

BAB. I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Efek dari perkembangan teknologi informasi telah lama ditunjukkan sebagai salah satu hal penting dalam memahami perubahan organisasi. Salah satunya adalah perkembangan teknologi untuk mendukung perubahan pola bekerja tradisional menjadi virtual (Helmold, 2021; Meluso et al., 2022). Pola kerja tradisional merupakan pola bekerja secara tatap muka sebagaimana biasa dilakukan organisasi dalam berkomunikasi dan berinteraksi, sedangkan pola bekerja secara virtual dikenal sebagai pertemuan virtual secara langsung para eksekutif dari suatu organisasi yang berada di beberapa negara, dengan memanfaatkan teknologi untuk melintasi jarak dan waktu yang berbeda (Liu et al., 2018; Pullan, 2016). Pola bekerja secara virtual sebenarnya sudah lama dikenal bahkan sebelum memasuki tahun 2000, namun tidak berkembang luas untuk berbagai tingkat karyawan dan menjadi perdebatan bagi para ahli.

Perdebatan para ahli dan pemimpin organisasi perihal untung dan rugi menjadi penyebabnya. Menurut Pullan (2016) penerapan pola kerja tersebut hanya bersifat proyek dan insidental pada jabatan eksekutif tertentu saja, karena banyak kerugian yang ditimbulkannya. Sementara itu pendapat ahli lainnya menyatakan bilamana konsep bekerja secara virtual dijalankan secara tepat, maka organisasi mendapatkan keuntungan dari aspek efisiensi biaya serta fleksibilitas waktu dan jarak, serta bagi karyawan merasa nyaman dalam meningkatkan *task performance* (Kulshreshtha & Sharma, 2021; Mccann et al., 2017).

Pandemi Covid19 yang terjadi secara cepat, memaksa para pemimpin organisasi berubah untuk mengadopsi pola kerja secara virtual sebagai alternatif yang efektif bagi keberlangsungan operasional. Untung dan rugi penerapan pola bekerja secara virtual sudah tidak dibahas lagi, tetapi yang paling disoroti adalah bagaimana menerapkannya secara efektif dan lebih luas di berbagai tingkat organisasi hingga level karyawan operasional (Marion & Fixson, 2021). Karyawan

operasional adalah karyawan non eksekutif yang tanggung jawab normalnya mencakup operasional secara langsung di suatu perusahaan atau staf yang melakukan fungsi operasional secara langsung pada suatu pabrik (Basnet et al., 2022; Hill, 2020). Dijelaskan oleh Marion dan Fixson (2021) bahwa fokus pengelolaan kerja virtual mengalami perubahan dari perencanaan kebutuhan atau kondisi sesaat di tingkat eksekutif berdasarkan untung ruginya, menjadi hal penting hingga ke tingkat karyawan operasional demi keberlanjutan serta keunggulan organisasi menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di era digital kedepannya.

Pendapat Marion dan Fixson (2021) tersebut diperkuat para ahli lainnya yang menyimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang mempercepat perubahan dan perkembangan pola bekerja secara virtual hingga mencapai level operasional, yaitu adaptasi situasi covid19 yang membiasakan karyawan bekerja secara virtual, dan dukungan kemajuan teknologi digitalisasi yang memudahkan penggunaan teknologi informasi (Ferreira et al., 2021; Helmold, 2021; Volberda et al., 2021). Artinya bahwa adaptasi situasi covid19 dan dukungan kemajuan teknologi digital, mengakibatkan pergeseran tingkat penerapan pola bekerja secara virtual lebih luas, yang sebelumnya hanya untuk level eksekutif atau managerial kemudian mencakup hingga level karyawan operasional.

Di Indonesia, sejak terjadinya pandemi covid19, pola bekerja secara virtual mulai dipraktekkan sebagai alternatif keberlangsungan organisasi. Namun pelaksanaannya masih terbatas pada level eksekutif atau managerial untuk kepentingan tertentu yang bersifat sementara dan/ atau bersifat proyek. Karyawan dan organisasi mulai mampu beradaptasi dengan situasi covid19 dengan adanya dukungan kemajuan teknologi digital yang begitu pesat. Secara bertahap pola kerja tersebut dikembangkan lebih luas dan bersifat permanen hingga mencakup level karyawan operasional. Selama beradaptasi dengan pola bekerja virtual tersebut, sebagian karyawan pada level operasional merasakan manfaat fleksibilitas kerja, efisiensi biaya dalam bekerja (Hutajulu, 2021; Saputra et al., 2021). Namun tidak demikian untuk sebagian karyawan lainnya yang merasakan dampak negatif dari bekerja secara virtual. Sebagian dari mereka merasakan rendahnya tingkat

penyelesaian tugas yang diakibatkan rendahnya kepuasan dalam bekerja dan sulitnya membangun saling percaya antara rekan tim virtual (Hutajulu, 2021; Yu & Wu, 2021). Oleh karena itu menurut para ahli bahwa kendala dalam penerapan pola bekerja secara virtual di level operasional harus dikelola dengan baik bukan dihindari, karena di era digital saat ini dan kedepannya hal tersebut menjadi keunggulan organisasi (Al-Hajji et al., 2021; Helmold, 2021)

Group PT Charoen Pokphand Indonesia, Tbk (CPI) merupakan perusahaan agrobisnis dengan jumlah karyawan total 32.000 orang, yang tersebar di berbagai daerah pada 321 cabang perusahaan di Indonesia. Sejak April 2020 hingga saat penelitian ini dilakukan telah menerapkan pola kerja virtual secara penuh khususnya pada departemen PPIC (Production Planning Inventory Control). Sebelum tahun 2020 sebanyak 532 staf PPIC sudah melaksanakan tugasnya secara remote (jarak jauh), namun secara berkala (seminggu sekali) mengadakan pertemuan offline dengan atasan dan rekan kerja yang terbagi dalam 5 area yang dipimpin 5 orang Manajer (setiap area memiliki 1 Manajer).

Kebijakan perubahan pola kerja yang dilakukan pada 532 staf PPIC adalah menghapus area kerja remote menjadi satu group departemen yang dipimpin seorang *Head of PPIC*. Artinya bahwa pola kerja remote dikembangkan menjadi pola bekerja virtual secara berkelanjutan, yaitu seluruh aktivitas dilakukan secara online dengan rekan kerja, atasan (*Head of PPIC*) dan kordinasi tim dengan interaksi virtual. Staf PPIC tersebut merupakan bagian dari karyawan operasional yang mengawasi dan menjalankan fungsi operasional pabrik, dengan tugas dan fungsi yang sama/ homogen serta tidak terbatas pada proyek tertentu.

Perubahan pola kerja tradisional dan remote yang sebelumnya dilakukan oleh 532 staf PPIC tersebut berdampak pada penurunan kinerja operasional. Hal tersebut diketahui dari data yang diperoleh dari Direktur Operasional CPI terkait capaian kinerja operasional CPI dari tahun 2015 hingga 2021. Pada tahun 2015 hingga 2019 data menunjukkan bahwa kinerja operasional selalu memenuhi target, bahkan pencapaian rata-rata per tahun melebihi yang ditetapkan. Tahun 2015 capaian kinerja operasional sebesar 101.3 % dari target yang ditetapkan 100%, atau melebihi 1.3%. Tahun 2016 capaian kinerja operasional sebesar 102.1 % dari target

yang ditetapkan 100%, atau melebihi 2.1%. Tahun 2017 capaian kinerja operasional sebesar 101.7 % dari target yang ditetapkan 100%, atau melebihi 1.7%. Tahun 2018 capaian kinerja operasional sebesar 101.8 % dari target yang ditetapkan 100%, atau melebihi 1.8%. Tahun 2019 capaian kinerja operasional juga melebihi target yang ditetapkan, yaitu mencapai 101.5% dari target yang ditetapkan 100 %, atau melampaui 1,5%.

Tahun 2020 dan 2021 terjadi penurunan kinerja operasional yang cukup signifikan, padahal target operasional yang ditentukan telah disesuaikan dengan kondisi pandemi Covid19 (toleransi sebesar 2%). Hal tersebut terlihat dari capaian kinerja operasional pada tahun 2020 memiliki deviasi (capaian dikurangi target) secara rata-rata sebesar -2.3%. Demikian juga pada tahun 2021 deviasi mencapai sebesar -7.04% dari target. Deviasi yang terjadi di tahun 2015 sampai dengan tahun 2021 terlihat pada gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Grafik deviasi Capaian Operasional CPI Tahun 2015 sd 2022

Kondisi penurunan kinerja operasional tersebut secara rinci terlihat pada capaian aspek *production output*, *quality cost*, *manpower cost*, *material cost* serta *utility cost* dan *delivery time* pada tabel 1.1. di bawah ini

Tabel 1. 1 Target dan pencapaian operasional CPI tahun 2021

Bulan	Production (Output)	Quality (Product Accepted)	Manpower Cost	Material Cost	Utility Cost	Product Deliverable
	Minimum 98%	Minimum 98%	Maksimum 102%	Maksimum 102%	Maksimum 102%	Minimum 98%
Januari	94.3	97.2	110.5	109.7	111.5	89.5
Pebruari	93.4	93.1	109.2	106.9	107.8	88.9
Maret	94.3	91.8	106.8	110.2	109.1	92.3
April	90.8	97.2	107.8	102.3	102.8	90.5
Mei	91.6	99.6	109.6	103.1	103.6	90.2
Juni	88.7	93.5	105.3	102.9	102.9	89.3
Juli	85.6	93.2	108.7	104.5	107.9	85.8
Agustus	84.7	90.1	102.4	106.8	106.9	85.9
September	83.2	90.3	108.2	107.9	110.8	84.9
Oktober	81.5	89.4	103.5	107.8	110.7	83.8
Nopember	82.1	88.6	106.7	108.2	110.9	82.7
Desember	83.5	89.2	108.5	110.2	112.1	83.1
Rata-rata	87.81	92.77	107.27	106.71	108.08	87.24
Deviasi	-10.19	-5.23	-5.27	-4.71	-6.08	-10.76

Sumber: CPI, 2022 diolah

Data yang tersaji pada tabel 1.1 di atas, menggambarkan terjadinya penurunan kinerja operasional CPI di tahun 2021 dengan rata-rata deviasi sebesar -7.04% dari target. Seluruh aspek operasional terlihat tidak mencapai target yang ditentukan, seperti capaian delivery time sebesar 87.24% atau memiliki deviasi -10.76% dari target. Demikian juga *production*, *quality*, *manpower cost*, *material cost* serta *utility cost* tidak ada yang mencapai target yang ditentukan. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa permasalahan penurunan kinerja operasional CPI tahun 2020 dan 2021 adalah disebabkan oleh faktor internal organisasi. Salah satu indikasi terlihat bahwa tidak ada penurunan permintaan pelanggan, bahkan yang terjadi bahwa pengiriman ke pelanggan yang menurun, manpower cost meningkat, material cost meningkat padahal production output menurun.

Hasil wawancara dengan Direktur Operasional CPI menguatkan indikasi faktor internal sebagai penyebab penurunan kinerja operasional tersebut. Informasi yang didapatkan adalah sebagai berikut: (1) sejak diberlakukannya pola kerja virtual, target operasional tahun 2020 dan 2021 tidak tercapai baik secara total maupun untuk setiap aspek bukan karena faktor eksternal, (2) penyebab rendahnya capaian kinerja operasional adalah karena lemahnya kinerja karyawan PPIC dalam

menjalankan tugasnya sebagai *microprocessor* operasional (merencanakan, mengawasi dan mengkoordinasi), (3) lemahnya kinerja karyawan PPIC adalah dikarenakan kurang mampu menjalankan tugas rutin dalam beradaptasi dengan pola bekerja kerja virtual secara berkelanjutan, serta kurangnya kreativitas memanfaatkan perkembangan teknologi digital dalam menjalankan tugasnya, (4) pola kerja virtual di departemen PPIC akan dilanjutkan, dan akan lebih luas penerapannya hingga karyawan dari departemen lain untuk menjalankan misi organisasi yang lebih efektif dan fleksibel.

Berdasarkan data dan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa staf PPIC tidak maksimal menjalankan tugasnya sejak pola kerja virtual diberlakukan sehingga berdampak terhadap kinerja yang menurun. Hal tersebut terindikasi akibat dari staf PPIC kurang mampu menjalankan tugas rutin (*routine task*), kurang mampu untuk beradaptasi dengan pola bekerja kerja virtual secara berkelanjutan (*adaptive task*), serta kurangnya kreativitas memanfaatkan perkembangan teknologi digital dalam menjalankan tugasnya (*creativity*). Selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh Direktur Operasional CPI, dapat disimpulkan bahwa permasalahan kinerja operasional adalah terkait rendahnya *task performance* staf PPIC ketika bekerja secara virtual. Rendahnya *task performance* tersebut terindikasi dari aspek kurang *adaptive* (kondisi karyawan yang belum mampu beradaptasi dengan perubahan pola kerja tradisional berubah menjadi virtual, kurang *creative* (kurangnya kreativitas memanfaatkan perkembangan teknologi digital), dan aspek *routine* penyelesaian tugas yang tidak sesuai target. Walaupun kondisi tersebut berdampak langsung terhadap kinerja operasional, namun pihak CPI tetap berkeinginan untuk melanjutkan pola bekerja secara virtual dan bahkan ingin menerapkannya kepada karyawan yang lebih luas lagi. Untuk menyikapi hal tersebut, maka perlu ditemukan perbaikan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *task performance* tersebut agar pola bekerja secara virtual dapat dilanjutkan secara lebih luas dan dengan lebih baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat *task performance* telah banyak dibahas oleh para peneliti terdahulu. Menurut Yang dan Wei, (2017) faktor yang mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan atasan dalam tim kerja. Sedangkan

Saleem et al (2020) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *task performance* pada salah satu organisasi di Pakistan, menemukan peran mediasi *trust* pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *task performance*. Berbeda dengan Guan dan Frenkel (2018) yang berpendapat bahwa *work engagement*, *job crafting* dan *job satisfaction* merupakan faktor yang mempengaruhi *task performance*. Peneliti lainnya juga menyampaikan hal berbeda, dengan menemukan faktor *psychological empowerment* dan *work engagement* yang mempengaruhi *task performance* (Varma & Malhotra, 2020). Merujuk pada pendapat ahli tersebut, disimpulkan bahwa terdapat 6 faktor yang mempengaruhi *task performance*, yaitu gaya kepemimpinan, *trust*, *work engagement*, *job crafting*, *job satisfaction* dan *psychological empowerment*.

Keenam faktor tersebut dijadikan dasar mengembangkan faktor dominan yang berpengaruh terhadap rendahnya *task performance* pada penelitian ini. Peneliti melakukan wawancara terhadap 40 staf PPIC untuk mengetahui faktor dominan yang dirasakan saat bekerja secara virtual mempengaruhi *task performance*. Hasil wawancara tersebut, disimpulkan bahwa terdapat 3 faktor yang dominan, yaitu: (1) sebanyak 18 orang atau 45% responden menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *task performance*, (2) sebanyak 12 orang atau 30% responden menyatakan *trust* berpengaruh terhadap *task performance* dan (3) sebanyak 10 orang atau 25% responden menyatakan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *task performance*. Sementara 3 faktor lainnya (*Work Engagement*, *Job Crafting* dan *Psychological Empowerment*) tidak dirasakan pengaruhnya terhadap *task performance*, sehingga variabel *individual characteristics* tidak termasuk dalam variabel eksogen pada penelitian ini dikarenakan bukan faktor dominan.

Faktor tertinggi (45%) yang disampaikan oleh staff PPIC sebagai pengaruh rendahnya *task performance* adalah gaya kepemimpinan (*leadership style*). Staf PPIC merasa gaya kepemimpinan atasan mereka tidak menyesuaikan kondisi bekerja virtual, sehingga sulit untuk menyelesaikan tugas tanpa dukungan pemimpin yang mampu mengelola tim virtual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada rendahnya *task performance* staf PPIC yang berdampak pada rendahnya capaian operasional CPI. Hal tersebut

selaras dengan hasil pembuktian empiris dari Yang dan Wei, (2017) bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor utama yang mempengaruhi tingkat *task performance*.

Gaya kepemimpinan merupakan seperangkat perilaku seseorang individu dalam mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan kelompok ataupun organisasi (Northouse, 2021). Dalam berbagai literatur kepemimpinan dan organisasi juga disebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kunci pokok mengarahkan pengikut mencapai tujuan organisasi (Anyaeibunam & Anekwe, 2021; Keow Ngang, 2021; Lester, 1975; Lunenburg, 2011; Văcar & Miricescu, 2013). Teori kepemimpinan telah dikembangkan sebagai sebuah konsep dalam ratusan cara yang berbeda (Bass & Bass, 2008). Seruan keras untuk studi organisasi perihal teknologi dan kepemimpinan sudah dibuat beberapa waktu lalu, dimulai dari Avolio dan Kahai (2003) yang mengemukakan *e-leadership* sebagai kepemimpinan efektif di masa bekerja secara virtual yang mengandalkan teknologi informasi. Menurutnya bahwa dengan menambahkan “e” pada *leadership* sehingga menjadi *e-leadership*, merupakan kepemimpinan yang mengandalkan teknologi informasi sebagai alat bantu dalam mengelola sikap, perasaan, pemikiran, perilaku, dan kinerja dengan individu, kelompok, dan/atau organisasi (Avolio & Kahai, 2003).

Konsep *e-leadership* yang awalnya difokuskan bagi pemimpin perusahaan multinasional, sebagai media interaksi karyawan yang bersifat proyek sementara dan media interaksi karyawan non operasional (pada level managerial). Kemudian berkembang akibat bisnis yang semakin kompetitif serta dampak pandemi Covid 19, sehingga *e-leadership* yang awalnya difokuskan bagi pemimpin perusahaan multinasional berkembang menjadi *virtual leadership* yaitu kepemimpinan virtual yang memadukan teknologi dan komunikasi tradisional pada berbagai level (Helmold, 2021). Ditambahkan oleh Fraboulet (2021) bahwa di saat pandemi covid 19 dibutuhkan *virtual leadership* sebagai kepemimpinan efektif yang dapat mengandalkan teknologi informasi dalam berinteraksi dengan seluruh anggota tim. Karena *virtual leadership* yang efektif tidak hanya menghasilkan peningkatan

produktivitas, tetapi fleksibilitas tambahan untuk mengurangi pemborosan (Ejiwale, 2008).

Sebesar 30% responden menyatakan bahwa *trust* berpengaruh terhadap rendahnya *task performance*. Rendahnya saling percaya antara rekan kerja yang dirasakan staf PPIC saat bekerja secara virtual mengakibatkan sulit bekerja sama dalam penyelesaian tugas. Hal tersebut selaras dengan pendapat Zhu dan Lee (2017) yang menyatakan bahwa pola kerja secara virtual, akan lebih sulit untuk menciptakan kolaborasi yang efektif dalam hal kesamaan, latar belakang, dan pengalaman, dibanding bekerja tradisional. Menurutnya bahwa tim virtual memiliki lebih sedikit peluang bagi individu untuk berkomunikasi dan berinteraksi membangun kepercayaan (*trust*) antara rekan kerja dari pada tim tradisional. Sejalan dengan pendapat Leppäkoski (2021) yang menyatakan bahwa pada saat bekerja secara virtual, *trust* di antara orang-orang merupakan prasyarat untuk kolaborasi tim yang efektif dalam meningkatkan *task performance*. Demikian juga menurut Cui dan Jiao (2019) bahwa dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi pada tim yang bekerja secara virtual, dibutuhkan *trust* antara rekan kerja. Sementara itu penelitian Saleem et al (2020) membuktikan bahwa *trust* merupakan mediasi yang baik dalam pengaruh *leadership style* terhadap *task performance*.

Hasil wawancara tersebut juga mengungkapkan bahwa sebesar 25% staf PPIC menyatakan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *task performance*. Keterkaitan antara *job satisfaction* terhadap *task performance* telah banyak dibahas pada penelitian terdahulu, antara lain peranan *job satisfaction* sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan dengan *task performance* (M. Ali et al., 2018; Shafique et al., 2018; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Ting-Ding, 2017). Peneliti tersebut mengklaim bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *task performance*. Walaupun konsep yang dikemukakan mereka sama, namun penelitian mereka memiliki perbedaan aspek dari kepemimpinan yang dibahas, yaitu Ali et al (2018) membahas *managerial coaching*, Shafique et al (2018) membahas *ethical leadership* dan Zoghbi-Manrique-de-Lara dan Ting-Ding (2017) membahas kepemimpinan prosedural, sementara penelitian ini membahas *virtual leadership*. Peneliti lainnya bahkan

menyangkal hal tersebut dengan menyimpulkan bahwa *job satisfaction* tidak memiliki peran sebagai mediasi (Paracha et al., 2012). Menurutnya bahwa *job satisfaction* tidak signifikan memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap *task performance*. Namun merujuk pada teori *organization behavior* yang dikemukakan oleh Colquitt et al (2018) menggambarkan peranan *job satisfaction* sebagai mediasi dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *task performance* yang digambarkannya pada model integratif perilaku organisasi. Dengan berpandangan *positivisme* dan dukungan teori serta pendapat ahli yang lain, maka penelitian ini merujuk pada teori dan pendapat ahli tersebut. Sementara pendapat Paracha et al (2012) tersebut akan dibuktikan berdasarkan hasil empiris dalam penelitian ini. Oleh karena itu dapat diduga bahwa *job satisfaction* merupakan variabel mediasi pada pengaruh *virtual leadership* terhadap *task performance* karyawan PPIC di CPI.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah diuraikan di atas, ditemukan kesesuaian dengan fenomena yang terjadi di CPI terkait rendahnya *task performance* staff PPIC pada saat bekerja secara virtual. Keselarasan tersebut adalah terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *task performance* yang berdampak pada fenomena penurunan kinerja operasional CPI sejak diberlakukannya pola bekerja secara virtual. Faktor-faktor tersebut diduga adalah (1) *virtual leadership*, kepemimpinan atasan yang tidak sesuai dengan perubahan pola kerja, (2) *trust* kepercayaan antara rekan kerja dalam tim virtual dan (3) *job satisfaction*, kepuasan kerja dengan fokus pada *satisfaction with the work itself*.

Fenomena penurunan kinerja operasional yang diduga diakibatkan oleh 3 faktor tersebut, juga tergambar pada model Integratif Perilaku Organisasi (*Integrative Model of Organizational Behaviour*) yang terdapat pada teori *Organizational Behaviour*. Teori *Organizational Behaviour* yang dikemukakan oleh Colquitt et al (2018) tersebut, menjelaskan bahwa *Leadership Style* merupakan *Group Mechanisms* yang berpengaruh terhadap *task performance* yang merupakan *individual outcome*, melalui mediasi *Trust* dan *Job Satisfaction* yang merupakan *Individual Mechanisms*.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, untuk menyesuaikan topik penelitian terkait pola bekerja secara virtual, maka variabel *leadership style* direkayasa dengan mengadopsi pendapat Helmold, (2021) yaitu mengganti menjadi *virtual leadership*. Hasil rekayasa tersebut menjadi sebuah model yang perlu diuji secara empiris untuk menghasilkan novelty. Hasil uji dan analisis model tersebut dapat berkontribusi sebagai saran dan rujukan bagi organisasi CPI untuk meningkatkan *Task Performance* staf PPIC serta melanjutkan program bekerja secara virtual di CPI hingga karyawan level operasional lainnya.

Oleh karena itu peneliti tertarik mengangkat topik penelitian dengan judul “*Trust dan Job Satisfaction Sebagai Mediasi Virtual Leadership Terhadap Task Performance*” untuk menghasilkan rekomendasi ataupun alternatif solusi bagi CPI ataupun organisasi lain yang ingin mengembangkan pola bekerja secara virtual pada karyawan level operasional. Temuan dan rekomendasi penelitian ini juga dapat menambah pustaka keilmuan manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan model *virtual leadership* yang mampu meningkatkan *task performance* pada karyawan operasional yang bekerja secara virtual.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan terdapat beberapa permasalahan yang muncul, yaitu: 1) Apakah Virtual Leadership berpengaruh terhadap Task Performance? 2) Apakah Virtual Leadership berpengaruh terhadap Trust? 3) Apakah Virtual Leadership berpengaruh terhadap Job Satisfaction? 4) Apakah Trust berpengaruh Task Performance? 5) Apakah Job Satisfaction berpengaruh terhadap Task Performance? 6) Apakah Trust memediasi pengaruh Virtual Leadership terhadap Task Performance? 7) Apakah Job Satisfaction memediasi pengaruh Virtual Leadership terhadap Task Performance?

1.3. Pembatasan Masalah Penelitian

Para ahli menyimpulkan 6 variabel yang berpengaruh terhadap *task performance*, yaitu gaya kepemimpinan (Yang & Wei, 2017), *trust* (Saleem et al., 2020), *work engagement* dan *job crafting* (Guan & Frenkel, 2018), *psychological empowerment* dan *work engagement* (Varma & Malhotra, 2020). Namun berdasarkan persepsi 40 staf PPIC hanya 3 variabel yang dominan, yaitu *virtual leadership* (45%), *trust* antara rekan kerja (30%) dan *job Satisfaction* (25%), maka penelitian ini membatasi 3 faktor saja untuk diteliti, yaitu *virtual leadership*, *trust* dan *job Satisfaction*.

Sesuai dengan topik penelitian bahwa unit analisis merupakan karyawan operasional yang bekerja penuh secara virtual, maka responden penelitian ini adalah staf PPIC (sebagai karyawan operasional yang mengawasi dan menjalankan salah satu fungsi operasional pabrik), dengan pengalaman kerja minimal 3 tahun di CPI yang sudah bekerja secara virtual minimal 1 tahun secara terus menerus. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menganalisis data yang diperoleh dari responden pada saat pengumpulan data dilakukan dan dianalisis sesuai dengan tahapan yang terdapat pada metode penelitian ini.

1.4. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *Virtual Leadership* berpengaruh terhadap *Task Performance*?
- 2) Apakah *Virtual Leadership* berpengaruh terhadap *Trust*?
- 3) Apakah *Virtual Leadership* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*?
- 4) Apakah *Trust* berpengaruh *Task Performance*?
- 5) Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Task Performance*?
- 6) Apakah *Trust* memediasi pengaruh *Virtual Leadership* terhadap *Task Performance*?
- 7) Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Virtual Leadership* terhadap *Task Performance*?

1.5. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji model pengaruh:

- 1) *Virtual Leadership* terhadap *Task Performance*.
- 2) *Virtual Leadership* terhadap *Trust*.
- 3) *Virtual Leadership* terhadap *Job Satisfaction*.
- 4) *Trust* terhadap *Task Performance*.
- 5) *Job Satisfaction* terhadap *Task Performance*.
- 6) *Trust* untuk memediasi pengaruh *Virtual Leadership* terhadap *Task Performance*.
- 7) *Job Satisfaction* untuk memediasi pengaruh *Virtual Leadership* terhadap *Task Performance*.

Manfaat penelitian ini bagi praktisi dan teoritis adalah sebagai berikut:

- 1) Praktis, bagi Manajer dan Manajemen CPI serta organisasi perusahaan yang mirip ataupun sejenis di Indonesia, penelitian ini dapat dijadikan materi rujukan dalam penyusunan *standard operational procedure* bagi karyawan yang bekerja secara virtual.

- 2) Teoritis, penelitian ini berkontribusi bagi keilmuan di bidang Manajemen SDM sebagai model rujukan empiris bagi penelitian selanjutnya terkait dengan *Virtual Leadership* terhadap *Task Performance*.

1.6. *State Of The Art*

Penelitian ini menganalisis 4 variabel secara bersamaan dalam satu model, yaitu pengaruh *virtual leadership* terhadap *task performance* melalui mediasi *trust* dan *job satisfaction*. Model tersebut merupakan hasil rekayasa teori *Integrative Model of Organizational Behaviour* yang diadopsi dan diadaptasi dari Colquitt et al (2018), dengan mengganti variabel *leadership style* menjadi *virtual leadership*. Hal tersebut tidak ditemukan pada 66 artikel yang diperoleh dari jurnal internasional, sehingga menjadi perbedaan dengan penelitian terdahulu.

Keunikan penelitian ini terletak pada unit analisis penelitian yang tidak pernah diteliti pada penelitian terdahulu, yaitu *task performance* pada karyawan operasional yang bekerja secara virtual. Penelitian terdahulu meneliti *task performance* pada tim virtual yang lebih bersifat proyek ataupun karyawan marketing atau karyawan level eksekutif/ managerial. Sementara pada penelitian ini melakukan analisis pada karyawan operasional yang bekerja virtual secara konsisten selama setahun ataupun lebih dalam satu tim. Keunikan tersebut menghasilkan novelty yang dapat dijadikan rujukan bagi organisasi dalam penyusunan *standard operating procedure* untuk karyawan yang bekerja virtual.