



KNOWLEDGE SHARING DAN EMPLOYEE CREATIVITY DALAM PENGARUH ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP

I Nengah Aristana

***KNOWLEDGE SHARING DAN EMPLOYEE CREATIVITY DALAM
PENGARUH ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP***

I NENGAH ARISTANA

***KNOWLEDGE SHARING DAN EMPLOYEE CREATIVITY
DALAM PENGARUH ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP***

CV. PENERBIT QIARA MEDIA

94 hlm: 15,5 x 23 cm

Copyright @2021

I Nengah Aristana

ISBN: 978-623-436-013-4

Penerbit IKAPI No. 237/JTI/2021

Penulis:

I Nengah Aristana

Editor: Tim Qiara Media

Layout: M Rasyid Dwi Akbar

Desainer Sampul: Kharisma Amalia

Gambar diperoleh dari www.google.com

Cetakan Pertama, 2021

Diterbitkan oleh:

CV. Penerbit Qiara Media - Pasuruan, Jawa Timur

Email: qiaramediapartner@gmail.com

Web: qiaramedia.wordpress.com

Blog: qiaramediapartner.blogspot.com

Instagram: [qiara_media](https://www.instagram.com/qiara_media)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip dan/atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis penerbit.

Dicetak Oleh CV. Penerbit Qiara Media

Isi di luar tanggung jawab percetakan

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 19 TAHUN 2002
TENTANG HAK CIPTA**

**PASAL 72
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

- a. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (Satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dengan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Lima miliar rupiah).
- b. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, hidayah, dan karunia Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan baik.

Penulis berharap buku *Knowledge Sharing Dan Employee Creativity Dalam Pengaruh Entrepreneurial Leadership* ini dapat menambah wawasan serta pengetahuan bagi para pembacanya serta dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Terimakasih disampaikan kepada orang tua dan kerabat penulis, serta semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyelesaian buku ini.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan buku baik itu dalam hal ejaan dan tata bahasa, materi, maupun tata letak. Untuk itu, sudilah kiranya para pembaca dapat memaklumi dan memberikan kritik serta saran yang membangun agar penulis dapat menjadi lebih baik dalam penyusunan buku berikutnya. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Desember, 2021

Penulis

I Nengah Aristana

DAFTAR ISI

BAB I FAKTOR PENGARUH PEREKONOMIAN	9
1.1 Urgensi Inovasi.....	10
1.2 Pengertian Motivasi	10
1.3 Peran Industri Kecil Menengah (IKM) Dalam Perekonomian	11
BAB II INDUSTRI KECIL MENENGAH (IKM) DI BALI	12
2.1 Observasi Industri kecil menengah (IKM) di Bali.....	14
2.2. Inovasi Industri kecil menengah (IKM).....	15
2.3 Modal dalam Berwirausaha	18
2.3.1 Peran Knowledge Sharing	18
2.3.2 Pengembangan Kreativitas Pegawai (Employee Creativity Development)	18
BAB III PERSAINGAN DALAM PERKEMBANGAN INDUSTRI.....	20
3.1 Karakter Pemimpin dalam Berwirausaha	21
3.1.1 Competitive Spirit.....	21
3.1.2 Berpikir Dinamis (Dynamic Thinking).....	21
3.1.3 Inovation Development (Pengembangan Inovasi oleh Karyawan)	23
3.2 A Behaviorial for Entrepreneurial (Perilaku Wirausaha)	23
3.2.1 Kemampuan Berinovasi	23
3.3. Kepemimpinan.....	28
BAB IV ORIENTASI DAN TUJUAN BERWIRAUSAHA	30
4.1 Entrepreneur Orientation.....	31
4.1.1 Entrepreneurial Leadership	31
4.1.2 Pentingnya Entrepreneurial leadership	32
4.1.3 Pengukuran Entrepreneurial Leadership	34
4.2 Knowledge Sharing.....	37
4.2.1 Pentingnya Knowledge Sharing	38
4.2.2 Proses Knowledge Sharing.....	39
4.2.3 Pengukuran Knowledge Sharing.....	40
4.2.4 Faktor-faktor Pendukung <i>Knowledge Sharing</i>	41
4.3 Employee Creativity	41
4.3.1 Pentingnya Employee Creativity.....	43
4.3.2 Pengukuran Employee Creativity	44
BAB V FAKTOR YANG MENYUKSESAN KEWIRAUSAHAAN	46

5.1 Jiwa Kompetitif	47
5.2 Branding Capabilities.....	48
5.3 Bentuk Inovasi dalam Pengaruh dan Peran Berwirausaha.....	50
5.3.1 Pengaruh entrepreneurial leadership terhadap inovasi.....	52
5.3.2 Pengaruh entrepreneurial leadership terhadap knowledge sharing.....	53
5.3.3 Pengaruh entrepreneurial leadership terhadap employee creativity	54
5.3.4 Pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap inovasi.....	55
5.3.5 Pengaruh knowledge sharing terhadap employee creativity.....	56
5.3.6 Pengaruh <i>employee creativity</i> terhadap inovasi.....	57
5.3.7 Peran <i>knowledge sharing</i> sebagai faktor mediasi <i>entrepreneurial leadership</i> terhadap inovasi.....	57
5.3.8 Peran <i>employee creativity</i> sebagai faktor mediasi <i>entrepreneurial leadership</i> terhadap inovasi.....	58
5.3.9 Peran <i>employee creativity</i> sebagai faktor mediasi <i>knowledge sharing</i> terhadap inovasi	59
BAB VI DEFINISI OPERASIONAL FAKTOR.....	60
6.1 Inovasi (INO).....	61
6.2 Entrepreneurial leadership (EL).....	61
6.3 Knowledge Sharing.....	62
6.4 Employee creativity	62
BAB VII INDUSTRI KERAJINAN DI BALI	64
7.1 Profil Industri Kerajinan Berorientasi Ekspor di Bali.....	65
7.2 Pengaruh dan Peran Inovasi Pada Industri Kerajinan Ekspor di Bali.....	67
7.2.1 Pengaruh <i>entrepreneurial leadership</i> terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.....	67
7.2.2 Pengaruh <i>entrepreneurial leadership</i> terhadap <i>knowledge sharing</i> pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.....	68
7.2.3 Pengaruh <i>entrepreneurial leadership</i> terhadap <i>employee creativity</i> pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.....	69
7.2.4 Pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.....	71
7.2.5 Pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap <i>employee creativity</i> pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.....	72
7.2.6 Pengaruh <i>employee crativity</i> terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.....	72

7.2.7 Peran <i>knowledge sharing</i> sebagai mediasi <i>entrepreneurial leadership</i> terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.....	74
7.2.8 Peran <i>employee creativity</i> sebagai mediasi <i>entrepreneurial leadership</i> terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.....	75
7.2.9 Peran <i>employee creativity</i> sebagai mediasi <i>knowledge sharing</i> terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	77

BAB I

FAKTOR PENGARUH PEREKONOMIAN



1.1 Urgensi Inovasi

Pasar global yang diikuti dengan kemajuan teknologi menyebabkan terjadinya ketidakpastian usaha. Hal tersebut berdampak pada kondisi pasar yang terus berubah, usia produk yang semakin pendek, dan tuntutan bagi perusahaan untuk melindungi diri dari tekanan persaingan. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan membutuhkan inovasi sebagai strategi untuk mendorong kinerja. Inovasi adalah kunci memenangkan persaingan melalui penciptaan ide/gagasan baru (Semuel *et al.*, 2017). Inovasi dapat membantu perusahaan dalam menciptakan produk baru, memperbaiki proses, dan dapat menurunkan biaya produksi melalui dukungan teknologi (Trott dan Paul, 2008).

Suatu perusahaan harus lebih aktif dalam mencari peluang, sehingga dibutuhkan peran pemimpin yang mampu memaksimalkan setiap peluang yang ada secara maksimal. Perusahaan yang selalu melakukan investasi pada bidang manajemen, pengetahuan, dan teknologi memiliki tingkat kesuksesan lebih tinggi. Investasi tersebut sangat penting untuk membantu perusahaan menjalankan inovasi secara efektif, meningkatkan produktivitas dan efisiensi (Ratih *et al.*, 2016). Penerapan inovasi yang berkesinambungan, membantu perusahaan dalam mengembangkan produk baru dan perbaikan proses produksi (Aichouni *et al.*, 2015)

1.2 Pengertian Motivasi

Inovasi merupakan mekanisme dalam menghasilkan produk, proses, dan sistem baru yang dibutuhkan perusahaan untuk memenangkan persaingan serta menyesuaikan diri dengan perubahan pasar (Morales *et al.*, 2008). Inovasi merupakan solusi perusahaan dalam memenangkan persaingan, namun pada kenyataannya tidak semua perusahaan dapat menerapkan inovasi, sehingga menyebabkan kekalahan dalam melakukan persaingan (Hort dan Vehar, 2012). Ratih *et al.* (2016) menegaskan bahwa tanpa inovasi tidak mudah bagi perusahaan meningkatkan kinerja, sehingga sulit untuk menciptakan keunggulan kompetitif sehingga menyebabkan tertinggal dari persaingan.

Perkembangan sebuah perusahaan seperti siklus perkembangan produk, dimana ada beberapa tahapan yang harus dilalui. Tahapan tersebut meliputi pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan sampai dengan penurunan. Untuk membantu perusahaan melewati setiap fase tersebut, maka dibutuhkan inovasi sebagai strategi. Dari siklus ini dapat diketahui inovasi memiliki peran yang sangat penting dalam mempertahankan perusahaan dari tekanan persaingan. Demikian halnya industri kecil menengah berorientasi ekspor juga membutuhkan upaya kreatif dan inovatif dalam mempertahankan usahanya dan memenangkan persaingan (Sunnyoto dan Wahyudi, 2011).

1.3 Peran Industri Kecil Menengah (IKM) Dalam Perekonomian

Industri kecil menengah (IKM) memiliki peran penting dalam pembangunan dan pertumbuhan perekonomian suatu negara. Salah satu indikator kemajuan suatu negara dapat dilihat dari produk domestik bruto yang dihasilkan. Pada tahun 2016 Indonesia mengalami peningkatan dalam produk domestik bruto sebesar 2,87%, namun peningkatan tersebut diwarnai dengan penurunan ekspor barang dan jasa sebesar 1,74% (Laporan Perekonomian Bank Indonesia, 2016). Penurunan tersebut menunjukkan terjadinya masalah pada IKM berorientasi ekspor, terutama dalam menjual produk yang dihasilkan. Kondisi tersebut disebabkan oleh perekonomian global yang belum stabil dan volume perdagangan dunia yang mengalami penurunan, sehingga berdampak pada rendahnya harga komoditas ekspor dalam negeri. Dampak dari kondisi perdagangan internasional sangat dirasakan oleh IKM berorientasi ekspor di Indonesia pada umumnya dan IKM di Bali pada khususnya.

BAB II

INDUSTRI KECIL MENGENAH (IKM) DI BALI



IKM berorientasi ekspor di Bali, antara lain garmen, furniture dan kerajinan diketahui dalam beberapa tahun terakhir mengalami penurunan kegiatan ekspor. BPS Bali (2017) mencatat IKM mengalami penurunan dalam kegiatan ekspor sebesar 13,6% dalam waktu lima tahun terakhir, dengan nilai ekspor rata-rata sebesar US\$ 378.616.926. Hal ini disebabkan terjadinya penurunan permintaan ekspor, mahalanya bahan baku dan sulitnya menemukan bahan baku pengganti yang sesuai, perubahan keinginan pasar, perkembangan teknologi, persaingan yang semakin ketat, dan akhirnya membuat pengusaha mengalami kesulitan dalam menentukan strategi usahanya. Selain itu, kondisi internal IKM berorientasi ekspor di Bali juga memiliki keterbatasan dalam bidang teknologi, dan kurangnya pengetahuan tentang kondisi pasar. Permasalahan lain yang dihadapi adalah kurangnya perhatian pemerintah dalam pengembangan kualitas IKM, menjadikan IKM berorientasi ekspor dalam kondisi yang mengkwatirkan. Dari sekian permasalahan yang dihadapi menyebabkan IKM berorientasi ekspor di Bali memilih tidak melakukan produksi secara berkelanjutan.

Salah satu IKM berorientasi ekspor di Bali yang membutuhkan perhatian adalah industri kerajinan ekspor, dimana industri ini dituntut untuk selalu dinamis dan berkembang sesuai dengan perubahan keinginan konsumen. Berdasarkan data BPS Bali (2017) menyebutkan industri kerajinan berorientasi ekspor mengalami ketidakstabilan dalam usahanya, yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1

Kegiatan ekspor industri kerajinan di Bali

Tahun	Volume (kg)	Nilai (US\$)	Pertumbuhan (%)
2013	19.091.596	140.554.551	-
2014	17.295.819	111.663.984	-21
2015	19.210.927	129.969.909	16

2016	17.489.165	115.577.666	-11
2017	17.176.168	114.646.597	-1
Rerata	18.052.735	122.482.541	-3,4

Sumber data: Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali, Tahun 2017

Dari Tabel 2.1 dapat diketahui dalam lima tahun terakhir terjadi penurunan ekspor dengan rata-rata sebesar 3,4% dengan nilai US\$ 122.482.541. Berdasarkan data tersebut maka dapat diprediksi kemungkinan terjadinya penurunan kegiatan ekspor dimasa yang akan datang. Mengingat tingkat pertumbuhan yang terjadi disetiap tahunnya masih belum stabil dan lebih dominan menurun. Indikasi penurunan tersebut mengharuskan industri kerajinan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mencari pasar baru dan menjaga pasar yang sudah ada seperti Jepang, Australia, dan Hongkong (BPS, 2017).

2.1 Observasi Industri kecil menengah (IKM) di Bali

Observasi lapangan terhadap 10 pemilik/pimpinan industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali, menemukan industri kerajinan berorientasi ekspor dalam mengembangkan produknya mengalami kesulitan dalam menemukan bahan baku substitusi dan bahan baku pelengkap. Apabila bahan baku substitusi dan pelengkap dapat dikembangkan, maka biaya produksi dapat ditekan sehingga harga jual produk kerajinan lebih kompetitif. Negara-negara pesaing seperti China, India dan Thailand telah berhasil mengembangkan bahan baku pengganti seperti besi putih, sehingga biaya produksinya dapat ditekan. Selain itu, permasalahan yang dihadapi adalah kesulitan dalam pengembangan desain produk baru, hal ini dikarenakan produk yang dihasilkan terlalu terpaku pada ornamen Bali. Sehingga produk yang dihasilkan industri kerajinan relatif sama dan gampang ditiru usaha sejenis, hal ini menyebabkan terjadinya persaingan antar industri kerajinan sebelum memasuki pasar.

Dari sisi proses industri kerajinan memiliki keterbatasan dalam pengembangan teknologi baru dan masih terdapat industri menggunakan metode lama dalam memproduksi. Kondisi ini menyebabkan industri kerajinan memiliki kendala dalam volume produksi yang berdampak tingginya harga jual produk. Keterbatasan tersebut di dukung dengan keterbatasan modal yang dimiliki untuk melakukan investasi pada peralatan produksi baru. Sedangkan industri kerajinan di negara lainnya seperti China, Thailand dan India telah berhasil

mengembangkan metode produksi baru sehingga dapat menekan biaya produksi yang berdampak pada harga produk yang dihasilkan menjadi lebih murah dengan kualitas yang dianggap lebih baik (Ratih *et al.*, 2016).

Permasalahan yang dihadapi industri kerajinan semakin diperburuk dengan kurangnya kerjasama antar industri kerajinan dalam mengembangkan *input*, proses dan *output*, yang mengakibatkan pesaing dari negara lain dengan mudah melakukan dominasi dalam pasar. Tuntutan konsumen akan kualitas produk semakin tinggi serta cepatnya perubahan keinginan pasar, menjadikan pelaku industri kerajinan di Bali harus semakin meningkatkan inovasi untuk menjaga eksistensi dan mampu bersaing dengan negara-negara tersebut.

2.2. Inovasi Industri kecil menengah (IKM)

Untuk mengembangkan inovasi pada industri kerajinan dibutuhkan peran pemimpin sebagai agen perubahan. Devarajan *et al.* (2011) mengemukakan inovasi akan berhasil dikembangkan pada industri kecil dengan penerapan *entrepreneurial leadership*. Fontana dan Musa (2017) menemukan bahwa *entrepreneurial leadership* memiliki hubungan positif dengan inovasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dengan menerapkan kepemimpinan *entrepreneurial* pada perusahaan dapat meningkatkan inovasi.

Entrepreneurial leadership secara signifikan terkait dengan inovasi pada perusahaan-perusahaan baru di China (Huang *et al.*, 2014). Kellermanns *et al.* (2008) menyebutkan bahwa *entrepreneurial leadership* memiliki hubungan yang kuat dengan pengembangan inovasi dalam organisasi. *Entrepreneurial leadership* secara langsung dapat meningkatkan inovasi, sehingga melalui inovasi perusahaan tetap mampu bertahan pada jalur persaingan.

Chen (2007) menemukan *entrepreneurial leadership* tidak memiliki hubungan dengan kemampuan inovasi. Inovasi tidak bisa hanya dilakukan oleh pemimpin, akan tetapi membutuhkan kontribusi dari seluruh lapisan organisasi. Selanjutnya Ratih *et al.* (2016) yang mengembangkan kepemimpinan kreatif pada industri kerajinan perak di Bali menemukan kepemimpinan kreatif tidak memiliki hubungan secara langsung dengan inovasi. Kepemimpinan kreatif mengadopsi indikator kepemimpinan transformasional (*motivational inspirational* dan *individualized consideration*) belum mampu membuktikan kepemimpinan kreatif dapat meningkatkan inovasi. Jaskyte (2004) mengukur hubungan kepemimpinan transformasional dengan inovasi pada perusahaan non-profit, hasil yang diperoleh juga menunjukkan tidak ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi organisasi.

Konsep *entrepreneurial leadership* memiliki perbedaan dengan Chen (2007), yang ini diukur menggunakan tiga dimensi pengukuran yakni *innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk taking*. Konsep *jengah* merupakan identitas masyarakat Bali yang ditunjukkan dengan ungkapan kalau orang lain bisa kenapa saya tidak (Sitiari, 2016). Budaya *jengah* dalam kehidupan masyarakat Bali menjadi motivasi untuk melakukan suatu perbuatan menuju kehidupan yang lebih baik dengan berkarya.

Jaskyte (2004), Ratih *et al.* (2016) dan Chen (2007), dibutuhkan adanya faktor pemediasi dalam hubungan *entrepreneurial leadership* dengan inovasi. Zach dan Hill (2017), mengemukakan bahwa *knowledge sharing* dapat sebagai pendorong inovasi organisasi. *Knowledge sharing* merupakan refleksi dari proses pengembangan inovasi organisasi (Hoarau dan Kline, 2014). Inovasi bergantung pada kemauan karyawan dalam mendonasikan dan mengumpulkan pengetahuan (Christensen, 2007). Penerapan *knowledge sharing* di dalam organisasi memberi peluang bagi organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru yang bermanfaat dalam mengembangkan inovasi (Shahin dan Zahra, 2010).

Knowledge sharing sangat penting bagi organisasi dan memerlukan usaha dari semua anggota organisasi. Hsu (2008) menemukan konsep *knowledge sharing* bermanfaat untuk memecahkan masalah, mempelajari teknik baru, dan menciptakan kompetensi baru melalui peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan. Industri kerajinan berorientasi ekspor sudah selayaknya mengembangkan *knowledge sharing* melalui pengumpulan pengetahuan dengan proses informal, mensintesis pengetahuan yang sudah ada, dan menerapkannya kembali (Gray, 2006).

Dalam mengembangkan keunggulan bersaing, pimpinan harus fokus pada perilaku *knowledge sharing* yang disesuaikan dengan strategi organisasi (Wang dan Wang, 2012). Pemimpin perlu mengarahkan karyawan untuk mengumpulkan dan mendonasikan pengetahuan guna mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan perilaku untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan (Mulyana *et al.*, 2015). Melalui konsep *knowledge sharing* peran pemimpin lebih mudah dalam mengembangkan inovasi, hal ini dikarenakan karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan pengetahuan baru dengan berkontribusi dalam mendonasikan dan mengumpulkan pengetahuan.

Pengusaha dituntut untuk selalu menghasilkan produk dengan desain baru yang diperoleh dari eksperimen atau percobaan, yang nantinya menghadirkan pendapat dari konsumen untuk mendapatkan umpan balik. Dalam menyempurnakan produk yang dihasilkan dapat dilakukan dengan berbagi informasi, pengalaman dan pengetahuan sampai produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan pasar. Berbagi informasi antarpengusaha industri kerajinan

berorientasi ekspor di Bali dilakukan pada acara-acara tertentu seperti Pesta Kesenian Bali, pameran baik dalam dan luar negeri. Selain itu, dinas-dinas terkait dengan IKM dapat memfasilitasi *knowledge sharing* melalui pelatihan-pelatihan yang bekerjasama dengan pemerintah dan perguruan tinggi yang ada di Bali.

Pengelolaan sumber daya manusia pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali membutuhkan perbaruan pengetahuan dan keterampilan baru yang nantinya dapat memberikan manfaat bagi inovasi. Keterbatasan sumber daya keuangan dan minimnya akses informasi menyebabkan sumber daya manusia yang dimiliki industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali harus lebih banyak belajar mandiri (Mumford, 2000). Peran *knowledge sharing* dalam meningkatkan hubungan kepemimpinan terhadap inovasi dapat dilihat dalam Ratih *et al.* (2016) yang menemukan *knowledge sharing* mampu secara penuh memediasi kepemimpinan kreatif dengan inovasi.

Selain *knowledge sharing*, juga menggunakan *employee creativity* sebagai pemediasi hubungan *entrepreneurial leadership* dengan inovasi. Penggunaan *employee creativity* sebagai pemediasi, Amabile (1988) menyatakan kreativitas merupakan awal dari sebuah inovasi. Pada tahapan selanjutnya dikembangkan hubungan konsep *employee creativity* untuk membantu para pemimpin dalam mengembangkan inovasi. *Employee creativity* memiliki hubungan yang positif untuk menumbuhkan inovasi (Susanto, 2017).

Gundry (2014) menemukan *employee creativity* berkontribusi dalam meningkatkan inovasi pada organisasi. Namun temuan ini masih disarankan untuk menguji kembali pada objek yang berbeda sehingga hasilnya dapat digeneralisir.

Secara garis besarnya kreativitas dapat meningkatkan nilai sebuah produk, proses dan pelayanan yang bertujuan untuk mengikuti perubahan keinginan konsumen (Aichouni *et al.*, 2015). Semakin tinggi *employee creativity* yang dimiliki organisasi semakin mudah dalam mengadopsi dan mengembangkan pengetahuan yang diperoleh dari internal organisasi dan eksternal organisasi untuk membantu kegiatan inovasi (Amayah, 2013). Melalui *employee creativity* memungkinkan perusahaan dalam mengembangkan sesuatu yang sangat berbeda (Garcia, 2015). Pengembangan *employee creativity* dapat membantu industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali menghasilkan lebih banyak produk inovatif dan nantinya menciptakan peluang-peluang baru.

Inovasi memiliki karakteristik yang kompleks dan masih terdapat kesenjangan hasil seperti yang ditemukan oleh Jaskyte (2004); Chen (2007); dan Ratih *et al.* (2016), yang menunjukkan bahwa tidak mudah bagi seorang manajer dalam meningkatkan inovasi. Oleh karena itu, dipandang perlu melakukan studi tentang anteseden inovasi pada industri kerajinan

berorientasi ekspor di Bali, khususnya terkait dengan *entrepreneurial leadership*, *knowledge sharing*, dan *employee creativity* yang bertujuan untuk mempertahankan industri ini di dalam jalur persaingan.

Entrepreneurial leadership memiliki keunikan dengan mengadopsi konsep kearifan lokal (*local genius*). Dimana selama ini *entrepreneurial leadership* hanya diukur dari tiga indikator yaitu *innovativeness*, *proactive*, dan *risk taking*. Namun juga mengadopsi konsep *jengah* sebagai indikator *entrepreneurial leadership*. Sehingga dengan diadopsinya konsep *jengah* dapat meningkatkan hubungan *entrepreneurial leadership* dengan inovasi yang selama ini menemukan hasil yang belum konsisten.

2.3 Modal dalam Berwirausaha

2.3.1 Peran Knowledge Sharing

Peran *knowledge sharing* sebagai pemediasi dijelaskan dalam Ratih *et al.* (2016) dari hasil yang diperoleh dapat diketahui *knowledge sharing* sebagai pemediasi penuh kepemimpinan kreatif dengan inovasi. Wang dan Wang (2012) menunjukkan *knowledge sharing* secara eksplisit memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi. Melihat hubungan yang ditunjukkan antara *knowledge sharing* dengan inovasi, maka dalam hal ini menggunakan faktor *knowledge sharing* sebagai faktor pemediasi dalam meningkatkan hubungan *entrepreneurial leadership* dengan inovasi.

2.3.2 Pengembangan Kreativitas Pegawai (Employee Creativity Development)

Employee creativity juga digunakan sebagai faktor pemediasi dalam mengukur hubungan *entrepreneurial leadership* dengan inovasi. Penggunaan *employee creativity* sebagai pemediasi tidak lepas dari saran Isaksen dan Hans (2011) menggunakan iklim kreatif sebagai pemediasi hubungan kepemimpinan perilaku dengan inovasi, namun disebutkan iklim kreatif masih terlalu luas sehingga disarankan untuk mengkaji kreativitas yang mengarah pada karyawan.

Chen *et al.* (2012) mengembangkan kreativitas sebagai pemediasi hubungan kepemimpinan dengan pengembangan produk baru, dan menyarankan untuk mengukur hubungan *employee creativity* pada kepemimpinan yang berbeda. Muceldili *et al.* (2013) mengukur hubungan kreativitas dengan *innovativeness* yang merupakan indikator *entrepreneurial leadership* dan menyarankan untuk mengkaji kembali hubungan yang ditunjukkan dari kedua faktor tersebut. Sedangkan Ghosh (2014) menemukan kreativitas

individu menjadi pemediasi penuh hubungan *self leadership*, namun disarankan untuk menguji kembali pada lokasi yang berbeda untuk menggeneralisir hasil yang diperoleh.

Meskipun Mittal dan Dhar (2015) mengembangkan *knowledge sharing* sebagai pemediator antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan, namun secara spesifik belum pernah dilakukan pengukuran secara hubungan *knowledge sharing* dengan *employee creativity*.

BAB III

PERSAINGAN DALAM PERKEMBANGAN INDUSTRI



3.1 Karakter Pemimpin dalam Berwirausaha

3.1.1 Competitive Spirit

Perkembangan industri dewasa ini menjadikan setiap organisasi selalu berusaha untuk dapat keluar dari tekanan persaingan dan berusaha untuk memenangkannya. Pada tahun 1986 Tushman dan Nadler menyebutkan organisasi dapat memenangkan persaingan dengan menciptakan keunggulan kompetitif. Selain itu perhatian utama diarahkan pada strategi keseluruhan perusahaan dengan mengembangkan inovasinya. Inovasi adalah cara untuk mempertahankan kesesuaian dinamis antara apa yang ditawarkan perusahaan dengan apa yang diinginkan lingkungan (Learned *et al.*, 1965; dan Miles and Snow, 1978). Dengan demikian, perusahaan harus memiliki kemampuan penting untuk terus mengkonfigurasi ulang, memperbarui, mengalihkan sumber daya dan kemampuannya untuk menangkap serta memanfaatkan peluang dengan lebih baik (Teece *et al.*, 1994). Pada masa industri di masa lalu, inovasi tidak dilakukan secara intens karena persaingan terjadi tidak seperti saat ini. Selain itu, keunggulan kompetitif yang diciptakan hanya terpaku pada proses operasional yang hanya menghasilkan efisiensi dari pada berfokus pada inovasi.

Inovasi menjadi sangat penting bagi perusahaan saat ini, hal ini semata untuk menghasilkan produk-produk yang berkualitas dan kinerja bisnis yang superior, sehingga dapat keluar dari tekanan persaingan yang ketat (Rosenbusch *et al.*, 2010). Untuk dapat bertahan dalam persaingan maka dibutuhkan kreativitas, pengetahuan, sikap *entrepreneurial*, dan keterampilan sehingga dapat dihasilkan produk, proses, dan pemasaran baru (Gupta *et al.*, 2016)

3.1.2 Berpikir Dinamis (Dynamic Thinking)

Seperti Lee dan Kelley (2008), perspektif kemampuan dinamis dapat memberikan lensa teoritis yang berguna untuk menyelidiki inovasi di tingkat organisasi. Helfat *et al.* (2007) menyebutkan kemampuan dinamis sebagai kapasitas organisasi untuk secara sengaja menciptakan, mengembangkan dan memodifikasi sumber daya yang dimiliki. Definisi ini memberikan manfaat untuk organisasi lebih memahami sifat dan awal mula kemampuan dinamis. Easterby-Smith *et al.* (2009) mengemukakan kemampuan dinamik ditentukan dalam berbagai bentuk, melibatkan ragam fungsi, termasuk inovasi produk, inovasi proses dan pengembangan gagasan kreatif. Sejalan dengan sifat inovasi bahwa kemampuan dinamis

terkait secara khusus dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi (Zahra *et al.*, 2006).

Kemampuan dinamis (Teece dan Pisano, 1994) merupakan konsep pengembangan kemampuan manajemen dalam organisasi untuk dapat memprediksikan, meng-*generate* pengetahuan baru, dan menghasilkan fleksibilitas organisasi terhadap dinamisasi pasar yang terjadi. Kemampuan dinamis merupakan konsep yang seharusnya dikembangkan oleh berbagai organisasi bisnis. Kemampuan dinamis dibentuk dari kekuatan internal organisasi yang dibangun berdasarkan keberadaan berbagai sumberdaya yang ada menjadi dasar untuk dapat membangun kekuatan organisasi bisnis dan membangun keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Kemampuan dinamis juga menggabungkan lingkungan eksternal perusahaan, untuk melakukan control aktivitas pesaing, menciptakan fleksibilitas organisasi bisnis dalam industry dan mendorong penciptaan berbagai produk yang bersifat eksperimental.

Kemampuan dinamis dipandang sebagai penggerak dari penciptaan kreasi, perubahan, dan kombinasi sumber daya yang ada menjadi sumber keunggulan kompetitif baru (Henderson dan Cockburn, 1994; Teece *et al.*, 2014). Barney (1991) menggambarkan sumber daya adalah semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi dan pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan memahami dan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Namun, sumber daya saja tidak cukup untuk menjelaskan keunggulan kompetitif perusahaan, mereka perlu dipekerjakan dengan cara tertentu. Amit dan Schoemaker (1993) mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sesuai dengan perkembangannya kemampuan dinamis sekarang dilihat sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengubah basis sumber daya untuk mengatasi perubahan lingkungan (McKelvie dan Davidsson, 2009). Perspektif kemampuan dinamis menawarkan usaha untuk menjelaskan bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan strategi mereka dan mengubah sumber daya berharga mereka yang memungkinkan mereka menghadapi dan mengatasi banyak tantangan dari waktu ke waktu. Eisenhardt dan Martin (2000) mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai proses perusahaan yang menggunakan sumber daya khususnya proses untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, mendapatkan dan melepaskan sumber daya untuk mencocokkan atau bahkan menciptakan pasar. Oleh karena

itu, pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk belajar mengkomersialkan produk barunya, metode mengelola untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui inovasi.

3.1.3 Inovation Development (Pengembangan Inovasi oleh Karyawan)

Pengembangan inovasi dalam organisasi membutuhkan pengetahuan sebagai pendukungnya. Dalam pengelolaan perusahaan global pengetahuan menjadi sesuatu yang sangat penting, karena pada dasarnya pengetahuan dapat mengubah pemikiran tentang inovasi dalam organisasi bisnis. Hal ini menjadi penting bagi organisasi tentang bagaimana mengelola pengetahuan, memproses dan yang paling penting adalah bagaimana menciptakan pengetahuan. Nonaka (1994) menyebutkan bahwa inovasi merupakan proses penciptaan pengetahuan baru untuk menyelesaikan masalah. Untuk mengembangkan pengetahuan dalam organisasi dibutuhkan peran pemimpin untuk mendukung mendistribusikan dan mendukung aliran pengetahuan baru yang tercipta dalam organisasi, mempromosikan *knowledge sharing* di antara anggota, unit dan seluruh lapisan organisasi serta mengendalikan pengetahuan tersebut (Nonaka *et al.*, 2006; & Ratih *et al.*, 2016).

3.2 A Behavioral for Entrepreneurial (Perilaku Wirausaha)

Perilaku wirausaha digambarkan sebagai proses, praktik, dan kegiatan pengambilan keputusan yang mengarah pada kewirausahaan (Lumpkin dan Dess, 1996). Menurut Chen (2007), kunci proses kewirausahaan meliputi otonomi, inovasi, pengambilan risiko, proaktif, dan agresivitas kompetitif. Otonomi mengacu pada tindakan independen seseorang dalam membawa ide atau visi melalui penyelesaian. Inovasi adalah kecenderungan untuk terlibat dalam ide-ide baru, dan eksperimen yang dapat menghasilkan produk baru. Proaktif berarti bertindak dalam mengantisipasi masalah, kebutuhan, atau perubahan masa depan. Agresivitas kompetitif adalah pesaing langsung dan sangat menantang. Pengetahuan kewirausahaan yang efektif harus memberi media untuk mempraktikkan perilaku kewirausahaan. Okudan dan Rzasa (2004), berpendapat bahwa pemikiran kewirausahaan harus mencakup pengembangan keterampilan seperti negosiasi, kepemimpinan, pemikiran kreatif dan inovasi serta pengembangan produk baru.

3.2.1 Kemampuan Berinovasi

Kemampuan inovasi merupakan hal sangat mendasar di dalam organisasi untuk dapat melakukan persaingan secara berkelanjutan (Chen dan Huang, 2012). Inovasi memiliki peran

yang sangat vital untuk perusahaan-perusahaan moderen saat ini (Ko *et al.*, 2011). Meskipun banyak perusahaan yang menyatakan bahwa inovasi merupakan hal yang sangat penting, tetapi hubungan antara inovasi dengan kinerja masih menjadi suatu pertanyaan (Iskan *et al.*, 2014). Menurut Gomusluoglu dan Ilsev (2009) secara garis besarnya inovasi merupakan suatu cara dalam menciptakan nilai baru bagi organisasi. Peran penting inovasi di dalam organisasi untuk menjaga keefektifan organisasi dalam mencapai kesuksesan jangka panjang, serta bagaimana menyesuaikan diri dengan turbulensi lingkungan eksternal (Muceldili *et al.*, 2013).

Inovasi mencakup mekanisme pembentukan gagasan baru untuk mencapai daya saing di lingkungan bisnis yang dinamis (Ryan dan Tipu, 2013). Inovasi didefinisikan sebagai keberhasilan implementasi ide kreatif dalam sebuah organisasi dan menjadi pendukung keberhasilan perusahaan (Amabile, 1988). Menurut Subramaniam dan Youndt (2005) menyatakan bahwa inovasi adalah kemampuan sebuah perusahaan dalam melakukan perubahan, yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Inovasi menjadi sangat penting dilakukan karena tuntutan sebuah perusahaan modern agar mampu bertahan dalam persaingan (Ko *et al.*, 2011). Samuel *et al.* (2017), menyatakan inovasi merupakan proses pengelolaan semua aktivitas dengan penciptaan ide baru dan pengembangan teknologi yang berkaitan dengan produk, proses dan peralatan baru.

Menciptakan inovasi perusahaan perlu menciptakan lingkungan internal yang memudahkan budaya inovasi berkembang di dalam perusahaan yang ditandai dengan fleksibilitas dan kecepatan berubah demi merespon peluang baru (Urbancova, 2013). Konsep inovasi selalu berkaitan dengan kebaruan dan kreativitas di dalamnya (Wang dan Nang, 2012). Kemampuan inovasi di bentuk oleh sudut pandang mikro, metode berpikir, metode inovasi, dan bagaimana mempelajari fitur kreativitas dalam mempromosikan kemampuan kreativitas (Chen *et al.*, 2012). Kemampuan inovasi dianggap sebagai salah cara yang fundamental dalam mencapai dan menjaga keunggulan kompetitif melalui perbaikan proses, produk, *service*, administrasi dan pasar (Engelen *et al.*, 2013)

Hassan *et al.* (2015); & Ratih *et al.* (2016) mengemukakan dimensi inovasi produk dan inovasi proses sebagai pembentuk inovasi organisasi. Lee *et al.* (2016) menyatakan inovasi organisasi memerlukan inovasi pasar. Dalam hal ini menggunakan inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pasar sebagai dimensi inovasi. Inovasi sendiri dianggap sebagai pengembangan ide-ide kreatif dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai keunggulan kompetitif sebagai syarat dalam melakukan persaingan.

Dunia industri berkembang dengan cepat di era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk selalu dimanis dalam mencari dan mengisi peluang yang tercipta di pasar. Untuk mampu mengantisipasi lingkungan yang tidak menentu maka perusahaan membutuhkan inovasi untuk tetap dapat bersaing (Zivkovic dan Veljkovic, 2016). Inovasi organisasi selalu dianggap sebagai alat yang efektif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan memberi nilai tinggi bagi pelanggan (Birasnav *et al.*, 2013). Perkembangan inovasi semakin menunjukkan peran penting dalam perkembangan sebuah industri. Kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi sekaligus memberikan gambaran seberapa besar kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pasar (Sarros *et al.*, 2008).

Dukungan inovasi pada kinerja organisasi diperkuat oleh Noruzy *et al.* (2013) dimana menemukan inovasi organisasi memiliki hubungan secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja melalui inovasi dapat dilakukan melalui meningkatkan inovasi produk, perbaikan sistem produksi dan melakukan peningkatan pelayanan kepada konsumen. Selain itu hasil ini juga memberikan kontribusi bagi perusahaan agar dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk lebih memfasilitasi inovasi.

Lee *et al.* (2016) mengukur inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui sinergi produk, proses, pemasaran dan organisasi dengan mempertimbangkan tingkat inovasi dan kategori industri. Dari eksplorasi yang dilakukan maka ditemukan inovasi produk memiliki pengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja dengan inovasi pemasaran sebagai faktor moderasi. Inovasi proses juga menunjukkan hubungan dan pengaruh yang positif terhadap kinerja baik secara langsung dan tidak langsung dengan inovasi organisasi sebagai faktor moderasi.

Dukungan inovasi terhadap kinerja juga ditunjukkan oleh Azar dan Ciabusch (2016), yang dilakukan pada perusahaan ekspor dan hasilnya menunjukkan bahwa inovasi organisasi meningkatkan kinerja ekspor baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mempertahankan inovasi teknologi. Peningkatan kinerja ekspor perusahaan semakin meningkat, apabila dilakukan mediasi ganda dari inovasi teknologi. Inovasi teknologi dapat dilakukan secara radikal dan ekstensitas yang nantinya mendatangkan keuntungan.

Inovasi merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan, berdasarkan hal tersebut, dalam mengembangkan inovasi perusahaan harus mengetahui sumber dari inovasi. Menurut Hoarau dan Kline (2014) sumber inovasi berasal lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan. Inovasi bersumber dari internal perusahaan diperoleh dengan melakukan kolaborasi pengetahuan, pengalaman dan ide yang dimiliki karyawan untuk menciptakan pemikiran inovatif (Zack dan Hill, 2017). Inovasi yang bersumber dari

lingkungan perusahaan dapat diperoleh dari jaringan meningkatkan kemungkinan mendapatkan pengetahuan eksternal yang berguna (Roper *et al.*, 2017). Dengan menggabungkan sumber lingkungan internal dan lingkungan eksternal diharapkan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan inovasi.

Dalam memahami inovasi, terlebih dahulu perusahaan harus mengetahui dan mengidentifikasi apa yang menjadi pengukur dari faktor inovasi. Morales *et al.* (2008) mengukur inovasi dari tiga indikator yaitu inovasi proses, inovasi produk dan inovasi pasar. Noruzy *et al.* (2013) mengidentifikasi tiga bidang inovasi dalam perusahaan yaitu inovasi produk, inovasi sistem dan inovasi layanan. Susanto (2017) melakukan pengukuran inovasi organisasi melalui inovasi proses, inovasi operasi, dan inovasi struktur. Berdasarkan beberapa kajian yang berhubungan dengan inovasi maka dapat diketahui bahwa indikator inovasi yang perlu dieksplorasi adalah inovasi produk dan inovasi proses.

Hal ini sejalan dengan Liao (2007) dan Ratih *et al.* (2016) yang menyatakan inovasi produk perlu dilakukan karena perkembangan sedemikian cepat, mengakibatkan umur dari sebuah produk semakin pendek sehingga memerlukan inovasi yang berkelanjutan. Inovasi proses mengikuti inovasi produk karena keduanya saling terkait satu sama lain. Selain inovasi produk dan proses, inovasi manajemen juga dipandang penting untuk memperbaiki pengelolaan organisasi (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009). Dengan demikian inovasi produk, proses dan manajemen sangat perlu dilakukan untuk menjaga eksistensi industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali dalam melaksanakan kegiatannya.

Sesuai dengan pengembangan indikator inovasi maka setiap indikator diukur dengan item sebagai berikut. Birasnav *et al.* (2013) dalam mengukur inovasi produk terdapat empat item, yaitu peluasan lini produk, produk pendukung yang ada, produk baru, dan perbaikan atau modifikasi produk. Indikator inovasi proses diukur dari item teknologi produksi baru dan sistem produksi baru. Projogo (2006) mengembangkan indikator inovasi produk melalui novelty produk baru, penggunaan teknologi terbaru, kecepatan pengembangan produk, jumlah produk baru, dan pendatang pasar awal. Inovasi proses diukur melalui daya saing teknologi yang digunakan, penerapan teknologi sedini mungkin, menggunakan teknologi terbaru, dan menyesuaikan tingkat perubahan dalam proses.

Perusahaan inovatif mengembangkan pemikiran inovatif lebih cepat di bandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan inovasi secara berkelanjutan. Susanto (2017) mengukur inovasi dari enam butir pertanyaan yaitu, memanfaatkan dan menjalankan ide baru, memanfaatkan dan menjalankan perilaku baru, menciptakan produk baru, memberikan layanan

baru, menjalankan teknologi baru dan menerapkan praktik administrasi baru. Ratih *et al.* (2016) mengembangkan inovasi melalui dua indikator yaitu inovasi produk dan inovasi proses. Inovasi produk diukur melalui tujuh butir pertanyaan sebagai berikut, pengenalan produk baru, dipersepsikan sangat baru, sedikit perubahan, memunculkan pesaing baru, memperkenalkan produk yang lebih inovatif, lebih cepat meluncurkan produk baru, dan tingkat keberhasilan produk baru. Indikator inovasi proses mengembangkan sembilan butir pertanyaan yaitu, menjadi ujung tombak teknologi, teknologi alat produksi baru, investasi peralatan produksi baru, adopsi inovasi teknologi lambat, kegiatan riset dan pengembangan produk baru, proses produksi dibandingkan dengan pesaing utama, meningkatkan proses bisnis, metode produksi cepat dan mengembangkan manajemen baru.

Inovasi produk diukur berdasarkan sembilan butir pertanyaan, yaitu:

- (1) Pengenalan produk baru,
- (2) Produk baru dipersepsi sangat baru,
- (3) Sedikit perubahan pada produk baru,
- (4) Memunculkan pesaing baru,
- (5) Memperkenalkan produk baru yang lebih inovatif,
- (6) Lebih cepat meluncurkan produk baru,
- (7) Tingkat keberhasilan produk baru,
- (8) Perluasan lini produk, dan
- (9) Produk pendukung yang ada.

Inovasi proses diukur berdasarkan sepuluh butir pertanyaan, yaitu:

- (1) Menjadi ujung tombak teknologi,
- (2) Investasi peralatan produksia,
- (3) Adopsi inovasi teknologi lambat,
- (4) Kegiatan riset dan pengembangan produk baru,
- (5) Proses produksi dibandingkan dengan pesaing utama,

- (6) Meningkatkan proses bisnis,
- (7) Metode produksi berubah lebih cepat,
- (8) Mengembangkan manajemen baru,
- (9) Teknologi produksi baru, dan
- (10) Sistem produksi baru.

Madrid-Guijarro *et al.* (2009) dan Sintaasih *et al.* (2015) untuk inovasi manajemen akan diukur menggunakan empat item, yaitu:

- (1) Sistem administrasi,
- (2) Sistem pembelian baru,
- (3) Sistem penjualan baru, dan
- (4) Teknologi informasi baru.

3.3 Kepemimpinan

Bolman & Deal (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mutual dalam memberikan pengaruh timbal balik yang menggabungkan pemikiran, perasaan, dan tindakan untuk menghasilkan kerjasama dalam mencapai tujuan. Dalam Kepemimpinan dapat dilihat sebagai proses yang dapat diamati dan pemimpin yang efektif dinilai dari bagaimana mereka bersikap ketika berinteraksi dengan karyawan (Lumbantobing *et al.*, 2013). Kemampuan seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana mereka mengelola lingkungan yang terus berubah (Iscan *et al.*, 2014). Seorang pemimpin dapat merubah bawahannya dengan cara yang positif dan terstruktur menuju strategi perusahaan (Geib dan Swenson, 2013). Pada dasarnya seorang pemimpin harus dapat memberikan tantangan pada bawahannya untuk membuat kemajuan dengan memberikan motivasi (Burns, 1978).

Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan yang positif dan berharga bagi perusahaan. Selain itu, kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang visioner dan inspiratif. Correa *et al.* (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki visi interaktif sehingga sanggup menggerakkan tim menuju kearah yang lebih inovatif. Kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran kunci dalam upaya organisasi menciptakan,

mengeksploitasi, memperbarui, dan menerapkan pengetahuan untuk menciptakan kompetensi yang diperlukan (Noruzy *et al.*, 2013).

Pergerakan industri yang semakin dimanis menjadikan setiap industri lebih kompetitif untuk memaksimalkan setiap peluang ada. Sehingga untuk mengarahkan organisasi menuju perubahan butuh peran pemimpin yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi melalui pemikiran-pemikiran yang lebih inovatif. Berdasarkan penjelasan tentang kepemimpinan transformasional menjadikan tipe kepemimpinan ini menjadi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan organisasi. Namun tuntutan persaingan yang ada menjadikan setiap pemimpin untuk lebih berani untuk mengambil setiap kesempatan yang ada agar dapat bersaing.

Begitu pula halnya dengan kepemimpinan yang diadopsi oleh setiap organisasi haruslah mengikuti tingkat perkembangan usaha. Dewasa ini *entrepreneurial leadership* dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang dapat membantu perusahaan untuk bertahan dalam persaingan. *Entrepreneurial leadership* yang bersumber dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kreatif yang dikombinasi dengan *entrepreneur orientation*.

BAB IV

ORIENTASI DAN TUJUAN BERWIRAUSAHA



4.1 Entrepreneur Orientation

Sitiari *et al.* (2016) mendefinisikan kewirausahaan merupakan kegiatan yang meliputi sikap dan perilaku. Sikap dinyatakan dengan kesediaan untuk mencari peluang baru dan mengemban tanggung jawab yang bertujuan untuk mendatangkan perubahan positif. Perilaku dinyatakan sebagai kegiatan untuk mengevaluasi peluang, menilai dan mendapatkan sumber daya yang sesuai dengan konsep bisnis. *Entrepreneur orientation* mengacu pada orientasi strategis suatu perusahaan yang menerapkan aspek kewirausahaan, gaya pengambilan keputusan, seperti mengambil risiko yang telah diperhitungkan, menjadi inovatif dan bersikap proaktif (Li *et al.*, 2009). Konsep *entrepreneur orientation* telah menjadi sentral dalam pengembangan perusahaan. Melalui pengembangan *entrepreneur orientation* perusahaan dapat mengakomodir ide-ide baru, produk, proses dan bersedia mengambil risiko untuk mengatasi perubahan (Awwad dan Ali, 2012).

Pada dasarnya *entrepreneur orientation* tidak bisa dilakukan oleh semua anggota organisasi, hal ini disebabkan adanya peran keputusan di dalamnya terkait dengan pengambilan risiko yang diambil. Untuk menerapkan *entrepreneur orientation* dibutuhkan peran pemimpin sehingga pengambilan keputusan dapat ditentukan sesuai dengan tujuan perusahaan. Perkembangan teori dan kajian kepemimpinan dikombinasikan dengan kewirausahaan sehingga memunculkan tipe kepemimpinan baru yaitu *entrepreneurial leadership*. *Entrepreneurial leadership* merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memposisikan ulang perusahaan untuk menangkap peluang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan varians yang diperlukan untuk bersaing dengan lingkungan yang sangat tidak dapat diprediksi (Huang *et al.*, 2014).

4.1.1 Entrepreneurial Leadership

Perusahaan harus berkembang di lingkungan yang ditandai oleh ketidakpastian akibat perubahan teknologi, sosial, politik dan ekonomi yang konstan. Organisasi menemukan dirinya dalam konteks dinamis yang menuntut adaptasi konstan. Dalam lingkungan seperti itu, perusahaan memerlukan kepemimpinan efektif yang mampu membina organisasi menuju kearah perubahan. Perusahaan harus mengubah praktik bisnis untuk mempertahankan hidup mereka dan membutuhkan lebih dari sekadar modifikasi bertahap terhadap strategi mereka. Perusahaan membutuhkan transformasi vital dalam menemukan dan menentukan arah. Dalam hal ini, organisasi memerlukan pembenahan kebiasaan mereka untuk melakukan perubahan yang diperlukan.

Menurut Oliver dan Shaheen (1997), pemimpin *entrepreneurial* mengilhami karyawan melalui artikulasi visi dan tujuan. Pemimpin *entrepreneurial* selalu memberikan tantangan pada pengikut untuk membuat kemajuan melalui peningkatan moral dan motivasi yang lebih tinggi (Prabhu, 1999). Chen *et al.* (2014) *entrepreneurial leadership* memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan dengan membangun komitmen dan memberikan motivasi kepada karyawan. Pemimpin *entrepreneurial* adalah pemimpin yang mampu menyalurkan energi kepada karyawan untuk menyalurkan bakatnya untuk mencapai tujuan organisasi (Ling dan Jaw, 2011).

Kansikas *et al.* (2011) pemimpin *entrepreneurial* adalah pemimpin yang mampu mengidentifikasi peluang dan mengevaluasi melalui arus informasi yang ada. Dari arus inovasi informasi yang ada *entrepreneurial leadership* melakukan sebuah inovasi. *Entrepreneurial leadership* dalam mengembangkan inovasi dilakukan melalui pengambilan risiko dan inisiatif (Swiercz dan Lydon, 2002). Ruvio *et al.* (2010) menyatakan *entrepreneurial leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang mampu mengartikulasikan visi yang berorientasi pada masa depan dan memotivasi bawahannya menuju pada masa depan tersebut. Kemampuan seorang pemimpin yang bisa merubah secara positif para bawahan secara terstruktur kearah strategi perusahaan (Geib dan Swenson, 2013). Correa *et al.* (2007) mengemukakan bahwa *entrepreneurial leadership* memiliki visi interaktif sehingga sanggup menggerakkan tim secara inovatif. *Entrepreneurial leadership* dikatakan memiliki korelasi dengan individu dan organisasi dalam mencapai tujuan (Ryan dan Tipu, 2013).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa *entrepreneurial leadership* merupakan kepemimpinan yang mampu menerjemahkan visi dan mampu memberikan motivasi pada bawahannya untuk memaksimalkan peluang dengan (Swiercz dan Lydon, 2002; Ruvio *et al.*, 2010; Kansikas *et al.*, 2011). Kemampuan memberikan motivasi menjadi hal yang paling mendasari dalam menumbuhkan ide kreatif dan terciptanya pengetahuan untuk mengembangkan inovasi dalam organisasi (Bass, 1985). Pemimpin/pemilik industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali dalam menumbuh kembangkan inovasi haruslah melakukan pendekatan *entrepreneurial leadership* dalam mengarahkan dan mengelola organisasinya sehingga dapat bersaing secara global.

4.1.2 Pentingnya Entrepreneurial leadership

Perkembangan persaingan bisnis dalam konteks globalisasi menjadikan usaha kecil menengah mengalami ketidakpastian sehingga dibutuhkan inovasi. Dalam upaya

meningkatkan inovasi di dalam sebuah perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya kepemimpinan (Gumusluoglu, 2009). Peran pemimpin menjadi hal yang sangat dominan dalam mendorong organisasi untuk melakukan inovasi (Vargas, 2014). Dalam studi literature, menunjukkan *entrepreneurial leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang mendukung inovasi (Devarajan *et al.*, 2011; Huang *et al.*, 2014; Fontana dan Musa, 2017). Pemimpin menjadi pendorong dalam terciptanya sebuah perubahan dalam perusahaan, selain itu pemimpin yang menerapkan *entrepreneurial leadership* lebih cenderung dapat menciptakan inovasi (Noruzy *et al.*, 2013).

Devarajan *et al.* (2011) menyatakan inovasi menjadi kunci keberhasilan sebuah perusahaan. Manajemen puncak dapat melakukan inovasi pada organisasi dengan menampilkan *entrepreneurial leadership*. Inovasi membutuhkan pemimpin *entrepreneurial* dengan pemahaman mengembangkan sumber daya yang ada untuk menuju pada kreativitas, proses inovasi dan hal lain yang mengarah pada kemajuan. Untuk dapat melakukan hal tersebut pemimpin *entrepreneurial* harus melakukan mencari peluang dengan mengenali dan menilai peluang yang ada dan mampu memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mengembangkan lingkungannya.

Menurut Huang *et al.* (2014), *entrepreneurial leadership* dikatakan sebagai fasilitator dari bawahan untuk lebih yakin dalam menghadapi ketidakpastian di masa depan. Dengan mengartikulasikan visi di masa depan dan adaptasi terhadap lingkungan yang dinamis, *entrepreneurial leadership* selalu berusaha untuk mengejar prestasi. *Entrepreneurial leadership* selalu mengupayakan kreativitas dari pada bawahan dan meningkatkan kemampuan inovatif organisasi. Sehingga dapat diketahui *entrepreneurial leadership* secara signifikan mendorong perkembangan inovasi di dalam organisasi (Huang *et al.*, 2014).

Fontana dan Musa (2017) mengemukakan bahwa inovasi organisasi dapat dilakukan dengan lebih efektif dengan dukungan *entrepreneurial leadership*. Dengan demikian, kepemimpinan kewirausahaan adalah tentang mempengaruhi orang lain menuju tujuan melalui komunikasi yang efektif untuk mengenali peluang dan berbagi visi tentang kemungkinan masa depan yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk mempertahankan daya saing. Kepemimpinan wirausaha juga harus memiliki kemampuan untuk memotivasi orang agar terus mengenali dan bertindak atas peluang, menjadi kreatif, dan lincah beradaptasi dengan perubahan. Selanjutnya, kepemimpinan kewirausahaan juga memiliki kemampuan untuk melakukan pengembangan terhadap sumber daya secara efektif dengan memahami alokasi sumber daya dan disiplin organisasi untuk menghubungkan kewirausahaan dengan manajemen strategis (Fontana dan

Musa, 2017). Sehingga *entrepreneurial leadership* sangat dibutuhkan dalam mengembangkan inovasi di dalam organisasi.

4.1.3 Pengukuran Entrepreneurial Leadership

Kuratko *et al.* (2007); Jones (2009); Karimi *et al.* (2010) menggunakan tiga indikator untuk mengukur *entrepreneurial leadership*, yaitu:

- (1) *Innovativeness*,
- (2) *Proactive*, dan
- (3) *Risk taking*.

Sedangkan Jensen dan Luthans (2006) mengukur *entrepreneurial leadership* dari membangun transparansi, orientasi masa depan, dan membangun jaringan. Fontana dan Musa (2017) mengukur *entrepreneurial leadership* melalui *strategic*, *communicative*, *motivational*, dan *personal and organizational*. Dalam Gupta (2004); dan Huang *et al.* (2014) menggunakan pengukuran dengan lima item, yaitu;

- (1) *Framing the challenge*,
- (2) *Absorbing uncertainty*,
- (3) *Underwriting*,
- (4) *Building commitment*, dan
- (5) *Defining gravity*.

Pada dasarnya setiap tipe kepemimpinan membutuhkan motivasi sebagai pendorong dalam mencapai tujuannya, selain itu pemimpin dapat menjadi inspirasi bagi bawahannya melalui motivasi yang mereka miliki. Seperti halnya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1988) menggunakan indikator pengukuran *inspirational motivation* yang bertujuan agar pemimpin dapat menjadi contoh para bawahannya. Motivasi dapat membantu pemimpin untuk memunculkan suatu ketidakpuasan atau kegelisahan baru sehingga berkeinginan untuk melakukan sesuatu yang baru sesuai dengan keinginannya. Maslow (1943) menyatakan tentang hirarki kebutuhan manusia yang memotivasi orang untuk melakukan sesuatu. Adapun kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan psikologis, keselamatan, sosial, aktualisasi diri dan harga diri. Pada teori Maslow tentang hirarki kebutuhan manusia yang menyebabkan manusia terdorong melakukan sesuatu untuk mencapai suatu kebutuhan dan akan dilanjutkan pada kebutuhan selanjutnya.

Sumber motivasi diri muncul melalui proses perbandingan internal dan standar kebutuhan pribadi sehingga dapat mengevaluasi kegiatan yang sedang berlangsung (Bandura dan Schunk, 1981). Selanjutnya, Bandura (1997) menegemukakan konsep *self-efficacy* yang

berkembang didasarkan dari gagasan keyakinan pada kapasitas diri dalam hal pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Selain itu *self-efficacy* merupakan mekanisme psikologis yang mendorong pemimpin dalam menyelesaikan setiap tugasnya (Gong *et al.*, 2009). Adapun yang membentuk dari *self-efficacy* menurut Bandura (1997), antara lain:

- (1) *Affective Processes*,
- (2) *Cognitive Processes*,
- (3) *Motivation*,
- (4) *Perceived Self-Efficacy*, dan
- (5) *Self-Regulation*.

Mengingat pentingnya motivasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka dipandang perlu untuk menggunakan motivasi sebagai indikator pengukuran pada *entrepreneurial leadership*.

Seperti halnya Fontana dan Musa (2017) menggunakan motivasi sebagai indikator pengukuran *entrepreneurial leadership*. Motivasi dijelaskan sebagai tindakan yang mempengaruhi keinginan manusia yang ada di dalam organisasi. Shane *et al.* (2001) menyatakan bahwa motivasi memainkan peran penting dalam proses kewirausahaan. Sehingga motivasi dijelaskan sebagai kemampuan untuk memberikan memotivasi kepada anggota organisasi untuk memahami kebutuhan organisasi, mempertahankan semangat kewirausahaan, dan memiliki kepercayaan diri dalam mempengaruhi orang lain. Gupta *et al.* (2004) menyatakan bahwa *entrepreneurial leadership* adalah semua tentang mengelola dan penerapan transformasi melalui pemberian motivasi positif.

Konsep *jengah* yang dikembangkan oleh Sitiari *et al.* (2016) sebagai indikator pengukuran dari *entrepreneurial leadership*, sehingga pengukuran *entrepreneurial leadership* menggunakan empat dimensi, yaitu; *innovativeness*, *proactiveness*, *risk taking* dan *jengah*.

1. *Innovativeness*

Innovativeness mengacu kepada perilaku pemimpin yang terbuka terhadap ide-ide baru. Keberhasilan inovasi sangat bergantung pada budaya dalam pembangunan perilaku untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Kuratko *et al.*, 2007; Jones, 2009; Karimi *et al.*, 2010). *Innovativeness* memiliki lima item, yaitu:

- (1) Kemampuan untuk menciptakan, mengembangkan dan melakukan perubahan,
- (2) Meningkatkan pemikiran kreatif,
- (3) Aktif dalam mencari ide tentang produk atau proses bisnis yang baru,

- (4) Mengajak orang lain untuk bersama-sama berpikir guna menemukan produk atau proses bisnis yang baru, dan
- (5) Mendorong orang lain untuk kreatif dalam menciptakan produk atau proses bisnis yang baru.

2. *Proactiveness*

Proactiveness mengacu pada kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan setiap peluang yang ada. *Proactiveness* dikembangkan dengan enam item antara lain;

- (1) Memiliki inisiatif dan berani mengambil risiko,
- (2) Agresivitas kompetitif,
- (3) Mendukung inovasi,
- (4) Memberikan respon positif terhadap peristiwa,
- (5) Mampu melihat dan membaca peluang yang terjadi dipasar, dan
- (6) Bertindak lebih cepat dalam merespon perubahan yang terjadi

3. *Risk taking*

Risk taking berarti mengambil suatu tindakan yang mungkin memiliki hasil yang belum pasti, namun dari pengambilan resiko ini seorang pemimpin *entrepreneurial* bertanggung jawab atas hasil yang diperoleh. Adapun item yang digunakan dalam pengambilan risiko, yaitu;

- (1) Memanfaatkan peluang,
- (2) Orientasi jangka pendek,
- (3) Menyerap ketidakpastian, dan
- (4) Bertanggung jawab pada hasil

4. *Jengah*

Jengah adalah semangat bersaing untuk mencapai kehidupan yang lebih baik dengan bekerja keras, belajar, sehingga mampu berinovasi untuk mencapai keunggulan bersaing. *Jengah* diukur dengan tujuh indikator, yaitu;

- (1) Semangat bersaing,
- (2) Motivasi untuk berprestasi,
- (3) Bekerja keras,
- (4) Kemauan untuk belajar,
- (5) Meningkatkan status,
- (6) Sesuatu yang bermanfaat, dan

(7) Lebih unggul dari pesaing.

4.2 Knowledge Sharing

Pengembangan dunia industri membuat organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja melalui perbaikan metode proses transformasi *input* ke *output*. Dalam proses operasional kebutuhan informasi dan pengetahuan sangat dibutuhkan (Harbi *et al.*, 2010). Dari berbagai literatur yang berkembang solusi untuk memperoleh informasi dan pengetahuan adalah melalui *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* adalah menciptakan pengetahuan baru dengan menggabungkan pengetahuan yang ada atau menjadi lebih baik dalam memanfaatkan pengetahuan yang ada (Christensen, 2007). Maka *knowledge sharing* dapat didefinisikan sebagai identifikasi pengetahuan yang ada dan yang dapat diakses, untuk ditransfer dan diterapkan dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu agar lebih efektif dan efisien (Friesl *et al.*, 2011).

Wang & Noe (2010) menyatakan *knowledge sharing* merupakan cara yang dilakukan karyawan untuk saling menukar pengetahuan mereka dan berkontribusi terhadap penerapan pengetahuan, inovasi, dan pada akhirnya keunggulan kompetitif organisasi. Dalam Wang & Wang (2012) menyebutkan bahwa *knowledge sharing* sebagai proses penerjemahan pengetahuan organisasi menjadi pengetahuan individu/kelompok dan menjadikan pengetahuan individu/kelompok menjadi pengetahuan organisasi. Mittal dan Dhar (2014) mengemukakan *knowledge sharing* merupakan proses pertukaran informasi yang dimiliki oleh karyawan melalui interaksi dan komunikasi. Keberhasilan *knowledge sharing* didasarkan pada kualitas, kesiapan dan kompetensi setiap anggota organisasi. Namun *knowledge sharing* yang efektif memiliki tantangan yaitu karyawan tidak bisa dipaksa untuk melakukannya (Amayah, 2012).

Knowledge sharing adalah bentuk perilaku keanggotaan, merupakan tindakan sukarela yang membantu memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif sebuah organisasi (Casimir *et al.*, 2012). Lebih lanjut Ho dan Kuo (2013) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai pembagian informasi, saran dan keahlian yang dilakukan secara eksplisit dan tacit. Penjelasan Wang dan Wang (2012), menjelaskan *knowledge sharing* secara eksplisit melibatkan seluruh anggota yang ada dalam organisasi, melalui mekanisme manajemen, prosedur, bahasa formal, buku pedoman dan sistem teknologi informasi.

Praktek eksplisit *knowledge sharing* lebih mudah dilakukan karena dapat lebih mudah dikirim, diterima dan dikoordinasikan. Sebaliknya, *tacit knowledge sharing* merupakan

knowledge sharing yang dilakukan secara diam-diam yang dilakukan antar karyawan secara personal. Pengalaman merupakan fondasi dalam *knowledge sharing* secara diam-diam (Nonaka & Takeuchi, 1994). Kelemahan *knowledge sharing* secara diam-diam adalah kesediaan dan kesadaran rekan kerja dalam membagikan pengetahuan yang mereka miliki. Namun, hambatan ini dapat diatasi dengan mempercayai hubungan antara individu dalam proses *knowledge sharing*.

4.2.1 Pentingnya Knowledge Sharing

Peran penting *knowledge sharing* di dalam meningkatkan inovasi telah banyak dikaji. Roper *et al.* (2017) intensitas pengumpulan pengetahuan yang didasarkan pada kolaborasi interaktif eksternal sehingga mendukung kemitraan yang berdampak pada hasil inovasi. Dalam Hoarau dan Kline (2014) menemukan arus pengetahuan memiliki implikasi praktis dalam pengembangan inovasi. Temuan tersebut dipertegas Wang dan Howell (2012), menyebutkan *knowledge sharing* memiliki efek yang positif dalam menumbuhkan inovasi. *Knowledge sharing* secara eksplisit lebih berperan dalam meningkatkan inovasi dibandingkan dengan *knowledge sharing* secara diam-diam. Perilaku inovatif sangat dipengaruhi oleh proses yang melibatkan kolaborasi dengan pihak eksternal dalam *knowledge sharing*. Kolaborasi yang dimaksud adalah penyerapan pengetahuan bersama dan meningkatkan kepercayaan yang dikaitkan dengan perilaku inovatif (Zach dan Hill, 2017).

Dengan meningkatkan budaya *knowledge sharing* maka kinerja inovasi dapat dipertahankan (Lin, 2007). Suatu perusahaan yang secara aktif melakukan prektek *knowledge sharing* mempengaruhi kemauan dan kapasitas inovasi perusahaan (Chen dan Hou, 2015). Harbi *et al.* (2010) menemukan berbagi informasi dan pengetahuan merupakan kunci keberhasilan operasional. Pengetahuan dan aplikasinya sangat penting bagi keunggulan kompetitif perusahaan. Semua proses pengetahuan memiliki dampak yang menguntungkan pada inovasi. *Knowledge sharing* intra-organisasi dan perolehan pengetahuan dari pihak eksternal menghasilkan pengetahuan baru yang bermanfaat terhadap inovasi (Andreeva dan Kianto, 2011).

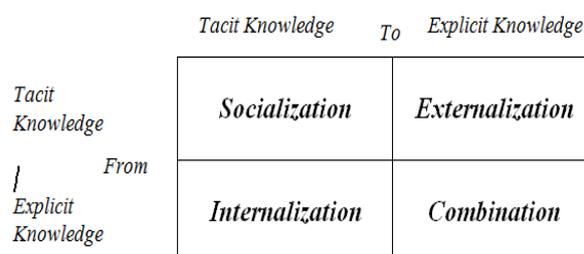
Pada dasarnya *knowledge sharing* tidak hanya membentuk inovasi akan tetapi juga membentuk *employee creativity* sebagai dasar dari pada inovasi. Kebutuhan organisasi pengetahuan dalam menumbuhkan *employee creativity* dewasa ini menjadi suatu hal yang sangat penting sehingga dibutuhkan media untuk membatu. Perkembangan teknologi sangat membantu proses *knowledge sharing* (Sigala dan Chalkiti, 2015). Peran *knowledge sharing* dalam menumbuhkan *employee creativity* dibutuhkan dukungan organisasi (Chen dan Cheng,

2012). Proses mencari pengetahuan dan memberikan kontribusi pada pengetahuan dapat menghasilkan *employee creativity* ditempat kerja (Yan *et al.*, 2013). Perusahaan tradisional lebih cenderung menerapkan *knowledge sharing* secara implisit sehingga dapat menghadapi tantangan secara berkelanjutan (Girdauskiene dan Savaneviciene, 2012).

4.2.2 Proses Knowledge Sharing

Proses *knowledge sharing* di dalam organisasi terjadi secara implisit dan eksplisit melalui komunikasi yang berkelanjutan. Pengembangan pengetahuan dilakukan oleh karyawan, sedangkan organisasi memiliki peran mengartikulasikan dan memperkuat pengetahuan (Ratih *et al.*, 2016). Nonaka (1994) Proses *knowledge sharing* dibagi menjadi empat proses dinamis dari pengetahuan yaitu, pertama adalah konversi pengetahuan diam-diam (*tacit*) melalui interaksi antar individu. Dalam proses ini dapat dilakukan tanpa mentor, karena pengetahuan yang diperoleh tanpa proses komunikasi tetapi melalui obsevasi dan latihan, penciptaan pengetahuan diam-diam (*tacit*) disebut dengan “sosialisasi”.

Kedua, merupakan model konversi pengetahuan melalui proses sosial untuk menggabungkan berbagai jenis pengetahuan eksplisit yang dimiliki oleh masing-masing individu. Konversi ini dapat dilakukan dengan pertemuan dan percakapan. Konfigurasi pengetahuan melalui pemilihan, penambahan dan rekontekstualisasi pengetahuan. Proses menciptakan pengetahuan eksplisit baru dari pengetahuan eksplisit yang sudah ada disebut dengan “kombinasi”. Ketiga, proses konversi pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit, yang disebut dengan "eksternalisasi". Keempat, konversi pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan tacit disebut sebagai "internalisasi." Desain konversi ini menangkap gagasan bahwa pengetahuan *tacit* dan eksplisit saling melengkapi serta dapat berkembang dari waktu ke waktu melalui proses interaksi timbal balik. Gambar 4.1 mengilustrasikan desain konversi pengetahuan.



Desain Knowledge Creation,
Sumber: Nonaka (1994).

4.2.3 Pengukuran Knowledge Sharing

Knowledge sharing dikembangkan menjadi dua yaitu, *knowledge donating* dan *knowledge collecting* (Nonaka, 1994; Rawung *et al.*, 2015; Ratih *et al.*, 2016). Pada kategori individu kemampuan *knowledge sharing* dibagi menjadi tiga bagian yaitu, kesediaan untuk berbagi, kemauan untuk belajar, dan kemampuan untuk mentransfer pengetahuan (Mathuramaytha, 2012). Sedangkan pada tingkatan tim/kelompok operasional, organisasi memiliki peran untuk melakukan stimuli dan menyediakan modal pengetahuan serta menyediakan sarana yang memadai untuk mengkomunikasikan informasi (Nonaka & Takeuchi, 1994; Prajogo dan Ahmed, 2006; Rartih *et al.*, 2016)

Nonaka (1994); Rawung *et al.* (2015); Mulyana *et al.* (2015); Cavaliere, (2016); dan Ratih *et al.* (2016), yang mengembangkan *knowledge donating* dan *knowledge collecting* sebagai indikator dari *knowledge sharing*.

1. *Knowledge donating* merupakan proses menyumbangkan pengetahuan yang dilakukan oleh pemimpin, karyawan dan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu di dalam perusahaan yang didonasikan menjadi pengetahuan kelompok atau organisasi dan nantinya mampu meningkatkan ketersediaan pengetahuan. Perusahaan yang memeberikan kesempatan karyawan untuk mendonasikan pengetahuan yang dimiliki untuk menghasilkan gagasan baru yang nantinya memfasilitasi inovasi di dalam organisasi/perusahaan.

Adapun item dari *knowledge donating* yang dirumuskan ke dalam pernyataan berikut:

- (a) *Knowledge sharing* pada rekan kerja tanpa diminta,
- (b) Menerima pengetahuan dari rekan kerja tanpa meminta,
- (c) *Knowledge sharing* hal yang normal,
- (d) Berbagi informasi tanpa diminta, dan
- (e) Belajar sesuatu yang baru dari rekan kerja

2. *Knowledge collecting* merupakan salah satu indikator dari *knowledge sharing* di dalam organisasi. *Knowledge collecting* didefinisikan sebagai proses pengumpulan pengetahuan yang ada baik yang bersumber dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Dalam pengumpulan pengetahuan ini harus didasarkan kepada interaksi yang terjalin antar individu, melalui kontak personal

dan kepercayaan yang dimiliki. *Knowledge collecting* juga dapat dikatakan sebagai pemahaman bersama dalam mengumpulkan informasi menggunakan jaringan yang dimiliki. Untuk mengetahui tingkat pengumpulan pengetahuan di dalam sebuah organisasi maka dapat dilakukan dengan pernyataan berikut ini:

- (a) Berbagi informasi ketika diminta,
- (b) Berbagi ketrampilan ketika diminta,
- (c) Rekan kerja *knowledge sharing* ketika saya meminta, dan
- (d) Rekan kerja berbagi keahlian ketika saya meminta.

4.2.4 Faktor-faktor Pendukung *Knowledge Sharing*

Banyak faktor yang dapat mendukung berkembangnya *knowledge sharing* bersumber dari diri karyawan dan lingkungan organisasi. Friesl *et al.* (2011) menyatakan dukungan organisasi sangat berperan dalam menumbuhkan *knowledge sharing*. Bentuk dukungan yang ditunjukkan oleh organisasi adalah dengan menyediakan sarana dan prasarana, meningkatkan kepercayaan, struktur organisasi, kompetensi dan integritas karyawan.

Dorongan yang bersumber dari dalam diri karyawan adalah kebutuhan pengetahuan, kebutuhan karir, dan kongruensi organisasi. Hubungan yang dibangun oleh karyawan yang didasarkan atas iklim keterbukaan antar anggota organisasi merupakan dasar terciptanya pengetahuan *tacit* (Seidler dan Hartman, 2008). Secara informal pengetahuan *tacit* sangat mendorong keberhasilan inovasi sehingga organisasi harus lebih menciptakan suasana dimana anggota organisasi merasa aman dalam *knowledge sharing*. Mendapatkan pengetahuan yang diperlukan dari organisasi lain, tergantung pada kemampuan organisasi untuk memperoleh atau membuat, mengintegrasikan, dan memanfaatkan pengetahuan (Lee *et al.*, 2016).

4.3 Employee Creativity

Employee creativity tidak hanya membantu organisasi menjadi lebih efisien dan lebih responsif terhadap peluang, namun juga membantu organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif bagi inovasi, kelangsungan hidup, dan kesuksesan dalam lingkungan global (Lee *et al.*, 2016). Kreativitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk membedakan hubungan baru, memeriksa subyek dari perspektif baru, dan membentuk konsep baru dari informasi yang ada (Beheshtifar dan Zare, 2013). Bisa dikatakan kreativitas mengacu pada implementasi ide-ide kreatif atau merupakan pengembangan gagasan tentang praktek, prosedur, dan layanan baru yang berguna bagi sebuah organisasi (Cekmecelioglu & Günsel, 2013). *Employee creativity*

disebutkan sebagai solusi yang unik dan bermanfaat dalam menanggapi masalah terkait pekerjaan berdasarkan pada tujuan dan visi organisasi. Perilaku kreatif yang ditunjukkan oleh karyawan dikatakan sebagai produksi gagasan baru dan berguna yang dapat menjadi titik awal inovasi (Kyvik *et al.*, 2012).

Kreativitas mengacu pada kemampuan untuk menciptakan pemikiran baru dan hasil yang konstruktif terhadap masalah. Kemampuan untuk menghasilkan hasil kreatif memerlukan tekad untuk menghadapi tantangan organisasi dan lingkungan (Lin *et al.*, 2014). Kreativitas didefinisikan sebagai generasi karyawan dengan gagasan baru dan berguna mengenai produk, prosedur, dan proses (Liu *et al.*, 2013). Oleh karena itu *employee creativity* membutuhkan pengetahuan baru, informasi baru dan keterampilan baru. Sarac *et al.* (2014) menyatakan *employee creativity* sebagai perilaku yang kompleks yang mencakup kompetensi sosial dan intelektual. Untuk menjadi kreatif, seorang karyawan harus berpikir secara berbeda, melihat hal-hal dari perspektif yang berbeda, dan menggabungkan subjek yang sebelumnya tidak terkait menjadi sesuatu yang baru dan lebih baik (Ganjali dan Rezaee, 2016).

Kreativitas telah berubah dari perspektif tunggal, dari individu ke budaya sosial dan dari kemampuan persepsi sederhana hingga masuknya sebagai faktor afektif. Kreativitas mengacu pada proses pengembangan produk dengan orisinalitas dan nilai di bidang khusus dalam konteks sosial di mana individu berada. Dengan kata lain, kreatif adalah proses interaksi antara pengetahuan termasuk pengalaman, keinginan (termasuk sikap, kecenderungan, motivasi dan komitmen), keterampilan/strategi dan lingkungan (Chang dan Hsu, 2015). Kreativitas merupakan kegiatan mengembangkan gagasan dan konsep baru untuk menggabungkan sintesis, atau dengan mengubah gagasan dan/atau meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan gagasan baru. Secara sederhana kreativitas adalah proses dan ide dalam bidang ide baru dan berguna untuk menghasilkan solusi atas permasalahan yang ada (Akturan *et al.*, 2016).

Employee creativity didefinisikan sebagai suatu tindakan diluar kebiasaan yang dimiliki oleh karyawan untuk meningkatkan efisiensi melalui perbaikan prosedur dan proses. Perbaikan proses dan prosedur dapat dilakukan melalui pengembangan ide-ide dan gagasan baru yang dimiliki karyawan. Demikian halnya dengan industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali, dalam mengembangkan usahanya haruslah lebih mendorong dan memfasilitasi kreativitas yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan lebih efektif dan efisien. Selain membantu mencapai tujuan *employee creativity* juga sebagai dasar dalam mengembangkan

inovasi sehingga industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan.

4.3.1 Pentingnya Employee Creativity

Inovasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Penting bagi bisnis untuk memahami kekuatan pendorong inovasi. Kreativitas merupakan salah satu pembentuk dari inovasi. Susanto (2017) menyatakan kreativitas merupakan faktor penting untuk mendorong tingkat inovasi. Bila ide yang dihasilkan dalam kreativitas berhasil diimplementasikan, maka ide tersebut menjadi sebuah inovasi. Teori kreativitas menyatakan bahwa kreativitas seseorang merupakan anteseden penting dan prasyarat untuk inovasi (Ghosh, 2014). Namun, hal terbaru memberikan bukti signifikan yang menunjukkan bahwa untuk memaksimalkan efisiensi, perusahaan harus memelihara dan mendukung kreativitas individu (Sigala dan Chalkiti, 2015). Peng *et al.* (2014) mengkaji tentang inovasi dimana konsep kreativitas individu memiliki kesesuaian dengan inovasi organisasi. Dengan keterampilan semakin memungkinkan karyawan dalam menemukan ide dan peluang baru yang berkontribusi terhadap inovasi (Gundry *et al.*, 2014).

Pentingnya kreativitas yang dimiliki oleh masing-masing individu untuk organisasi dikemukakan oleh Nickerson (1999), dimana dimaknai bahwa pemikiran kreatif dan kritis sebagai suatu pemikiran yang saling mendukung. Suatu pemikiran kreatif memunculkan dari kemampuan berpikir kritis terhadap suatu objek (Cekmecelioglu dan Günsel, 2013). Oleh karena itu pemikiran kreatif menghasilkan ide orisinal, pendekatan unik, dan perspektif baru yang mampu dihasilkan dari bagaimana setiap individu mengkritisnya. Beheshtifar dan Zare (2013) bukti yang cukup menunjukkan bahwa *employee creativity* pada dasarnya dapat berkontribusi terhadap inovasi, efektivitas, dan kelangsungan hidup organisasi. Perusahaan yang tidak dapat membawa kreativitas dalam operasionalnya mereka lebih sering menemukan kegagalan (Moghimi dan Subramaniam, 2013).

Kegagalan yang dimaksudkan adalah ketidak mampuan sebuah perusahaan dalam mengembangkan dan memperbaharui proses yang sudah dilakukan guna bertahan dalam sebuah persaingan. Selama ini kreativitas dianggap sebagai bahan utama dari sebuah inovasi dan sebagai sebuah sumber daya yang sangat dikagumi untuk meningkatkan daya saing yang berkelanjutan dan sebagai sebuah kesuksesan jangka panjang sebuah bisnis (Jimenez, 2016). Menurut Shalley dan Gilson (2004), keuntungan dari memiliki karyawan kreatif adalah meningkatkan potensi *employee creativity* lain yang ada di dalam perusahaan. Gagasan yang dihasilkan oleh karyawan kreatif meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan lain

menerapkan gagasan tersebut dalam pekerjaan mereka sendiri, mengembangkan gagasan selanjutnya dan kemudian mentransfernya ke orang lain di dalam organisasi untuk penggunaan dan pengembangan karyawan secara keseluruhan.

4.3.2 Pengukuran Employee Creativity

Kreativitas merupakan sesuatu yang penting sehingga penting untuk organisasi memahami tentang kreativitas. Majid (2013) menyebutkan, untuk mengukur kreativitas dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu secara kognitif dan keperibadian. Pendekatan kognitif mengukur kreativitas dari individu kreatif dan proses kreatif, sedangkan pendekatan keperibadian mengukur kreativitas melalui karakteristik kemampuan berdasarkan usia dan keberlanjutan yang ditunjukkan (Sintaasih *et al.*, 2013). Dilihat dari penjelasan tersebut dapat kreativitas dapat dijelaskan ke dalam empat indikator yaitu *person*, *process*, *press* dan *product* (Munandar, 2012).

1) *Person*

Dipengaruhi oleh kemampuan yang berasal dari dalam diri karyawan yang muncul karena bakat yang dimiliki. Perilaku kreatif yang tercipta merupakan hasil dari interaksi yang dilakukan dengan lingkungannya. Dimensi *person* dibentuk dari tiga atribut, yaitu:

- (a) Intelegensi terbentuk dari kemampuan verbal, pemikiran lancar, pengetahuan, perencanaan, perumusan masalah, penyusunan strategi, representasi mental, keterampilan mengambil keputusan, dan integrasi intelektual.
- (b) Gaya kognitif dibentuk oleh item tidak terikat dalam penciptaan aturan sendiri, melakukan pekerjaan dengan cara sendiri dan tertantang pada masalah yang tidak terstruktur.
- (c) Keperibadian berkaitan dengan item feksibelitas, toleran, dorongan untuk berprestasi, keuletan menghadapi rintangan dan mengambil risiko moderat.

2) *Proses*

Dari kreativitas lebih berfokus pada bagaimana ide unik itu tercipta. Proses atau kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibilitas), dan orisinalitas dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, dan memperinci), suatu gagasan.

3) *Press*

Press merupakan kemampuan kreatif yang datang dari dalam diri karyawan. Ide-ide kreatif muncul akibat adanya keinginan untuk menciptakan sesuatu yang baru, ini didorong oleh hasrat dan keinginan.

4) Produk

Produk berfokus pada produk yang dihasilkan dari ide-ide kreatif yang dihasilkan. Produk direncanakan atau akan dibuat bisa berupa produk baru (produk yang belum pernah ada) atau hanya merupakan produk gabungan dari produk-produk yang sudah ada (penambahan fungsi).

BAB V
FAKTOR YANG MENYUKSESAN
KEWIRAUSAHAAN



5.1 Jiwa Kompetitif

Perkembangan dunia industri di era perdagangan bebas saat ini, menjadikan setiap usaha yang dijalankan harus memiliki kemampuan bersaing. Secara garis besarnya kemampuan bersaing tidak hanya dibutuhkan perusahaan besar tetapi juga dibutuhkan usaha kecil dan menengah. Tushman dan Nadler (1986) menyatakan organisasi dapat memenangkan persaingan dengan menciptakan keunggulan kompetitif. Teece *et al.* (1994) menyatakan perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang, memperbaharui dan mengalihkan sumberdaya yang dimiliki untuk mengakap dan memanfaatkan peluang. Konsep pengembangan kemampuan manajemen dalam organisasi untuk dapat memprediksi, menciptakan pengetahuan baru dan menghasilkan fleksibilitas organisasi terhadap perubahan keinginan pasar.

Kemampuan dinamis dipandang sebagai penggerak dari kreasi, perubahan, dan kombinasi sumber daya yang ada menjadi keunggulan kompetitif baru. Kemampuan dinamis yang dikembangkan Teece dan Pisano (1994) mendasari inovasi yang dilakukan dalam organisasi. Lee dan Kelley (2008) kemampuan dinamis merupakan landasan teori dalam mengembangkan inovasi. Inovasi merupakan suatu cara dalam menyeimbangkan kesesuaian antara apa yang ditawarkan perusahaan dengan keinginan konsumen (Miles dan Snow, 1978). Amabile (1988) menyatakan bahwa inovasi merupakan keberhasilan pengembangan ide kreatif yang ada di dalam organisasi. Hoarau dan Kline (2014) mengemukakan sumber inovasi berasal dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Inovasi yang bersumber dari lingkungan internal dapat dicapai melalui kolaborasi pengetahuan, pengalaman dan ide kreatif yang dimiliki karyawan (Zack dan Hill, 2017). Dengan demikian melalui teori kemampuan dinamis dapat digunakan sebagai dasar dalam mengembangkan konsep inovasi dan kreativitas.

Selain itu teori kemampuan dinamis dapat mendorong inovasi dan kreativitas juga mendorong penciptaan pengetahuan. Nonaka (1994) dalam menyelesaikan permasalahan inovasi dibutuhkan penciptaan pengetahuan baru. Dalam mengembangkan pengetahuan baru, dibutuhkan peran pemimpin untuk mendistribusikan dan mendukung aliran pengetahuan baru yang tercipta dan mempromosikan *knowledge sharing* dan mengendalikan pengetahuan tersebut (Ratih *et al.*, 2016). Kemampuan dalam menciptakan pengetahuan dan mendistribusikan pengetahuan dalam organisasi disebut dengan *a dynamic theory of organization knowledge creation*.

5.2 Branding Capabilities

Kuratko dan Hornsby (1996) menyebutkan konsep *entrepreneurial leadership* merupakan pemimpin yang mampu memberikan ilham pada pengikut atau bawahan melalui artikulasikan visi. Pemimpin *entrepreneurial* dikatakan sebagai pemimpin yang memberikan tantangan kepada pengikutnya untuk melakukan kemajuan (Prabhu, 1999). Setiap perubahan yang dilakukan merupakan hasil dari keberhasilan membangun komitmen dan pemberian motivasi kepada karyawannya (Chen *et al.*, 2014). Berdasarkan Kuratko *et al.* (2007); Jones (2009); Karimi *et al.*, (2010); Sitiari *et al.* (2016) mengukur *entrepreneurial leadership* dari empat dimensi, yaitu;

- (1) *Innovativeness*,
- (2) *Proactive*,
- (3) *Risk-taking*,
- (4) *Jengah*.

Knowledge sharing adalah proses pertukaran pengetahuan, informasi dan keterampilan yang dimiliki karyawan, yang dilakukan dengan memberi dan menerima. Dimensi *knowledge sharing* dibagi menjadi dua yaitu, *knowledge donating* dan *knowledge collecting* (Nonaka, 1994; Rawung *et al.*, 2015; Ratih *et al.*, 2016). *Knowledge donating* merupakan proses menyumbangkan pengetahuan yang dimiliki. *Knowledge collecting* merupakan proses pengumpulan pengetahuan yang ada, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal organisasi. Keberhasilan *knowledge sharing* sangat dipengaruhi oleh seberapa besar dukungan yang diberikan organisasi.

Employee creativity dinyatakan sebagai implementasi dari ide-ide kreatif yang dimiliki karyawan. Melalui *employee creativity* perusahaan memiliki solusi unik dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Majid (2013); dan Sintaasih (2013) dimensi kreativitas dibagi menjadi *person*, *process*, *press* dan *product*. *Person* merupakan kemampuan yang berasal dari bakat. *Process* adalah kreativitas terfokus pada bagaimana ide unik tercipta. *Press* yaitu ide kreatif yang muncul karena keinginan. *Product* merupakan ide kreatif yang berfokus pada produk-produk yang dihasilkan.

Musa dan Fontana (2014) yang menyelidiki hubungan antara *entrepreneurial leadership* dengan inovasi. *Entrepreneurial leadership* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap inovasi, hubungan ini dimediasi pembelajaran organisasi. Hasil ini menunjukkan, inovasi memiliki hubungan dengan perilaku manajerial menanggapi perubahan lingkungan internal dan eksternal (Engelen *et al.*, 2014). Selain peran pemimpin, dalam

mengembangkan inovasi dibutuhkan pengetahuan (Wang dan Noe, 2010) dan *employee creativity* (Zivkovic dan Veljkovic, 2016). Keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali, maka pemimpin dalam mengembangkan inovasi dapat menerapkan praktek berbagi pengetahuan dan mendukung karyawan dalam mengembangkan kreativitas yang mereka miliki untuk mengeksplorasi peluang yang ada.

Industri kerajinan memiliki kontribusi pada ekspor dan menjadi andalan dalam pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Industri kerajinan merupakan jenis usaha yang dibangun berdasarkan bakat, keterampilan dan pemanfaatan kreativitas melalui pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu (Departemen Perdagangan Republik Indonesia, 2008). Peningkatan perekonomian suatu negara dapat dilihat dari produk domestik bruto yang dihasilkan suatu negara. Industri kecil dan menengah memiliki peran terhadap produk domestik bruto (PDB). Peningkatan PDB Indonesia ditahun 2016 tidak diikuti dengan peningkatan ekspor. Laporan Bank Indonesia (2016) menyebutkan terjadi penurunan tingkat ekspor yang disebabkan penurunan perdagangan dunia dan menggliatnya perdagangan negara-negara pesaing seperti Thailand, Tiongkok, dan India. Untuk dapat bersaing dalam pasar ekspor, maka pemimpin/pemilik industri kerajinan diwajibkan untuk terus meningkatkan kreativitas dan inovatif dengan menghasilkan produk-produk unik dan menarik.

Seorang pemimpin *entrepreneurial*, merupakan tipe kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi peluang dengan memanfaatkan arus informasi yang ada. Melalui kemampuan seorang pemimpin *entrepreneurial* diharapkan industri kerajinan berorientasi ekspor dapat lebih inovatif sehingga nantinya industri ini memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing merupakan kemampuan manajerial dalam mengadopsi pengetahuan untuk menciptakan pengetahuan baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengetahuan eksplisit dan implisit yang dimiliki mampu menghasilkan ide-ide kreatif dan konsep baru (Nonaka, 1994). *Knowledge sharing* merupakan upaya dukungan pemimpin dalam mengembangkan pengetahuan di dalam organisasi (Nonaka, 2006). Inovasi merupakan kemampuan merubah pengetahuan menjadi memiliki nilai komersial dan memiliki nilai bisnis (Hana, 2013).

Noruzi *et al.* (2013) menyebutkan industri kerajinan berorientasi ekspor harus menerapkan *knowledge sharing*, artinya industri kerajinan harus memfasilitasi *knowledge sharing* untuk menemukan pengetahuan baru (terutama dari luar perusahaan), mengumpulkan informasi, memodifikasi pengetahuan dan menerapkan kembali pengetahuan yang diperoleh. *Knowledge sharing* merupakan kegiatan yang melibatkan kesediaan karyawan dalam

mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan. Pada dasarnya *knowledge sharing* mempengaruhi kemampuan inovasi perusahaan (Mulyana dan Wasitowati, 2015).

Jensen dan Lunthans (2006); Chen (2007); Kuratko (2007); Li *et al.* (2009); Devarajan *et al.* (2011); Huang *et al.* (2014); Donate dan Pablo (2014); Bavik *et al.* (2017); menemukan adanya hubungan *entrepreneurial leadership*, *knowledge sharing* dan *employee creativity* dengan inovasi organisasi. Dengan demikian kesediaan karyawan dalam menyumbang dan mengumpulkan pengetahuan serta kreativitas yang karyawan miliki dapat membantu pemimpin dalam meningkatkan inovasi di dalam organisasi.

5.3 Bentuk Inovasi dalam Pengaruh dan Peran Berwirausaha

Inovasi menjadi hal yang sangat penting dikembangkan dalam organisasi. Melalui inovasi perusahaan memiliki keunggulan daya saing dan dapat meningkatkan kinerjanya. Begitu halnya dengan industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali yang selama ini mengalami kesulitan dalam menghadapi persaingan. Inovasi memiliki karakteristik yang kompleks sehingga perlu dilakukan dan mengukur inovasi dengan menggunakan *entrepreneurial leadership*, *knowledge sharing*, dan *employee creativity*.

Fontana dan Musa (2017) yang menyatakan kepemimpinan *entrepreneurial* dapat meningkatkan inovasi organisasi. Hubungan dan pengaruh dari kepemimpinan *entrepreneurial* terhadap inovasi industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali. Fontana dan Musa (2017) menemukan model inovasi organisasi perusahaan manufaktur dengan menggunakan *entrepreneurial leadership* dengan menggunakan inovasi management/inovasi dalam proses sebagai mediasi. Adapun hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan *entrepreneurial* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan inovasi organisasi. Sekaligus menunjukkan bahwa pemimpin *entrepreneurial* memiliki peran dalam proses inovasi dan inovasi organisasi. Untuk inovasi pemimpin *entrepreneurial* dapat meningkatkan inovasi perusahaan manufaktur melalui strategi, komunikasi, motivasional dan personal/organisasi yang menjadi faktor penting dalam meningkatkan inovasi organisasi. Hal ini sejalan dengan Huang *et al.* (2014) yang menemukan *entrepreneurial leadership* mempengaruhi eksploitasi dan eksplorasi inovasi dalam organisasi. Devarajan *et al.* (2011) mengembangkan konsep *entrepreneurial leadership* yang mampu meningkatkan kemampuan aktivitas inovasi di dalam organisasi.

Srivastava *et al.* (2009) mengukur hubungan *empowering leadership* dengan kinerja tim yang dimediasi *knowledge sharing* dan keefektifan tim. *Empowering leadership* tidak memiliki hubungan dengan kinerja tim, sebaliknya *empowering leadership* memiliki hubungan

yang positif dengan *knowledge sharing*. Selain itu, *knowledge sharing* juga berperan sebagai pemediasi dari *empowering leadership* terhadap kinerja tim. Girdauskiene dan Savaneviciene (2012) kepemimpinan dengan *knowledge sharing* dimana hasil yang diperoleh menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan, serta menjadi pemediasi penuh antara kepemimpinan dengan organisasi kreatif. Rawung *et al.* (2015) mengukur kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara langsung terhadap *knowledge sharing*.

Mittal dan Dhar (2015) tentang kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas yang dimediasi kreativitas individu dan dimoderasi *knowledge sharing*. Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *employee creativity*. Dimana diyakini kepemimpinan transformasional membantu perkembangan *employee creativity* di dalam organisasi.

- a) Kepemimpinan mampu memberikan dorongan secara positif dan signifikan terhadap kreativitas individu yang dimiliki karyawan. Kreativitas individu memediasi antara kepemimpinan terhadap *employee creativity*.
- b) Kemampuan kreativitas individu dalam memediasi kepemimpinan terhadap kreativitas karena didukung oleh kepercayaan dan kekuatan yang dimiliki karyawan.
- c) Pemeriksaan model perilaku berbagi pengetahuan dalam hubungan yang ditunjukkan antara kepemimpinan, kreativitas individu, dan *employee creativity* dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh berbagi pengetahuan terhadap *employee creativity*.

Susanto (2017) mengukur hubungan langsung kreativitas dengan inovasi. Hasil yang ditunjukkan sebagai berikut ini, Kemampuan Belajar Organisasi dan Kreativitas Organisasi telah secara signifikan mempengaruhi Inovasi Organisasi. Maka kemampuan belajar organisasi dan kreativitas organisasi disarankan bagi para pembuat kebijakan dalam membangun organisasi yang inovatif. Memperluas lingkungan belajar dan kreativitas di seluruh organisasi meningkatkan banyak gagasan baru untuk meningkatkan kualitas layanan. Semakin banyak orang terlibat dalam sistem, semakin banyak proses belajar, kreativitas, dan inovasi berkembang. Kemampuan belajar organisasi dan kreativitas harus dilakukan dengan meningkatkan komunikasi sehingga dapat memunculkan gagasan baru.

Gundry *et al.* (2014) menemukan keterampilan kreativitas mendukung inovasi. Hasil ini menunjukkan keterampilan kreativitas yang dimiliki oleh karyawan mendukung inovasi

yang dilakukan secara kelompok maupun secara individu. Squalli dan Wilson (2014) yang melakukan penyelidikan pencapaian kreatif di dasari oleh kecerdasan meningkatkan inovasi. Kreativitas yang dimiliki karyawan didukung dengan kecerdasan individu menghasilkan inovasi lebih tinggi. Tahirsylaj (2012) dalam tulisannya menggunakan tingkat kecerdasan sebagai alat kreativitas dan inovasi yang berguna untuk memaksimalkan produktivitas pribadi dan kelembagaan. Metode ini dapat mendorong pengambilan dan inisiatif risiko yang dihitung dan diinformasikan. Hasilnya menunjukkan tingkat kecerdasan meningkatkan *employee creativity* dalam melakukan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas yang nantinya menimbulkan inovasi.

Lin (2007) hubungan *knowledge sharing* dengan inovasi. Hasilnya juga menunjukkan bahwa kesediaan karyawan untuk menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan inovasi. Dari perspektif praktis, hubungan antara pengetahuan, proses, dan kemampuan inovasi perusahaan dapat memberikan petunjuk mengenai bagaimana perusahaan dapat mempromosikan budaya berbagi pengetahuan untuk mempertahankan kinerja inovasi mereka. Wang dan Wang (2012) membuktikan bahwa praktek berbagi pengetahuan baik secara implisit dan eksplisit memiliki kontribusi terhadap kinerja perusahaan secara langsung dan atau melalui inovasi.

Berbagi pengetahuan secara eksplisit memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kecepatan inovasi dan kinerja keuangan. Sementara berbagi pengetahuan secara implisit memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap kualitas inovasi dan kinerja operasional. Andreeva dan Kianto (2011) berbagi pengetahuan intra-organisasi dan perolehan pengetahuan eksternal organisasi mempengaruhi terhadap kinerja organisasi. Untuk mempromosikan inovasi, para manajer harus memperhatikan proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi. Secara praktis, penciptaan pengetahuan dapat difasilitasi dengan memastikan prosedur dokumentasi pengetahuan yang efisien, dan pembelajaran berbagi pengetahuan melalui akuisisi internal dan eksternal. Berbagi pengetahuan sangat efektif untuk mempromosikan penciptaan penciptaan inovasi dalam organisasi.

5.3.1 Pengaruh entrepreneurial leadership terhadap inovasi

Perkembangan industri saat ini menjadikan pemimpin memiliki peran penting dalam perkembangan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah yang mampu membantu tim dan individu dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan tugas dengan cara yang berbeda guna mencapai perubahan dengan mengembangkan sikap kewirausahaan (Akram *et al.*, 2016). Organisasi dengan kepemimpinan *entrepreneurial* memiliki proses inovasi yang lebih efektif

(Fontana dan Musa, 2017). *Entrepreneurial leadership* terkait langsung dengan eksplorasi dan eksploitasi inovasi berdampak pada kinerja (Huang *et al.*, 2014). Ryan dan Tipu (2013) *entrepreneurial leadership* memiliki sifat yang aktif sehingga kepemimpinan yang proaktif memiliki kecenderungan inovasi yang sangat kuat. Keberhasilan dalam mengembangkan inovasi sangat bergantung pada perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin (Devarajan *et al.*, 2011).

Pemimpin strategis harus memiliki kemampuan untuk bersaing dengan memfasilitasi inovasi organisasi (Vargas, 2015). Kellermanns *et al.* (2008) menemukan perilaku kewirausahaan mendukung pertumbuhan organisasi, sehingga perilaku kewirausahaan yang diterapkan *entrepreneurial leadership* pada lingkungan perusahaan dapat mendukung pertumbuhan inovasi. Adopsi *entrepreneurial leadership* sangat membantu pemilik sekaligus manajer dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki, serta mampu membantu mengembangkan dan menciptakan pengetahuan baru yang berguna untuk menciptakan inovasi pada organisasi (Jones dan Crompton, 2009).

Soriano dan Huarng (2013) menyatakan kewirausahaan sangat mempengaruhi kegiatan inovasi, karena kemampuan kewirausahaan yang dimiliki membantu perusahaan dalam memanfaatkan pergerakan lingkungan internal dan eksternal sehingga mempengaruhi inovasi.

5.3.2 Pengaruh entrepreneurial leadership terhadap knowledge sharing

Kemampuan sebuah organisasi dalam mengembangkan inovasi sangat bergantung pada seberapa banyak pengetahuan yang dimiliki. Mengembangkan sebuah organisasi sangat penting mengoptimalkan sumber pengetahuan yang ada. Sumber pengetahuan yang dioptimalkan memungkinkan sebuah perusahaan menjadi lebih inovatif. Nonaka (1994) inovasi dapat dilakukan melalui penciptaan pengetahuan, hal ini dapat terjadi ketika karyawan melakukan praktik berbagi pengetahuan. Secara garis besarnya pengetahuan yang berkembang dalam sebuah organisasi sangat bergantung pada peran pemimpin dalam mengorganisir sehingga aliran pengetahuan ada dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Soriano dan Huarng, 2013).

Keberhasilan praktik berbagi pengetahuan dapat berhasil dengan dukungan dari pemimpin yang mampu memfasilitasi kegiatan tersebut. Dukungan pemimpin terhadap perkembangan pengetahuan yang ada dalam organisasi juga ditunjukkan Bavik *et al.* (2017), dimana kepemimpinan etis mendukung dari pada proses berbagi pengetahuan yang dilakukan

karyawan. Pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan terbukti dapat meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi.

Rawung (2015) mengukur hubungan kepemimpinan transformasional dengan berbagi pengetahuan pada usaha kecil menengah di Indonesia, dengan hasil menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi perkembangan praktik berbagi pengetahuan. Ratih *et al.* (2016) melalui studi yang dilakukan pada industri kerajinan di Bali menemukan kepemimpinan kreatif terbukti meningkatkan *knowledge sharing*. Pada dasarnya kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi harus selalu mendukung proses berbagi pengetahuan termasuk *entrepreneurial leadership* (Donate dan Pablo, 2014).

Entrepreneurial leadership mendukung dan berhubungan dengan berbagi pengetahuan di dalam organisasi (Girdauskiene dan Savaneviciene, 2012). Orientasi kewirausahaan dalam penciptaan pengetahuan memiliki hubungan yang saling terkait sehingga disarankan pada perusahaan-perusahaan baru untuk mengadopsi praktik kewirausahaan dalam menciptakan pengetahuan (Li *et al.* (2009). Xue (2011) menemukan kepemimpinan menunjukkan hubungan positif terhadap *knowledge sharing*.

5.3.3 Pengaruh entrepreneurial leadership terhadap employee creativity

Employee creativity merupakan salah satu kunci dalam sebuah perusahaan/organisasi, melalui kreativitas yang dimiliki karyawan maka perusahaan dapat menciptakan dan mengembangkan sebuah produk baru. Berkembangnya kemampuan kreatif yang dimiliki karyawan sangat bergantung pada kesempatan yang diberikan pemimpin dalam mengembangkan diri dan mengeksplorasi kemampuan kreatif masing-masing karyawan (Kuratko, 2007). Secara simbolis hubungan kepemimpinan *entrepreneurial* memiliki hubungan positif dengan *employee creativity* (Chen, 2007). Temuan ini menjadi alternatif baru bagi organisasi meningkatkan kinerja melalui *employee creativity*. Pemimpin *entrepreneurial* lebih autentik dalam mempengaruhi kepuasan dan kebahagiaan kerja bagi karyawan, sehingga karyawan dapat mengeksplorasi diri (Jansen dan Luthans, 2006).

Chen dan Hou (2016) mengembangkan kepemimpinan etika dengan mengadopsi dimensi pengukuran proaktif dari *entrepreneurial leadership*, menemukan kepemimpinan etika terkait dengan perilaku karyawan. Kemampuan seorang pemimpin memberikan motivasi pada karyawan menjadikan karyawan menunjukkan kemampuan yang dimiliki secara

maksimal. Gu *et al.* (2013) mengemukakan kepemimpinan moral dengan menggunakan motivasional sebagai dimensi pengukurannya, sesuai dengan Fontana dan Musa (2017). Adapun hasilnya menemukan bahwa motivasi yang ditunjukkan pada kepemimpinan moral memberikan dampak positif pada kreativitas yang dimiliki karyawan. Kepemimpinan kreatif dapat memberikan inspirasi pada karyawan untuk mengembangkan kreativitas yang mereka miliki (Jingzhou *et al.*, 2015).

Kemampuan seorang pemimpin untuk meningkatkan *employee creativity* sangat bergantung pada kepercayaan yang dimiliki karyawan pada pemimpinnya (Lee, 2015). *Entrepreneurial leadership* sangat autentik berhubungan dengan kreativitas yang dimiliki bawahan (Zubair dan Kamal, 2015). Jyoti dan Dev (2015) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial leadership* lebih efektif dalam mendorong pengikut untuk berpikir lebih mendalam serta mengadopsi proses berpikir generatif dan eksploratif yang menghasilkan lebih banyak ide dan solusi kreatif. Temuan ini juga menunjukkan bahwa karyawan kreatif dapat dipimpin secara efektif jika para pemimpin menerapkan *entrepreneurial leadership* dan mempromosikan lingkungan terbuka untuk pembelajaran yang mendorong inovasi dan pemecahan masalah yang ada. Studi ini mengarah pada jalur penyelidikan antara *entrepreneurial leadership* dan *employee creativity* di bidang perilaku organisasi.

5.3.4 Pengaruh *knowledge sharing* terhadap inovasi

Eksplorasi kegiatan berbagi pengetahuan sangat bergantung pada peran pemimpin dalam memfasilitasi karyawan untuk bersedia mendonasikan dan mengumpulkan pengetahuan. Wang (2012) menyebutkan bahwa proses berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh anggota organisasi baik secara eksplisit ataupun implisit dapat mempengaruhi inovasi secara signifikan. Wang dan Noe (2010) mengatakan berbagi pengetahuan adalah cara mendasar yang dapat dilakukan untuk dapat menumbuhkan inovasi. Melalui proses berbagi pengetahuan karyawan dapat saling menukar pengetahuan yang mereka miliki sehingga mampu menciptakan pengetahuan baru yang nantinya memberikan kontribusi terhadap inovasi, dan pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Lin (2007) menemukan *knowledge donating* dan *knowledge collecting* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan inovasi perusahaan. Ratih *et al.*, (2016) menemukan implementasi berbagi pengetahuan yang baik dapat menumbuhkan inovasi dengan menerapkan praktik menyumbangkan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan. Hal ini mengindikasikan, dengan menginformasikan hal baru,

belajar sesuatu yang baru dari teman, berbagi keterampilan jika diminta dapat meningkatkan inovasi produk dan inovasi proses.

Zach & Hill (2016) menemukan upaya berbagi pengetahuan memberikan dampak pada karyawan dalam melakukan inovasi. Roper *et al.* (2016) menyatakan inovasi merupakan dampak dari proses akuisisi pengetahuan yang dilakukan melalui proses interaksi dan ekstraksi. Melalui akuisisi pengetahuan tersebut dapat mendukung inovasi pelayanan yang diberikan organisasi. Hubungan yang kuat dimiliki oleh *knowledge sharing* terhadap inovasi sangat diraskan pada industri pariwisata (Hoarau, 2014). Wang & Wang (2012) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* baik tacit dan eksplisit memfasilitasi inovasi di dalam perusahaan yang nantinya berdampak terhadap kinerja. Andreeva dan Kianto (2011) mengemukakan seluruh proses berbagi pengetahuan tacit dan eksplisit sangat efektif untuk mempromosikan penciptaan pengetahuan baru dan memberikan dampak terhadap inovasi.

5.3.5 Pengaruh knowledge sharing terhadap employee creativity

Pengetahuan adalah sumber daya organisasi yang paling berharga karena mewakili asset tidak berwujud Berbagi pengetahuan yang dibutuhkan dan memberdayakan karyawan menumbuhkan perilaku sukarela, dengan perilaku tersebut dapat menumbuhkan kreativitas (Akturan dan Cekmeceliolu, 2016). Sigala & Chalkiti (2015) membantu rutinitas operasional dan proses kreatif yang sulit ditiru mengemukakan proses berbagi pengetahuan dapat dilakukan dengan berbagai cara termasuk melalui media sosial. Percakapan dan kolaborasi yang dilakukan menggunakan media sosial pada gilirannya memperkaya proses kognitif mendukung berbagi pengetahuan. Data yang dikumpulkan dari para profesional pariwisata Yunani menegaskan bahwa *employee creativity* secara positif terkait dengan partisipasi mereka dalam jaringan sosial dan penggunaan media sosial membantu mereka untuk: mencari, menyimpan dan membaca informasi (proses kognitif internal); dan dilanjutkan dengan proses berbagi, mendiskusikan dan menciptakan informasi bersama (proses kognitif eksternal).

Cavaliere (2016) menunjukkan keinginan karyawan dalam mengumpulkan pengetahuan dari rekan kerja mereka secara positif terkait dengan kreativitas organisasi. Berbagi pengetahuan membantu peran pemimpin dalam mengembangkan *employee creativity* dalam organisasi (Ma *et al.*, 2013). Berbagi pengetahuan yang dilakukan secara tim dapat membantu meningkatkan kreativitas individu dan kreativitas tim (Dong *et al.*, 2016). *Employee creativity* dapat meningkat apabila ada proses berbagi pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan internal dan eksternal organisasi (Carmeli *et al.*, 2013). Sung dan Choi (2012)

menyebutkan persediaan pengetahuan dan pemanfaatan pengetahuan dapat meningkatkan kreativitas dan keterampilan karyawan. Berbagai pengetahuan mendukung inovasi dan kreativitas yang dimiliki individu (Hu dan Zhao, 2016).

5.3.6 Pengaruh *employee creativity* terhadap inovasi

Pengaturan bisnis tradisional sangat ditentukan oleh tingkat kreativitas yang dimiliki oleh karyawan. Dari *employee creativity* mendorong tingkat inovasi sebuah perusahaan. Susanto (2016) kemampuan belajar dan kreativitas mendorong tingkat inovasi, baik secara simultan maupun parsial. Gundry *et al.* (2014) menemukan keterampilan kreatif dimiliki oleh karyawan dialihkan pada tim kerja yang akan membawa dampak positif dan dukungan terhadap inovasi. Chen *et al.* (2013) melakukan studi kreativitas dan eksperimental yang menemukan keterkaitan dalam mendukung kemampuan inovasi perusahaan.

Squalli dan Wilson (2014) menyelidiki tentang integensi, kreativitas dan inovasi. Hal ini mengemukakan tingkat IQ yang lebih tinggi menghasilkan kemampuan kreatif, yang nantinya berujung pada tingkat inovasi organisasi. Zivkovic dan Veljkovic (2016) mengemukakan kreativitas individu mempengaruhi kreativitas tim yang dapat mendorong kegiatan inovatif organisasi. Iklim kreativitas yang ada dalam organisasi meningkatkan kreativitas individu dan berdampak terhadap signifikan terhadap orientasi inovasi di tempat kerja (Ghosh (2015).

Valaei *et al.* (2016) melakukan *improvisational creativity* melalui proses, ide, pelayanan dan produk dapat menumbuhkan inovasi pada organisasi. Kreativitas individu dan iklim kreatif secara bersama-sama dapat menumbuhkan inovasi perusahaan (Cekmecelioglu dan Gonsel, 2013). Hon dan Lui (2016) kreativitas tidak hanya terjadi pada tingkatan individu namun juga berlaku pada tim yang disebut dengan kreativitas tim. Adapun hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kreativitas pada tingkatan individu maupun kelompok mampu meningkatkan inovasi.

5.3.7 Peran *knowledge sharing* sebagai faktor mediasi *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi

Peran pemimpin dalam meningkatkan inovasi di dalam organisasi telah banyak dikaji. Jensen dan Luthans, (2006); Kuratko (2007); Devarajan *et al.* (2011); Huang *et al.* (2014); Fontana dan Musa (2017) menemukan *entrepreneurial leadership* memiliki hubungan yang

positif dan signifikan terhadap inovasi. Chen (2007) dan Ratih *et al.* (2016) dimana *entrepreneurial leadership* tidak berpengaruh terhadap inovasi.

Dalam kesenjangan tersebut dibutuhkan faktor pemediasi untuk meningkatkan dari hubungan *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi. Carmeli dan Paulus (2014) menggunakan *knowledge sharing* sebagai pemediasi hubungan kepemimpinan *CEO connectivity* dengan *team creativity*, ditemukan bahwa *knowledge sharing* memediasi secara positif hubungan kepemimpinan *CEO connectivity* dengan *team creativity*. Ratih *et al.* (2016) menemukan *knowledge sharing* memediasi hubungan kepemimpinan kreatif dengan inovasi, dimana kepemimpinan kreatif tidak dapat meningkatkan inovasi secara langsung pada industri kerajinan perak di Bali dan membutuhkan peran berbagi pengetahuan sebagai pemediasi sehingga dapat mempengaruhi inovasi proses dan produk.

Kesediaan karyawan dalam menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan dapat membantu *top management* dalam meningkatkan kapabilitas inovasi yang dimiliki perusahaan (Mulyana *et al.*, 2017). Wang dan Noe (2010) menemukan bahwa *knowledge donating* dan *knowledge collecting* yang merupakan indikator pengukuran *knowledge sharing*, secara langsung memiliki hubungan yang positif dan signifikan dalam meningkatkan inovasi.

5.3.8 Peran *employee creativity* sebagai faktor mediasi *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi

Selain *knowledge sharing* juga mengembangkan *employee creativity* sebagai faktor mediasi karena kreativitas merupakan awal dari sebuah inovasi. Untuk mengatasi dari kesenjangan hasil yang ditemukan oleh Chen (2007), maka *employee creativity* digunakan sebagai faktor mediasi yang kedua. Isaksen dan Akkermans (2011) perilaku kepemimpinan dengan inovasi dengan menggunakan iklim kreatif sebagai faktor mediasi.

Chen dan Chang (2012) menemukan *green creativity* memediasi penuh *green transformational leadership* dengan *green product development*. Muceldili *et al.* (2013) menemukan kreativitas memediasi hubungan kepemimpinan autentik dengan inovasi. Kreativitas yang dimiliki karyawan memediasi *self-leadership* dalam meningkatkan orientasi inovasi organisasi (Ghosh, 2015). Chen (2007) menunjukkan bahwa kreativitas secara positif memoderasi hubungan *entrepreneurial leadership* dengan kemampuan inovasi usaha baru. Dimana *entrepreneurial leadership* tidak memiliki hubungan dengan kemampuan inovasi.

5.3.9 Peran *employee creativity* sebagai faktor mediasi *knowledge sharing* terhadap inovasi

Kim dan Park (2015) hubungan *creative self-efficacy* sebagai pemediasi pengaruh *individual knowledge sharing* terhadap *individual innovative behavior*. Adapun hasil yang diperoleh menyatakan *creative self-efficacy* sebagai pemediasi penuh pengaruh *individual knowledge sharing* terhadap *individual innovative behavior*. Hasil ini menjelaskan, kreativitas yang dimiliki individu dapat meningkatkan keberhasilan berbagi pengetahuan dalam meningkatkan perilaku inovasi individu.

Hu dan Zhao (2016) hubungan *knowledge sharing* dengan *employee innovation* dengan *creative self-efficacy* sebagai pemediasi. Adapun hasil menunjukkan bahwa *creative self-efficacy* meningkatkan hubungan *knowledge sharing* dengan *employee innovation*. Hasil ini menjelaskan bahwa keberhasilan proses *knowledge sharing* dalam meningkatkan inovasi karyawan lebih meningkat apabila karyawan memiliki *creative self-efficacy*.

BAB VI

DEFINISI OPERASIONAL FAKTOR



6.1 Inovasi (INO)

Inovasi dinyatakan kemampuan atau kegiatan memperkenalkan produk, proses dan manajemen baru kepada industri kerajinan yang berorientasi ekspor di Bali agar tetap dapat bersaing serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi, perubahan lingkungan, dan tingkat persaingan yang semakin ketat. Untuk mengukur inovasi menggunakan tiga indikator yaitu, inovasi produk, inovasi proses dan inovasi manajemen.

- a. Inovasi produk (IPD) adalah kemampuan untuk mengenalkan barang dan layanan baru serta perbaikan pada karakteristik produk kerajinan yang dihasilkan industri kerajinan yang berorientasi ekspor di Bali ke pasar pada waktu yang tepat (Wang dan Ahmed, 2004; Birasnav *et al.*, 2013; Ratih *et al.*, 2016; Karabulut, 2015; dan Gupta *et al.*, 2016).
- b. Inovasi proses (IPR) merupakan pengembangan metode produksi baru, dan pengenalan teknologi baru yang bermanfaat dalam meningkatkan proses produksi produk-produk kerajinan yang dihasilkan industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali (Birasnav *et al.*, 2013; Ratih *et al.*, 2016; Karabulut, 2015; dan Gupta *et al.*, 2016).
- c. Inovasi manajemen (IMN) merupakan pengembangan metode pengelolaan organisasi untuk meningkatkan kegiatan organisasi yang meliputi pembagian tanggung jawab dan pengambilan keputusan (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009 dan Sintaasih *et al.*, 2015).

6.2 Entrepreneurial leadership (EL)

Entrepreneurial leadership merupakan jenis kepemimpinan yang mampu mencari dan memanfaatkan peluang untuk memposisikan industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali pada kondisi yang baru, sehingga industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali dapat bertahan dalam persaingan. *Entrepreneurial leadership* mengembangkan empat indikator, yaitu *innovativeness*, *proactiveness*, *risk-taking* dan *jengah*.

- a) *Innovativeness* (IN) merupakan kemauan pemimpin untuk terbuka pada ide-ide baru yang meliputi penciptaan, pengembangan, dan perubahan pada produk (Chen, 2007; Kuratko *et al.*, 2007; Jones, 2009; dan Karimi *et al.*, 2010).
- b) *Proactiveness* (PR) yaitu perilaku pemimpin yang selalu mencari peluang dan memanfaatkan peluang sebagai suatu kesempatan. *Proactiveness* meliputi keberanian seorang pemimpin dan memiliki inisiatif pada setiap peluang (Chen, 2007; Kuratko *et al.*, 2007; Jones, 2009; dan Karimi *et al.*, 2010).

- c) *Risk taking* (RT) yaitu perilaku pemimpin yang selalu berani dalam mengambil setiap kesempatan meskipun hasilnya belum pasti dan pemimpin *entrepreneurial* berani bertanggung jawab pada hasil yang diperoleh (Chen, 2007; Kuratko *et al.*, 2007; Jones, 2009; dan Karimi *et al.*, 2010).
- d) *Jengah* (JGH) yaitu perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam memenangkan persaingan melalui kemampuan dan semangat yang dimiliki (Sitiari *et al.*, 2016).

6.3 Knowledge Sharing

Knowledge sharing adalah proses berbagi pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan industri kerajinan untuk menciptakan pengetahuan baru. Dua indikator *knowledge sharing*, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*.

- a) *Knowledge donating* merupakan kegiatan mendonasikan pengetahuan yang dimiliki karyawan secara sukarela di dalam organisasi. Dari kegiatan mendonasikan pengetahuan yang dilakukan karyawan mampu menciptakan gagasan baru (Hooff dan Weenen, 2004; Mulyana *et al.*, 2015; dan Ratih *et al.*, 2016).
- b) *Knowledge collecting* merupakan kegiatan pengumpulan pengetahuan di dalam organisasi. *Knowledge collecting* juga dapat dikatakan sebagai pemahaman bersama dalam mengumpulkan pengetahuan (Hooff dan Weenen, 2004; Mulyana *et al.*, 2015; dan Ratih *et al.*, 2016).

6.4 Employee creativity

Employee creativity merupakan bentuk implementasi dari pemikiran-pemikiran baru yang dimiliki oleh karyawan untuk menciptakan sesuatu yang baru dengan memanfaatkan kemampuan, keterampilan, keahlian dan pemikiran kreatif berdasarkan pendidikan ataupun pengalaman yang dimiliki setiap karyawan. Indikator yang dikembangkan adalah *person*, *process*, *press* dan *product* merujuk pada Majid (2013); dan Sintaasih *et al.* (2013).

- a) Indikator *person* dipengaruhi oleh kemampuan yang berasal dari dalam diri karyawan, disebabkan karena bakat yang dimiliki.
- b) Indikator proses dari *employee creativity* sangat dipengaruhi lingkungan eksternal yang merupakan sumber ide unik itu muncul.

- c) Indikator *press* merupakan pemikiran kreatif yang datang dari dalam diri karyawan yang didorong oleh hasrat dan keinginan
- d) Indikator produk menjelaskan tentang bagaimana produk yang akan dihasilkan dari ide-ide kreatif yang dimiliki.

BAB VII

INDUSTRI KERAJINAN DI BALI



7.1 Profil Industri Kerajinan Berorientasi Ekspor di Bali

Pulau Bali merupakan pulau yang terkenal dengan seni dan budaya yang di miliki. Salah satu seni yang dimiliki tertuang dalam bentuk kerajinan yang dihasilkan di masing-masing daerah di Bali. Seni kerajinan sudah menjadi bagian di kehidupan masyarakat Bali, selain sebagai ciri khas daerah seni kerajinan dewasa ini sudah menjadi industri kreatif sebagai penunjang pariwisata Bali yang semakin berkembang saat ini. Perkembangan industri kerajinan saat ini mengalami perluasan pasar, dimana produk-produk kerajinan yang dihasilkan tidak hanya memaksimalkan pasar dalam negeri tetapi juga sudah memiliki orientasi ekspor. Sesuai dengan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Bali Tahun (2017) tercatat jumlah industri kerajinan yang memiliki orientasi ekspor berjumlah 42 industri. Adapun jumlah industri kerajinan berorientasi ekspor per Kabupaten dan jenis kerajinannya tersebut dapat dilihat pada Tabel 7.1 berikut ini:

Tabel 7.1

Jumlah Industri Kerajinan Berorientasi Ekspor di Bali

NNo	Kabupaten	Jenis Kerajinan	Jumlah
1	Badung	Keramik, perak, kayu, kaca, aksesoris, Bambu, Rotan, dan Permata.	22
2	Denpasar		10
3	Tabanan		2
4	Negara		2
5	Gianyar		6
Jumlah			42

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi di Bali, 2017 (Lampiran 2)

Dari jumlah tersebut industri kerajinan yang ada memiliki eksistensi yang tinggi dimana rata-rata umur usaha/atau tahun berdirinya lebih dari 5 tahun, dengan jumlah karyawan yang diserap sebanyak 10 orang sampai dengan 390 orang karyawan. Berikut ini profil industri kerajinan yang dijadikan sampel disajikan pada Tabel 7.2.

Tabel 7.2

Profil industri kerajinan berorientasi ekspor

NNo	Keterangan	Jumlah	Proporsi
1	Lama beroperasi		
	<5 tahun	3	7,1
	5 – 10 tahun	8	19,1
	11 – 15 tahun	10	23,8
	>15 tahun	21	50
Jumlah		42	100
2	Jumlah karyawan		
	1 – 25 orang	22	52,4
	26 – 50 orang	11	26,2
	51 – 75 orang	0	0
	76 – 100 orang	3	7,1
	>100 orang	6	14,3
Jumlah		42	100

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi di Bali, 2017 (Lampiran 2)

Pada Tabel 7.2 dapat dijelaskan bahwa umur industri atau lama beroperasinya industri kerajinan berorientasi ekspor memiliki umur usaha yang panjang, ini terbukti 50% industri kerajinan berorientasi ekspor yang dijadikan sampel memiliki umur diatas 15 tahun, dengan jumlah karyawan 1 – 25 orang atau 52,4% dan 14,3 persen atau 6 industri kerajinan memiliki karyawan diatas 100 orang. Ini menunjukkan bahwa industri kerajinan yang sudah mencapai pasar ekspor memiliki siklus usaha yang lebih stabil sehingga mampu memberikan kontribusi pada perekonomian Indonesia.

Kepemimpinan *entrepreneurial* berjalan dengan baik, terutama ditunjukkan dari persepsi responden terkait *risk taking*. Keberanian pemimpin *entrepreneurial* dalam mengambil risiko ditunjukkan dari pengambil keputusan yang didasarkan pada orientasi jangka pendek atau didasarkan pada kemungkinan keuntungan yang diperoleh. Selain itu, pemimpin *entrepreneurial* berani memanfaatkan setiap peluang yang ada dengan memperhitungkan risiko dan selalu bertanggung jawab pada setiap hasil yang diperoleh.

Selain *risk taking*, indikator yang mendukung penerapan *entrepreneurial leadership* pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali adalah *proactiveness*. Proaktif ditunjukkan dengan pemimpin selalu bertindak cepat dalam merespon perubahan yang terjadi dan memberikan respon positif pada setiap kejadian. Selain itu, pemimpin *entrepreneurial* memiliki kemampuan dalam melihat peluang-peluang yang muncul dari setiap kejadian.

Jengah yang merupakan konsep kearifan lokal yang diadopsi sebagai indikator pengukur dari kepemimpinan *entrepreneurial*. Keberhasilan dari konsep *jengah* dalam merefleksikan kepemimpinan *entrepreneurial* ditunjukkan dari kemauan pemimpin untuk selalu bekerja keras menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki rasa *jengah* selalu berusaha menjaga eksistensi perusahaan dari persaingan. Selain itu, pemimpin *entrepreneurial* dengan rasa *jengah* selalu memiliki ambisi yang kuat untuk menghasilkan sesuatu yang baru.

Innovativeness merupakan indikator terakhir yang merefleksikan kepemimpinan *entrepreneurial*. Dalam hal ini *innovativeness* dilakukan dengan Pemimpin perusahaan selalu menunjukkan kemampuan untuk melakukan perubahan. Selanjutnya pemimpin selalu melibatkan karyawan dalam mengembangkan proses produksi baru, serta pemimpin perusahaan berusaha memberikan karyawan dalam mengembangkan pemikiran kreatif

7.2 Pengaruh dan Peran Inovasi Pada Industri Kerajinan Ekspor di Bali

7.2.1 Pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dapat dibuktikan bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Dari hasil ini dapat diartikan semakin baik penerapan *entrepreneurial leadership* pada industri kerajinan

berorientasi ekspor di Bali, maka semakin tinggi inovasi. Penerapan *entrepreneurial leadership* dapat dijadikan kunci untuk mengembangkan inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali, hal ini tidak lepas dari keberanian *entrepreneurial leadership* dalam mengambil risiko, serta selalu proaktif terhadap perubahan yang terjadi serta bertindak cepat dalam merespon perubahan yang terjadi dan memberikan respon positif pada perubahan tersebut.

Selain itu, *entrepreneurial leadership* ini memiliki *jengah* sebagai indikator. Pada dasarnya *jengah* merupakan salah satu nilai budaya Bali yang dicerminkan dalam sikap dan perilaku yang membuat individu menjadi lebih baik. Sikap dan perilaku inilah yang dibutuhkan seorang pemimpin dalam mengembangkan inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali. Melalui rasa *jengah* menjadikan pemimpin industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali semakin kompetitif dalam persaingan. Selain itu, *jengah* membuat pemimpin semakin tertantang lebih inovatif untuk selalu bekerja keras menjaga keberlangsungan hidup perusahaan.

Pengaruh positif dan signifikan *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi, Fontana dan Musa (2017) mengemukakan bahwa organisasi dengan *entrepreneurial leadership* memiliki proses inovasi yang lebih efektif. Huang *et al.* (2014) menyatakan bahwa *entrepreneurial leadership* mampu membantu perusahaan dalam mengeksplorasi dan mengeksploitasi inovasi. Devarajan *et al.* (2011) menemukan *entrepreneurial leadership* kurang berpengaruh pada strategi inovasi, namun terlepas dari ukuran organisasi peran *entrepreneurial leadership* sangat dirasakan dapat mengangkat dan memperbaiki proses pengembangan inovasi pada organisasi-organisasi yang sedang berkembang.

Chen (2007) yang menemukan bahwa *entrepreneurial leadership* tidak memiliki hubungan dengan inovasi, hal ini disebabkan karena penerimaan lingkungan yang belum stabil. Ratih *et al.* (2016) yang mengembangkan kepemimpinan kreatif pada industri kerajinan perak, menemukan bahwa kepemimpinan kreatif dengan menggunakan motivasi sebagai indikator tidak memiliki pengaruh pada inovasi. Jaskyte (2004) menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai pengukur inovasi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap inovasi. Ketiga kepemimpinan ini memiliki kesamaan karena menggunakan indikator motivasi sebagai indikator pengukuran.

7.2.2 Pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap *knowledge sharing* pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali

Semakin baik penerapan *entrepreneurial leadership* semakin baik praktek berbagi pengetahuan yang dilakukan. Dari hasil dapat dijelaskan bahwa *entrepreneurial leadership*

memberikan dampak baik pada praktek berbagi pengetahuan yang dilakukan pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali. Adanya empat kognisi yang mencerminkan *entrepreneurial leadership*, yaitu: *innovativeness*, *proactiveness*, *risk-taking* dan *jengah*.

Dari aspek tersebut *risk taking* yang paling kuat memberikan gambaran *entrepreneurial leadership*, dapat diartikan bahwa *entrepreneurial leadership* mendukung serta bertanggung jawab pada kegiatan mendonasikan dan mengumpulkan yang dilakukan karyawan. Selain itu, konsep *jengah* yang diadopsi sebagai pengukur *entrepreneurial leadership* mendukung dari pengembangan praktek *knowledge sharing* pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali. Pada dasarnya pemimpin dengan rasa *jengah* selalu memiliki ambisi yang kuat untuk menghasilkan sesuatu yang baru, dengan memfasilitasi praktek *knowledge sharing*.

Proses berbagi pengetahuan tidak lepas dari peran seorang pemimpin dalam memfasilitasinya. *Entrepreneurial leadership* mampu memfasilitasi berbagi pengetahuan yang dilakukan pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali. Hal ini diperkuat dengan masuknya konsep *jengah* yang merupakan salah satu karakteristik masyarakat Bali menjadi indikator *entrepreneurial leadership*.

Setiap perusahaan pasti memerlukan pengetahuan, ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengambil peluang yang ada. Kourilsky dan Walstad (2008) menyatakan kepemimpinan *entrepreneurial* sangat membantu proses berbagai pengetahuan. Pemahaman *entrepreneurial* yang dimiliki pemimpin dapat terlaksana dengan baik apabila mendapat dukungan dari penerapan pengetahuan. Berbagi pengetahuan adalah elemen yang tak terelakkan yang harus dilakukan setiap pemilik bisnis.

Dalam perkembangannya berbagai kepemimpinan diterapkan dalam sebuah organisasi sehingga termasuk kepemimpinan *entrepreneurial*. Bavik *et al.* (2017) menunjukkan bahwa pemimpin berhubungan secara positif dan signifikan dengan proses berbagai pengetahuan.

7.2.3 Pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap *employee creativity* pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali

Semakin baik penerapan *entrepreneurial leadership* maka semakin tinggi kreativitas karyawan. *Employee creativity* memiliki empat kognisi yang mencerminkan kreativitas, yaitu; *person*, *process*, *press* dan *product*. Melihat kognisi tersebut yang paling kuat mencerminkan kreativitas karyawan adalah proses dan produk, hal ini sejalan dengan inovasi yang dilakukan pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali yang fokus pada pengembangan produk dan proses.

Kreativitas merupakan satu hal yang sangat dibutuhkan oleh industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali. Dengan adanya kreativitas yang dimiliki oleh karyawan membantu industri ini dalam mengembangkan produk-produk yang dihasilkan. Selama ini industri kerajinan mengalami kendala dalam hal pengembangan motif dan desain. Pengembangan desain terkadang perlu mencoba hal-hal baru dengan mengandalkan kreativitas yang dimiliki karyawan, sehingga produk yang dihasilkan memiliki keunikan tersendiri sehingga menjadi pembeda dengan pesaing. Beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa terjadi ketidak stabilan kegiatan ekspor yang dilakukan oleh industri kerajinan, hal ini ditenggarai oleh negara-negara pesaing seperti Thailand, China, dan India menemukan metode produksi baru sehingga dapat menekan biaya produk dan berdampak pada harga produk.

Untuk dapat meningkatkan kreativitas yang dimiliki karyawan sangat bergantung bentuk dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Chen (2007) menyebutkan bahwa *entrepreneurial leadership* mempengaruhi *employee creativity*, dimana kepemimpinan ini mampu menyesuaikan dengan kondisi aktual dari para bawahannya. Chen dan Hou (2015) menemukan *entrepreneurial leadership* memiliki dampak pada kreativitas individu. Hubungan yang ditunjukkan antara kepemimpinan dengan kreativitas bervariasi, ketika iklim organisasi tinggi kepemimpinan tidak memiliki hubungan secara langsung dengan kreativitas, sedangkan ketika iklim organisasi rendah maka peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan *employee creativity*.

Gu *et al.* (2013) yang menemukan kesenjangan dimana *entrepreneurial leadership* tidak memiliki hubungan dengan *employee creativity* dan untuk meningkatkan hubungan antara pemimpin dengan *employee creativity* maka dibutuhkan faktor mediasi. Berbagai hal sangat menentukan apakah seorang pemimpin dapat meningkatkan kreativitas. Seperti tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan terhadap pemimpinnya menyebabkan pemimpin sulit untuk meningkatkan kreativitas. Selain itu, kreativitas yang dimiliki pemimpin juga dapat menjadi kendala. Pada beberapa industri menunjukkan semakin kreatif seorang pemimpin maka semakin kreatif karyawannya (Jingzhou *et al.*, 2015). Kemampuan seorang pemimpin untuk meningkatkan *employee creativity* sangat bergantung pada kepercayaan yang dimiliki karyawan pada pemimpinnya (Lee, 2015). Sehingga pemimpin *entrepreneurial* sangat autentik berhubungan dengan kreativitas yang dimiliki bawahan (Zubair dan Kamal, 2015).

Jyoti dan Dev (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan *entrepreneurial* lebih efektif dalam mendorong pengikut untuk berpikir lebih kreatif, serta mengadopsi proses berpikir generatif dan eksploratif yang menghasilkan lebih banyak ide dan solusi kreatif. Temuan ini juga menunjukkan bahwa karyawan kreatif dapat dipimpin secara efektif jika para

pemimpin menerapkan kepemimpinan *entrepreneurial* dan mempromosikan lingkungan terbuka untuk pembelajaran yang mendorong inovasi dan pemecahan masalah yang ada.

7.2.4 Pengaruh *knowledge sharing* terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali

Karyawan menganggap berbagi pengetahuan sebagai hal yang biasa dengan nilai terendah. Hal ini menjelaskan kalau berbagi pengetahuan yang dilakukan karyawan belum menyentuh dari pengembangan inovasi yang dilakukan industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali diperoleh informasi bahwa pengembangan inovasi selama ini hanya dilakukan oleh pemimpin. Untuk berbagi pengetahuan yang berhubungan dengan inovasi, karyawan tidak dilibatkan secara langsung karena pengembangan produk, proses dan manajemen dilakukan langsung oleh pemimpin, sedangkan karyawan hanya melaksanakan hasil inovasi yang dilakukan. Hal ini menjadikan praktik berbagi pengetahuan yang dilakukan karyawan selama ini hanya berkaitan dengan hal yang bersifat teknis terkait dengan penyelesaian pekerjaan. Sehingga praktik berbagi pengetahuan tidak mampu secara langsung mempengaruhi inovasi yang dilakukan industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.

Wang (2012) yang menyebutkan bahwa proses berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh anggota organisasi baik secara eksplisit ataupun implisit dapat mempengaruhi inovasi secara signifikan. Wang dan Noe (2010) mengatakan berbagi pengetahuan adalah cara mendasar yang dapat dilakukan untuk dapat menumbuhkan inovasi. Melalui proses berbagi pengetahuan karyawan dapat saling menukar pengetahuan mereka miliki sehingga mampu menciptakan pengetahuan baru yang nantinya memberikan kontribusi terhadap inovasi, dan pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif organisasi.

Ratih *et al.* (2016) menemukan implementasi *knowledge sharing* yang baik, yang tercermin dalam dimensi faktor menyumbangkan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan terbukti dapat meningkatkan inovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa menginformasikan hal baru, belajar sesuatu yang baru dari teman, berbagi keterampilan jika diminta dapat meningkatkan inovasi produk dan inovasi proses. Nonaka (1994) mengemukakan bahwa hal utama yang menyebabkan terjadinya inovasi dalam organisasi adalah ketika karyawan melakukan berbagi pengetahuan.

7.2.5 Pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee creativity* pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali

Semakin sering *knowledge sharing* dilakukan maka semakin meningkat kreativitas karyawan. Sebagaimana telah dijelaskan dalam deskripsi faktor, *knowledge sharing* menjadi kunci industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali memang tergolong baik (sering dilakukan). Kesediaan karyawan dalam mengumpulkan pengetahuan yang ditunjukkan dengan membagikan pengetahuan yang dimiliki apabila diminta, serta memberikan pengetahuan mereka untuk kepentingan perusahaan.

Berbagi pengetahuan yang dilakukan pada industri ini terkait dengan aktivitas teknis yang berhubungan dengan proses produksi yang melekat pada nilai sebuah produk kerajinan. Semakin banyak desain baru yang karyawan kerjakan maka, semakin meningkat pengetahuan mereka yang berdampak pada peningkatan kreativitas yang karyawan miliki. Dalam proses pengerjaan produk baru atau desain selalu ada hal-hal yang menimbulkan keraguan dari karyawan, sehingga diperlukan *sharing* yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Akturan dan Cekmecelioglu (2016) mengembangkan berbagi pengetahuan di dalam organisasi untuk menumbuhkan perilaku kreatif. Adapun hasil yang ditemukan menunjukkan bahwa praktek berbagi pengetahuan sangat mendukung peningkatan perilaku kreatif. Organisasi yang memberi kesempatan pada karyawan untuk membantu dan menunjukkan perilaku kreatif lebih menguntungkan organisasi mereka. Mengingat pentingnya pengetahuan terhadap kreativitas, sehingga organisasi lebih meningkatkan praktek manajemen pengetahuan (Sigala dan Chalkiti, 2015).

7.2.6 Pengaruh *employee crativity* terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali

Semakin tinggi kreativitas karyawan (semakin kreatif) maka semakin tinggi pula inovasi (semakin inovatif) industri kerajinan berorientasi ekspor. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada deskripsi faktor kreativitas tergolong tinggi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali. Dalam kreativitas karyawan ditunjukkan dengan indikator *press* (dorongan) dalam menghasilkan produk dan proses baru, serta kreativitas juga didukung oleh *person* (personal) dimana kreativitas sangat di pengaruhi oleh intelengensi, pengetahuan dan keperibadian.

Berkaitan dengan inovasi produk, kreativitas karyawan sangat dibutuhkan untuk mengenalkan produk baru, produk yang dihasilkan dapat mendukung produk yang sudah ada. Berkenaan dengan inovasi proses, para karyawan selalu melakukan perbaikan dalam proses pembuatan produk menggunakan dengan memanfaatkan teknologi yang lebih baru untuk menghasilkan produk yang dapat diterima oleh pasar. Untuk inovasi manajemen perusahaan dapat menerapkan pembelian yang lebih moderen mengikuti perkembangan teknologi, meningkatkan kemampuan dalam mencari pasar baru dengan memanfaatkan teknologi informasi, serta menerapkan sistem administrasi berbasis computer.

Gundry *et al.* (2014) menunjukkan bahwa kreativitas mendukung dari pada proses inovasi yang dilakukan perusahaan. Dukungan kreativitas terhadap inovasi juga ditunjukkan Aichouni *et al.* (2015), namun dalam menumbuhkan kreativitas dan inovasi dibutuhkan dukungan manajemen. Dukungan terhadap kreativitas baik yang bersifat individu maupun tingkat organisasi maka, Susanto (2017) menyarankan untuk para pembuat kebijakan dalam membangun organisasi yang inovatif. Semakin banyak pemikiran kreatif meningkatkan gagasan baru untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan organisasi. Untuk dapat meningkatkan inovasi manajemen diharapkan agar lebih peka secara emosional untuk bisa mengidentifikasi karyawan kreatif dengan melakukan komunikasi dan dan mendorong kepada mereka untuk lebih inovatif (Zivkovic dan Veljkovic, 2016).

Industri kerajinan bisa dikatakan suatu industri yang bergerak dinamis terutama dalam hal produk yang dihasilkan, sehingga sangat dibutuhkan kreativitas tinggi untuk menghasilkan produk baru atau perbaikan terhadap produk yang sudah ada. Pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali pada dasarnya memiliki karyawan dengan kemampuan terampil sehingga sangat mudah mengembangkan inovasi. Biasanya kreativitas yang dimiliki karyawan muncul pada saat memberikan masukan-masukan terhadap produk dan proses pengerjaan sebuah produk. Pada awal sebuah produk dirancang dan didesain oleh pemilik/pimpinan selanjutnya pada proses pengerjaan ditemukan kendala-kendala yang menyebabkan kesulitan dari sisi teknis, pada saat itu peran kreativitas karyawan muncul dalam menyelesaikan masalah-masalah tersebut. Seharusnya industri kerajinan melibatkan karyawan dari proses rancangan dan desain sebuah produk, sehingga banyak ide yang bisa dimasukkan kedalam produk yang dihasilkan.

7.2.7 Peran *knowledge sharing* sebagai mediasi *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali

Knowledge sharing bukan faktor pemediasi pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi. Hal ini didasarkan ketentuan Hair *et al.* (2010) yang menyebutkan apabila faktor pemediasi *knowledge sharing* tidak signifikan mempengaruhi faktor endogen yaitu inovasi maka dinyatakan *unmediated*. Sehingga dapat dijelaskan bahwa *knowledge sharing* yang dilakukan karyawan tidak memiliki kemampuan untuk meningkatkan pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi. Hasil ini tidak lepas dari pengaruh langsung yang ditunjukkan *knowledge sharing* terhadap inovasi, dimana dapat diketahui berbagi pengetahuan yang dilakukan pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali belum mampu meningkatkan inovasi.

Kesenjangan yang terjadi karena berbagi pengetahuan yang dilakukan karyawan hanya terjadi pada hal-hal yang bersifat teknis dan hanya menyentuh bagian kecil dari inovasi, hasil ini juga menunjukkan bahwa selama ini proses berbagi pengetahuan yang dilakukan hanya mampu meningkatkan kemampuan pribadi karyawan. Selain itu inovasi selama ini hanya melibatkan pemilik/pimpinan sehingga berbagi pengetahuan yang dilakukan karyawan kurang menyentuh inovasi yang dilakukan. Sehingga menjadikan pengetahuan yang didonasikan dan dikumpulkan kurang berkontribusi pada pengembangan inovasi. Untuk itu, dibutuhkan kesempatan bagi karyawan untuk dilibatkan/melibatkan diri, sehingga berbagi pengetahuan yang dilakukan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan inovasi.

Ratih *et al.* (2016) menemukan *knowledge sharing* memediasi hubungan kepemimpinan kreatif dengan inovasi, dimana kepemimpinan kreatif tidak dapat meningkatkan inovasi secara langsung pada industri kerajinan perak di Bali dan membutuhkan peran berbagi pengetahuan sebagai pemediasi penuh sehingga dapat mempengaruhi inovasi proses dan produk. Carmeli dan Paulus (2014) menggunakan *knowledge sharing* sebagai pemediasi hubungan kepemimpinan *CEO connectivity* dengan *team creativity*, ditemukan bahwa *knowledge sharing* memediasi secara positif hubungan kepemimpinan *CEO connectivity* dengan *team creativity*. Ketersediaan karyawan dalam menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan dapat membantu *top management* dalam meningkatkan kapabilitas inovasi yang dimiliki perusahaan (Mulyana *et al.*, 2017). Wang dan Noe (2010) menemukan bahwa *knowledge sharing* melalui *knowledge donating* dan *knowledge collecting* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dalam meningkatkan inovasi.

7.2.8 Peran *employee creativity* sebagai mediasi *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali

Employee creativity merupakan faktor mediasi parsial dari pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi. Hal ini berdasarkan ketentuan Hair *et al.* (2010) yang menyebutkan apabila seluruh hubungan dari faktor yang digunakan memiliki pengaruh signifikan berarti terjadi mediasi parsial. Pengaruh langsung *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif dan signifikan *employee creativity* dan faktor pemediasi *employee creativity* signifikan mempengaruhi faktor endogen yaitu inovasi maka dinyatakan *partial mediated*. Berdasarkan hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *employee creativity* pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali mampu memediasi hubungan *entrepreneurial leadership* dengan inovasi secara parsial. Hasil menunjukkan bahwa kreativitas yang dimiliki karyawan selama ini membantu kegiatan inovasi yang dilakukan industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali.

Chen (2007) yang menunjukkan bahwa kreativitas berperan kuat dalam memediasi hubungan *entrepreneurial leadership* dengan inovasi perusahaan baru. Isaksen dan Akkermans (2011) menemukan bahwa iklim kreatif memediasi hubungan kepemimpinan dengan inovasi organisasi, hasil ini menjelaskan bahwa pemimpin dalam mengembangkan inovasi membutuhkan iklim kreatif yang dibangun dalam organisasi. Chen dan Chang (2013) menyatakan bahwa pemimpin dalam mengembangkan produk baru membutuhkan peran kreativitas baru.

7.2.9 Peran *employee creativity* sebagai mediasi *knowledge sharing* terhadap inovasi pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali

Employee creativity merupakan faktor pemediasi penuh dari pengaruh *knowledge sharing* terhadap inovasi. Berdasarkan ketentuan Hair *et al.* (2010) yang menyebutkan apabila pengaruh dari faktor eksogen memiliki pengaruh tidak signifikan dengan faktor endogen dan faktor mediasi memiliki pengaruh yang signifikan berarti terjadi mediasi penuh. Pengaruh langsung *knowledge sharing* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap inovasi, sedangkan memiliki pengaruh signifikan terhadap faktor mediasi *employee creativity* dan *employee creativity* positif signifikan mempengaruhi faktor endogen yaitu inovasi maka dinyatakan *full mediation*. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa *employee creativity* pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali mampu memediasi hubungan *knowledge sharing* dengan inovasi secara penuh.

Pada industri kerajinan berorientasi ekspor di Bali, berbagi pengetahuan yang dilakukan kurang menyentuh inovasi yang dilakukan, dikarenakan proses berbagi pengetahuan hanya lebih cenderung pada hal teknis saja. Namun kreativitas karyawan yang dimiliki individu dapat memberikan kontribusi dalam proses berbagi pengetahuan yang bersifat teknis dan sehingga membantu karyawan dalam berkontribusi pada proses pengembangan inovasi. Hasil yang diperoleh menyatakan *employee creativity* memediasi secara penuh pengaruh *knowledge sharing* terhadap inovasi.

Hu dan Zhao (2016) yang menyatakan bahwa kreativitas individu mampu memediasi hubungan *knowledge sharing* dengan inovasi. Perlunya pimpinan memfasilitasi *knowledge sharing* dalam mengembangkan inovasi. Namun kreativitas yang dimiliki karyawan juga menjadi perhatian karena melalui karyawan kreatif dapat membantu proses berbagi pengetahuan dalam mengembangkan inovasi. Kim dan Park (2015) yang menyatakan kreativitas tidak memediasi hubungan *individual knowledge sharing* dan *organizational knowledge sharing* terhadap inovasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Aichouni, M., Touahmia M., Al-Ghamdi A., Ait-Messaoudene N., Al-Hamali R. M., Al-Ghonamy., & Al-Badawi, E. 2015. Creativity and Innovation among Gifted Saudi Students -An Empirical Study, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.Vol. 195, pp. 1371-1379.

Akram, Tayyaba., Lei, Shen., Haider, M Jamal. 2016. The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China., *Arab Economic and Business Journal*. No. 11 pp. 153-161

Akturan, A., Cekmecelioglu, H, G., 2016. The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions., *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, Vol.235.pp.342-350

Amabile, T. M. 1988 A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organization Behavior*, Vol. 10, pp. 123-167.

Amayah, A. T., 2013. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization., *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 3, pp.454-471.

Amit, Raphael., Schoemaker, Paul J.H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 33-46

Andreeva dan Kianto, 2011. Knowledge processes, knowledgeintensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15. No. 6, pp. 1016-1034

Asfar, B., Badir, Y.F., & Saeed, B. B., 2014. Transformational leadership and innovative work behavior, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 No. 8, pp. 1270-1300.

Avlonitis, George J., Salavou, Helen. 2007. Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness and Performance., *Journal of Business Research*. Vol. 60. No 5. pp 566-575.

Awwad, M. Suleiman., Ali, H. Kada. 2012. Emotional intelligence and entrepreneurial orientation The moderating role of organizational climate and employees' creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* Vol. 14 No. 1, pp. 115-136

Azar, G., & Ciabuschi, F. 2016. Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, Vol. 1340. pp 13-25.

Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali, 2017. Bali Dalam Angka, Penerbit BPS. Number: 51560.1705. ISSN: 0215-2207

Bandura, Albert dan Schunk, Dale. H. 1981. Cultivating Competence, Self-Efficacy and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation., *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 41. No. 3. pp. 586-598.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: *W. H. Freeman and Company*

Bank Indonesia. 2016. Laporan Perkonomian Indonesia, *Penerbit Bank Indonesia ISSN 0522-2572*.

Barney, Jay, 1991."Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1, pp.99-120

Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: *The Free Press*.

Beheshtifar, Malikeh., & Zare, Elaheh., 2013. Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No.2.pp. 242-247.

Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. 2013. The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain., *Review of Applied Management Studies*. Vol. 11, pp. 64-75.

Bolman, L. and Deal, T. (2008). Reframing Organizations 4th Edition. *San Francisco. Jossey Bass*.

Burns, James Mac Gregor. 1978. *Leadership*. New York: *Harper and Row Publishers*

Carmeli, Abraham., Gelbard, Roy., Reiter-Palmon, Roni. 2013. Leadership, Creative, Problem-solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing, *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 1. pp. 95-122.

Casimir, Gian., Lee, Karen., Loon, Mark. 2012. Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16 No. 5 2012, pp. 740-753.

Cavaliere, Luca Giustiniano Sara Lombardi Vincenzo, 2016,"How knowledge collecting fosters organizational creativity", *Management Decision*, Vol. 54 Iss 6.

Cekmecelioglu, Hulya., & Günsel, Ayse. 2013. The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 99, pp. 257-264

Chen, Ailing., Li, Liping., Li, Xingsen., Zhang, Jun., & Dong Lei., 2013. Study on Innovation Capability of College Students Based on Extenics and Theory of Creativity., *Procedia Computer Science*. Vol. 17, pp. 1194-1201.

Chen, Ming-Huei. 2007. Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams, *Journal compilation Blackwell Publishing.*, Vol.16, No. 3, pp. 239-249.

Chen, Angela Shin-Yih., & Huo., Yu-Hsiang. 2015. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*. No.13,pp.1-13.

Chen, Sharlin, dan Fei-Fei Cheng. 2012. The Influence of Online Atmosphere on Perceived Quality, Satisfaction and Purchase Intentions. *Fifth International Conference on Service Science and Inovation*, Vol. 31. pp. 468-476.

Chen, Yu-Shan., & Chang, Ching-Huang. 2012. The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity, *Journal Business Ethics*. Vol. 116, pp. 107-119

Creswell, J. W. 2010. Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed. Yogyakarta: *PT Pustaka Pelajar*

Currie, Graeme., Humphreys, Mike., Ucbasaran, Denis., & McManus, Steve. 2008. Entrepreneurial Leadership in The English Public Sector: Paradox or Possibility. *Journal compilation*. Vol. 86, No. 4, pp. 987-1008.

Correa-Aragon, J. Alberto., Morales-Garcia, Victor J., & Pozo-Cordon, Eulogio. 2007. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, pp. 349-359.

Christenses, P. H., 2007. Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices., *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11. No. 1 , pp. 36-47.

Devarajan, T. P., Ramachandran, K., Ramnarayan. 2011. Entrepreneurial Leadership and Thriving Innovation Activity., *Indian School of Business, India*, pp. 1190-1200.

Denti, Leis and Hemlin, Sven. 2012. Leadership and Innovation in Organization; A Systematic Review of Factor that Mediate or Moderate the Relationship. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 16 (23). 1240007-1-20.

Donate, M. J., & Pablo, J.D.S.D. 2014. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 11, pp. 1 – 11.

Dong, Y., Bartol, K.M., Zhang, Zhi-Xue., Li, Chenwei. 2016. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership., *Journal of Organizational Behavior*. pp. 1-20

Eisenhardt, Kathleen M., Martin, Jeffrey A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105–1121.

Easterby-Smith, Mark., Li, Shenxue., Bartunek, Jean, 2009. Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap., *Management Learning*. Vol. 40. No. 4, pp. 439-447.

Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L & Brettel. 2013. Top Management's Transformational Leader Behaviors and Innovation Orientation: A Cross-Cultural Perspective in Eight Countries., *Journal of International Management*. Vol. 13. pp. 1 – 13.

Friessl, M., Sackmann, S.A., & Kremser, S. 2011. Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion, *Cross Cultural Management. An International Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 71- 86.

Fontana. S., Musa, A , 2017. The impact of entrepreneurial leadership measurement validation on innovation management and its measurement validation, *International Journal of Innovation Science*, Vol. 9, No.1, pp. 99-101.

García, M., Eizaguirre, S., & Pradel, M. 2015. Social innovation and creativity in cities: A socially inclusive governance approach in two peripheral spaces of Barcelona. *City, Culture and Society xxx*. pp. 1 – 8.

Geib, P., & Swenson, J. 2013. China: Transformational Leadership for Policy and Product Innovation. *Advances in Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 3-10

Ghosh, K. 2014. Developing organizational creativity and innovation. Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*. Vol. 38 No. 11, pp. 1126-1148.

Ghozali, Imam. 2008. Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 16.0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponogoro.

Ghozali, I. (2012). Structural equation modeling: Metode alternatif dengan Partial Least Square(PLS) (4th ed.). Semarang: *Badan Penerbit-Universitas Diponegoro*.

Girdauskienė, Lina., & Asta Savanevičienė. 2012. Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Vol. 41, pp. 15-22.

Gong, Y., Huang, J.C., Farh. J.L. 2009. Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*. Vol. 52, No. 4, 765–778

Gray, C., 2006. Absorptive Capacity, Knowledge Management and Innovation Inentrepreneurial Small Firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 12, No. 6, pp. 345-360.

Gu, Qinxuan., Tang, Thomas. Li-Ping., Jiang.Wan. 2013. Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in the Chinese Context., *Journal Business and Ethics*, pp. 1-17.

Gujarati, Damodar, 2000, Ekonometri Dasar. Terjemahan: Sumarno Zain, *Jakarta: Erlangga*.

Gumusluoglu, L & Ilsev, A. 2009. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation., *The Journal Product Innovation Management, Product Development & Management Association*. Vol. 62, pp. 461-473.

Gundry, L. K., Ofstein, L. F., & Kickul, J.R., 2014. Seeing around corners: How creativity skills in entrepreneurship education influence innovation in business., *The International Journal of Management Education*. pp. 1-10.

Gupta, V., MacMillan, I. C., Surie, G., 2004. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*. Vol. 19, No. 2, pp. 241-260.

Gupta, Suraksha., Malhotra, Naresh K., Czinkota, Michael., Foroudi, Pantea. 2016. Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*. No. 11. pp. 1 – 11.

Hair, Joseph F. JR, Rolph E. Andersen & William C. Black. 2010. Multivariate Data Analysis. *e-book*.

Hair Joseph F. JR, Hult G. T., Ringle C. M., & Sarstedt M. 2013. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *California: Sage Publication*.

Hana, Urbancova. 2013. Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, Vol. 5. Issue 1. p.p.82-96

Harbi, S. El., Anderson, A. R., Amamou. M. 2010. Knowledge sharing processes in Tunisian small ICT firms. *Library Review* Vol. 60 No. 1, pp. 24-36.

Hassan, S.Y., Bashir, M., Abrar, M., Baig, S. A., & Zubair, A. 2015. The Impact of Transformational Leadership on Employee's Creative Self-Efficacy: The Moderating Role of Cognitive Diversity., *International Journal of Information Business and Management*, Vol. 7, No.3. pp. 251 - 262.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S., 2007. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations, *Blackwell Publishing*, Malden.

Henderson, R. M., 1994. Managing innovation in the information age. *Harvard Business Review*. Vol. 72, Vol. 1, pp. 100-106.

Henseller, J., Ringle, C. M., and Sinkovics, R. R. 2009. The Use of Partial Least Square Path Modeling in International Marketing. *New Challenges to International Marketing Advance in International Marketing*. Vol. 20, pp. 277-319.

Huang, Shenglan., Ding, Donghong., & Chen, Zhi. 2014. Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism., *Journal Creativity and Innovation Management.*, Vol. 23, No. 4, pp. 453-471

Ho, Li-An., Kuo, Tsung-Hsien. 2013. How system quality and incentive affect knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 113, No. 7, pp. 1048-1063.

Hoarau, H., & Kline, C. 2014. Science and industry: Sharing knowledge for innovation, *Annals of Tourism Research*. Vol. 46. pp. 44-61.

Hon, A. H.Y., Lui, S. S. 2016. Employee creativity and innovation in organizations: review, integration, and future directions for hospitality research", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Iss 5 pp. –

Hooff, V. D. B., and Weenen, F. D. L. 2004. Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*. Vol. 11, No.1, pp. 13-24.

Hort, D. M., & Vehar, J. 2012. Becoming a Leader Who Foster Innovation. *Center for Creative Leadership A White Paper*.

Hsu, I-Chieh. 2008. Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with Applications*. Vol. 35, pp. 1316-1326.

Hu, Bei., & Zhao, Yidan. 2016. Creative Self-Efficacy Mediates The Relationship Between Knowledge Sharing and Employee Innovation., *Social Behavior and Personality*, Vol. 44, No. 5, pp. 815-826.

Isaksen, Scott G. dan Akkermans, Hans J. 2011. Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation., *Journal of Creative Behavior*, Vol. 45, No. 3, pp. 161-187.

Iscan, O. F., Ersan, G., & Naktiyok., A. 2014. Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership-An Application among Turkish SME's. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 150, pp. 881-889.

Jaskyte, Kristina. 2004. Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership Wiley Periodicals*, Vol. 15, No. 2, pp. 153-168.

Jensen, Susan M., Luthans, Fred, 2006. "Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 8, pp. 646-666.

Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learnign, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.

Jones, Oswald., & Crompton, Helen. 2009. Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management.*, Vol. 2, No. 4, pp. 329-351

Karimi, Asef., Malekmohamadi, Iraj., Daryani, Mahmoud, A. 2010. A conceptual model of intrapreneurship in the Iranian agricultural extension organization Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 35 No. 7, pp. 632-657

Kansikas, Juha., Laakkonen, Anne., Sarpo Ville., Kontinen, Tanja, 2011. Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 18. No. 2, pp. 141-158

Karabulut, A. T. 2015. Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 195, pp. 1355-1364

Kellermanns, Franz. W., Eddleston, Kimberly. A., Barnett, Tim., Pearson, Allison. 2008. An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm., *Family Business Review*, Vol. 21, No.1, pp. 1-14.

Khalili, Ashkan, 2017. "Creative and innovative leadership: Measurement development and validation", *Management Research University of Galsgow*. 04 September. pp 1-34.

Kim, Sung-Jin., Park, Myonghwa. 2015. Leadership, Knowledge Sharing and Creativity. *The Journal of Nursing Administration*. Volume 45, Number 12, pp 615-621.

Ko, K. K. B., To, C. K. M., Zhang, Z. M., Ngai, E. W. T., & Chan, T. L. K. 2011. Analytic collaboration in virtual innovation projects. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 12, pp. 1327-1334.

Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Mediating effects, control and second order variables, and algorithm choices. *International Journal of e-Collaboration*, 7(3), 1-13.

Kock, N. (2014). Advanced mediating effects tests, multi-group analyses, and measurement model assessments in PLS-based SEM. *International Journal of e-Collaboration*, 10(1), 1-13.

Kuratko, Donald F. 2007. Entrepreneurial Leadership in the 21st Century., *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 4. pp.1-14.

Kyvik, Oyvinn., Zhang, Yingying., & Martinez, Ana. M. R. 2012. Value dimensions and creativity: an international comparative study. *International Journal of Manpower*. Vol. 33 No. 4, pp. 349-366.

Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.E., Guth, W.D., 1965. Business Policy: Text and Cases. *Irwin, Homewood, IL*.

Lee, Deog-Ro. 2015. The Impact of Leader's Humor on Employees Creativity: The Moderating Role of Trust in Leader., *Seoul Journal of Business*, Vol. 21, No. 1, pp. 59-86.

Lee, J. S., Park, J. H., Bae, Z. T. 2016. The effects of licensing-in on innovative performance in different technological regimes, *Research Policy* 3372; No. of pp. 12.

Li, Yong-Hui., Huang, Jing-Wen., Tsai, Ming-Tien. 2009. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process., *Industrial Marketing Management*. Vol. 38. pp. 440-449.

Liao, Shu-Hsien., Fei, Wu-Chen., Chen, Chih-Chiang. 2007. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability; an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*. Vol. 33, pp. 340-359.

Lin, H.F. 2007, "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 3/4, pp. 315-332

Ling, Ya-Hui., Jaw, Bih-Shiaw, 2011. "Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness: An empirical study of Taiwanese MNCs", *Journal of Chinese Human Resources Management*, Vol. 2, No. 2, pp.117-135

Liu, S., Schuler, R. S., & Zhang, P. 2013. External learning activities and employee creativity in Chinese R&D teams. *Cross Cultural Management*, Vol. 20 No. 3, 2013 pp. 429-448

Luca, Giustiniano. S. L. V. C., 2016, "How knowledge collecting fosters organizational creativity" ., *Management Decision*, Vol. 54 6 pp. 1-10.

Lumbantobing, P., Sule, E.T., Tjakraatmadja, J.H., Yunizar., Purwanti, J. 2013. Leadership Behavior, Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing Intensity, and Knowledge Satisfaction: Study on the Headquarters of 3 State-Owned Enterprises That Implement Knowledge Management.

Lumpkin, G. T., Dess, Gregory. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *The Academy of Management Review*: Vol. 21, No. 1. pp. 135 – 172

Ma, Yueru., Cheng, Weibo., Ribbens, Barbara. A., & Zhou, Juanmei. 2013. Linking Ethical Leadership to Employee Creativity: Knowledge Sharing and Self Efficacy As Mediator., *Social Behavior and Personality*., 41 (9), pp. 1409-1420

Madrid-Guijarro, Antonia., Garcia, Domingo., Auken, Howard Van. 2009. Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*. 47(4), pp. 465–488

Majid, F. A. 2013. Creativity and Innovation in Research: The Perceptions of Malaysian Postgraduate Students. *Asian Journal of University Education*, Vol. 6 No. 1, 49-73

Malhotra, Naresh K., Kim, Sung S., Agarwa, James, 2004. Internet Users' Information Privacy Concerns (IUIPC): The Construct, the Scale, and a Causal Model, *Information Systems Research* Vol. 15, No. 4, pp. 336-355.

Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, pp 370-396.

Mathuramaytha, C. 2012. Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations-a Theoretical Model. *International Conference on Education and Management Innovation IPEDR*. Vol. 30. pp. 285-291.

McClelland, D. 1960. *The Achieving Society*. D. Van Nostrand, Princeton, NJ..

McKelvie, A. and Davidsson, P. 2009. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 63 - 80.

McMullan, W.Ed., Long, W.A. and Graham, J.B., 1986, Assessing Economic Value Added by University-Based New-Venture Outreach Programs. *Journal of Business Venturing* Vol. 1, pp. 225-240.

Miles, R.E. dan Snow, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: *Mc Graw-Hill*

Mittal, S., & Dhar, R. L. 2015. Transformational leadership and employee creativity Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing., *Management Decision*. Vol. 53 No. 5, pp. 894-910.

Moghimi, S., & Subramaniam, I. ., 2013. Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs., *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 5, pp. 1-12.

Morales, G. V.J., Montes, L. F. J., & Jover, V. A.J. 2008. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship., *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 1, pp. 21-42.

Morales-Garcia, V. J., Barrionuevo-Jiménez-Barrionuevo M.M., & Gutiérrez, L. 2012. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research* Vol. 65, pp. 1040-1050.

Muceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. 2013. The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness, *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 99, pp. 673-681.

Mulyana, A., Muchammad., & Wasitowati. 2015. Pengaruh Knowledge Donating dan Knowledge Collecting terhadap Innovation Capability; Kasus Pengembangan UKM Batik di Provinsi Jawa Tengah-Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi* Vol.14 No. 3. pp. 246-264.

Mumford, M.D., Hunter, S.T., Bedell-Avers, K.E. 2008. Constraints on innovation: Planning as a context for creativity. *Multi-Level Issues in Creativity and Innovation*, Vol 7. pp. 191-200

Munandar, S. C. U. 2012. Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat. *Rineka Cipta. Jakarta*

Nickerson, R. S. 1999. How We Know and Sometimes Misjudge What Others Know: Imputing One's Own Knowledge to Others. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, pp. 737-759.

Nonaka, I., Von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006) Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27, 1179-1208.

Nonaka, Ikujiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Source: Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari, S. S., & Rezazadeh, A. 2012. Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms., *International Journal Advance Manufacturing Technology*. Vol. 64, pp. 1073-1085.

Okudan, G. E & Rzasa, S. E. 2004. A Project-based Approach to Entrepreneurial Leadership Education. *Technology innovation*, Vol. 26, No. 2, pp.195-210.

Oliver, Thomas. R., Shaheen, P.P. 1997. Translating Ideas into Actions: Entrepreneurial Leadership in State Health Care Reforms. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, Vol. 22, No. 3,

Pan, Jingzhou., Wu, Qitao., Zhou,Wenxia., & Lou,Yating. 2015. When is the leader's creativity related to the followers' creativity? A cross-level examination in China., *Innovation: Management, Policy & Practice.*, Vol. 17, No. 3, pp. 364-382

Peng, J., Zhang, G., Fu, Z., & Tan, Y. 2014. An empirical investigation on organizational innovation and individual creativity. *Information System E-Business Management*. Vol. 12. pp. 465-489.

Prabhu, Ganesh. N. 1999, "Social leadership", *Career Development International*, Vol. 4, No. 3 pp. 140-145

Projogo, D. I. 2006. The Relationship between Innovation and Business Performance- A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms. *Knowledge and Process Management*, Vol 13 No. 3 pp 218-225.

Ratih, I. A. D. K., Supartha, W. G., Dewi, I. G. A. M., Sintaasih, D. K. 2016. Creative Leadership, Knowledge Sharing and Innovation : Evidence of Small and Medium Enterprises., *European Journal of Business and Management*, Vol.8, No.5, pp. 15-27.

Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., and Elvinita, L. E. 2015. The Influence of Transformational Leadership on Knowledge Sharing: Empirical Study on Small and Medium Businesses in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 123-145.

Real, Juan C., Roldán, José L., Leal, Antonio. 2014. From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size., *British Journal of Management*, Vol. 25, pp. 186-208.

Renko, Maija., Tarabishy, Ayman El., Carsrud, Alan L., and Brännback, Malin. 2013. Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*., pp. 1-21.

Rosenbusch, Nina., Brinckmann, Jan., Bausch, Andreas, 2011. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 26. pp. 441-457

Ruvio, Ayalla., Rosenblatt, Zehava., Hertz-Lazarowitz, Rachel. 2010. Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*. Vol. 21, pp. 144-158

Roper, S., Love, J. H., Bonner, K. 2017. Firms' knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance. *Research Policy*. Vol. 46, pp. 43-56.

Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. 2013. Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model., *Journal of Business Research*. Vol. 66. pp. 2116-2129.

Sarac, M., Efil, I., & Eryilma, M. 2014. A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. *Management Research Review*. Vol. 37, No. 5, pp. 479-501.

Sarros, J.C., Cooper, B.K., & Santora, J.C. 2008. Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 15 No. 2, pp. 145-158.

Schweitzer, Jochen ., Gudergan, Siegfried. 2010. Leadership behaviours as ongoing negotiations and their effects on knowledge and innovation capabilities in alliances. *International Journal Knowledge Management Studies*, Vol. 4, No. 2, pp. 176-197.

Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S, 2017. The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance., *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 237, pp. 1152-1159.

Seidler., & Hartmann. 2008, The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprise, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Issue: 1, pp.133-147.

Shahin, Arash., & Zahra, Zeinali. 2010. Developing a relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No.7. pp. 1-10.

Shalley, C. E, and Gilson. L. L, 2004. "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, No. 15, pp. 33-53

Shane, Scott. 2001. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*. Vol. 11, No. 4, pp. 448–469..

Sholihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi. 2013. Analisis SEM-PLS Dengan WarpPlus 3.0 Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. *Yogyakarta: Penerbit Andi*.

Sigala, M., & Chalkiti, K. 2015. Knowledge management, social media and employee creativity., *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 45, pp. 44-58.

Sintaasih, D.K., Indrawati, A. D. Mujiati, N. W. (2015) Creativity And Innovation: Contribution of Employee Empowerment And *Asta Brata* Leadership., *The Asian Forum Business Education Conference*. 9 – 11.

Sintaasih, D.K., Yasa, N. N. K., Mujiati, N.W., & Indrawati, A.D. 2013. Peran Pemberdayaan Dalam Menopang Kreativitas Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Daya Saing Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Kabupaten Badung Provinsi Bali., *Jurnal Kependudukan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Vol. 9, No. 2, pp. 105-112.

Sitiari, N. W., Suprapti, N. W. S., Sintaasih, D. K., Sudibya, I. G. A. 2016. Exploration of Bali's Cultural Values and Entrepreneurial Orientation in Relation to Cooperative Managers In Bali, *European Journal of Business and Management*. Vol.8, No.14, pp. 158-169.

Soriano, Domingo., Huarng, Kun-Huang. 2013. Innovation and entrepreneurship in knowledge industries. *Journal of Business Research*. No. 6, pp. 1-6.

Subramaniam, M., Youndt, M. A., 2005. The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capability., *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 450-463.

Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. *Bandung: Alfabeta*.

Sung, Young. S., Choi, Jim. N. 2012. Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 118. pp. 4–13.

Sunyoto, Danang., Wahyudi, Danang. 2011. Manajemen Operasional. *Penerbit: CAPS Yogyakarta*.

Squalli, Jay., Wilson, Kenneth. 2014. Intelligence, creativity, and innovation. *Intelligence*. Vol. 46, pp. 250-257.

Susanto, E. M., 2016. The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia., *Asia Pacific Management Review*., pp. 1-8.

Swiercz, Paul Michael., & Lydon, Sharon R. 2002. Entrepreneurial Leadership in High-tech Firm: a Field Study. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23. No. 7. pp. 380-389

Tahirsylaj, Armend. S. 2012. Stimulating creativity and innovation through Intelligent Fast Failure. *Thinking Skills and Creativity* Vol. 7 pp. 265– 270

Teece, David. J, 2015. Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm., *European Economic Review*, vol. 86(C), pages 202-216.

Teece, D. J., 2014. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28. No. 4, pp. 328-352.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., 1994. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp. 537-533.

Trott & Paul. 2008. Innovation Management and New Product Development, *England: Prentice Hall*.

Tushman, M. and Nadler, D. (1986) Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28, 74-92.

Urbancova, H. 2013. Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, No.1, pp. 82-96.

Vaccaro, Ignacio. G., Jansen, Justin J. P., Bosch, Frans A. J. V. D., Volberda, Henk W. 2010. Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size., *Journal of Management Studies* Vol. 49:1. pp. 29-51.

Valaei, N., Rezaei, S., Ismail, W. K. W. 2016. Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. *Journal of Business Research*., No of Pages 10.

Vargas, M. I. R., 2014. Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Vol. 169, pp. 43-52.

Volberda, Henk W., Bosch, Frans A.J. V. D., Heij, Cornelis.V. 2013. Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, Vol. 10, pp. 1–15.

Walker, Richard. M., Damanpour, Fariborz., Devece, Carlos. A. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 21, pp 367–386

Wang, C., & Ahmed, P. K. 2004. The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 7, No. 4, pp. 303-313.

Wang, S., & Noe, R. A. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 115-131

Wang, Peng., & Zhu, Weichun. 2010. Mediating Role of Creative Identity in the Influence of Transformational Leadership on Creativity: Is There a Multilevel Effect?., *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 20. No. 10, pp. 1-15.

Wang, Xiao-Hua., Howell, Jane. M. 2010. Exploring The Due-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology* 95(6):1134-44 .

Wang, Z., & Wang, N. 2012. Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance., *Expert Systems with Applications*, Vol. 39, pp. 8899-8908.

Winter., Sidney G. 2003. Understanding Dynamic Capabilities., *Strategic Management Journal*. Vol. 24: pp. 991-995

Xue, Yajiong., Bradley, John., Huigang, Liang, 2011, "Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 299-312

Yan, Y., Davison, R. M., & Mo, C. 2013. Employee creativity formation: The roles of knowledge seeking, knowledge contributing and flow experience in Web 2.0 virtual communities., *Computers in Human Behavior*. Vol. 29, pp. 1923-1932.

Zach, F.J., & Hill, T.L., 2016. Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations., *Tourism Management*. Vol. 62, pp. 196-207.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P. 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 4, pp. 917-955.

Zollo M, Winter SG. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. Vol. 13, pp. 339-351.

Zivkovic dan Veljkovic. 2016. Impact Creativity and Innovation in Organization. *International Scientific Conference on Economic and Social Development- "Managerial Issues in Modern Business"-Warsaw, Poland, 20-21 October.*

Zubair, Aisha., and Kamal, Anila. 2015. Authentic Leadership and Creativity: Mediating Role of Work- Related Flow and Psychological Capital., *Journal of Behavioural Sciences*, Vol. 25, No. 1, pp. 150-171.