



## EKSISTENSI ENERGIZING TEAM LEARNING: MAMPUKAH MEMEDIASI VIRTUAL LEADERSHIP TERHADAP CREATIVE PERFORMANCE?

Iwan Hermawan\*, Inayah, Sri Eka Sadriatwati, Rusmini, Ardiantita, Nur Indah  
Sari

Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang, Semarang, 50275

\*E-mail: [iwanhermawan@polines.ac.id](mailto:iwanhermawan@polines.ac.id)

### Abstrak

Internet sangat diperlukan di kehidupan sehari-hari, terutama bagi sebuah organisasi di era knowledge-based economy seperti sekarang ini. Penggunaan teknologi untuk bekerja dan diskusi seperti video conference, e-mail, website, dan lain sebagainya memerlukan internet dalam pelaksanaannya. Begitu juga dalam hal kepemimpinan, berkembangnya teknologi dapat melaksanakan kepemimpinan dari jarak jauh menggunakan remote work yang biasa disebut dengan Virtual Leadership (VL). Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan Creative Performance (CP) bagi para anggota, namun VL tidak dapat secara langsung memengaruhi CP. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan variabel Energizing Team Learning (ETL) sebagai mediator antara VL dan CP, di mana dengan adanya sebuah tim pembelajaran yang saling memberikan energi antar anggotanya diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap anggotanya. Sehingga, berbekal pengetahuan yang dimiliki tersebut dapat meningkatkan CP. Sampel penelitian ini sebanyak 191 Pengusaha Milenial. Pengujian dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Model yang menunjukkan bahwa VL tidak berpengaruh secara signifikan terhadap CP. Penggunaan ETL ( $\beta=0,588$ ) untuk memediasi VL terhadap CP lebih besar dibandingkan melalui Affective Commitment (AC) ( $\beta=0,52$ ) di mana AC tidak berpengaruh secara signifikan terhadap CP.

**Kata Kunci:** *Virtual Leadership, Energizing Team Learning, Affective Commitment, dan Creative Performance.*

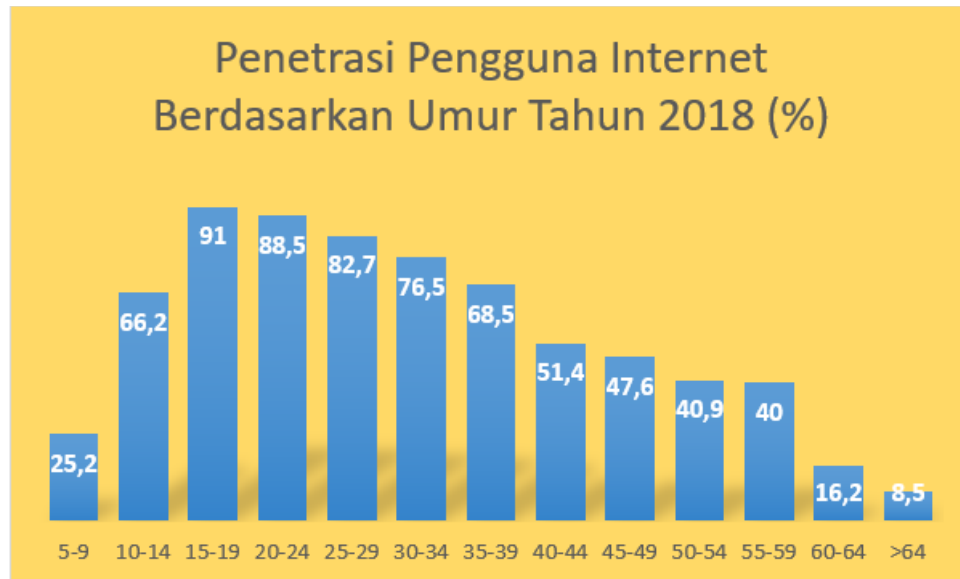
### PENDAHULUAN

Learning organization telah menarik studi beberapa peneliti (Peter & Practice of Learning Organization. Dupleday Currence, 1990). Learning organization memiliki makna organisasi di mana orang-orang menciptakan hasil sesuai dengan harapan mereka dengan mengembangkan kemampuan mereka, dimana pola pikir yang baru dan luas dipelihara, aspirasi kolektif dileluaskan, dan di mana orang-orang belajar bagaimana belajar bersama secara terus menerus. (Cangelosi & Dill, 1965) menempatkan organisasi sebagai unit pembelajar untuk menciptakan, mengakuisi, mentransfer, dan membagi pengetahuan sebagai sumber daya strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi di era knowledge-based economy. Cangelosi juga

menyatakan bahwa untuk membuat organisasi yang mau belajar harus mengembangkan lima komponen, diantaranya yaitu *systems thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *building shared vision*, dan *team learning*. Kelima komponen tersebut merupakan hal penting yang perlu diperhatikan karena masing-masing komponen tersebut memiliki fungsi yang dapat memunculkan inovasi untuk menciptakan organisasi di mana orang-orang mau untuk belajar. Dimensi krusial lainnya yang perlu diberi perhatian lebih adalah *team learning*. *Team learning* merupakan suatu proses membuat visi dan membangun visi tersebut dengan meningkatkan atau mengembangkan kemampuan tim (Peter & Practice of Learning Organization. Doupleday Currence, 1990). Pembelajaran disini berangkat dari sudut pandang dalam *cognitive learning*, di mana hal tersebut bermakna berbagi pengetahuan dan pengalaman kemudian dikembangkan bersama secara rasional dan kritis sehingga dapat diterapkan dalam organisasi, selanjutnya *behavioral learning* merupakan suatu pembelajaran yang berfokus pada perilaku yang diamati secara objektif (Choo, 2016), sedangkan *social learning* berarti suatu pembelajaran dengan mempertimbangkan *system social* dan teknis untuk meningkatkan keefektivitasan dalam memahami rencana dan ancaman di lingkungan (Apostolou, 2014). Ketiga *learning foundation* telah melahirkan konsep *trust based active interaction* pada studi sebelumnya (Hermawan, Suharnomo, Sartono, & Hindrawati, 2019).

Dalam pengembangannya, studi ini menawarkan *energizing interaction* sebagai mediasi untuk menguatkan spirit dalam *team learning*. *Energizing team learning* adalah sebuah metode interaksi yg mengenergikan atau menciptakan power dalam bentuk interaksi dalam ikatan team untuk melakukan induksi pengetahuan dalam kerangka memperkaya repository pengetahuan tim. Di mana berdasarkan pengetahuan yang dimiliki tersebut akan menjadi bekal dalam memunculkan kreativitas. Tingkat keberhasilan terwujudnya *team learning* yang saling mengenergikan merupakan tanggung jawab seorang pemimpin sebagai poros utama tim dalam mencapai visi dan misi organisasi. Pemimpin memiliki tugas dalam mengarahkan, menstimuli, dan memotivasi terciptanya kolaborasi aktif dalam organisasi untuk menghadapi tantangan-tantangan ke depan sejalan dengan perkembangan ekonomi, seperti halnya pesatnya perkembangan teknologi informasi saat ini dapat membuat pekerjaan dapat dengan lebih mudah dan cepat dilakukan sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan dan akan memunculkan organisasi dengan bentuk baru yang disebut organisasi virtual.

Sehingga seorang leader dan anggota mengalami perubahan dalam hal pertemuan yang awalnya face to face menjadi menggunakan e-technology seperti video conferring, e-mail, dan lain sebagainya (Lestanto & Suharnomo, 2019). Pengetahuan yang didapatkan dari sebuah team learning akan membentuk kreativitas anggota tim (Ali, Wang, Khan, Pitafi, & Amin, 2019). Sehingga adanya virtual leadership disertai energizing team learning akan memengaruhi creative performance.



**Gambar 1.** Penetrasi Penggunaan Internet Berdasarkan Umur Menurut APJII

Teknologi menjadi aspek yang krusial apalagi di masa Covid-19 seperti sekarang ini, di mana pandemi ini mengharuskan melakukan kegiatan dari jarak jauh. Teknologi memberikan pengaruh yang besar dalam memfasilitasi kegiatan organisasi guna pelaksanaan work from home, seperti penggunaan video teleconference, laporan keuangan, komunikasi virtual, hingga kegiatan transaksi. Di mana kegiatan-kegiatan tersebut memerlukan internet dalam pelaksanaannya. Berdasarkan data mengenai penetrasi pengguna internet berdasarkan pekerjaan menurut Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) tahun 2017, wirausaha menengah menduduki peringkat teratas sebagai pengguna internet terbanyak yaitu sebesar 74,9% dari keseluruhan wirausaha menengah. Hal itu dapat menjadi bukti bahwa virtual leadership dapat diterapkan khususnya pada wirausaha menengah. Menurut (Afriansyah, 2019) pada Kompas.com banyaknya generasi milenial pada organisasi dengan angka rata-rata 50% sampai dengan 60%, dan pada tahun 2025 diperkirakan bahwa banyaknya generasi milenial pada organisasi atau perusahaan akan meningkat sampai 75%. Dengan adanya

data tersebut mendukung adanya virtual leadership. Karena, menurut data APJII (2018) menyebutkan bahwa, pengguna internet terbanyak adalah generasi milenial.

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa generasi milenial menjadi pengguna internet terbanyak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa generasi milenial dapat melaksanakan virtual leadership. Disamping itu, hal tersebut juga mendukung adanya energizing team learning. Dengan adanya angka melek internet yang tinggi pada generasi milenial maka team learning dapat dilakukan tanpa harus bertatap muka dan memudahkan berbagi informasi dengan sesama rekan kerja. Apalagi Indonesia didukung dengan adanya bonus demografi. Indonesia diperkirakan akan memiliki komposisi usia di mana usia produktif (15-64) lebih banyak daripada usia nonproduktif (<15 dan >64) pada tahun 2030-2040. Presiden Republik Indonesia Joko Widodo mengatakan bahwa dengan bonus demografi Indonesia akan sukses apabila mampu menjadikan Sumber Daya Manusia yang maju (Harsono, 2019). Oleh karena itu, dengan adanya energizer dapat meningkatkan kinerja pada tim (Cross & Parker, 2004). The Deloitte Global Millennial Survey 2020) menyatakan bahwa sekitar dua per tiga responden platform teknologi informasi perusahaan dan teknologi mendukung karyawan untuk tetap bekerja di masa pandemi. Setengah dari responden milenial pemimpin mereka menawarkan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan untuk memungkinkan keefektifan *remote work*. Kebanyakan, 59% dari milenial dan 55% dari generasi Z mengatakan bahwa perusahaan mereka mempercayainya untuk bekerja secara produktif di luar kantor. Namun, satu dari lima responden merasa tidak dipercayai. Lebih dari 60% reponden menginginkan tetap bekerja di luar kantor ketika pandemi sudah selesai. Hal itu membuktikan bahwa para generasi milenial siap untuk bekerja secara virtual.

Intenet telah merambah di beberapa aspek salah satunya manajemen remote berbasis kepemimpinan virtual. Penggunaan IT yang diterapkan dalam kepemimpinan guna menciptakan lingkungan yang kreatif dapat menjadi langkah strategis dalam pencapaian CP (Bagheri, 2017). Dukungan seorang pemimpin diperlukan untuk menciptakan kekreatifitasan dan inovasi para anggota (Tung & Yu, 2016). Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Liu, Lin, Joe, & Chen, 2019) bahwa leadership type berpengaruh secara signifikan terhadap suatu kinerja. Keefektifan suatu gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja ketika munculnya tantangan yang baru

(Mahdinezhad & Suandi, 2013). Sedangkan suatu kreativitas merupakan suatu tantangan bagi sebuah organisasi. Hal yang bertentangan ditemukan pada studi Lestanto dan Suharnomo (2019) yang mengatakan bahwa VL dan CP memiliki kesenjangan di mana hal tersebut diperlukan studi lebih lanjut. Adanya ketidaksignifikansian antara VL dan CP telah didukung oleh peneliti (Hermawan, Suharnomo, & Hindrawati, 2020) sehingga terdapat kontradiksi penelitian VL terhadap CP. Hal tersebut membuat konsep AC dan ETL diharapkan mampu memediasi variabel CL terhadap CP.

a. Virtual Leadership (VL)

Virtual leadership merupakan suatu konsep yang menerapkan teknologi dalam pelaksanaan kepemimpinan di mana berbeda dari gaya tradisional maupun konvensional (M. R. Lee, 2010). Selain itu, Hinds, Kiesler, & Kiesler (2002) berpendapat bahwa virtual leadership memiliki makna di mana pemimpin dalam mengerjakan tugasnya, mengambil keputusan, atau bahkan memecahkan masalah menggunakan komputer dalam pelaksanaannya. Johnson (2010), juga berpendapat bahwa terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin virtual dalam pelaksanaan virtual leadership, diantaranya yaitu communication dan personal attributes and trust building. Kemampuan pemimpin dalam hal berkomunikasi secara efektif diperlukan, apalagi dalam virtual leadership komunikasi terbatas dari teknologi. Melalui komunikasi, pemimpin harus mampu memberi arahan, menetapkan tujuan dan arahan yang jelas sehingga para anggota dapat memahami instruksi dengan mudah dan benar. Selain komunikasi, personal attributes and trust building juga diperlukan seorang pemimpin karena personal attributes seperti kejujuran, keterbukaan dalam berfikir, kepekaan terhadap budaya, dan optimisme memiliki peran penting dalam menciptakan kepercayaan, dan memelihara kepercayaan tersebut. Kepercayaan dalam lingkungan kerja penting dalam pelaksanaan tugas, apalagi dilaksanakan dari jarak jauh.

b. Energizing Team Learning (ETL)

*Learning* merupakan suatu proses yang digunakan untuk memperoleh pengetahuan, sikap, keterampilan, atau karakteristik lain yang dapat mengubah potensi suatu perilaku (Kraiger & Ford, 1985). Learning akan lebih efektif digunakan dalam organisasi melalui team learning karena para anggota dapat beradaptasi dan meningkatkan pengetahuan dengan sukses (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Pelaksanaan dari team learning itu sendiri yaitu seperti saling memberi masukan satu sama lain dan

mengembangkan kognisi bersama (Van den Bossche, Gijssels, Segers, & Kirschner, 2006). Semangat untuk belajar diperlukan dalam Team Learning. Perbedaan kualifikasi dan pengalaman dari anggota tim dapat memicu adanya pembelajaran atau berbagi pengetahuan antara satu sama lain, yang dapat meningkatkan berkembangnya kemampuan kognitif para anggota tim seperti team learning (Piaget, 1977).

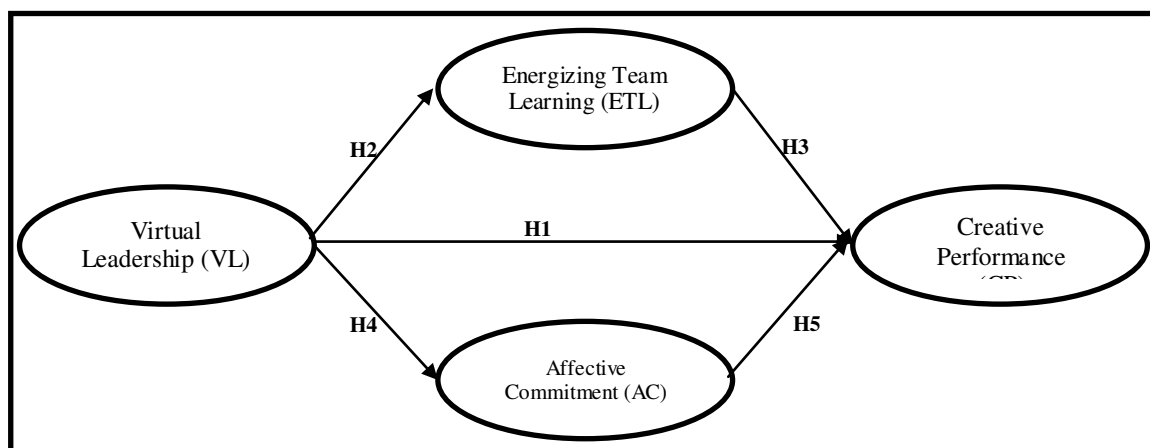
c. Affective Commitment (AC)

(Miller & Lee, 2001) mengemukakan bahwa commitment dibedakan menjadi tiga jenis, diantaranya yaitu affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment. Pada penelitian digunakan AC sebagai variabel mediasi VL terhadap CP. AC merupakan suatu perasaan emotional, kecintaan, dan keterlibatan anggota terhadap tujuan organisasi yang diikuti atau dinaunginya (Miller & Lee, 2001). Sedangkan (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001) AC dapat diukur dari kekuatan rasa memiliki, perasaan pribadi yang melekat pada organisasi kerja, rasa bangga, dan penyelesaian masalah terhadap organisasi di mana merasakan adanya tanggung jawab kepada organisasi.

d. Creative Performance (CP)

Performance merupakan tindakan yang berhubungan dengan usaha dalam pencapaian tujuan organisasi (McCloy, Campbell, & Cudeck, 1994). Terdapat tiga dimensi yang dapat mengukur kinerja dalam virtual team diantaranya yaitu traditional measures, knowledge creation, dan employee satisfaction. Knowledge creation memiliki makna bahwa ukuran pengetahuan merupakan kontribusinya terhadap peningkatan proses, pembelajaran, inovasi, dan penciptaan nilai (Prasad & Akhilesh, 2002). Sehingga dari inovasi tersebut tercipta creative performance.

Penelitian ini bertujuan untuk mengonfirmasi penelitian-penelitian terdahulu, dimana variabel-variabel yang digunakan sudah pernah dipakai peneliti lain (Hermawan et al., 2020; Lestanto & Suharnomo, 2019). Hipotesis dapat dibangun dengan membuat model konseptual. Berikut merupakan gambar model konseptual.



**Gambar 2.** Model Konseptual

1. VL sebagai determinan CP

Beberapa penelitian menyatakan bahwa VL berpengaruh positif terhadap CP. dalam indikator VL terdapat penggunaan IT, di mana hal tersebut penting sebagai penunjang pelaksanaan VL itu sendiri. Penggunaan IT dalam upaya pemimpin guna membangun suatu lingkungan yang kreatif dalam organisasi merupakan suatu metode yang strategis untuk meningkatkan CP (Bagheri, 2017). Namun beberapa penelitian lain juga menyatakan bahwa VL tidak berpengaruh secara signifikan terhadap CP. Virtual leadership di dalamnya terdapat teknologi yang berperan dalam melakukan komunikasi pemimpin terhadap bawahannya. Teknologi tersebut dapat mengganggu kinerja karena memengaruhi kekompakan suatu tim secara negatif (Driskell, Radtke, Salas, & Practice, 2003). Sehingga VL tidak dapat langsung memengaruhi CP. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Tidak ada pengaruh signifikan VL terhadap CP

2. VL sebagai determinan ETL

Terciptanya mekanisme baru guna mengoordinasikan pekerjaan, bentuk kerja sama tim yang baru, model bisnis, dan praktik kerja dikarenakan adanya teknologi informasi dan komunikasi (Lilian & Sciences, 2014). Pemimpin memfasilitasi anggotanya guna mengoptimalkan penyerapan informasi dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif (Peicheva, Milenkova, Manov, & Peichev, 2017). Team learning merupakan hal yang dapat difasilitasi oleh pemimpin guna mengoptimalkan penyerapan informasi. Di dalam sebuah tim, para anggota akan saling berinteraksi dan belajar. Interaksi yang terjadi dapat ditandai dengan adanya anggota

yang bertanya, mencari feedback, mencoba, menerapkan informasi yang didapatkan, dan mendiskusikan hasilnya (Qamari Ika, Ferdinand Augusty, Dwiatmadja, & Yuniawan, 2020). Adanya kegiatan interaksi ini akan meningkatkan semangat dalam proses pembelajaran pada suatu tim. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Ada pengaruh yang signifikan VL terhadap ETL

### 3. ETL sebagai determinan CP

Learning sangat erat hubungannya dalam menciptakan suatu organizational performance (Belle, 2016; Gomes & Wojahn, 2017; Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018; S. Lee, Gon Kim, & Kim, 2012) dan suatu kreativitas karyawan (Gong, Huang, & Farh, 2009). Organizational performance dapat ditingkatkan dengan memperkuat tim guna mengembangkan pengetahuan (Chae, Seo, & Lee, 2015). Seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan optimal karena memperoleh pengetahuan yang lebih luas dan lebih dalam dari kegiatan team learning (Dunphy & Bryant, 1996). Pengetahuan yang didapatkan akan mendorong kreativitas dalam organisasi (Ismail, 2015; Kanchan & Gupta, 2009). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Ada pengaruh yang signifikan ETL terhadap CP

### 4. VL sebagai determinan AC

Adanya AC dipengaruhi dari luar individu, terutama dari seorang pemimpin (Yang, 2016) (Ling, Guo & Chen, 2018; Yang, 2016) dan memberikan suatu pendekatan secara pribadi terhadap karyawan (Clinebell, Skudiene, Trijonyte, & Reardon, 2013). VL memiliki dampak yang kuat pada hubungan antara pemimpin dan karyawan (Connelly & Gallagher, 2004). Seperti memengaruhi cara komunikasi dengan mengurangi kontak fisik, mengubah tempat dan waktu pertemuan, dan lebih intensif dalam pertukaran informasi atau pengetahuan dengan menggunakan teknologi (Salter, Green, Duncan, Berre, & Torti, 2010). Cara komunikasi yang lebih fleksibel ini memberikan kenyamanan pada para anggota. Sehingga, terdapat kemungkinan besar bahwa bekerja dengan virtual akan memengaruhi kekuatan komitmen afektif organisasi seorang karyawan (Meyer & Allen, 1991). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: Ada pengaruh signifikan VL terhadap AC



## 6. AC sebagai determinan CP

Organizational commitment berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Yousef Darwish, 2000). Dukungan kepada para karyawan untuk mencapai target dan sasaran organisasi diberikan oleh AC (Rhoades et al., 2001). Motivasi kerja dan performa kerja yang lebih tinggi cenderung dimiliki karyawan yang berkomitmen lebih (Abdul Rashid, Sambasivan, & Johari, 2003) (Abdul Rashid et al., 2003; Chen et al., 2006; Riketta, 2002; Samad, 2005). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H5: Tidak ada pengaruh signifikan AC terhadap CP

## METODE PENELITIAN

### 1. Sampel

Penelitian ini menggunakan data primer dalam penyusunannya. Data primer yaitu data yang didapatkan oleh peneliti secara langsung melalui kegiatan observasi dengan melakukan penyebaran kuesioner. Metode pengisian kuesioner dalam penelitian menggunakan metode *non self-assessment*, yaitu dimana tim surveyor memandu responden dalam melakukan pengisian kuesioner. Pengambilan sampel pada penelitian ini melibatkan sebanyak 191 responden pengusaha milenial se-Indonesia. Dari total responden, data yang dapat diolah sebanyak 188 responden. Pendekatan alat analisis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang diolah dengan *software* AMOS, dengan jumlah indikator dalam semua konstruk adalah 15 *item scale*, maka dibutuhkan kecukupan sampel 90 responden ( $15 * \text{bobot } 6$ ), sehingga sampel yang ada telah cukup untuk digunakan dalam perhitungan empiris (Hair, 2011). Karakteristik responden diantaranya yaitu usia responden, jenis kelamin responden, dan umur usaha dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

	Jumlah	Persentase
Usia		
20-26 Tahun	136	72,3%
27-33 Tahun	45	23,9%
34-38 Tahun	7	3,7%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	85	45,2%
Perempuan	103	54,8%
Umur Usaha		

≤ 3 Tahun	114	60,6%
4-6 Tahun	51	27,1%
7-9 Tahun	15	8,0%
≥ 10 Tahun	8	4,3%

Berdasarkan Tabel 1 disajikan data mengenai karakteristik responden. Responden merupakan para pengusaha dari generasi milenial. Menurut (Bureau, 2015) Bureau (2015), generasi milenial merupakan generasi yang lahir pada tahun 1982 sampai 2000. Oleh karena itu, jika dihitung di tahun 2020 ini rentang umur generasi milenial adalah 20-38 tahun. Selain itu, responden kebanyakan perempuan daripada laki-laki. Pada tabel tersebut juga disajikan data umur usaha, di mana kebanyakan yaitu berumur kurang dari sama dengan 3 tahun dalam artian kebanyakan responden merupakan pemimpin di sebuah organisasi yang tergolong baru atau startup.

## 2. Pengukuran

Penelitian ini menggunakan konsep pengukuran *likert score* 1-10. Pada konsep pengukuran tersebut, angka 1-5 menunjukkan sebuah tingkatan ketidaksetujuan terhadap pernyataan dan angka 6-10 menunjukkan sebuah tingkatan setuju terhadap pernyataan di mana semakin tinggi angkanya semakin setuju terhadap pernyataan tersebut dan sebaliknya semakin rendah angkanya semakin tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.

**Tabel 2.** Detail pengukuran untuk *standardized factor loadings, reliability test* dan *fit statistics*

Deskripsi	Loading Factor	Construct Reliability
VL		0,728
Diskusi antar karyawan yang dilakukan lebih banyak menggunakan remote work.	0,643	
Teknologi internet banyak digunakan dalam pengerjaan tugas.	0,578	
Pemimpin menginstruksikan perintah dengan jelas.	0,666	
Pemimpin memimpin organisasi dengan gaya tegas dan lembut sesuai situasi dan kondisi.	0,644	
AC		0,806
Tim kerja merespon setiap masalah yang disampaikan pemimpin dengan baik.	0,869	
Tim kerja berkomunikasi secara terbuka.	0,692	
Pemimpin dapat bergantung kepada anggota sebagai pemilik.	0,500	
Pemimpin mempercayai para anggotanya.	0,768	

Deskripsi	<i>Loading Factor</i>	<i>Construct Reliability</i>
ETL		0,628
Pemimpin senang berbagi pengetahuan dengan anggota tim bahkan organisasi lainnya.	0,528	
Pengetahuan pasar, data pelanggan semua telah tersimpan dengan baik.	0,625	
Pemimpin mendapatkan hubungan positif melalui berbagi pengetahuan dengan anggotanya bahkan organisasi lainnya.	0,645	
CP		0,759
Reputasi pemimpin menciptakan rasa percaya diri konsumen. Semua orang sudah mengenal nama baik organisasi.	0,761	
Pemimpin selalu berhasil mengeluarkan ide baru yang mampu menyaingi kompetitor	0,618	
Sedikit komplain berkaitan produk baru	0,558	
	0,711	

Tabel 2 menunjukkan bahwa *Loading Factor* dari masing-masing *item scale* memiliki angka diatas 0,5, *Construct Reliability* diatas 0,6 (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 3.

**Tabel 3.** Ringkasan GoF dari CFA Konstruk Variabel

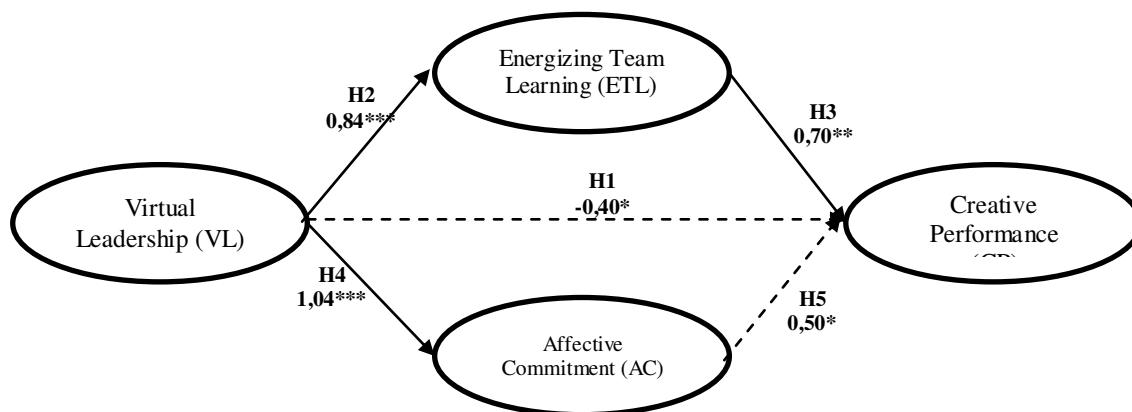
Variabel	Chi-Square	CMIN/DF ≤ 2,00	GFI ≥ 0,90	AGFI ≥ 0,90	CFI ≥ 0,95	TLI ≥ 0,95	RMSEA ≤ 0,08
VL	1,689	1,689	0,995	0,953	0,998	0,987	0,062
AC	5,393	1,348	0,988	0,957	0,995	0,987	0,044
ETL	0,921	0,921	0,998	0,975	1,000	1,003	0,000
CP	0,794	0,397	0,998	0,990	1,000	1,024	0,000

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

Hasil CFA didapat nilai *Loading Faktor* masing-masing konstruk melebihi 0,5 sehingga dinyatakan memenuhi batas. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian

ini adalah menggunakan analisis *Structural Equation Model*, dari lima hipotesis yang dirumuskan, ternyata empat hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Penelitian ini telah mengkonfirmasi gap permasalahan hubungan pengaruh VL terhadap CP.



Gambar 3. Full Model

Keterangan:

--- tidak signifikan (ns):  $p > 0,05$

\_ signifikan (s): \*\* $p < 0,05$ , \*\*\* $p < 0,001$

Tabel 4.

GoF untuk Full Model

Chi-Square	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
73,339	1,079	0,952	0,916	0,995	0,992	0,020

Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa CMIN, GFI, AGFI, CFI, TLI, dan RMSEA secara keseluruhan indikasi dalam CFA telah memenuhi kriteria GoF.

Tabel 5. Efek Langsung, Tidak Langsung dan Total Efek untuk Variabel Endogen

Efek pada Variabel Endogen	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Total Efek
<b>Efek pada CP</b>			
H1: VL	-0,400	-	-0,400
H3: ETL	0,703	-	0,703
H5: AC	0,502	-	0,502
VL melalui ETL	-	0,588	0,588
VL melalui AC	-	0,52	0,52
<b>Efek pada ETL</b>			
H2: VL	0,844	-	0,844
<b>Efek pada AC</b>			
H4: VL	1,036	-	1,036

Persamaan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Perumusan sub-struktural 1:  $CP = 0,693 VL + 0,811 ETL$

Perumusan sub-struktural 2:  $ETL = 0,855 AC$

Perumusan sub-struktural 3:  $AC = 0,991 VL$

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa lima variabel yang diuji valid reliabel. Berdasarkan gambar 2 menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima ( $\beta = -0,400$ ,  $p > 0,05$ ), hipotesis 2 diterima ( $\beta = 0,844$ ,  $p < 0,001$ ), hipotesis 3 diterima ( $\beta = 0,703$ ,  $p < 0,05$ ), hipotesis 4 diterima ( $\beta = 1,036$ ,  $p < 0,001$ ), dan hipotesis 5 ditolak ( $\beta = 0,502$ ,  $p > 0,05$ ). Disamping itu, dapat dilihat dari Tabel 5 bahwa efek dari VL terhadap CP melalui ETL ( $\beta = 0,588$ ) lebih besar dibandingkan VL terhadap CP melalui AC ( $\beta = 0,52$ ).

**Tabel 1.** Pengungkapan Tanggungjawab Sosial Perusahaan

Tema	Jumlah Perusahaan	Prosenatse (%)
Lingkungan	25	35
Energi	5	7
Kesehatan dan Keselamatan Kerja	17	24
Lain-lain tentang Tenaga Kerja	71	100
Produk	37	52
Keterlibatan Masyarakat	53	75
Umum	53	75

Contoh penyajian data dalam bentuk gambar, grafik dan sejenisnya seperti pada

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, **Hipotesis 1** diterima. VL tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CP, VL tidak berpengaruh secara signifikan terhadap CP. Karena di dalam VL terdapat unsur IT, di mana teknologi tersebut dapat berpengaruh negatif terhadap kekompakan dan menghambat tersampainya informasi. Hal ini sejalan dengan penelitian (Hartono, 2015; Pratono, 2018) yang menyatakan bahwa VL memiliki pengaruh yang negatif terhadap CP. penggunaan VL yang tidak disertai dengan pengetahuan mengenai pelaksanaan tersebut terutama di bidang IT akan menyebabkan terjadinya kesalahpahaman antara satu dengan yang lainnya. Kesalahpahaman tersebut akan memperlambat tersampainya informasi, sehingga dapat menurunkan kinerja anggotanya. Menurunnya kinerja para anggota juga akan menurunkan kekreatifan anggota tersebut.

**Hipotesis 2 diterima**, VL berpengaruh secara signifikan terhadap ETL. Pernyataan ini benar, dengan adanya VL yang baik dapat meningkatkan ETL. Teknologi dapat membantu terjadinya kelompok belajar dalam jarak jauh. Seorang pemimpin bertugas memfasilitasi lingkungan belajar yang kondusif. Penelitian ini sejalan dengan para peneliti lainnya (Practice, 2008). Salah satu hal yang perlu difasilitasi oleh pemimpin adalah pengetahuan. Pemimpin yang mau berbagi pengetahuannya kepada para anggotanya dapat menjadi modal terciptanya suatu kelompok pembelajaran, dan energi yang diberikan oleh seorang pemimpin dalam memberikan pengetahuan akan menyebar kepada para anggotanya sehingga pada kelompok pembelajarn akan saling memberi energi satu sama lain untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki.

**Hipotesis 3 diterima**, ETL memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CP, adanya ETL akan menambah pengetahuan bagi para karyawan dan dapat melakukan pekerjaannya secara optimal sehingga dapat meningkatkan kreativitas dari pengetahuan yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Belle, 2016; Gomes & Wojahn, 2017; Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018; S. Lee et al., 2012). Kelompok pembelajaran yang saling berbagi pengalaman, pengetahuan, memberi semangat satu sama lain akan meningkatkan pengetahuan dan semangat kerja para anggota. Pengetahuan yang dimiliki akan menjadi dasar dalam menciptakan kinerja yang kreatif, ditambah lagi dengan semangat yang tinggi akan menghasilkan pekerjaan yang optimal.

**Hipotesis 4 diterima**, VL memiliki pengaruh yang signifikan terhadap AC. Leader menjadi pengaruh utama AC. Hal ini sejalan dengan penelitian (Yang, 2016). Dalam pelaksanaan VL diperlukan kepercayaan antara pemimpin dengan anggotanya. Melalui kepercayaan tersebut anggota diberi kebebasan dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, pemimpin juga menjadi fasilitator dalam pelaksanaan tugas para anggotanya. Kebutuhan yang terpenuhi dan kebebasan yang diberikan akan menciptakan AC bagi para anggotanya.

**Hipotesis 5 ditolak**, AC tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CP. Hal ini bertentangan dengan (Yousef Darwish, 2000) yang mengatakan bahwa organizational commitment berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Namun sejalan dengan (Darmawa, Brahmasari, & Ratih, 2019; Vandenberghe, Bentein, &

Stinglhamber, 2004) yang mengungkapkan bahwa AC tidak dapat berpengaruh langsung secara signifikan terhadap CP. Oleh karena itu, diperlukan moderator untuk menjembatani ketidaksignifikansian antara AC dengan CP.

## **SIMPULAN**

Dalam rangka penggunaan teknologi pada masa sekarang ini untuk diterapkan dalam kepemimpinan di suatu organisasi guna menumbuhkan creative performance pada para anggota, penelitian ini menawarkan konsep yang menjadi mediasi yang dapat menghubungkan VL terhadap CP yaitu ETL. Melalui penelitian ini dapat disimpulkan mediator yang lebih dapat memediasi VL terhadap CP adalah ETL dibandingkan dengan AC karena AC tidak berpengaruh secara signifikan terhadap CP. Masa di mana teknologi informasi yang telah berkembang disertai dengan bonus demografi yang dimiliki dapat menggunakan VL dalam penerapan kepemimpinan di suatu organisasi. Namun, diperlukan mediator ETL untuk menjembatani VL ke CP. Jika saling berbagi pengetahuan kepada rekan kerjanya maka akan mendapatkan banyak pengetahuan yang dapat diterapkan dalam usaha meningkatkan performa kerja seorang karyawan di mana hal tersebut akan membuat hasil pekerjaan karya menjadi optimal dan meningkatkan kreativitas kerja. dalam menjalankan organisasi harus mengasikkan suatu kinerja yang kreatif untuk dapat bersaing dengan organisasi lainnya atau bahkan dapat lebih unggul. Secara teoritis, penelitian ini telah berkontribusi pada body of knowledge dengan membangun novelty model dengan menempatkan ETL untuk menjembatani VL ke CP. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dilakukan analisis lanjutan berkaitan dengan variabel yang dapat menjadi moderating role pada research gap, variabel apa yang dapat memediasi ketidaksignifikansian diantara variabel AC dan CP.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728. doi:10.1108/02621710310487873

- Afriansyah, J. Y. (2019). *Kepemimpinan di Era Millennial*. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2019/08/04/134200326/kepemimpinan-di-era-millennial?page=all>
- Ali, A., Wang, H., Khan, A. N., Pitafi, A. H., & Amin, M. W. (2019). Exploring the knowledge-focused role of interdependent members on team creative performance. *Asian Business & Management*, 18(2), 98-121. doi:10.1057/s41291-018-00050-2
- Apostolou, K. (2014). Role of organisational learning in maintaining a stable context for transformation: the case of a Scottish SME.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>
- Belle, S. (2016). Organizational learning? Look again. *The Learning Organization*, 23(5), 332-341. doi:10.1108/TLO-01-2016-0007
- Bureau. (2015). *Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse*, Census Bureau Reports. Retrieved from <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-113.html>
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203. doi:10.2307/2391412
- Chae, S., Seo, Y., & Lee, K. C. (2015). Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior*, 42, 138-148. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.015>
- Choo, C. W. (2016). *The inquiring organization: How organizations acquire knowledge and seek information*: Oxford University Press.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. J. J. o. S. S. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. 6(1), 139-152.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983. doi:10.1016/j.jm.2004.06.008
- Cross, R., & Parker, A. J. J. o. O. E. (2004). Charged up: Creating energy in organizations. 23(4), 3-14.
- Darmawa, W., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. B. J. A. o. B. R. (2019). The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Competence, And Self-Efficacy On Organizational Commitments, Ambidexterity Organizational And Performance Of Village Governments In East Nusa Tenggara Province. 7(3).
- Driskell, J. E., Radtke, P. H., Salas, E. J. G. D. T., Research, & Practice. (2003). Virtual teams: Effects of technological mediation on team performance. 7(4), 297.
- Dunphy, D., & Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance? *Human Relations*, 49(5), 677-699. doi:10.1177/001872679604900507
- Ghozali. (2008). *Model persamaan struktural: Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 16.0*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Global, D. (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020 Resilient generations hold to key to creating a "better normal".



- Gomes, G., & Wojahn, R. M. J. R. d. A. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *52*(2), 163-175.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. J. A. o. m. J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *52*(4), 765-778.
- Hair, J. F. (2011). *Multivariate data analysis: An overview (Seventh Edition ed.)*. British: Pearson.
- Harsono, F. H. (2019). *Jokowi: Bonus Demografi adalah Tantangan dan Kesempatan Besar*. Retrieved from <https://www.liputan6.com/health/read/4090717/jokowi-bonus-demografi-adalah-tantangan-dan-kesempatan-besar>
- Hartono, R. a. S., M.L. (2015). Knowledge sharing and firm performance: the role of social networking site and innovation capability. *Technology Analysis & Strategic Management*, *28*(3), 335-347.
- Hermawan, I., Suharnomo, S., & Hindrawati, G. J. S. S. T. (2020). Does Trust-Based Learning As A Mediation Concept Have Fostering Virtual Leadership Roles On Creative Performance? A Perspective Of Organizational Learning Theory. 3742-3763.
- Hinds, P., Kiesler, S. B., & Kiesler, S. (2002). *Distributed work*: MIT press.
- Indonesia, A. P. J. I. (2018). *Penetrasi Pengguna Internet Berdasarkan Umur*. Retrieved from
- Ismail, T. J. I. J. o. E. (2015). Cultural control, creativity, social capital and organizational performance: empirical study of small to medium sized enterprises (SME) in Indonesia. *19*, 60.
- Johnson, K. (2010). Virtual leadership: Required competencies for effective leaders.
- Kanchan, U., & Gupta, A. (2009, 13-15 Nov. 2009). *Notice of Retraction: How to be an Innovative Organization - Developing a Culture of Innovation in Organizations*. Paper presented at the 2009 International Conference on Computer Technology and Development.
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *39*(3), 457-462. doi:<https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.003>
- Kraiger, K., & Ford, J. K. J. J. o. a. p. (1985). A meta-analysis of ratee race effects in performance ratings. *70*(1), 56.
- Lee, M. R. (2010). *E-leadership for project managers: A study of situational leadership and virtual project success*: Capella University.
- Lee, S., Gon Kim, B., & Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. *Journal of Knowledge Management*, *16*(2), 183-203. doi:10.1108/13673271211218807
- LESTANTO, A., & SUHARNOMO, S. (2019). *ANALISIS PENGARUH VIRTUAL LEADERSHIP TERHADAP JOB PERFORMANCE DENGAN COMMUNICATION SATISFACTION DAN MOTIVATING LANGUAGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan PT Pertamina MOR IV)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
- Lilian, S. C. J. P.-S., & Sciences, B. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *110*, 1251-1261.

- Liu, M.-L., Lin, C.-P., Joe, S.-W., & Chen, K.-J. J. M. D. (2019). Modeling knowledge sharing and team performance The interactions of ethical leadership and ambidexterity with politics and job complexity. *57(7)*, 1472-1495.
- Mahdinezhad, M., & Suandi, B. J. I. E. S. (2013). Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. *6(11)*, 29-34.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, *34(3)*, 410-476. doi:10.1177/0149206308316061
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. J. J. o. a. p. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *79(4)*, 493.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1(1)*, 61-89. doi:https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, *27(2)*, 163-189. doi:10.1177/014920630102700203
- Peicheva, D., Milenkova, V., Manov, B., & Peichev, D. (2017). *Leadership and the Role of Information for Innovation, Security and Knowledge Based Management*. Paper presented at the International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics.
- Peter, S. J. T. A., & Practice of Learning Organization. Doubleday Currence, N. Y. (1990). The fifth discipline.
- Piaget, J. (1977). *The development of thought: Equilibration of cognitive structures*.(Trans A. Rosin): Viking.
- Practice, W. C. L. J. E. T. a. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *32(4)*, 635-657.
- Prasad, K., & Akhilesh, K. J. T. P. M. A. I. J. (2002). Global virtual teams: what impacts their design and performance?
- 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.
- Qamari Ika, N., Ferdinand Augusty, T., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2020). Transformative interaction capability: the mediating role between quality of work life and teamwork performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *12(2)*, 133-148. doi:10.1108/IJQSS-01-2019-0008
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. J. J. o. a. p. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *86(5)*, 825.
- Salter, C., Green, M., Duncan, P., Berre, A., & Torti, C. J. J. o. L. S. (2010). Virtual communication, transformational leadership, and implicit leadership. *4(2)*, 6-17.
- Tung, F.-C., & Yu, T.-W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership & Organization Development Journal*, *37(5)*, 579-592. doi:10.1108/LODJ-09-2014-0170
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors. *Small Group Research*, *37(5)*, 490-521. doi:10.1177/1046496406292938

- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71. doi:[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Yang, Y.-F. (2016). Examining Competing Models of Transformational Leadership, Leadership Trust, Change Commitment, and Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 119(1), 154-173. doi:10.1177/0033294116657586
- Yousef Darwish, A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24. doi:10.1108/02683940010305270