

**ANALISIS PENGARUH *VIRTUAL LEADERSHIP*
TERHADAP *JOB PERFORMANCE* DENGAN
COMMUNICATION SATISFACTION DAN
MOTIVATING LANGUAGE SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada Karyawan PT Pertamina MOR IV)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

AMIR LESTANTO

NIM. 12010115130183

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2019

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Amir Lestanto
Nomor Induk Mahasiswa : 12010115130183
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : ***ANALISIS PENGARUH VIRTUAL LEADERSHIP TERHADAP JOB PERFORMANCE DENGAN COMMUNICATION SATISFACTION DAN MOTIVATING LANGUAGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PT PERTAMINA MOR IV)***

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, SE., M.Si.

Semarang, 22 Juli 2019

Dosen Pembimbing

Dr. Suharnomo, SE., M.Si

NIP. 197007221998021002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Amir Lestanto
Nomor Induk Mahasiswa : 12010115130183
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : ***ANALISIS PENGARUH VIRTUAL LEADERSHIP TERHADAP JOB PERFORMANCE DENGAN COMMUNICATION SATISFACTION DAN MOTIVATING LANGUAGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PT PERTAMINA MOR IV)***

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, SE., M.Si.

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 9 Agustus 2019

Tim Penguji:

1. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, M.M. (.....)
3. Andriyani, S.E., M.M (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Amir Lestanto, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Analisis Pengaruh Virtual Leadership Terhadap Job Performance Dengan Communication Satisfaction dan Motivating Language Sebagai Variabel Intervening, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan kepada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 22 Juli 2019

Yang membuat pernyataan



Amir Lestanto

12010115130183

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Bismillah adalah kalimat terbaik untuk memulai
Alhamdulillah adalah kalimat terbaik untuk mengakhiri

Ku persembahkan karya ini kepada:

Keluarga, Sahabat, dan Pembaca

“semoga senantiasa bermanfaat bagi umat”

ABSTRAK

Pemimpin dalam organisasi modern menghadapi situasi dan lingkungan kerja yang lebih dimamis. Penggunaan teknologi dan informasi mengubah cara organisasi dalam menjalankan bisnisnya, serta menciptakan gaya kepemimpinan yang baru yang disebut dengan *virtual leadership*. *Virtual leadership* mengubah model komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin dan anggotanya, sebagian besar lebih suka menggunakan perangkat teknologi seluler dalam berkoordinasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari *virtual leadership* terhadap *job performance* dengan *communication satisfaction* dan *motivating language* sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang telah diperoleh. Data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti jurnal, buku dan data yang diperoleh dari perusahaan, sedangkan data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Untuk mengukur variabel, digunakan kuesioner yang disebarakan kepada 129 karyawan yang bekerja di PT Pertamina (Persero) MOR IV berdasarkan metode *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* dengan bantuan *software SmartPLS 3.2.8* untuk mengetahui koefisien jalur, serta pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, *virtual leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *communication satisfaction* dan *motivating language*, namun berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap *job performance*. *Communication satisfaction* dan *motivating language* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *job performance*. Selain itu, *communication satisfaction* dan *motivating language* terbukti memediasi hubungan antara *virtual leadership* terhadap *job performance*.

Kata kunci: *virtual leadership*, *job performance*, *communication satisfaction*, *motivating language*, *Partial Least Squares (PLS)*.

ABSTRACT

Leaders in modern organizations had faced more frequent dynamics at the workplace and situation. The use of technology and information change how organization do business, also create new leadership style named as virtual leadership. Virtual leadership changes communication model conducted by leader and employee, most of them prefer using mobile technology for coordination. The purpose of this study is to determine and analyze the influence of virtual leadership towards job performance with communication satisfaction and motivating language as intervening variable.

In this study, both primary and secondary data were obtained. Secondary data were collected from various sources, such as journals, books and data obtained from the company, while primary data by using questionnaire. To measure the variables, it was used questionnaires distributed to 129 employees working in PT Pertamina (Persero) MOR IV based on purposive sampling method. The techniques of data analysis that used in this study is Partial Least Square using SmartPLS 3.2.8 software to determine the path coefficient, the direct or indirect influence of exogenous variables on endogenous variables.

The results showed that virtual leadership has a positive and significant effect towards the communication satisfaction and motivating language, but it is has a negative and not significant to job performance. Communication satisfaction and motivating language also have a positive and significant effect on job performance. In addition, it is shown that communication satisfaction and motivating language proved to mediate the relationship between virtual leadership towards job performance.

Keyword: virtual leadership, job performance, communication satisfaction, motivating language, Partial Least Squares (PLS).

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa. Berkat rahmat Allah SWT, maka skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH *VIRTUAL LEADERSHIP* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* DENGAN *COMMUNICATION SATISFACTION* DAN *MOTIVATING LANGUAGE* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KARYAWAN PT PERTAMINA MOR IV)”** dapat terlaksana sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Peneliti menyadari bahwa tanpa adanya dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak, maka penulisan skripsi ini tidak akan terwujud. Dengan ini, perkenankanlah peneliti mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro serta dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan masukan, membimbing, memotivasi, dukungan, dan menginspirasi peneliti dalam penulisan skripsi.
2. Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Dr. Mahfudz SE., MT. selaku Dosen Wali yang telah memberikan ilmu, arahan, bantuan, dan nasihat selama masa perkuliahan.

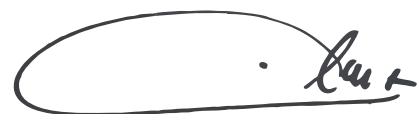
4. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan dan mengajarkan ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa perkuliahan.
5. Ayah Alm. Suranto, Ibu Lestari, dan Bapak Iskandar selaku orang tua peneliti atas kasih sayang, doa, pengorbanan, dukungan moril dan materi yang telah diberikan hingga titik ini sehingga penulis dapat mencapai sebuah *milestone* baru dalam kehidupan yang mana tanpa adanya mereka penulis tak mungkin mampu untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.
6. Simbah Kakung dan Putri, adik Febrista Safira dan Keluarga Besar Mangku yang selalu mendukung dan memberikan bantuan.
7. HC Unit PT Pertamina (Persero) MOR IV yang telah memberikan izin, bantuan, waktu, dan informasi, serta seluruh karyawan PT Pertamina (Pertamina) MOR IV yang sudah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Yang selalu ada dikala siang dan malam, yang selalu ada dikala senang ataupun duka, Lala, Tegar, Hanif, Pandu, Fadho, Wildanul, Krisna, Dani, Ariq, Faizal, kalian adalah sahabat-sahabat terbaik ku.
9. Yang selalu menghiasi seperti indahnya pelangi dengan segala warnawarninya, Manajemen Undip 2015 kalian adalah mejikuhibiniu ku.
10. Yang selalu menjadi tempat untuk bertukar cerita, yang mengisi hari dengan canda tawa, Teman-teman Wisma Ganesha dan Tiga Dewa.

11. Yang telah memberikan banyak pelajaran berharga dan memberikan warna selama menjalani perkuliahan, *Amir Students Unit* dan *Power Ranger Pink* kalian adalah memori berharga dalam perjalanan panjangku.
12. Yang mejadi fondasi kokoh untuk berpijak, yang menjadi wadah untuk selalu bermanfaat, Mikat BEM Undip 2016, KMW FEB Undip 2017, BEM FEB Undip 2018, tempatku belajar, berproses, dan berjuang bersama.
13. Yang mengajarkan makna kebermanfaatan dan kepedulian, teman-teman KKN Desa Sidokumpul, kalian adalah kisah pengabdianku.
14. Yang selalu mendukung dan medoakan, seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Peneliti sepenuhnya sadar dan merasa bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, sehingga peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan dan kekuangan dalam penulisan skripsi ini. Semoga dengan adanya skripsi ini bisa memberikan manfaat yang positif bagi banyak pihak.

Semarang, 22 Juli 2019

Penulis



Amir Lestanto

12010115130183

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	11
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	13
1.3.1. Tujuan Penelitian	13
1.3.2. Kegunaan Penelitian	14
1.4. Sistematika Penulisan	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1. Landasan Teori.....	17
2.1.1. Virtual Leadership.....	17
2.1.2. Kinerja (Job Performance)	23
2.1.3. Computer-Mediated Communication (CMC).....	26
2.1.4. Communication Satisfaction	28
2.1.5. Motivating Language	32
2.2. Penelitian Terdahulu	39
2.3. Hubungan Antar Variabel	45
2.3.4. Pengaruh Variabel Virtual Leadership Terhadap Job Performance	45
2.3.5. Pengaruh Variabel Virtual Leadership Terhadap Communication Satisfaction	47
2.3.6. Pengaruh Variabel Virtual Leadership Terhadap Motivating Language	48

2.3.7 Pengaruh Variabel Communication Satisfaction Terhadap Job Performance	49
2.3.8 Pengaruh Variabel Motivating Language Terhadap Job Performance	50
2.4 Kerangka Pemikiran	51
2.5 Hipotesis	52
BAB III METODE PENELITIAN	54
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	54
3.1.4 Variabel Penelitian	54
3.1.5 Definisi Operasional	55
3.2 Populasi dan Sampel	59
3.2.4 Populasi	59
3.2.5 Sampel	60
3.3 Jenis dan Sumber Data	61
3.3.4 Jenis Data	61
3.3.5 Sumber Data	61
3.4 Metode Pengumpulan Data	62
3.4.4 Kuesioner	62
3.4.5 Wawancara	63
3.4.6 Studi Pustaka	64
3.5 Tahapan Analisis Data	64
3.5.4 Analisis Kuantitatif	64
3.5.5 Analisis Angka Indeks	66
3.6 Metode Analisis	66
3.6.4 Model Spesifikasi dengan Smart Partial Least Squares	68
3.6.5 Evaluasi Model	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	72
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	72
4.1.1. Profil Perusahaan	72
4.1.2. Sejarah Perusahaan	73
4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan	75
4.1.4. Logo Perusahaan	76
4.1.5. PT Pertamina (Persero) MOR IV	77
4.2. Gambaran Umum Responden	80
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	81
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.	82
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
4.2.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi Kerja	84
4.2.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Penggunaan Media Elektronik.....	85
4.2.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Aplikasi Digunakan	86
4.3. Analisis Angka Indeks	87
4.3.1. Analisis Angka Indeks Variabel <i>Virtual Leadership</i>	88
4.3.2. Analisis Angka Indeks Variabel <i>Communication Satisfaction</i>	90
4.3.3. Analisis Angka Indeks Variabel <i>Motivating language</i>	91
4.3.4. Analisis Angka Indeks Variabel <i>Job Performance</i>	93
4.4. Analisis Data	94
4.4.1. Analisis <i>Outer Model</i>	94
4.4.2. Analisis <i>Inner Model</i>	97
4.4.3. Uji Hipotesis	100
4.4.4. Uji <i>Intervening</i>	101
4.4.5. Interpretasi Hasil	102
BAB V PENUTUP.....	112
5.1. Kesimpulan	112
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	116
5.3. Saran.....	116
5.3.1. Bagi Perusahaan	116
5.3.2. Bagi Penelitian Mendatang	118
DAFTAR PUSTAKA	120

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3.1	Contoh Tabel Kuesioner dan Skala <i>Likert</i>	63
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	81
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	82
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi Kerja	84
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Penggunaan Media Elektronik	85
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Aplikasi Yang Digunakan...	86
Tabel 4.8	Angka Indeks Variabel <i>Virtual Leadership</i>	89
Tabel 4.9	Angka Indeks Variabel <i>Communication Satisfaction</i>	90
Tabel 4.10	Angka Indeks Variabel <i>Motivating Language</i>	92
Tabel 4.11	Angka Indeks Variabel <i>Job Performance</i>	93
Tabel 4.12	<i>Outer Loadings</i>	95
Tabel 4.13	<i>Discriminant Validity</i> dan <i>Composite Reliability</i>	97
Tabel 4.14	<i>R-Square</i>	99
Tabel 4.15	<i>Path Coeficient</i>	100
Tabel 4.16	<i>Spesific Indirect Effect</i>	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	<i>Conceptual Framework of emerging e-leadership for e-work environment</i>	3
Gambar 1.2	<i>E-Correspondence</i> PT Pertamina (Persero) MOR IV	9
Gambar 2.1	Perbedaan Karakteristik Tim Virtual dengan Tim Konvensional	20
Gambar 2.2	Aspek Utama <i>Motivating Language</i> dalam Setiap Bidang	35
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran	52
Gambar 3.1	Model Variabel <i>Virtual Leadership</i>	56
Gambar 3.2	Model Variabel <i>Communication Satisfaction</i>	57
Gambar 3.3	Model Variabel <i>Motivating Language</i>	58
Gambar 3.4	Model Variabel <i>Job Performance</i>	59
Gambar 4.1	Logo PT Pertamina (Persero)	75
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT Pertamina (Persero) MOR IV	79
Gambar 4.3	<i>Outer Model Partial Least Square</i>	95
Gambar 4.4	<i>Inner Model Partial Least Square</i>	98

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Kuesioner Penelitian.....	125
Lampiran B	Tabulasi Data.....	134
Lampiran C	<i>Ouput</i> SmartPLS.....	137
Lampiran D	Surat Izin Penelitian.....	144
Lampiran E	Surat Keterangan Penelitian	146

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era persaingan global seperti saat ini mendorong setiap negara untuk dapat menciptakan produk dan sumber daya manusia yang berkualitas, serta mendorong untuk dapat menguasai teknologi untuk bersaing dengan negara lain. Pada dunia bisnis, untuk dapat mempertahankan usahanya dibutuhkan peran karyawan dalam menggerakkan aktivitas organisasi. Kemampuan sumber daya manusia saat ini menjadi peran penting dalam kelangsungan hidup suatu organisasi.

Sifat pekerjaan di organisasi saat ini sedang berubah. Dalam beberapa tahun terakhir, aktivitas perusahaan telah menjadi semakin global, persaingan dari sumber-sumber asing dan domestik telah tumbuh secara dramatis, dan telah ada pergeseran terus-menerus dari produksi ke lingkungan kerja berbasis layanan / pengetahuan. Perkembangan teknologi informasi mampu membentuk fondasi lingkungan kerja yang baru yang dibatasi secara geografis, waktu, dan batasan organisasi, dimana produktifitas, fleksibilitas, dan kolaborasi akan mencapai tingkat baru yang belum pernah terjadi sebelumnya. (Townsend, Demarie, & Hendrickson, 1998)

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah memungkinkan laju perubahan yang lebih cepat daripada di masa lalu dan telah menciptakan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis. Menanggapi perubahan tersebut, sistem organisasi, struktur, dan proses telah berkembang menjadi lebih fleksibel dan adaptif (Bell & Kozlowski, 2003). Perkembangan teknologi memiliki peran penting

di dalam organisasi yang dirasa sangat menguntungkan karena dapat mempermudah dan mempercepat berbagai macam aktivitas perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Sejalan dengan perkembangan dan kemajuan teknologi yang di terapkan dalam perusahaan, karyawan dituntut untuk dapat menguasai berbagai macam teknologi, terutama teknologi informasi.

Teknologi informasi dapat membantu mempermudah aktivitas manusia dalam hal membuat, mengubah, menyimpan, mengkomunikasikan dan meyebarkan berbagai macam informasi. Teknologi informasi merupakan sarana komunikasi yang efektif yang dapat diterapkan di dalam perusahaan untuk mempermudah komunikasi antar karyawan. Saat ini, bidang komunikasi sangat terlihat perkembangannya. Jaringan komunikasi pada saat ini sudah menjadi media untuk mendapatkan informasi. Tidak hanya itu, jaringan komunikasi juga mendukung terbentuknya sistem informasi yang handal.

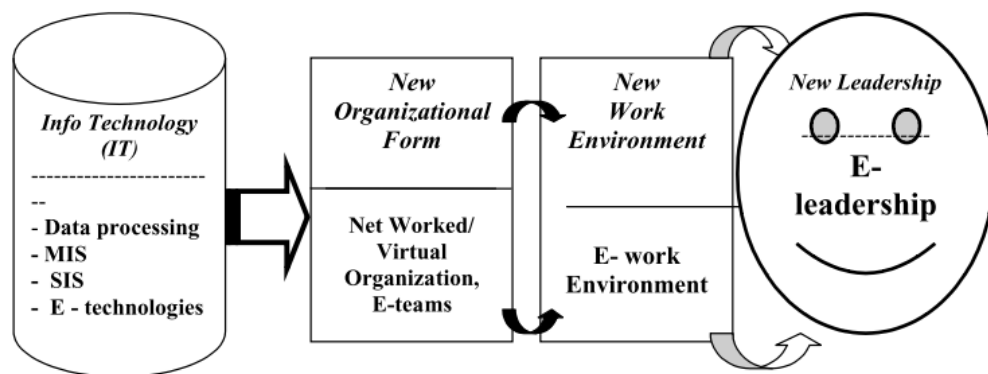
Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap lingkungan kerja, ketersediaan akses yang relatif murah dengan konektifitas *bandwith* yang lebih tinggi membuat bentuk-bentuk kerja baru bertambah populer (Anderson, 2007). Pemimpin dalam organisasi modern menghadapi situasi dan lingkungan kerja yang lebih dinamis. Salah satu elemen yang paling penting dalam perubahan metode komunikasi / interaksi FtF (*face to face*) menjadi virtual adalah adanya tim virtual. Tim virtual adalah tim dengan anggota yang berada pada lokasi yang berbeda (Anderson, 2007). Tim virtual melakukan pekerjaan dan bertukar informasi dengan menggunakan internet, maka dari itu, mereka menggunakan cara yang berbeda dibandingkan dengan tim yang

bekerja secara FtF dalam melaksanakan tugas dan berhubungan dengan orang dalam tempat yang berbeda. Tim tersebut menciptakan gaya kepemimpinan baru, yang disebut dengan *E-leadership (virtual leadership)* (Iriqat & Khalaf, 2017).

Tinjauan literatur yang luas menunjukkan bahwa konsep *e-leadership (virtual leadership)* merupakan hasil dari *e-environment* (tim virtual) yang disebabkan oleh perkembangan teknologi informasi yang diintegrasikan dalam proses organisasi (Mohammad, 2009).

Gambar 1.1

Conceptual framework of emerging e-leadership for e-work environment



Sumber : (Mohammad, 2009)

Berdasarkan gambar diatas, penggunaan teknologi informasi selama bertahun-tahun telah mengubah cara organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Akibatnya muncul bentuk organisasi baru yaitu organisasi virtual. Dengan demikian pertemuan antara pemimpin dan anggota mengalami perubahan dengan menggunakan *e-technology* (telepon, email, fax, chat, *video conferring*, dll).

Dalam konteks *e-leadership (virtual leadership)* dalam melakukan pekerjaan dimediasi oleh teknologi informasi, dengan demikian tidak hanya komunikasi antara pemimpin dengan anggota yang menggunakan teknologi

informasi, akan tetapi pengumpulan dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan dalam organisasi juga dilakukan melalui teknologi informasi (Kahai & Avolio, 2003). *E-leadership (virtual leadership)* merupakan proses pengaruh sosial yang dimediasi menggunakan AIT (*advanced information and technology*) untuk menghasilkan perubahan dalam sikap, perasaan, berfikir, perilaku, dan/atau kinerja secara individu, kelompok dan/atau organisasi (Avolio *et al.*, 2001).

Revolusi informasi merupakan suatu perkembangan yang sangat cepat, teknologi informasi yang baru (internet, email, faxes, *video conferring*, skype, dan perangkat teknologi mobile) dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya (Iriqat & Khalaf, 2017). Gaya kepemimpinan yang menerapkan teknologi informasi akan dapat mempermudah dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Virtual leadership merupakan gaya kepemimpinan yang mana dalam melaksanakan tugas, memberikan perintah, menyampaikan informasi ataupun bentuk-bentuk interaksi lainnya dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi sebagai media. Schultz (dikutip oleh Ibrahim, 2014) menyatakan bahwa terdapat tantangan baru bagi para karyawan yaitu secara fisik terpisah dari pemimpinnya dan sesama rekan kerjanya. Karena terdiri dari anggota tim yang tersebar secara geografis, anggota tim virtual saling berhubungan terutama melalui teknologi informasi dan komunikasi.

Gaya kepemimpinan menimbulkan sebuah hubungan dengan kinerja atau *job performance*. Menurut McGrath & MacMillan (dikutip oleh Mahdinezhad *et*

al., 2013) gaya kepemimpinan yang efektif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja ketika terdapat tantangan baru yang muncul. Kepemimpinan yang efektif memiliki peran penting dalam menghasilkan kinerja dan pertumbuhan organisasi yang lebih baik (Mahdinezhad *et al.*, 2013).

Kinerja (*job performance*) merupakan produktivitas atau hasil dari pekerjaan atas selesainya pekerjaan tersebut yang menyatakan kuantitas, kualitas, dan kontribusi dalam pekerjaan (Lin, 2019). Pemimpin akan mempengaruhi *job performance* karena mereka dapat memimpin, membimbing, mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaan. Mahdinezhad *et al.*, (2013) mengungkapkan bahwa gagasan mengenai kinerja memiliki dua konsep, pertama adalah efisiensi yang menghubungkan input dengan hasil, kedua adalah efektifitas yang menghubungkan antara hasil dan tujuan yang diharapkan.

Mengenali pengaruh kepemimpinan pada kinerja sangat penting karena beberapa peneliti melihat kepemimpinan sebagai kekuatan utama untuk meningkatkan *job performance*. Dengan adanya pengaruh teknologi terhadap gaya kepemimpinan membuat interaksi menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga hal tersebut dapat mengarah pada peningkatan kinerja.

Selain itu, *virtual leadership* juga mengubah model komunikasi yang digunakan oleh pemimpin dan bawahan, dengan perkembangan teknologi komunikasi seluler, sebagian besar pemimpin lebih suka menggunakan perangkat teknologi seluler dalam mengkoordinasikan anggota mereka dalam organisasi. Skovolt (2009) menyatakan *doing leadership is communication*, kepemimpinan dapat dicapai melalui komunikasi secara lisan maupun tertulis dan memerlukan

kemampuan yang baik dalam berkomunikasi. Kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi tidak dapat disangkal memiliki pengaruh yang kuat di dalam lingkungan kerja (Mayfield & Mayfield, 2010).

Witherspoon (dikutip oleh Terek *et al.*, 2015) menyatakan bahwa kepemimpinan hanya ada melalui komunikasi, dan fungsi utama dari komunikasi tersebut adalah untuk mencari dan menggunakan informasi secara efektif. Pada era globalisasi saat ini, banyak perusahaan telah memiliki cabang perusahaan di berbagai daerah bahkan di berbagai negara. Maka dari itu komunikasi merupakan hal terpenting bagi pemimpin dan anggota pada lingkungan tim virtual yang secara geografis terpisah.

Akkirman & Harris (2005) menyatakan lingkungan kerja pada tim virtual tidak memiliki dampak negatif terhadap komunikasi, faktanya, karyawan tim virtual pada perusahaan sampel penelitian tersebut mengalami tingkat kepuasan komunikasi (*communication satisfaction*) yang lebih tinggi. *Communication satisfaction* merupakan tingkat kepuasan karyawan dalam lingkungan komunikasi secara keseluruhan (Redding, 1972). Hecht (1978) mendeskripsikan *communication satisfaction* sebagai *socioemotional outcomes*, yang dihasilkan dari interaksi dalam melakukan komunikasi. Maka dari itu, *communication satisfaction* dapat didefinisikan sebagai kepuasan individu yang dihasilkan dari berbagai aspek komunikasi baik itu secara interpersonal maupun kelompok yang terdapat di dalam organisasi.

Communication satisfaction menunjukkan hubungan yang positif terhadap *job performance*. Alasan terhadap hubungan positif tersebut adalah bahwa

kepuasan komunikasi dapat meningkatkan rasa prestasi karyawan, hal tersebut juga mendorong karyawan untuk melakukan lebih banyak upaya untuk mencapai target pekerjaan (Tsai *et al.*, 2009). Kinerja organisasi secara keseluruhan dapat ditingkatkan ketika karyawan mendapat informasi yang memadai melalui komunikasi yang efektif (Gray & Laidlaw, 2004). Ketika kebutuhan karyawan dapat terpenuhi melalui komunikasi yang memuaskan, karyawan akan lebih cenderung untuk membangun hubungan kerja yang efektif. Oleh karena itu, ketika karyawan puas dengan komunikasi di dalam organisasi, mereka akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan serta meningkatkan kemampuannya (Alsayed *et al.*, 2012).

Selain itu, terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah *motivating language* yang digunakan oleh pemimpin (Buenviaje, *et al* 2017). *Motivaing language* merupakan upaya dalam menyelaraskan aspirasi anggota dengan visi organisasi dengan menggunakan kemampuan berbicara dari seorang pemimpin (Mayfield & Mayfield, 2017). Pengembangan model konseptual yang dikembangkan oleh (Wirsching *et al.*, 2015) menunjukkan bahwa *motivating language* mampu menjadi mediator antara *leadership* dan *employee outcomes*, salah satunya yaitu *job performance*.

Motivating Language menggambarkan komunikasi manajer yang berhasil memotivasi karyawannya, serta membantu menjelaskan kepuasan di dalam suatu organisasi dengan berfokus pada komunikasi antara *supervisors* dan karyawan (Sullivan, 1988). *Motivating Language* menjadi alat yang sangat bermanfaat untuk

memahami gaya bahasa yang digunakan oleh pimpinan kepada anggota tim dalam berkomunikasi.

Tidak seperti tim FtF, anggota tim virtual dapat tersebar secara global dengan zona waktu, budaya, dan pengetahuan yang berbeda. Oleh karena itu, interkoneksi, koordinasi dalam penyelesaian tugas, tanggung jawab, dan berbagi pengetahuan dalam tim virtual harus dilakukan melalui teknologi informasi dan komunikasi (Mukherjee *et al.*, 2012). Lee (dikutip oleh Fan *et al.*, 2014) menganggap email sebagai media yang dapat mendukung kegiatan manajerial dan alat yang berguna bagi pemimpin dalam tim virtual untuk berkomunikasi dengan anggota. Namun, dalam konteks virtual, informasi tidak langsung dibagikan dan sering terdistorsi, sehingga membuat anggota tim kurang memahami mengapa hal-hal tertentu terjadi dan bagaimana keputusan dibuat, Kaywort dan Leidner; Malhotra (dikutip oleh Fan *et al.*, 2014)


Penelitian ini dilaksanakan di PT Pertamina (Persero) MOR IV yang bergerak dalam bidang pemasaran produk-produk dari Pertamina di wilayah operasional Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Visi dari Pertamina yaitu Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia, untuk mencapai visi tersebut tentu perusahaan harus mampu meningkatkan *job performance* agar dapat bersaing dengan perusahaan lain di era persaingan global seperti saat ini. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu asset berharga yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan juga meyakini bahwa keunggulan *job performance* yang dicapai adalah kontribusi dari para karyawan.

PT Pertamina juga melakukan perubahan dalam menjalankan proses fungsi organisasi sejalan dengan perkembangan teknologi yang semakin maju. Pada tahun 2013 PT Pertamina meluncurkan aplikasi *New Electronic Correspondence (New E-Corr)* oleh fungsi *Corporate Shared Service (CSS)*, sistem tersebut memberikan kemudahan, kecepatan, *secure*, dan *paperless* bagi perusahaan dan karyawan.



Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *Assitant Manager HC Unit Pertamina MOR IV*, sistem *E-Corr* yang ada di perusahaan dapat membantu dan mempermudah karyawan untuk mengetahui agenda-agenda atau pekerjaan yang harus karyawan selesaikan, dan mengetahui prioritas pekerjaan yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Dalam sistem tersebut juga pemimpin dapat memberikan tugas melalaui aplikasi tersebut sehingga dapat mempercepat proses komunikasi atau penyampaian informasi.

Gambar 1.2
E-Correspondence PT Pertamina (Persero) MOR IV

MEMORANDUM
Lembar Penerus



Request
History

Kepada	Dari	Tindak Lanjut	Disposisi	Tanggal Kirim
Ast Manager HC Business Partner	HC Unit Manager MOR IV	Action	agar diproses mengacu ke dokumen yg dilampirkan	17 Juli 2019
Jabatan lain yang mendapatkan disposisi yang sama:				
Jr Officer II HC Business Partner	HC Unit Manager MOR IV	Action		17 Juli 2019
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  HC Unit Manager MOR IV </div> <div style="text-align: center;">  Region Manager HSSE MOR IV </div> <div style="text-align: right;"> 15 Juli 2019 </div> </div>				

Preview
Tutup

Sumber: HC Unit Pertamina MOR IV

Penelitian dengan topik utama *leadership* telah banyak berkembang, namun penelitian tentang *virtual leadership* belum banyak dipelajari. Penelitian yang ada sebelumnya tidak cukup diketahui tentang cara teknologi berdampak terhadap kepemimpinan, dan terdapat kurangnya bukti tentang bagaimana konteks komunikasi teknologi mempengaruhi kepemimpinan dan keberhasilan tim virtual (Purvanova & Bono, 2009).

Studi sebelumnya tentang *virtual leadership* yang pernah dilakukan oleh Ibrahim (2015) menunjukkan *virtual leadership* berkontribusi atau berpengaruh secara signifikan terhadap *job performance*. Selain itu, Lin (2019) menyebutkan gaya kepemimpinan pada karyawan perusahaan sepatu di China menunjukkan gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap *job performance*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pertimbangan atau motivasi dari supervisor dapat memberikan pengaruh terhadap perasaan positif karyawan dan meningkatkan kinerjanya.

Dalam penelitian Terek *et al.*, (2015) yang dilakukan pada 57 sekolah dasar di Serbia dengan melibatkan 362 guru menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap *communication satisfaction*. Hal tersebut menunjukkan juga bahwa dimensi kepemimpinan memiliki efek prediksi yang signifikan secara statistik pada dimensi *communication satisfaction*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Buenviaje *et al.*, (2017) pada *Private Academic Institution in the Philippines* menunjukkan bahwa *motivating language* yang dilakukan secara langsung oleh dekan atau pemimpin institusi dapat membuat pekerjaan karyawan fakultas menjadi lebih baik. Sehingga dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa *motivating language* memiliki pengaruh positif

terhadap kinerja. Penelitian oleh Mayfield & Mayfield (2010) juga menunjukkan bahwa *motivating language* pada tingkat pemimpin berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja anggota.

Berdasarkan uraian diatas, membawa munculnya berbagai model teoritis yang diciptakan untuk mengembangkan dan sebagai penjelas dari bagaimana penerapan *Virtual Leadership* dapat memberikan pengaruh terhadap *Job Performance*. Sehingga, *Virtual Leadership* menjadi topik yang menarik untuk dibahas. Maka dari itu, topik *Virtual Leadership* diangkat dalam penelitian ini, dan diberi judul “Analisis Pengaruh *Virtual Leadership* Terhadap *Job Performance* dengan *Communication Satisfaction* dan *Motivating Language* sebagai Variabel Intervening”

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Pada era dewasa ini telah muncul suatu konsep baru pada perkembangan MSDM di mana teknologi memiliki peranan penting terhadap perkembangan tersebut. Dalam suatu organisasi tidak pernah lepas dengan fungsi kepemimpinan, karena merupakan alat untuk dapat menjalankan organisasi dan mencapai keberhasilan organisasi. Dengan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi, kepemimpinan mengalami perubahan dalam proses interaksi dan komunikasi yang dilakukan oleh karyawan.

Perubahan dalam konsep kepemimpinan tersebut kemudian memunculkan sebuah konsep baru yang dinamakan dengan *virtual leadership*, yang mana dalam melakukan pekerjaan dimediasi oleh teknologi informasi, dengan demikian tidak hanya komunikasi antara pemimpin dengan anggota yang menggunakan teknologi

informasi, akan tetapi pengumpulan dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan dalam organisasi juga dilakukan melalui teknologi informasi (Kahai & Avolio, 2003).

Kepemimpinan dan bagaimana cara memimpin karyawan merupakan hal yang penting bagi sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan tidak hanya memberikan pengaruh terhadap tujuan organisasi dan kepuasan organisasi, tetapi juga memberikan pengaruh terhadap *job performance* (Lin, 2019). Melalui teknologi, seorang pemimpin dapat bekerja di mana saja dan kapan saja, mereka dapat memberikan arahan, dan berbagi informasi dengan anggota tim serta dapat meningkatkan efektifitas komunikasi dan berkontribusi pada kinerja karyawan (Ibrahim, 2015).

Namun Driskell, Radtke, & Salas (2003) mengungkapkan bahwa penggunaan teknologi akan mempersulit pemberian informasi kepada orang lain dan untuk menafsirkan informasi tersebut. Informasi kontekstual relatif sering hilang dalam komunikasi yang dimediasi menggunakan teknologi atau komputer. Teknologi juga dapat mengakibatkan kesulitan yang lebih besar dalam menciptakan pengetahuan secara timbal balik dan dapat menyebabkan kebingungan yang lebih besar di antara anggota tim dan ketidakakuratan dalam kinerja.

Berdasarkan penjelasan latar belakang dan uraian yang telah dipaparkan di atas, terdapat perbedaan pandangan dan hasil penelitian tentang pengaruh *virtual leadership* dan *job performance*. Selain itu juga masih belum banyak ditemukan penelitian sejenis terutama di Indonesia, maka ditentukan variabel-variabel pendamping yang sesuai menurut penelitian terdahulu untuk dijadikan variabel

intervening. Selanjutnya dilakukan analisis lebih mendalam mengenai *job performance* yang dipengaruhi oleh *virtual leadership*, dengan *communication satisfaction* dan *motivational language* sebagai variabel intervening, serta dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan dari rumusan masalah penelitian tersebut, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh antara *Virtual Leadership* terhadap *Job Performance*?
2. Bagaimana pengaruh antara *Virtual Leadership* terhadap *Communication Satisfaction*?
3. Bagaimana pengaruh antara *Communication Satisfaction* terhadap *Job Performance*?
4. Bagaimana pengaruh antara *Virtual Leadership* terhadap *Motivating Language*?
5. Bagaimana pengaruh antara *Motivating Language* terhadap *Job Performance*?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Virtual Leadership* terhadap *Job Performance*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Virtual Leadership* terhadap *Communication Satisfaction*

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Communication Satisfaction* terhadap *Job Performance*.
4. Untuk mengetahui dan pengaruh menganalisis *Virtual Leadership* terhadap *Motivating Language*.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Motivating Language* terhadap *Job Performance*.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1.3.2.1. Secara Teoritis

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, kegunaan dari penelitian ini secara teoritis penelitian ini dapat digunakan sebagai penelitian dasar untuk penelitian lain atau selanjutnya dalam masalah yang serupa, yaitu mengenai pengaruh *virtual leadership* dan *job performance* dengan *communication satisfaction* dan *motivating language* sebagai variabel interverning.

1.3.2.2. Secara Praktis

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, dalam penelitian ini terdapat kegunaan secara praktis, antara lain:

1. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan baru yang dapat digunakan sebagai literatur untuk memperdalam ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi bagi akademisi untuk penelitian lainnya.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam menghadapi perkembangan informasi dan teknologi yang begitu cepat, terutama pada bidang manajemen sumber daya manusia untuk dapat memaksimalkan kinerja melalui komunikasi yang digunakan oleh pemimpin dalam *virtual leadership*.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini memiliki kegunaan secara praktis bagi penulis untuk memenuhi tugas akhir dalam menjalankan perkuliahan S-1 Manajemen FEB Universitas Diponegoro, serta untuk mendapatkan wawasan dan pengetahuan baru dan menerapkan ilmu yang didapat selama menjalani perkuliahan dalam realita yang sebenarnya

1.4. Sistematika Penulisan

Untuk dapat mengetahui isi penelitian ini dengan mudah, maka perlu dilakukan pembahasan dalam penelitian ini secara sistematis. Berikut merupakan sistematika dalam penyusunan penelitian ini sesuai dengan yang tertera dalam Buku Pedoman dan Penyusunan Skripsi dan Pelaksanaan Ujian Akhir Program Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan ini menjelaskan latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan. Dalam bagian ini juga dijelaskan mengenai latar belakang *virtual*

leadership terhadap *job performance* dengan *communication satisfaction* dan *motivating language* sebagai variabel interverning

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini menjelaskan teori-teori serta telaah pustaka yang mendukung dan berhubungan dengan penelitian ini, yaitu tentang *virtual leadership*, *communication satisfaction*, *motivating language*, dan *job performance*. Pada bagian ini juga dijelaskan kerangka pemikiran, penelitian terdahulu, serta hipotesis dari penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bagian metode penelitian dijelaskan deskripsi tentang bagaimana penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan variabel penelitian yang terdiri dari variabel dependen, variabel independen, dan variabel intervening, serta definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Pada bagian hasil dan analisis berisi mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data dan interpretasi hasil yang menjelaskan pembahasan mengenai jawaban dari masalah penelitian dan argumentasi mengenai hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bagian penutup ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran dan anjuran yang diajukan untuk penelitian selanjutnya sehingga dapat berguna bagi berbagai pihak untuk kepentingan penelitian.