

## **VIRTUAL LEADERSHIP DAN SOCIAL NETWORK DALAM MENDORONG PERAN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION SERTA DAMPAKNYA TERHADAP CREATIVE PERFORMANCE**

**Iwan Hermawan<sup>1)</sup>, Sartono Sartono<sup>2)</sup>, Yossi Novila Sari<sup>3)</sup>**

<sup>1</sup>Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang, Prof Soedarto SH, Tembalang, 50275

<sup>2</sup>Akuntansi, Politeknik Negeri Semarang, Prof Soedarto SH, Tembalang, 50275  
Email: iwanpolines@gmail.com

### **Abstract**

The role of the internet in the work-life seems even more massive, especially in pandemic condition, physical distance, work from home, and the quarantine period, it encourages many activities in work-life to be done digitally using remote management. As in remote management context, direction concept of leaders is carried out virtually, creating synergized teamwork to build consolidation within the organization and placing clear work mission targets through online media. A leadership approach that collaborates with leadership skills and digital dynamics is affiliated with the application of virtual leadership (VL). Besides, Social Networks (SN) is a crucial capital to establish Entrepreneurial Orientation (EO), where a robust SN will create data mining to capture buying signals, market investigations, and convert them into organization agility in penetrating market access. In this paper, VL and SN are antecedents of EO. The EO concept is constructed by proactive, risk management, and innovativeness indicators. EO becomes a mediation that leverages the role of SN on CP, which is the research gap. The research sample was SMEs based on fashion design at the organizational level. The respondents were 139 entrepreneurs. Empirical evidence uses the Structural Equation Model (SEM) analysis tool. It was proven that EO can be a full mediation to bridge the role of SN ( $\beta = 0.590$ ) on CP ( $\beta = 0.401$ ), which becomes a gap.

**Keywords:** *Creative Performance, Entrepreneurial Orientation, Social Networks, and Virtual Leadership.*

### **Abstrak**

Peran internet dalam *work-life* terasa semakin masif terlebih dalam kondisi pandemi, *physical distance*, *work from home*, dan masa karantina mendorong banyak pekerjaan dalam *work-life* dikerjakan secara digital menggunakan *remote management*. Sebagaimana dalam konteks *remote management* konsep *direction* bagi *leader* dilakukan secara virtual, menciptakan sinergi dalam tim kerja membangun konsolidasi dalam organisasi serta menempatkan target misi kerja secara jelas melalui media online. Pendekatan *leader* yang mengkolaborasikan *leadership skill* dan dinamika digital berafiliasi pada penerapan *Virtual Leadership* (VL). Pada sisi lain *Social Networks* (SN) merupakan sebuah capital yang krusial membangun *Entrepreneurial Orientation* (EO) dimana dengan adanya SN yang kuat akan membangun *data maining* untuk menangkap *signal buying*, investigasi pasar, serta mengkonversinya menjadi kelincahan organisasi penetrasi akses pasar. Dalam paper ini VL dan SN menjadi antiseden dari EO. Konsep EO dibangun dalam indikator proaktif, manajemen resiko, dan keinovasian. EO menjadi mediasi yang mengungkit peran SN terhadap CP yang menjadi gap penelitian. Sampel penelitian adalah UKM berbasis desain fesyen pada level organisasi, responden merupakan 139 *entrepreneur*. Pembuktian empiris menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM). Dibuktikan, bahwa EO mampu menjadi *full mediation* yang menjembatani peran SN ( $\beta=0,590$ ) terhadap CP ( $\beta=0,401$ ) yang menjadi gap.

**Kata Kunci:** *Creative Performance, Entrepreneurial Orientation, Social Networks, dan Virtual Leadership*

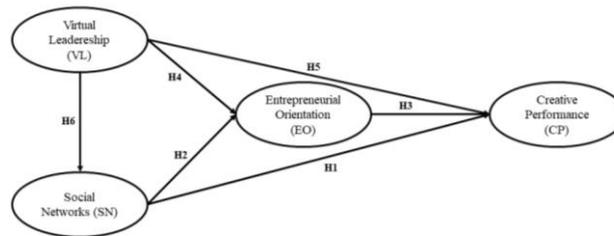
## 1. PENDAHULUAN

Leader merupakan agen penting dalam organisasi, dimana peran leader adalah memberikan kejelasan arah misi organisasi dalam membangun lingkungan *work-life* yang kondusif serta membangun efikasi kesiapan organisasi terhadap perubahan. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh *leader* itu sendiri, hal ini diakui oleh beberapa peneliti (Ling, Guo, & Chen, 2018; Luu & Journal, 2017). Dalam rangka *leader* memberikan dampak positif terhadap kinerja kreatif dalam suatu organisasi maka diperlukannya sikap proaktif yang terdapat dalam EO. EO adalah sikap *leader* yang proaktif serta dapat memahami keadaan dalam menjalankan organisasi dalam dimensinya meliputi proaktif (Shan, 2016), inovatif, dan manajemen resiko (Hermawan, 2015). Seorang *leader* dalam konteks lain berkaitan dengan efektifitas kerja dan efisiensi biaya pada berbagai konsolidasi bisnis berkembang dengan dijalankan melalui online managerial seperti e-HRM. Dalam e-HRM konteks *virtual meeting* menjadi kebutuhan yang dijalankan secara masif untuk menjalankan koordinasi-koordinasi proses bisnis. Hal ini, mendorong cara-cara *leader* mengendalikan organisasi secara *remote* seharusnya dikelola dengan baik (Namburu, Kalik, & Prokhorov, 2014).

Konteks diskusi dalam paper ini adalah dalam *frame* organisasi UKM. Suatu organisasi yang dapat bersaing dan berkembang membutuhkan pemahaman terkait EO. EO dalam organisasi mengidentifikasi peluang secara terus menerus (Lekmat, Selvarajah, Hewege, & Economics, 2018). Sehingga EO memberikan dampak terhadap CP. CP dibutuhkan ditengah organisasi yang tidak terlepas dari teknologi berbasis internet. Hal tersebut menjadi peluang sekaligus tantangan bagaimana CP menjadi tolak ukur bagi berjalannya EO dalam suatu organisasi. Terlebih pengendalian organisasi dilakukan secara online berdasarkan pengaplikasian VL. CP secara berkala akan meningkat, mana kala VL dapat mengelola EO. Akintimehin et al., (2019) mengungkapkan adanya pengaruh yang tidak signifikan dari SN terhadap CP selanjutnya menjadi gap studi penelitian ini. Pada sisi lainnya, kreativitas seringkali menjadi tantangan dalam suatu organisasi, sehingga seorang *leader* harus bisa menerapkan strategi yang tepat dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu arah paper ini adalah mencari konsep tengah yang mampu menjembatani peran SN terhadap CP. Dalam paper ini menawarkan EO sebagai konsep mediasi.

## 2. RISET MODEL DAN HIPOTESIS

Penelitian ini merupakan penelitian konfirmasi dari penelitian-penelitian terdahulu, dimana variabel-variabel yang digunakan sudah pernah dipakai peneliti lain (M. H. Chen et al., 2015; Gaggioli, Mazzoni, Milani, & Riva, 2015). Gambar 1 merupakan model konseptual penelitian untuk membangun hipotesis dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 1. Konseptual Model

### 2.1. SN sebagai determinan CP

SN dan CP memiliki hubungan yang positif, tetapi terdapat penelitian menyiratkan bahwa lebih banyak SN mungkin tidak selalu produktif (L. Chen & Gable, 2013). Sebagian anggota organisasi mendapatkan keuntungan dari adanya jaringan sosial, sementara jaringan yang berlebihan menyebabkan adanya inferensi, yang sebagian besar dapat membatasi kemampuan kognitif untuk berfikir kreatif. M. H. Chen et al. (2015) menemukan bahwa terlalu banyak perspektif yang berbeda dari pelaku jaringan mungkin secara kognitif melelahkan sampai membingungkan, sehingga menghambat terciptanya kreativitas kinerja. **H1: Tidak ada pengaruh signifikan SN terhadap CP**

### 2.2. SN sebagai determinan EO

Terdapat hubungan antara SN dengan EO sebagai pertukaran sosial yang ditemukan. Dimana hal ini dapat membantu pemanfaatan sumber daya pembentukan keunggulan kompetitif dalam bisnis saat ini (Kalmanovich-Cohen, Pearsall, & Christian, 2018). Dalam ilmu manajemen, EO telah dibahas pada tiga model yang berbeda variabel dalam hal model konstruk dan penekanan antesedennya. EO menjadi model krusial yang dapat diterapkan dalam berbagai strategi organisasi. (Lekmat et al., 2018). **H2: Ada pengaruh signifikan SN terhadap EO**

### 2.3. EO sebagai determinan CP

Kecenderungan perilaku individu dalam EO seringkali menggunakan dimensi proaktif, sehingga mereka memiliki kesempatan yang lebih baik untuk menghasilkan ide-ide kreatif mencari peluang dalam tambahannya sikap dalam memandang ke depan yang kemudian mengantisipasi perubahan atau kendala yang akan muncul (M. H. Chen et al., 2015). Pengembangan ide kreatif yang bertumpu pada terobosan-terobosan baru, membutuhkan konsistensi yang lebih fokus dan pikiran yang tidak terputus. **H3: Ada pengaruh signifikan EO terhadap CP**

### 2.4. VL sebagai determinan EO

EO menyinggung sejauh mana suatu organisasi proaktif, inovatif, dan berani mengambil resiko. sebagai pendekatan strategis untuk mencoba ide-ide baru. VL memungkinkan manajer dapat menjalankan fungsi manajerial secara *remote*. VL memungkinkan peran EO dipicu lebih baik (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Di sisi lain, VL memerlukan penetapan khusus, memantau pencapaian tujuan, dan mengambil tindakan korektif yang mana terkait dengan implementasi ide-ide baru yang efektif. **H4: Ada pengaruh signifikan VL terhadap EO**

### 2.5. VL sebagai determinan CP

EO menyinggung sejauh mana suatu organisasi proaktif. Dalam studi sebelumnya (Amir & Suharnomo, 2019) ditemukan bahwa VL tidak berpengaruh terhadap *performance* dalam studi tersebut indikator *performance* merujuk dalam *job performance*. Hal itu berbeda dengan studi (Ibrahim, 2015) dimana VL berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. **H5: Tidak ada pengaruh signifikan VL terhadap CP**

### 2.6. VL sebagai Determinan SN

*Leadership* memiliki peran esensial bagi pengembangan lingkungan kognitif jaringan SN kendati tidak merujuk pada istilah VL, namun dalam studi (Golmoradi, 2016) menegaskan arah hubungan yang positif pengaruh *Leadership Style* terhadap SN. **H6: Ada pengaruh signifikan VL terhadap SN**

## METODOLOGI

### 3.1. Sampel

Dalam penyusunannya penelitian ini menggunakan data primer. Metode pengisian kuesioner dalam penelitian menggunakan metode *non self-assessment*. Pengambilan sampel pada penelitian ini melibatkan sebanyak 182 responden UKM Fesyen berbasis desain yang tersebar di Jawa Tengah dan Yogyakarta, Indonesia. Dari total responden, data yang dapat diolah sebanyak 139 responden. Pendekatan alat analisis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang diolah dengan *software* AMOS, dengan jumlah indikator dalam semua konstruk adalah 17 *item scale*. Dengan bidang usaha yang digeluti didominasi dengan fesyen pakaian sebesar 84.5%, sedangkan sisanya adalah tas. Adapun modal yang dikeluarkan untuk membangun usaha sebagian besar berasal dari rintisan sendiri sebanyak 121 usaha.

### 3.2. Pengukuran

Konsep pengukuran penelitian ini adalah menggunakan *likert score*, sebelum data dinyatakan siap untuk dianalisis, perlu dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada masing-masing variabel. Variabel yang akan diuji sebanyak 4 buah variabel yang terdiri dari VL, SN, EO, dan CP.

Tabel 1.  
Detail pengukuran untuk *standardized factor loadings, reliability test* dan *fit statistics*

Deskripsi	Loading Factor	Construct Reliability (CR)	Average Variance Extracted
VL (Liu, Yu, Tjosvold, & Journal, 2002)		0,77	0,61
- <i>Leader</i> memberikan kesempatan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka	0,71		
- <i>Leader</i> mampu menyelesaikan pekerjaannya secara mandiri	0,82 0,65		
- <i>Leader</i> memimpin bisnis sesuai kondisi yang terjadi	0,54		
- Komputer membantu menginformasikan peluang yang ada	0,53		
- Mampu menjalin hubungan kerjasama yang baik.			
SN (M. H. Chen et al., 2015)		0,83	0,67
- Saling berkomunikasi dalam bertukar informasi	0,85		
- Memiliki banyak relasi bisnis	0,75		
- Mampu menduga selera pasar yang akan menjadi tren	0,70		
- Memiliki teman untuk berinteraksi secara positif.	0,82		
EO (Practice, 2008)		0,63	0,51
- Mampu menemukan cara-cara baru dalam proses produksi	0,85		
- Berani mengambil resiko dalam menjalankan bisnis	0,52		

Deskripsi	Loading Factor	Construct Reliability (CR)	Average Variance Extracted
- Produk mampu bersaing dalam membanjiri pasar	0,63		
- Mampu menciptakan produk baru	0,53		
CP (Gumusluoglu, 2009)		0,77	0,62
- Kreativitas mampu menyelesaikan banyak permasalahan	0,58		
- Mampu menciptakan produk baru karya sendiri	0,80		
- Selalu tersedia ide-ide baru di otak	0,88		
- Sedikit komplain berkaitan produk baru	0,55		

Tabel 1 menunjukkan bahwa *Loading Factor* dari masing-masing *item scale* memiliki angka diatas 0,5, CR diatas 0,6 dan AVE diatas 0,5 (Ghozali, 2008). Sebelum membangun *full model*, maka dilakukan pengujian *Goodness of Fit* (GoF) dari variabel yang disusun untuk kemudian membangun kausalitas konsep seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.

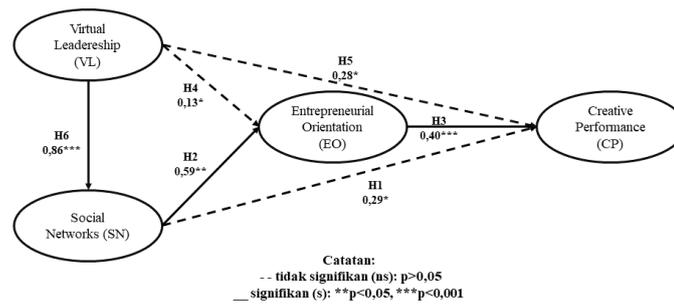
Tabel 2.  
Ringkasan GoF dari CFA Konstruk Variabel

Variabel	Chi-Square	CMIN/DF ≤ 2,00	GFI ≥ 0,90	AGFI ≥ 0,90	CFI ≥ 0,95	TLI ≥ 0,95	RMSEA ≤ 0,08
VL	3,677	0,919	0,989	0,958	1,000	1,004	0,000
SN	0,580	0,580	0,994	0,943	1,000	1,011	0,000
EO	6,425	3.212	0,979	0,894	0,963	0,889	0,127
CP	0,544	0,272	0,994	0,972	1,000	1,062	0,000

Hasil uji CFA dari masing-masing variabel menunjukkan *Loading Faktor* yang dominan baik yaitu >0,5 dan setiap variabel terbukti FIT, maka dari hal ini membuktikan item pertanyaan yang digunakan sudah berhasil mempresentasikan variabel yang sudah ada. Sehingga CFA yang ada dalam tabel layak dilanjutkan untuk membangun *full model*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dilihat dari CR masing-masing variabel laten dengan *cut-off* diatas 0,6 dapat disimpulkan bahwa model statistik reliabel dan layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Serta dilihat dari masing-masing variabel laten dengan *cut-off* diatas 0,5 dapat disimpulkan bahwa model statistik valid sehingga layak untuk dianalisis lebih lanjut, penelitian ini telah mengkonfirmasi gap permasalahan hubungan pengaruh SN terhadap CP.



Gambar 2. Full Model

Tabel 3.  
GoF untuk Full Model

Chi-Square	CMIN/DF $\leq 2,00$	GFI $\geq 0,90$	AGFI $\geq 0,90$	CFI $\geq 0,95$	TLI $\geq 0,95$	RMSEA $\leq 0,08$
115,150	1,225	0,915	0,861	0,981	0,973	0,040

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa CMIN, GFI, CFI, CFI, TLI, RMSEA dan kendati AGFI dibawah *cut-off* 0,90, namun secara keseluruhan indikasi dalam CFA telah memenuhi kriteria GoF.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, **Hipotesis 1 diterima**. SN memiliki pengaruh signifikan terhadap CP, kehadiran SN dapat membangun pengetahuan kognitif organisasi yang bermuara pada CP. Hal ini sejalan dengan penelitian (Pratono, 2018). Oleh karena itu penelitian ini berhasil secara *full mediation*. **Hipotesis 2 diterima**, SN berpengaruh secara signifikan terhadap EO. Pernyataan ini benar, dengan ketersediaan SN yang baik dapat meningkatkan EO. *Leader* memfasilitasi lingkungan SN yang kondusif, relasi positif untuk membangun akses pasar (Practice, 2008). **Hipotesis 3 diterima**, EO memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CP, dalam dimensi EO proaktif, leader suatu perusahaan atau organisasi mampu mencari peluang dan sikap dalam memandang ke depan yang melibatkan tren yang sedang berkembang saat ini. Sehingga dengan adanya sikap proaktif ini dapat meningkatkan CP. Hal ini sejalan dengan penelitian (M. H. Chen et al., 2015). **Hipotesis 4 ditolak**, VL memiliki pengaruh signifikan terhadap EO. EO menyinggung sejauh mana suatu organisasi proaktif, inovatif, dan berani mengambil resiko, sebagai pendekatan strategis untuk mencoba ide-ide baru, EO sebagai pendorong suatu keunggulan kinerja suatu organisasi. Kemudian VL tidak selalu memiliki pengaruh yang positif dan tidak selalu memiliki pengaruh yang signifikan (Ziek, 2014). **Hipotesis 5 diterima**, VL tidak

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CP. Temuan ini mencerminkan keberadaan seorang *leader* yang menerapkan VL dalam organisasinya tidak serta merta menjamin peningkatan CP, VL seperti halnya hubungan *leadership* terhadap *performance* membutuhkan konsep tengah lain dalam elemen organisasi agar mampu mengungkit peranan VL terhadap CP (Amir & Suharnomo, 2019). **Hipotesis 6 diterima**, VL memiliki pengaruh signifikan terhadap SN. Peran seorang *leader* dalam membimbing organisasi, mengidentifikasi kebutuhan dan memfasilitasi sesuai perkembangan sangatlah penting, pada umumnya organisasi terbentuk untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. *Leader* yang mampu merangsang inovasi melalui penciptaan perspektif modern dan mengembangkan wawasan sehingga mampu meningkatkan SN yang dimiliki (Golmoradi, 2016).

## SIMPULAN

VL yang merupakan elaborasi dalam pendekatan *leadership skill* dengan efikasi menggunakan teknologi berbasis virtual menurunkan sebuah *frame* pendekatan VL. Dalam paper ini VL yang tidak signifikan terhadap CP dimediasi secara parsial melalui EO, sehingga dalam konteks manajerial, secara empiris EO gagal melakukan mediasi penuh peran VL terhadap CP. Dalam konteks manajerial peran VL lebih dalam digali melalui kapabilitas infrastruktur, efikasi, *tech-savvy* untuk memperkuat kapasitasnya dalam mendorong EO. Pada sisi lain, EO telah menjalankan fungsinya membuktikan secara empiris bahwa EO mampu menjadi *full mediation* yang menjembatani peran SN terhadap CP. Dalam kondisi pandemi, VL menjadi sebuah sumber dalam proses-proses organisasi yang secara masif berelaborasi dengan internet, teknologi, dan gadget. Dalam konteks manajemen *disaster* seperti halnya penggunaan *virtual meeting* menjadi sebuah tantangan dalam *frame* konsolidasi manajerial. Pada sisi lain, VL dituntut untuk membangun efikasi diri dalam unit-unit organisasi dalam rangka mengungkit peran EO. Dimensi yang dimiliki EO telah mendorong tumbuhnya CP. Limitasi penelitian menggunakan EO hanya mampu memediasi peran VL terhadap CP secara parsial sehingga dalam isu studi kedepan dibutuhkan konsep dan elemen-elemen organisasi lain seperti, *Organizational Learning*, *Human Capital Effectiveness*, dan *Sinergized Teamwork*, untuk diuji secara empiris agar dapat menguatkan peran VL terhadap CP.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Akintimehin, O. O., Eniola, A. A., Alabi, O. J., Eluyela, D. F., Okere, W., & Ozordi, E. J. H. (2019). Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector. *5(7)*, e02024.
- Amir, L., & Suharnomo, S. (2019). *Virtual Virtual Leadership: Menguji Efektifitas Kepemimpinan di Era Digital*: EF Digimedia
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2015). Entrepreneurial orientation, social networks, and creative performance: middle managers as corporate entrepreneurs. *24(3)*, 493-507.
- Chun-hong Liu, Z.-y. Y., Dean Tjosvold. (2002). Production and people values: their impact on relationships and leader effectiveness in China. *Leadership & Organization Development Journal*, *23(3)*. doi:10.1108/01437730210424075
- Gaggioli, A., Mazzoni, E., Milani, L., & Riva, G. J. C. i. H. B. (2015). The creative link: Investigating the relationship between social network indices, creative performance and flow in blended teams. *42*, 157-166.
- Ghozali. (2008). *Model persamaan struktural: Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 16.0*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Golmoradi, R. A., Farzad Sattari. (2016). The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, *230*, 372-378.
- Gumusluoglu, L. I., Arzu. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, *62(4)*, 461-473.
- Hair, J. F. (2011). *Multivariate data analysis: An overview (Seventh Edition ed.)*. British: Pearson.
- Hermawan, I., VS Tripriyo (2015). Membangun Kinerja Usaha Melalui Faktor Pembentuk Kapabilitas Pelaku Kewirausahaan Industri Kreatif Nasional. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *18(2)*, 33-52.
- Ibrahim, M. (2015). Model of virtual leadership, intra-team communication and job performance among school leaders in Malaysia. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, *186*, 674-680.
- Kalmanovich-Cohen, H., Pearsall, M. J., & Christian, J. S. (2018). The effects of leadership change on team escalation of commitment. . *The Leadership Quarterly*, *29(5)*, 597-608. doi:10.1016/j.leaqua.2018.03.004
- Lekmat, L., Selvarajah, C., Hewege, C. J. I. J. o. B., & Economics. (2018). Relationship between Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance in Thai SMEs: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *17(3)*.
- Ling, B., Guo, Y., & Chen, D. (2018). Change leadership and employees' commitment to change: A multilevel motivation approach. . *Journal of Personnel Psychology*, *17*, 2, 83-93.
- Liu, C. h., Yu, Z. y., Tjosvold, D. J. L., & Journal, O. D. (2002). Production and people values: their impact on relationships and leader effectiveness in China.
- Namburu, S. M., Kalik, S. F., & Prokhorov, D. V. (2014). Remote management of vehicle settings. In: Google Patents.
- Pratono, A. H. (2018). From social network to firm performance: The mediating effect of trust, selling capability and pricing capability. *Management Research Review*, *41(6)*, 680-700.

- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. J. T. l. q. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. 22(5), 956-974.
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? . *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690.