhadap *knowledge sharing*
3. Pengaruh positif signifikan *reward* terhadap *organizational creativity*
4. Pengaruh positif signifikan *reward* terhadap *knowledge sharing*
5. Pengaruh positif signifikan *training* terhadap *organizational creativity*
6. Pengaruh positif signifikan *training* terhadap *knowledge sharing*
7. Pengaruh positif signifikan *knowledge sharing* terhadap *organizational creativity*.

Variabel Penelitian dalam Pengujian Pengaruh Tidak Langsung:

8. Pengaruh positif signifikan *transactional leadership* terhadap *organizational creativity* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi.
9. Pengaruh positif signifikan *reward* terhadap *organizational creativity* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi.
10. Pengaruh positif signifikan *training* terhadap *organizational creativity* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi.

Tujuan penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan industri kreatif umumnya. Secara khusus diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penguatan kreatifitas organisasi pada industri kreatif provinsi DKI Jakarta-Indonesia, khususnya jika dilihat dari variabel: *transactional leadership, reward, training, dan knowledge-sharing*.

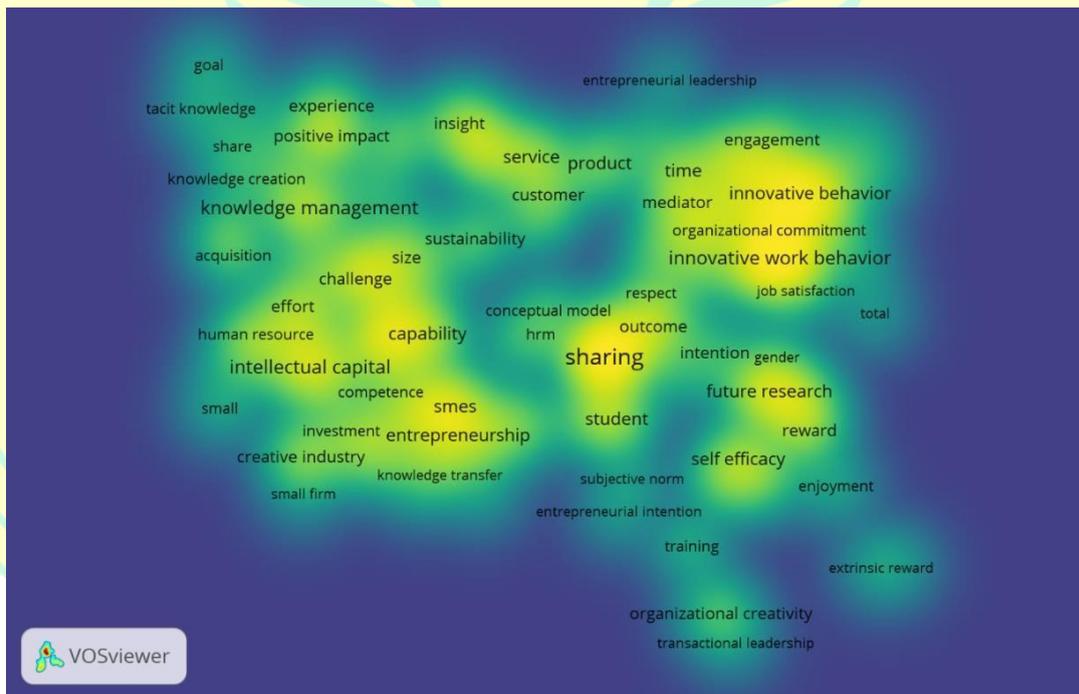
1.5 State of the Art

State of the art yang ditawarkan pada penelitian ini terletak pada hasil kajian literatur dengan didukung menggunakan software VOSviewer. Hasil penelusuran ratusan artikel penelitian sebanyak 500-an artikel terkait kreatifitas dan inovasi dihadirkan untuk dipetakan. Hasil kajian literatur menyebutkan bahwa kreatifitas organisasi jika di tinjau dari anteseden *transactional leadership, reward, training, dan Knowledge Sharing* masih belum banyak di temukan, dan memiliki dasar teori yang kuat serta berpotensi untuk dikembangkan menjadi bagian dari *state of the art* penelitian. Ketiga variabel eksogen (*transactional leadership, reward, training*) ini peneliti pilih sebagai anteseden dan *Knowledge Sharing* sebagai mediator untuk menguji model bagian dari penentu kreatifitas organisasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya (Sha, et.al., 2019) yang menggunakan variabel *transformational leadership* sebagai variabel kepemimpinan dalam membangun kreatifitas pegawai, penelitian ini menghadirkan *transactional leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang tepat untuk menguji model kreatifitas organisasi pada industri kreatif di provinsi DKI-Jakarta.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang melihat penentu *knowledge-sharing* dari sisi *transformational leadership* (Sulistiyani dan Rahardja, 2018), penelitian ini mencoba memberikan pendekatan yang lebih faktual dari sisi kepemimpinan dalam menstimulus *knowledge-sharing* yaitu dari sisi *transactional leadership*.

Penelitian ini merupakan hasil pengembangan dan modifikasi penelitian sebelumnya, yakni: Penelitian Hussain et al., (2017) membuktikan bahwa *transactional leadership* menjadi pembentuk kreatifitas organisasi dengan

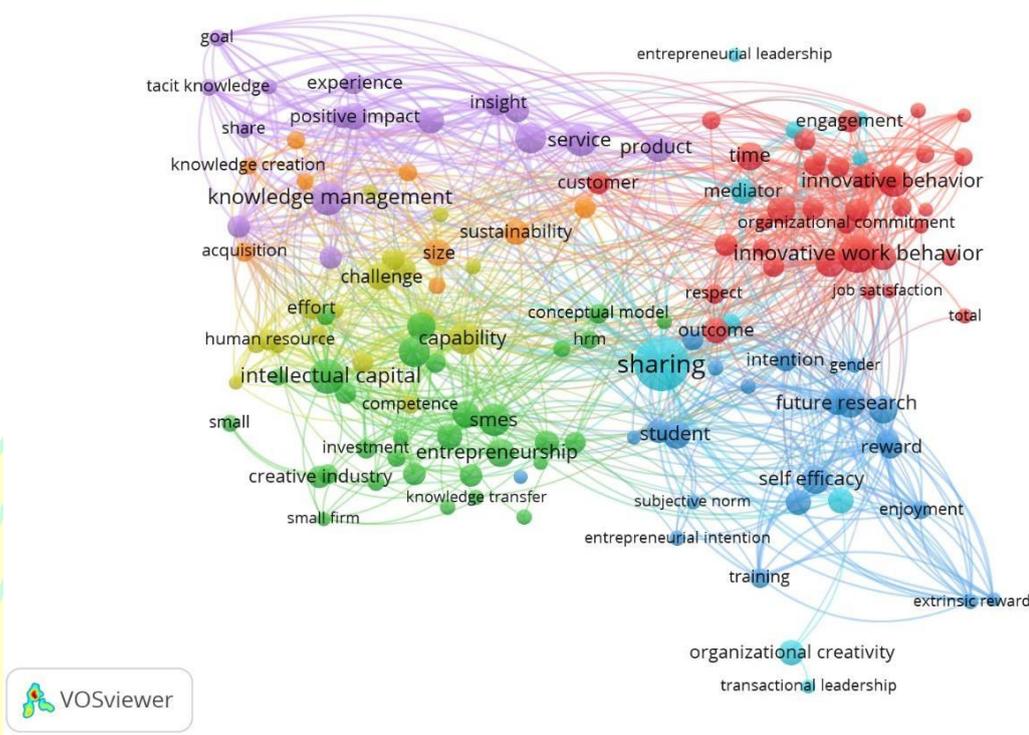
knowledge-sharing sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menindaklanjuti saran yang diberikan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa penting untuk dilakukan penelitian berkaitan dengan *reward* untuk menguji *knowledge-sharing* dan kreatifitas organisasi. *State of the art* pada penelitian ini juga menghadirkan variabel *training* untuk menjadi bagian dari pembentuk *knowledge sharing*, maupun *organizational creativity*, ini merupakan pemodelan baru dalam aspek *human resources* yang ditawarkan, khususnya pendekatan pada industri kreatif di Indonesia. Penelitian ini juga menawarkan *state of the art* dari sisi mediasi *Knowledge Sharing* atas tiga variabel anteseden berupa *transactional leadership*, *reward*, dan *training*. Hal ini merupakan bagian dari upaya pemodelan membangun mekanisme praktis dalam ruang lingkup *human resources* yang diusulkan peneliti guna membentuk *Knowledge Sharing* dan *organizational creativity* pada industri kreatif.



Gambar 1- Hasil studi literatur peneliti

Sumber: Hasil olah kajian literatur peneliti (2021)

-didownload pada 31 Desember 2021



Gambar 2-Hasil studi literatur peneliti

Sumber: Hasil olah kajian literatur peneliti (2021)

- didownload pada 31 Desember 2021

