

Tim Virtual dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerjasama dalam Tim Virtual

Mulyani

Universitas Katholik Parahyangan – Bandung

Email: zhong.yannie@gmail.com

Abstract

Nowadays, a Virtual Team has growing rapidly and become one of a trend model in business activities; it's growing is in compliance with technology advance in the world without any boundaries concept. A virtual team has its member around the world, communicate each other using media technology, and almost never meet up at all. As a traditional (conservative) team, a Virtual Team also influenced by many factors to determine its effectiveness. Base on literature research, Reseacher found several factors which is influence to Virtual Teams effectiveness, such as trust, communication and depth of relationship, goal & share understanding, commitment, leadership, technology and trainings.

Keyword: Virtual Team, Tradisional Team, Team collaboration, Team Effectiveness

PENDAHULUAN

Mengamati kemajuan teknologi dalam bidang komunikasi dewasa ini merupakan hal yang menarik, dimana banyak hal yang menakjubkan terjadi. Sesuatu yang semula tampak mustahil untuk diwujudkan, kini menjadi mungkin. Jarak tidak lagi menjadi halangan bagi setiap orang untuk dapat berkomunikasi secara verbal dengan hampir tidak ada waktu tunda (*delay time*). Komunikasi dapat dilakukan bukan hanya dalam bentuk audio tetapi juga visual. Hebatnya lagi hal ini dapat dilakukan dengan banyak orang dari berbagai penjuru dunia. Untuk dapat berkomunikasi bahkan bekerja sama, orang tidak harus lagi berada di satu tempat yang sama. Kemajuan inilah yang kemudian memungkinkan munculnya suatu bentuk kerjasama baru, tim virtual, tim yang anggotanya tersebar secara geografis.

Tim virtual, dewasa ini semakin berkembang dan menjadi trend dalam dunia bisnis. Seperti diungkapkan dalam penelitian Horwitz, *et al* (2006), bahwa trend yang berkembang pesat dalam ekonomi global saat ini adalah berkembangnya tim virtual-kerjasama individu-individu dalam tim kerja yang terpisah secara geografis yang berada di wilayah waktu dan benua/tempat yang berbeda. Kemajuan teknologi komunikasilah yang memungkinkan terjalannya suatu komunikasi instan jarak jauh secara lisan maupun tulisan dalam bentuk audio dan visual. Hal ini memberi sumbangsih yang besar bagi kerjasama anggota tim virtual. Suatu pekerjaan tertentu dapat dikerjakan oleh pekerja yang berdomisili di berbagai tempat di penjuru dunia dengan atau tanpa kontak fisik sama sekali. Tim virtual adalah tim yang anggotanya tersebar secara geografis, menggunakan teknologi sebagai media komunikasi mereka, dimana anggota timnya hampir tidak pernah bertemu secara tatap muka. Tim virtual ini memiliki kecenderungan karakteristik *boundaryless environment* (Prasad and Akhilesh, 2002 ; Peter dan Manz, 2007). Lingkungan kerja yang tidak lagi terbatas dan tidak lagi dibatasi oleh wilayah geografis dan domisili. Craincross (1997) menyebutnya sebagai "*death of distance*" (Prasad and Akhilesh, 2002), kematian jarak, suatu perubahan dramatik dalam dunia bisnis dimana orang bekerja bersama-sama tanpa adanya batasan jarak.

Verifone, suatu perusahaan multinasional, dalam operasional hariannya bergantung pada tim virtual (Cascio, 1999). Perusahaan pembuat mesin pembaca detail *credit card* ini,

mempekerjakan 3.000 orang yang berada di lokasi yang berbeda-beda dan telah menggunakan tim virtual sebagai strategi mereka sejak tahun 1981 (Arnison and Miller, 2002). Para pekerja tidak perlu pindah dari tempat tinggal mereka menuju suatu lokasi baru, karena mereka dapat melakukan pekerjaan mereka, berkomunikasi, berinteraksi satu sama lain dalam suatu wadah yang virtual yang disebut oleh Kiser (1999) sebagai "virtual space" (Arnison and Miller, 2002). Seperti halnya Verifone, Perusahaan Microsoft juga menggunakan tim virtual untuk mendukung sebagian besar *corporate customer sales* dan *post-sales service*-nya (Bergiel *et al.*,2008); demikian juga dengan CompuCo2, perusahaan ini memiliki 20.000 pegawai yang merupakan tim yang tersebar secara geografis, namun saling bekerja sama untuk kepentingan perusahaan tersebut. Selain itu Hewlett-Packard, IBM, Whirlpool, Johnson and Johnson, dan Ford Motor Company juga merupakan perusahaan yang sering menjadi fokus pembahasan dalam penelitian mengenai tim virtual ini. Dengan memanfaatkan tim virtual, perusahaan-perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja ahli dan bakat-bakat khusus tanpa dibatasi oleh suatu wilayah atau geografis. Semakin nyata bahwa tim virtual ini semakin menjadi kebutuhan bagi perusahaan, didukung fakta bahwa hampir dari dua pertiga organisasi di Amerika Serikat memanfaatkan tim virtual untuk merealisasikan strategi bisnis mereka (Bergiel, *et al.*,2008).

Tim virtual ini menjadi semakin penting dalam suatu organisasi bisnis untuk meningkatkan efisiensi kerja perusahaan (Horwitz, *et al.* ,2006). Tim virtual yang terpisah secara geografis ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja ahli tanpa lagi dibatasi oleh keberadaan fisik dan letak geografis. Perusahaan dapat mempekerjakan tenaga kerja ahli dari berbagai belahan dunia, tanpa memerlukan biaya tambahan untuk relokasi. Tim virtual juga memiliki efisiensi dari segi waktu, dimana suatu pekerjaan dapat dilakukan kapan pun dan dimana pun. Hal ini mengurangi biaya tempat kerja (*workplace cost*), meningkatkan produktivitas, sebagai cara baru meningkatkan *customer service*, akses yang lebih baik dalam pasar global dan lingkungan yang menguntungkan (Cascio, 2000). Pertumbuhannya sendiri dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan, hal ini dapat ditandai dengan meningkatnya persentase pekerja online yang bekerja di rumah mereka sendiri. Data menyebutkan persentase pertumbuhan perkerja rumahan yang terjadi dari tahun 1980-2009 adalah sebesar 86,6%. Diperkirakan bahwa setidaknya terdapat 20-30 juta orang bekerja secara online sedikitnya 1 kali seminggu ("leading-virtually.", n.d).

Melihat begitu pesatnya perkembangan tim virtual dewasa ini, maka menarik untuk mengkajinya lebih mendalam untuk memahami tim virtual dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya. Tim virtual ini pada kenyataannya memiliki perbedaan dengan tim tradisional, maka akan terdapat sejumlah perbedaan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan tim virtual dimana hal ini menjadi tantangan baru bagi manajemen sumber daya manusia.

TINJAUAN TEORITIS

Tim adalah kumpulan beberapa orang dengan keahlian tertentu yang memiliki komitmen yang sama terhadap kesamaan tujuan, fungsi dan pendekatan kerja, yang saling menguntungkan (Zenun *et al.*, 2007). Sebuah tim pada umumnya terdiri atas individu-individu yang bekerjasama untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang membutuhkan *skill* (keahlian), pemikiran, dan pengalaman yang multi. Tim memiliki kecenderungan keahlian yang saling melengkapi, bersinergi positif dan memiliki tujuan performansi kolektif. Kerjasama adalah suatu proses yang memiliki tujuan yang berasal dari hasrat atau kebutuhan untuk memecahkan suatu masalah. Kerjasama tim terdiri atas beberapa faktor seperti para ahli, waktu, uang, dan kompetisi diantara sesama anggota tim (Peter and Manz, 2007). Kerjasama yang berhasil dapat dilihat berdasarkan hasilnya, dengan kata lain tim yang bekerjasama secara efektif akan lebih inovatif, produktif, dan memiliki kepuasan lebih dibandingkan dengan yang tidak efektif (Peter and Manz, 2007). Untuk mewujudkan suatu kerjasama yang berhasil

anggota tim harus memiliki pikiran yang terbuka, keinginan untuk mendengarkan serta mempercayai anggota tim mereka.

Berdasarkan hasil penelitian Piña *et al* (2008), keefektifan merupakan konsep yang multidimensional yang memiliki 3 (tiga) dimensi (1) *Performance effectiveness (productivity, efficiency)*, (2) *Attitude outcome (satisfaction, commitment, trust in management)* (3) *Behavioral outcome that include absenteeism, turn over, or safety*. Ketiga dimensi tersebut di atas, tidak selalu sama penting dan signifikannya untuk tiap jenis tim. Pentingnya suatu dimensi tersebut bergantung pada *value* dan aktifitas tim. Selain itu juga tergantung pada dimensi dan variable yang menjadi titik beratnya.

A. Definisi dan Pengertian Tim virtual

Pembahasan mengenai definisi tim virtual dalam beberapa literatur kurang dikaji secara mendalam. Hal ini karena tim virtual memiliki beragam bentuk, beragam pekerjaan, dan beragam tujuan. Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan berfokus pada beragam karakteristik tim yang berkerja secara virtual, dan menghasilkan beragam definisi tim virtual (Curşeu *et al.*, 2008; Chudoba *et al.*, 2005). Sejalan yang diungkapkan diatas, dari hasil kajian literatur, penulis menemukan persamaan dan perbedaan pendapat terkait konteks dan definisi dari tim virtual. Dibawah ini akan dibahas lebih jauh lagi mengenai persamaan dan perbedaan pendapat tersebut.

Sebagai sebuah tim, tim virtual merupakan suatu bentuk baru yang lahir sebagai sebuah dampak dari kemajuan teknologi komunikasi (Prasad dan Arkhiles, 2002). Keberadaan tim virtual yang sering dikaitkan dengan era kemajuan teknologi merupakan kecenderungan umum yang sering kali diutarakan oleh beberapa penulis (Peter dan Manz., 2007; Horwitz *et al.*, 2006; Prasad dan Arkhilesh.,2002; Powell *et al*, 2006; Arnison dan Miller.,2002; curşue *et al.*, 2008; cascio, 1999; Lahenius dan Järvenpää.,2004). Era kemajuan teknologi memunculkan tantangan baru dalam dunia bisnis yaitu adanya tuntutan akan fleksibilitas dari bentuk organisasi yang juga responsif terhadap perubahan, situasi dan kondisi lingkungan bisnis. Dalam hal ini tim virtual menjadi bentuk yang dianggap merepresentasikan bentuk baru dari organisasi yang fleksibel dan responsif (Piccoli *et al.*, 2004; Lahenius dan Järvenpää., 2004).

Tim Virtual terdiri dari anggota-anggota yang secara geografis berada lebih dari satu lokasi (Peter dan Manz., 2007; Horwitz *et al.*, 2006; Prasad dan Arkhilesh., 2002; Powell *et al.*, 2006; Arnison dan Miller., 2002; Indiramma dan Anandakumar., 2010; Bergiel *et al.*,2008; Kelley *et al.*, 2004; Ebrahim *et al.*, 2009; Chudoba *et al.*,2004; Kankanhali *et al.*, 2006; Lahenius dan Järvenpää.,2004; Ratcheva dan Vyakarnam., 2001; Cascio., 2000; Hunsaker dan Hunsaker., 2008). Poin yang sering diutarakan hampir semua penulis mengenai definisi dari tim virtual adalah bahwa keberadaan fisik dari anggota tim tersebar secara geografis. Terpisahnya lokasi atau letak geografis dari anggota tim ini menjadi salah satu ciri utama yang sering digunakan untuk mendefinisikan tim virtual (Peters *et al.*, 2007; Horwitz *et al.* , 2006; Gaudes *et al.*, 2007). Umumnya para peneliti menekankan bahwa tim virtual ini terdiri dari anggota-anggota yang secara geografisnya, berada lebih dari minimal satu lokasi. Tim virtual dibentuk secara lintas geografis (Cascio dan Shurygailo, 2003), mereka bekerja tanpa adanya batasan wilayah atau geografis, tersebar di berbagai wilayah, melintasi batas-batas negara dan benua. Horwitz *et al.* (2006) menyatakan bahwa Tim virtual merupakan tim yang anggotanya tersebar secara gografis, yang berada di tempat yang mempunyai perbedaan waktu dan wilayah kenegaraan.

Tim virtual memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap teknologi komunikasi dan informasi (Peter dan Manz., 2007; Horwitz *et al.*, 2006; Prasad dan Arkhilesh., 2002; Powell *et al.*, 2006; Arnison dan Miller., 2002; Indiramma dan Anandakumar., 2010; Bergiel *et al.*,2008; Kelley *et al.*, 2004; Ebrahim *et al.*, 2009; Chudoba *et al.*,2004; Kankanhali *et al.*, 2006; Lahenius dan Järvenpää.,2004; Ratcheva dan Vyakarnam.,2001; Cascio., 2000;

Hunsaker dan Hunsaker., 2008). Prasad dan Arkhilesh (2002) menyatakan teknologi komunikasi digital elektronik sebagai jantung dari keseluruhan proses kerja. Penggunaan teknologi komunikasi dan informasi ini memegang peranan penting dalam tim virtual, sekaligus menjadi sarana interaksi utama bagi anggota tim. Hal ini sejalan dengan keberadaan dari anggota tim yang pada umumnya tersebar secara geografis yang menyebabkan adanya keterbatasan interaksi secara langsung atau *face to face* (FTF). Pertemuan FTF digantikan dengan *virtual meeting environment* (Beranek dan Martz., 2005) dimana anggota tim dapat berkomunikasi secara virtual tanpa batasan geografis dan waktu. Menurut Chudoba *et. al.* (2004) tim virtual bekerja dalam *virtual environment* yang memiliki karakteristik terpisah secara geografis, memiliki perbedaan waktu, perbedaan budaya dan latar belakang, dan menggunakan teknologi sebagai media komunikasi. Sependapat dengan Chudoba *et. al.* (2004), Prasad dan Arkhiles (2002) mengungkapkan bahwa percakapan tim virtual ini banyak terjadi secara *asynchronous* (melalui email), dan hanya sesekali secara *synchronous* melalui *tele-conference* (melalui video dan audio); dengan demikian sesuai yang disimpulkan oleh Beranek dan Martz (2005), kolaborasi teknologi memegang peranan yang penting dalam suksesnya suatu tim virtual.

Selain anggotanya yang tersebar secara geografis dan ketergantungan yang tinggi terhadap teknologi komunikasi, dalam banyak literatur disebutkan beberapa kriteria lain dari tim virtual. Kriteria tersebut diantaranya adalah bahwa tim virtual memiliki sifat *boundaryless organisation* (Peter dan Manz.,2007; Horwitz *et al.*, 2006; Prasad dan Arkhilesh.,2002; Curşue *et al.*,2008; Bergiel *et al.*, 2008; Beranek dan Martz., 2006; Lahenius dan Järvenpää .,2004; Ratcheva dan Vyakarnam., 2001), artinya mereka dapat berasal dan menjadi milik dari organisasi yang berlainan. Pada umumnya anggota dari tim virtual ini merupakan orang-orang yang memiliki keahlian tertentu (*knowledge worker*) yang dipersatukan dalam suatu tim untuk suatu tujuan/tugas tertentu.

Disamping pendapat umum yang sama mengenai karakter dari tim virtual, beberapa penulis memiliki cara pandang, anggapan maupun pendapat yang sedikit berbeda dari penulis lainnya. Curşue *et al.* (2008) misalnya, memandang tim virtual ini bukan sekedar sebagai sebuah komunitas atau kelompok orang yang memiliki tujuan yang sama. Ia memandang tim virtual ini lebih sebagai sebuah sistem *socio-technical*. Curşue *et al* (2008) mendefinisikan tim virtual sebagai *socio-technical system* yang terdiri atas dua atau lebih orang yang bekerja secara interaktif untuk mencapai suatu tujuan sekurang-kurangnya 1 dari anggotanya berada di lokasi yang berbeda, organisasi dan waktu yang berbeda sehingga komunikasi dan kordinasi didominasi oleh komunikasi menggunakan media elektronik (email, fax, telepon, *video conference*, dll).

Johnson *et al.* (2001) memberikan pandangan yang lebih spesifik dan luas mengenai tim virtual. Berdasarkan fakta yang dijumpainya di lapangan diperoleh bahwa telah terjadi pergeseran konteks dari penafsiran keberadaan anggota tim. Sebelumnya tim virtual adalah tim yang anggotanya terpisahkan oleh benua, berdasarkan faktanya tim yang anggotanya berada berjauhan setidaknya 50 kaki disebut sebagai tim virtual. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Ratcheva dan Vyakarnam (2001), mengenai derajat virtualitas tim, mengungkapkan bahwa sebuah tim bisa menjadi tim virtual jika terdapat 3 (tiga) komponen yaitu: (1) perbedaan geografis dan lokasi, (2) perbedaan organisasi/bagian organisasinya (3) perbedaan waktu. Semakin luas masing-masing karakter tersebut maka sebuah tim dapat dianggap semakin virtual. Sedikit berbeda dengan Ratcheva dan Vyakarnam (2001), Prasad dan Arkhilesh (2002) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa untuk mengukur derajat virtualitas dapat dilihat dari 6 (enam) aspek: (1) Sejauh apa sebuah tim terpisah secara georafis (2) frekuensi pertemuan secara langsung (*face-to-face*) (3) besarnya perbedaan budaya (4) Pengalaman kerjasama (5) Sifat kesementaraannya (bersifat sementara).

Berbeda dengan peneliti lainnya, Miller dan Arnison (2002) berpendapat bahwa bagaimana cara anggota tim berinteraksi itulah yang seharusnya mendefinisikan sebuah tim sebagai tim virtual dibandingkan lokasi fisik anggota tim. Pendapat tersebut didasarkan pada pemikiran bahwa sebuah tim tetap dapat bekerja secara virtual bahkan ketika mereka berada dalam satu gedung, lantai, dan ruang yang sama.

Berdasarkan beragam definisi dan konteks diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan, yang dirangkum dari pengertian yang ada bahwa tim virtual -secara umum- dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu-individu yang bekerjasama dengan suatu tujuan tertentu, yang terdiri dari tenaga kerja-tenaga kerja ahli (*expert/knowledge worker*), dimana secara geografis mereka berada dilokasi yang berbeda/lebih dari satu lokasi yang mungkin memiliki perbedaan waktu, sehingga untuk dapat berkomunikasi dan bekerjasama digunakanlah suatu perangkat media teknologi komunikasi yang modern.

B. Perbedaan Tim Virtual dan Tim Tradisional

Penggunaan istilah tim tradisional (*traditional teams*) untuk menyebut tim non virtual atau tim yang berinteraksi secara tatap muka ini berbeda di beberapa makalah. Powell, *et al.* (2006) menyebut tim non virtual ini sebagai *collocated teams*, sedangkan Arnison dan Miller (2002) dalam makalahnya menyebut tim ini sebagai *conventional teams*. Sedangkan Peter dan Manz (2007) menggunakan istilah *traditional teams* (tim tradisional) untuk menyebut tim yang non virtual. Berdasarkan kajian yang dilakukan terhadap penelitian-penelitian yang ada (Powell, *et al.*, 2006., Arnison dan Miller, 2002., Peter dan Manz, 2007.) perbedaan penyebutan tersebut hanyalah perbedaan istilah yang digunakan oleh penulis-penulis dari makalah-makalah yang disebutkan diatas. Pada dasarnya yang dimaksud dengan *traditional teams*, *collocated teams* dan *conventional teams* merujuk pada satu bentuk tim yang sama. Dalam makalah ini, selanjutnya akan digunakan istilah tim tradisional untuk menyebut tim non virtual. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa penggunaan istilah tim tradisional akan lebih familiar dan mudah dipahami.

Kecenderungan umum yang terjadi ketika orang berbicara tentang tim virtual dan tim tradisional, mereka cenderung lebih suka memiliki pandangan bahwa tim virtual dan tradisional ini berbeda secara signifikan. Ebrahim *et al.* (2009) misalnya, menyatakan bahwa tim virtual dan tradisional ini berbeda secara signifikan. Argumentasi mereka didasarkan pada pandangan bahwa tim tradisional ini bekerja secara berdampingan atau berdekatan, dalam satu gedung yang sama, sedangkan tim virtual bekerja dengan berada di beberapa lokasi yang berbeda. Demikian juga Kratzler *et al.* (2005), penelitiannya menegaskan perbedaan yang umumnya dilihat (selain keberadaan fisik anggota tim) yaitu dalam tim tradisional koordinasi tugas dilakukan secara langsung oleh anggota tim secara bersama. Secara kontras dalam tim virtual harus lebih terstruktur secara baik. Selain itu tim virtual bergantung pada komunikasi elektronik, sebaliknya tim tradisional berkomunikasi secara *face to face* (FTF).

Pada dasarnya tim virtual dan tim tradisional memiliki persamaan. Beberapa penulis seperti Peter and Manz (2007), Bergiel *et al* (2008) dan Prasad and Akhilesh (2002) mengungkapkan pendapat yang serupa mengenai persamaan struktur dan praktek dalam kedua tim. Beberapa komponen organisasi yang ada di struktur yang tradisional ditransformasi ke dalam struktur virtual (Peter and Manz, 2007) dan banyak praktek-praktek terbaik dalam tim tradisional serupa dengan yang diterapkan dalam tim virtual (Bergiel *et al.*, 2008). Semua hal yang dikerjakan dalam tim tradisional juga dikerjakan dalam tim virtual, seperti berbagi informasi (*share information*), membuat keputusan (*desicion making*), dan menyelesaikan semua tugas pekerjaan (*complete task*). Dengan demikian menurut penulis, dapat dikatakan bahwa aspek dasar dalam tim tradisional juga terdapat dalam tim virtual, perbedaannya terletak pada adaptasi terhadap model pekerjaan yang virtual.

Tim virtual lahir dari adanya kebutuhan akan tim yang mampu beradaptasi dengan pekerjaan yang virtual. Keharusan untuk beradaptasi dengan model pekerjaan yang virtual ini tentunya menjadikan tim virtual memiliki pola, ritme kerja dan struktur yang berbeda dengan tim tradisional. Tim tradisional cenderung merefleksikan desain yang hirarki, tersentralisasi dan formal yang melekat pada diri tim tersebut dalam setiap aktivitasnya; sebaliknya struktur dari tim virtual cenderung *flat*, terdesentralisasi dan informal, dimana organisasi yang bergabung diharuskan beradaptasi dengan proses yang baru dan inovasi-inovasi lain secara cepat (Peter and Manz, 2007).

Curşeu *et al.* (2008), menyatakan bahwa perbedaan yang mendasar antara tim virtual dan tim tradisional terletak pada penggunaan informasi teknologi. Tim tradisional mungkin menggunakan *e-mail*, *hand phone*, *blackberry*, dan perangkat lainnya untuk menunjang komunikasi mereka. Hal ini tidak tergolong dalam lingkup pekerjaan tim virtual, karena penggunaan teknologi komunikasi dalam tim tradisional hanya sebagai pelengkap, bukan utama (Arnison and Miller, 2002); sedangkan dalam tim virtual, teknologi ini menjadi syarat berlangsungnya aktivitas kerja dari tim. Dengan demikian anggota tim virtual dituntut untuk memiliki kemampuan memahami sistem teknologi komunikasi yang digunakan sebagai media penghubung mereka. Anggota dari tim virtual ditantang untuk beradaptasi dengan teknologi komunikasi dan informasi yang menghubungkannya (Johnson, *et al.*, 2001). Sesuai fungsinya yang signifikan, maka kemampuan menggunakan teknologi komunikasi ini merupakan unsur utama yang mendukung komunikasi dan kerjasama mereka.

Ketergantungan tim virtual pada teknologi untuk berinteraksi, mengontrol dan berkoordinasi ini, mengurangi isyarat verbal dalam komunikasi (seperti yang layaknya terjadi dalam komunikasi FTF) (Powell *et al.*, 2006), hal ini membatasi aktivitas sosialisasi. Berbeda dengan yang terjadi dalam tim tradisional dimana interaksi berlangsung secara FTF. Sosialisasi dapat berlangsung dengan lebih leluasa, dengan demikian tim tradisional ini dapat memberikan anggotanya rasa saling memiliki yang lebih di bandingkan dengan tim virtual (Johnson *et al.*, 2001).

Hasil penelitian Powell *et al.* (2006) mengungkapkan adanya perbedaan tingkat kepuasan antara tim tradisional dan virtual. Anggota tim tradisional lebih merasa puas terhadap proses kerja mereka, sedangkan tim virtual mengalami ketidakpuasan terhadap proses kerja. Senada dengan Powell *et al.* (2006), hasil penelitian Curşeu *et al.* (2008) mengungkapkan penemuan yang serupa, yaitu terdapat perbedaan tingkat kepuasan antara kelompok yang berkomunikasi dengan menggunakan media komputer (*computer mediated communication/CMC*) dengan kelompok tim FTF. Hal ini terjadi karena tim CMC membutuhkan waktu lebih banyak untuk membuat suatu keputusan dibandingkan dengan tim FTF. Adanya penundaan komunikasi dan *feedback* ini disebabkan faktor geografis dan waktu sebagai salah satu kendalanya. Perbedaan tingkat ketidakpuasan ini adalah pada saat dimana mereka harus mengerjakan pekerjaan dengan batasan waktu yang mendesak.

Gaudes *et al.* (2007) berpendapat perbedaan antara tim tradisional dan tim virtual menjadi semakin bias karena hampir tidak ada tim tradisional yang tidak menggunakan teknologi untuk mendukung komunikasi mereka, dan sebaliknya tim virtual mungkin melakukan pertemuan FTF secara periodik ketika menangani suatu tugas/pekerjaan. Kenyataan di lapangan sulit menjumpai tim yang murni virtual dan tim yang murni tradisional. Kratzler *et al.* (2005) dan Chudoba *et al.* (2004) menyatakan bahwa inti perbedaan tim virtual dan tim tradisional adalah pada tingkatan/derajat virtualitasnya.

Secara umum, beberapa perbedaan antara team virtual dan team tradisional yang dicermati oleh para peneliti sebelumnya diantaranya adalah: penggunaan teknologi sebagai poin mendasar (Curşeu *et al.*, 2008., Johnson, *et al.*, 2001., Arnison dan Miller, 2002), Kehadiran fisik (Johnson, *et al.*, 2001 dan Kratzer *et al.*, 2005), Struktur organisasi (Peter dan Manz, 2007), tingkat kepuasan (Powell *et al.*, 2006) , serta proses kerja dan aktivitas (Pawar

dan Sharifi,1997.; Rice *et al.*,2007). Tanpa bermaksud untuk menyangkal perbedaan-perbedaan tersebut, Penulis dalam hal ini, mencoba melihat pada akar-akar tim itu sendiri, dimana penulis melihat tim virtual ini sebagai sebuah bentuk “evolusi” dari tim tradisional. Aspek dasar dalam tim tradisional juga terdapat dalam tim virtual. Tim virtual memiliki pola yang sama dengan tim pada umumnya (Terdapat proses berbagi informasi (*share information*), membuat keputusan (*desicion making*), dan menyelesaikan semua tugas pekerjaan (*complete task*). Perbedaannya terletak pada adaptasi terhadap model pekerjaan yang virtual. Dapat dikatakan tim virtual lahir sebagai hasil adaptasi dengan kemajuan dan perubahan pola hidup masyarakat. Masyarakat modern yang saling terhubung secara nirkabel, dunia tak terbatas/dunia virtual.

C. Keunggulan dan ketidakunggulan Tim Virtual

Keberadaan tim virtual memiliki sejumlah keunggulan diantaranya adalah bahwa tim ini dinilai memiliki efisiensi dari segi waktu, biaya perjalanan, dan mengeliminasi kesenjangan (*lack*) terhadap akses pada tenaga-tenaga ahli yang dibutuhkan untuk membentuk suatu tim (Cascio, 1999; Jin, 1999). Dengan tim virtual, perusahaan dapat mempekerjakan orang-orang terbaik tanpa dibatasi oleh lokasi fisik mereka (Cascio, 1999; Jin, 1999). Selain itu, *virtual environment* memungkinkan anggotanya untuk meningkatkan komunikasi, membangun jaringan, membangun kerjasama menembus batasan organisasi (*organizational boundaries*), fleksibilitas jam kerja dan desain pekerjaan, dan respon waktu yang lebih cepat dalam mengerjakan tugas pekerjaan (Arnison dan Miller, 2002).

Tim virtual pada hakikinya bekerja dalam *virtual environment*, dimana jarak menjadi tidak lagi berarti. Hal ini menjadi latar belakang utama bagi keunggulannya sendiri. Dengan tidak ada lagi jarak dan batasan wilayah, tenaga kerja ahli dapat diperoleh dari berbagai benua. Mereka tidak perlu melakukan perjalanan untuk dapat bekerja dalam satu tim. Hal ini secara otomatis menekan biaya perjalanan dan akomodasi, sehingga perusahaan memiliki keleluasaan yang lebih untuk mendapatkan tenaga kerja, dan dapat memperoleh tenaga kerja yang benar-benar kompeten dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam proses pekerjaannya, pekerjaan dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja, membuat waktu semakin efisien. Hal ini membuat pengambilan keputusan, sebagai *problem solving* menjadi cenderung lebih cepat. Tenaga kerja memiliki keleluasaan dalam hal pengaturan waktu kerja (tidak bergantung pada *office hour*). Penundaan waktu terkait dengan waktu perjalanan dapat tereliminasi.

D. Tantangan dalam Kerjasama Tim Virtual

Sosialisasi merupakan unsur yang penting yang bisa berkembang lebih lanjut menuju kerjasama tim yang baik. Powell, *et al* (2006) mengungkapkan, dalam tim yang *collocated* sosialisasi antar anggota tim terjadi secara tatap muka/ *face-to-face* (FTF), baik di dalam maupun di luar pertemuan formal. Hal ini memperkuat komitmen anggota tim terhadap organisasi dan pekerjaan mereka, sedangkan virtual tim, sangat bergantung pada teknologi untuk koordinasi dan kontrol. Hal ini sangat mengurangi isyarat verbal komunikasi dan membuat aktivitas sosialisasi menjadi sulit. Tentunya kita dapat membayangkan bagaimana komunikasi terjadi dalam tim virtual. Dalam tim virtual interaksi dan komunikasi yang terjadi sangat bergantung pada sistem teknologi. Tersebarunya anggota tim secara geografis menimbulkan kondisi yang dinamik dan kompleks. Jarak dan perangkat teknologi, mengurangi isyarat percakapan verbal secara signifikan. Dilengkapi oleh Peter dan Manz (2007) bahwa faktor perbedaan budaya dan latar belakang semakin menambah kompleksitas dari virtual tim, sehingga dengan demikian, sosialisasi antar anggota tim lebih sulit dibandingkan dengan sosialisasi yang terjadi dalam tim yang *face to face*.

Horwitz *et al.* (2006) menganggap hal yang kritis dalam kerjasama tim virtual adalah resiko yang berkaitan dengan pembentukan tim, mempertahankan tim dan komitmen organisasi, kesulitan dalam hubungan tim seperti *trust*, perbedaan budaya, konflik

anggota, dan pengambilan keputusan yang kompleks. Sedikit berbeda dengan Horwitz *et al.*(2006), Peters dan Manz (2007) dan Curşeu *et al.* (2008) lebih menitikberatkan pada faktor *trust* sebagai tantangan yang signifikan dalam tim virtual. *Trust* dianggap sebagai tantangan yang signifikan salah satunya karena minimnya atau bahkan tidak adanya interaksi *face-to-face*. Anggota dari tim virtual hampir tidak pernah bertemu secara tatap muka. Mereka berkomunikasi dan berinteraksi menggunakan sistem komunikasi elektrik sebagai media interaksi utamanya (Powell, *et al.*, 2006; Prasad dan Akhilesh, 2002; Cascio, 1999). Aspek virtual dalam tim virtual memunculkan ketidakpastian yang tinggi. Hal ini karena masing-masing individu atau anggota organisasi tidak mengetahui satu sama lain atau tidak saling mengenal secara mendalam. Sangat terbuka kemungkinan tiap-tiap anggota membawa pola kebiasaan, dan latar belakang budaya asli mereka yang beragam dalam pekerjaannya (Prasad dan Akhilesh, 2002).

Curşeu *et al* (2008), menemukan fakta bahwa keterbatasan alat komunikasi dalam tim virtual dapat memberikan efek negatif dalam mendukung pengintegrasian informasi. Malhotra *et al*, (2007) dan Peters dan Manz, (2007) juga menemukan bahwa *trust* merupakan unsur yang penting dalam tim virtual yang dapat dibangun melalui interpersonal komunikasi diantara anggota tim, terutama di tahap awal formasi tim. Johnsen *et al.*, (2001) menegaskan bahwa untuk mencapai kesuksesan, sebuah tim virtual perlu memperhatikan beberapa hal, antara lain *human resource policies, training* (dalam hal penggunaan teknologi), budaya organisasi, kemampuan pekerjanya, dan peralatan teknologi yang tepat. Tantangan-tantangan tersebut sejalan dengan yang diungkapkan dalam penelitian Horwitz *et al* (2006) adalah (1) memutuskan teknologi terbaik yang digunakan untuk berkomunikasi, (2) menyeleksi anggota tim (khususnya untuk tim virtual yang anggotanya berasal dari negara yang berbeda, lintas budaya dan perbedaan wilayah waktu), (3) kemampuan untuk membangun *trust* dan produktivitas diantara anggota tim, (4) kapasitas untuk menyelesaikan konflik di dalam tim dan antara tim dengan menejemennya.

E. Efektivitas Tim Virtual dan Faktor Pendukungnya Berdasarkan Literatur

Faktor-faktor yang mendukung terciptanya tim virtual yang efektif sangat multi dimensional. Berdasarkan kajian literatur yang ada, menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas dari tim virtual masih bersifat ambigu. Banyak sekali sudut pandang berbeda yang digunakan peneliti untuk membahas efektifitas tim ini. Banyak sekali faktor-faktor penting, yang potensial, yang mempengaruhi kerjasama tim dengan beragam cara (Peter dan Manz, 2007). Dalam suatu penelitian, penekanan-penekanan suatu faktor tertentu yang dianggap menjadi kunci suksesnya sebuah tim virtual menjadi sangat bergantung pada dimensi yang dibahas oleh peneliti tersebut. Sebagai contohnya, Jävenpää Dan Leidner (1999) menemukan bahwa *regular and timely communication* merupakan kunci untuk membangun *trust* dan komitmen diantara anggota tim yang tersebar. Lain lagi halnya dengan Penelitian Lin *et al.* (2008) yang mengidentifikasi bahwa faktor dimensi sosial perlu menjadi pertimbangan awal dalam proses pembentukan tim virtual dan merupakan faktor yang penting untuk mencapai efektifitas dari tim virtual.

Sejalan dengan fakta-fakta penelitian diatas, penulis sependapat dengan pendapat yang diungkapkan oleh Gibson dan Cohen (2003) yang menyatakan bahwa:

“teams are more likely to be effective when certain enabling conditions exist. Teams in general, and virtual teams more specifically, are complex social forms, and effectiveness is the result of multiple practices, often redundant with one another. Many factors working together determine effectiveness”.

Kondisi-kondisi tertentu dan spesifikasi penelitian, seringkali memunculkan keberagaman pendapat mengenai faktor-faktor yang mendukung efektifitas tim virtual. Peter dan Manz (2007) dalam penelitiannya berpendapat bahwa untuk membantu anggota

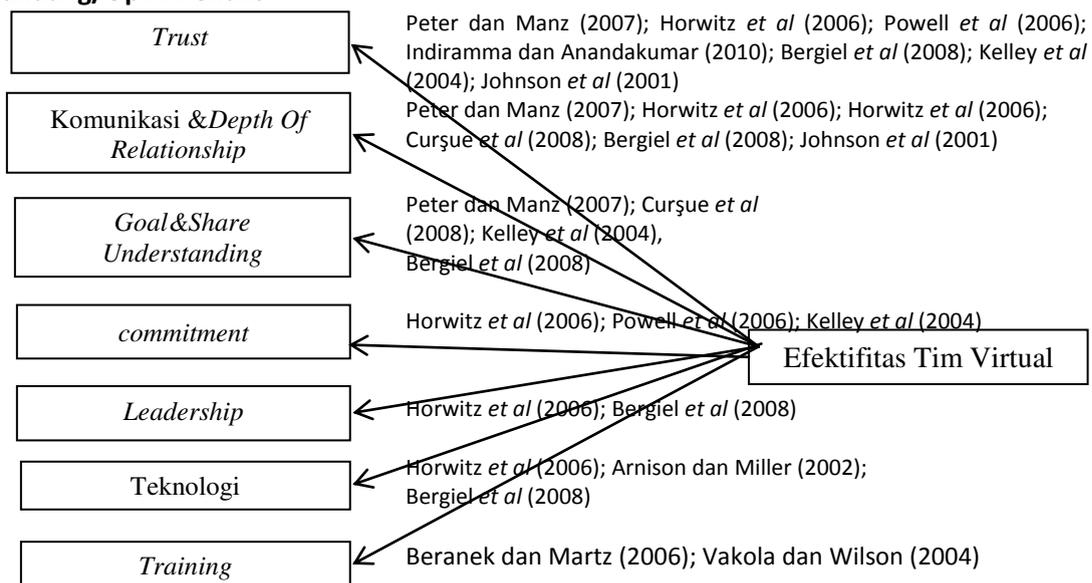
tim meraih level kolaborasi virtual yang lebih baik, faktor yang penting untuk dikembangkan adalah *relationship*, *share understanding* dan *trust*. Dalam penelitiannya tersebut, mereka menyebutkan bahwa ketiga faktor ini merupakan faktor yang diperlukan untuk menciptakan kondisi yang diperlukan bagi berlangsungnya sebuah kerjasama tim yang efektif.

Horwitz *et al* (2006) menambahkan faktor komunikasi, *cross cultural* dan *leadership* sebagai faktor yang mendukung efektifitas tim virtual, disamping faktor *relationship* dan *share understanding* (dalam wujud *goal clarification* dan *role clarification*). Penelitian yang dilakukan terhadap 115 pekerja virtual menggunakan *online survey* tersebut mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan tidak mendukung efektifitas tim virtual. Berdasarkan hasil yang diperoleh ternyata faktor yang paling signifikan sebagai faktor yang mendukung efektifitas tim virtual adalah *relationship*, peranan dan tujuan yang jelas (*share understanding*), komunikasi lintas budaya, dan *leadership*.

Dalam penelitiannya yang berfokus pada proses informasi, Curşeu *et al.*(2008) memastikan bahwa kondisi komunikasi (*comunication environment*) mempengaruhi efektifitas tim virtual, sehingga perlu diperhatikan pemilihan perangkat teknologi komunikasi yang digunakan dan perlu dipastikan bahwa setiap anggota tim menguasai cara menggunakan perangkat komunikasi tersebut. Dari hasil penelitian mereka dinyatakan perlunya *leadership* yang efektif yang dapat mengatasi hambatan-hambatan dalam proses komunikasi.

Dalam penelitiannya terhadap 8 tim virtual dari compuCo2 yang tersebar di US, Eropa dan Asia selama 6 bulan, Kelley *et al.* (2004) menemukan pentingnya menejemen memperhatikan faktor-faktor *soft psychological issues* untuk mendukung terciptanya efektifitas tim virtual. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah *trust* dan komitmen, komunikasi, *role definition*, motivasi dan pengenalan (*recognition*). Hampir serupa Johnson *et al.*(2001) menyatakan *goals* dan *objective*, *trust*, dan komunikasi sebagai faktor pendukung bagi efektifitas tim virtual.

F. Faktor-Faktor Pendukung Terciptanya Efektivitas Tim Virtual Berdasarkan Sudut Pandang/Opini Penulis



Gambar 1. Model Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Tim Virtual

Setelah menelaah hasil kajian literatur yang ada, penulis akan mencoba menyampaikan model dari faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas tim virtual

berdasarkan opini penulis yang didukung oleh referensi-referensi yang ada, tanpa mengesampingkan kenyataan akan multidimensinya faktor-faktor yang mendukung efektifitas tim virtual. Penulis menggali lebih jauh pendapat dan hasil penelitian dari beberapa makalah yang menyampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas tim virtual dari sisi relasional/dimensi sosialnya. model sederhana dari faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas tim virtual dapat dilihat pada gambar 1

1. Trust

Secara umum, banyak peneliti yang setuju bahwa kesuksesan, performansi dan keefektifan tim virtual sangat dipengaruhi oleh *trust* (Prasad and Akhilesh, 2002; Peter and Manz, 2007; Horwitz *et al.*, 2006; Bergiel *et al.*, 2008). *Trust* merupakan fitur dasar dari situasi sosial dan memainkan peranan penting dalam performansi organisasi (Indiramma dan Anandakumar, 2010). Dalam penelitiannya, Cascio (1999) menyebutkan hal-hal yang perlu dimiliki oleh pekerja dalam tim virtual yang sukses, dimana salah satunya adalah *trust* yang tinggi. *Trust* ini sering dihasilkan dari adanya informasi yang dimiliki oleh anggota tim bahwa anggota tim lainnya dapat/mampu menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu. Lebih jauh, *trust* merupakan faktor yang sangat vital, dan harus ada di dalam tim virtual (Bergiel *et al.*, 2008). Tanpa adanya *trust*, tim virtual tidak dapat menjadi efektif, sebab anggota-anggotanya tidak akan mau untuk mengambil suatu resiko tertentu. Tim virtual berada dalam kondisi yang penuh kompleksitas dan *uncertainty*, keselarasan tindakan hanya dapat terjadi jika dalam tim virtual terdapat *trust* (Peter and Manz, 2007). *Trust* memegang peranan yang penting dalam tim, apabila *Trust* terbentuk, maka komitmen terhadap tim akan menjadi semakin kuat. Seperti diungkapkan sebelumnya melalui penelitian Anne Powell, *et al.* (2006), bahwa *trust* dalam tim virtual sangat erat kaitannya dengan proses kerja dan memiliki persentase yang besar dalam pembentukan komitmen anggota tim terhadap tim mereka. Hal serupa juga diungkapkan oleh Fernandez (2004) bahwa *trust* adalah variable yang penting dalam meraih kerjasama yang efektif.

Berdasarkan hasil penelitian Indiramma dan Anandakumar (2010), *trust* merupakan fitur mendasar dalam situasi sosial dan memainkan peranan penting dalam pemecahan masalah, performansi dan komunikasi dalam organisasi yang dapat dibentuk melalui proses sosialisasi dan pembelajaran. Jika tercipta suatu kondisi dimana hampir seluruh anggota dalam lingkungan sosial mampu untuk dipercaya, maka akan menghasilkan output yang positif bagi tim atau organisasi. *Trust* dapat terbangun dari suatu interaksi yang meningkatkan kualitas dari *Trust* tersebut. Suatu kejadian (*event*) yang signifikan dapat memodifikasi *Trust* (Fernandez., 2004), dan menghasilkan suatu pernyataan psikologik yang akan mempengaruhi *event* dimasa mendatang.

Menurut Johnson *et al* (2001) tim yang memiliki level *trust* yang tinggi cenderung memiliki 3 ciri yaitu: (1) Ketika berkomunikasi secara elektronik, mereka memberikan latar belakang personal mereka sebelum berfokus pada pekerjaan. Hal ini penting untuk membangun *knowledge-based trust*, (2) Tim dengan level *trust* yang tinggi membuat pembagian peran yang jelas bagi tiap anggotanya, (3) Menunjukkan tanda kepercayaan/*trust* terhadap tim sebagai sebuah perilaku yang baik.

2. Komunikasi dan *Depth Of Relationship*

Komunikasi yang efektif adalah pusat dari keefektifan tim, apapun jenis timnya, termasuk didalamnya tim virtual (Piccoli *et al.*, 2004; Powell *et al.* 2006; Curşue *et al.*, 2007; Kelly *et al.*, 2004; Johnson *et al.*, 2001). Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang akurat, presisi dan simpel yang mampu menghindari terjadinya ambiguitas dan kesalahpahaman (Kelly *et al.*, 2004). Dalam tim virtual yang terdiri dari berbagai latar budaya dan geografis yang berbeda, perbedaan gaya komunikasi, kebiasaan dan pola komunikasi menjadi tantangan dalam tim virtual. Komunikasi merupakan hal yang perlu

mendapat perhatian lebih lanjut dalam tim virtual. Hal ini karena anggota tim virtual ini tersebar secara geografis, sehingga anggota dari tim virtual ini memiliki bahasa yang beragam, bekerja dalam wilayah waktu yang berbeda dan bekerja dengan menggunakan metode kerja yang berbeda-beda pula (Johnson, *et al.*, 2001). Dengan demikian maka, perlu adanya suatu standar kesepakatan yang memungkinkan tiap anggotanya untuk menjalankan komunikasi dengan baik, misalnya dari segi waktu komunikasi dan pengiriman hasil pekerjaan mereka dan penggunaan sapaan-sapaan yang baiknya dipergunakan-hal ini mengingat latar belakang budaya yang berbeda yang dimiliki anggota tim virtual, yang tentunya akan menimbulkan adanya beragam persepsi bahasa. Kendala bahasa, perbedaan waktu dan pola kerja ini menurut Bergiel, *et al* (2008) dapat diakomodir dengan kehadiran sosok pemimpin tim yang memiliki peran sebagai penyalaras dalam kelompok tim tersebut. Pemimpin ini dapat membuat garis-garis pedoman yang cocok dan tepat dijalankan dalam tim tersebut.

Berdasarkan penelitian Johnson *et al.* (2001), komplain terbesar dalam bekerja secara virtual adalah masalah komunikasi. Masalah tersebut dapat dikategorikan dalam 3 (tiga) kategori yaitu: (1) Kesenjangan dalam fisibiliti proyek, anggota tidak mengetahui kejelasan mengenai tugas yang harus mereka kerjakan dan mereka tidak paham secara jelas dimana letak pekerjaan mereka dalam proyek secara keseluruhan, (2) Hubungan dengan orang lain dalam tim – anggota tim mengirim pertanyaan dan tidak pernah mendapatkan respon/*feed back*, (3) Halangan dalam hal teknologi – anggota tim memiliki kesulitan memahami arti dari sebuah teks seperti *e-mail*, khususnya jika seseorang bermaksud untuk berniat kasar.

Seperti kita ketahui bahwa interaksi dalam tim virtual berlangsung melalui teknologi jaringan komunikasi, tidak *face to face*, maka perlu dicari sebuah alternatif agar komunikasi dapat terus berlangsung secara maksimal untuk meningkatkan kedekatan antar anggota tim, sehingga faktor *trust* dapat terbangun dan pada akhirnya kerjasama tim dapat berlangsung dengan efektif. Salah satunya adalah anggota tim perlu meluangkan waktu untuk melakukan komunikasi. Penelitian Kelley *et al* (2004) membuktikan bahwa tim virtual yang sukses meluangkan lebih banyak waktu mereka untuk melakukan pertemuan secara virtual/komunikasi virtual. Bentuk komunikasi ini untuk menggantikan komunikasi *face to face* yang biasa dilakukan dalam tim tradisional. Mereka menyebutnya sebagai "*coffee machine*" discussion.

Depth of relationships dapat terbangun melalui dua cara yaitu pertemuan secara *face to face* antar anggota tim pada awal pembentukan tim, dan juga pengetahuan tentang anggota tim (Peter dan Manz, 2007). Karena minimnya interaksi *face to face*, *Trust* dan *interpersonal relationship* tidak mudah diciptakan dalam tim virtual (Curseu *et al.*, 2008). Pertemuan *face to face* pada awal pembentukan tim ini diketahui sebagai unsur yang penting dalam pembentukan sebuah tim virtual sebagaimana dikemukakan melalui penemuan Maznevski dan Chudoba (2000), bahwa tim virtual yang sukses, meluangkan waktu mereka untuk membangun *relationship* secara *face to face*, dan diketahui tim yang tidak efektif (*ineffective*) membangun *relationship* mereka hanya melalui interaksi media elektronik seperti *e-mail* dan lainnya (Peter dan Manz, 2007). *Relationship* ini menjadi pijakan yang akan membantu tim untuk menumbuhkan *trust* dan memunculkan *shared understanding*. Hasil penelitian (Chudoba, 2000., Lin *et al.*, 2008) juga menunjukkan bahwa tim virtual yang melakukan pertemuan *face to face* dari segi performansinya, secara signifikan jauh lebih baik daripada tim yang tidak pernah bertemu secara *face to face*.

3. Goal dan Share Understanding

Organisasi menyadari adanya kebutuhan untuk berbagi pengetahuan dan kemampuan, dimana visi dan tujuan juga hubungan kolaborasi sangat penting untuk

membangun efektifitas tim virtual (Horwitz *et al*, 2006). *Shared understanding* adalah faktor paling mendasar, lebih dari sekedar pemahaman akan tujuan umum yang ingin dicapai. Merangkul anggotanya untuk peduli terhadap keseluruhan proses, bukan hanya kontribusi spesifik mereka, maka mereka akan menjadi lebih termotivasi untuk bekerjasama dan berkolaborasi untuk mewujudkan tim virtual *relationship*. Memberikan pemahaman akan tujuan dari tim tersebut dan sekaligus melibatkan setiap anggota tim dalam keseluruhan proses merupakan hal yang memberikan kontribusi positif bagi efektifitas tim.

Shared understanding lebih dari sekedar tujuan umum yang dikenali seluruh anggota tim, akan tetapi memastikan bahwa setiap anggota memiliki pemahaman yang jelas terhadap arah strategi tim (Peter dan Manz, 2007). dengan adanya pemahaman menyeluruh ini, akan membantu tiap anggota tim untuk memiliki keinginan dalam bekerja dan berkembang bersama untuk meraih tujuan tim. Kerjasama yang terbangun dengan baik diantara anggota tim akan mengarahkan tim menjadi efektif, dan dengan efektifitas yang diraih, akan membantu tim tersebut menjadi tim yang berhasil atau sukses.

Menurut Hind dan Weisbend (2003) *share understanding* memberikan sejumlah keuntungan di antara anggota tim yaitu: (1) memungkinkan orang untuk memprediksikan perilaku dari anggota tim, (2) memfasilitasi penggunaan sumberdaya dan usaha secara efisien, (3) mengurangi eror dan implementasi masalah, (4) meningkatkan kepuasan dan motivasi, (5) mengurangi frustrasi dan konflik.

4. Komitmen

Berdasarkan hasil penelitian Powell *et al* (2006) komitmen *affective* dan *normative* memiliki hubungan positif terhadap performansi dan kepuasan dalam organisasi dan tim, dan merupakan komponen komitmen yang ada dalam kerjasama tim, sedangkan komitmen *continuance*¹) sifatnya lebih jangka panjang dan berkaitan dengan nilai-nilai organisasi secara lebih luas. Komitmen ini sangat erat hubungannya dengan *trust*. Komitmen tidak akan pernah bisa muncul bila tidak terbangun *trust* di dalam tim. Tanpa adanya mutual *trust* yang dibangun secara timbal balik, komitmen tidak akan bisa dicapai dalam kerjasama tim (Kelley *et al* .,2004)

5. Leadership

Kehadiran *leader*/pemimpin yang bisa memfasilitasi kebutuhan tim dalam virtual tim menjadi poin yang penting (Bergiel *et al*, 2008; Horwitz *et al*.,2006. Dalam virtual tim sosok pemimpin sering memainkan peran sebagai penengah (Horwitz *et al*.,2006). Mengingat tim virtual memiliki karakteristik yang lebih kompleks dan tidak memungkinkan adanya kontrol secara langsung dari manajer kepada bawahannya, maka *leadership* memegang peranan yang penting. Sebagai sebuah tim yang tersebar secara geografis, tim virtual memiliki anggota dengan beragam latar belakang budaya, pola kebiasaan, rasa bahasa, dan norma-norma masyarakat yang berbeda. Perbedaan-perbedaan yang ada tersebut dapat menjadi kendala dalam kerjasama tim virtual ini. *Leader* atau pemimpin menjadi moderator bagi anggota tim dalam menjalin komunikasi dan kerjasama mereka. Norma-norma sulit untuk dibangun dalam tim virtual, pemimpin harus menstimulasi anggota tim untuk membangun norma-norma yang menjadi panduan dalam berkomunikasi (seperti waktu untuk berbagi informasi, dan respon terhadap komunikasi elektronik). Hal ini menurut Jarvenpaa dan Leidner (1999) akan mempercepat pertumbuhan *trust* dalam tim virtual.

¹)Komitmen *continuance* adalah harga yang akan terjadi/ada karena meninggalkan tim atau investasi ekonomi jangka panjang yang ada didalam tim

Letak geografis yang berbeda juga akan memberikan efek pada perbedaan waktu, sehingga diperlukan kebijakan dari *teams leader* untuk membuat panduan mengenai kapan, apa, dan bagaimana untuk berkomunikasi (Bergiel, *et al.*, 2008). Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Furst *et al* (2004) bahwa seorang pemimpin tim harus membuat aturan-aturan yang jelas terkait jadwal, *deadline*, dan hak-kewajiban anggota tim. Hal ini karena jadwal yang terstruktur dapat memberikan dampak yang positif pada integrasi informasi, juga koordinasi lintas zona waktu.

Menurut Shachaf dan Hara (Ebrahim *et al.*,2009) terdapat 4 (empat) dimensi dari leadership yang diperlukan tim virtual yang efektif, yaitu: (1) komunikasi (2) Pemahaman (*understanding*) (3) Kejelasan Peran (*role clarify*) (4) Sikap kepemimpinan (*leadership attitude*). Kehadiran sosok pemimpin dapat membuat perbedaan dalam penanganan informasi dalam tim virtual, tugas-tugas, dan gambaran anggota tim terhadap anggota lainnya. Cramton dan Orvis (2003) melalui penelitiannya merekomendasikan 5 (lima) hal yang perlu dilakukan *leader*, yaitu: (1) membangun prosedur dari informational sharing dalam tim virtual, (2) menyediakan sumber daya, (3) menciptakan norma/aturan komunikasi, (4) membangun identitas sosial tim.

6. Teknologi

Penggunaan dan penguasaan terhadap perangkat teknologi yang tepat merupakan faktor penentu dalam keberhasilan sebuah tim. tim virtual tidak akan ada seperti saat ini tanpa adanya perangkat teknologi yang saat ini ada (Bergiel, *et al.*, 2008). Seperti yang kita ketahui bahwa teknologi ini menjadi semacam jantung dalam pergerakan tim virtual. Kontinuitas melakukan eksplorasi dan melakukan *update* terhadap perkembangan-perkembangan terbaru dari perangkat teknologi, seperti *software*, *hardware*, dan berbagai aplikasi lainnya akan sangat menunjang keberhasilan dari tim virtual, dimana komunikasi dan interaksi dapat berlangsung semakin baik, dan pekerjaan mereka juga dapat terfasilitasi dengan baik melalui pengembangan *website* dan juga *bandwidth*. Menurut Thissen *at.al.*(2007) perangkat teknologi digunakan dalam tim virtual yang dikondisikan sesuai kebutuhan, artinya perangkat komunikasi yang menunjang komunikasi dan kerjasama dalam tim virtual ini, harus mampu memfasilitasi kebutuhan kerjasama tim, dan mampu memfasilitasi anggota untuk menyampaikan informasi dengan muatan isyarat verbal dan non verbal.

7. Training

Beberapa literatur (Beranek dan Martz,2006., Vakola dan Wilson, 2004) menyarankan *training* atau pelatihan sebagai salah satu faktor yang cukup penting untuk mendukung keberhasilan dari kerjasama tim. Pelatihan diperlukan mengingat adanya perbedaan karakteristik antara tim virtual dan tim *face to face*. Penggunaan teknologi juga menjadi salah satu hal yang membuat pelatihan ini perlu untuk dilakukan. Mengingat setiap teknologi baru, seperti *software* dan perangkat lunak lainnya yang selalu memerlukan keahlian khusus. Anggota tim dari tim virtual harus memiliki kemampuan, pemahaman dan peralatan yang memadai untuk dapat aktif dalam tim virtual. Beranek dan Martz, (2006) meneliti metode training yang digunakan untuk meningkatkan komunikasi tim virtual. Mereka membandingkan tim yang memperoleh *training* dan yang tidak, tim-tim ini diteliti dari sebelum, selama dan setelah mengerjakan suatu proyek tertentu. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa tim yang menerima training memiliki tingkat *cohesiveness*, kepuasan yang lebih tinggi dan kesan yang lebih baik terhadap pertemuan tim, sehingga dengan adanya training anggota tim akan menjadi terbantuan.

PENUTUP

Sebagai suatu bentuk tim, tim virtual adalah tim yang bekerja sama dengan menggunakan perangkat teknologi komunikasi untuk menyatukan anggota tim mereka yang tersebar secara geografis dalam suatu pertemuan yang virtual. Tim virtual lahir dari adanya kemajuan teknologi, tim ini berkembang sejalan dengan kemajuan teknologi. Berdasarkan kajian dari literatur, penulis mendefinisikan tim virtual sebagai kumpulan individu-individu yang bekerjasama dengan suatu tujuan tertentu, yang terdiri dari tenaga kerja-tenaga kerja ahli (*expert/knowledge worker*), dimana secara geografis mereka berada di lokasi yang berbeda/lebih dari satu lokasi mungkin memiliki perbedaan waktu, sehingga untuk dapat berkomunikasi dan bekerjasama digunakanlah suatu perangkat media teknologi komunikasi yang modern.

Pada umumnya Untuk memahami tim virtual ini, peneliti melakukan perbandingan yang membedakan tim virtual dengan tim tradisional. Hal ini untuk mencari pemahaman yang lebih mendalam mengenai tim virtual beserta karakteristiknya yang diduga berbeda dengan tim tradisional, beberapa hal yang sering dijadikan poin pembeda diantaranya adalah penggunaan teknologi (Curşeu et al., 2008., Johnson, et al., 2001., Arnison dan Miller, 2002), kehadiran fisik (Johnson, et al., 2001 dan Kratzer et al, 2005), struktur organisasi (Peter dan Manz, 2007), proses kerja dan aktivitas tim (Pawar dan Sharifi, 1997., dan Rice et al., 2007). Pada perkembangannya, perbedaan antara tim tradisional dan tim virtual menjadi semakin bias, hal ini karena hampir tidak ada tim *colocated* atau tradisional yang tidak menggunakan teknologi untuk mendukung komunikasi mereka, dan sebaliknya tim virtual mungkin melakukan pertemuan *face to face* secara periodik ketika menangani suatu tugas atau pekerjaan. Sejalan dengan kesulitan dalam hal definisi, fakta di lapangan menunjukkan sulit untuk mendapatkan tim yang murni virtual dan tim yang murni tradisional. Sependapat dengan Kratzer et al (2005) dan Chudoba et al (2004), penulis berpendapat bahwa pada akhirnya perbedaan tim virtual dan tradisional terletak pada tingkatan atau derajat virtualitasnya. Penulis juga berpendapat bahwa tim virtual ini merupakan bentuk baru, yang memiliki kesamaan mendasar dengan tim tradisional, sehingga penulis melihat tim virtual ini sebagai "evolusi" dari tim tradisional. Lahir karena adanya pengaruh dari kemajuan teknologi, yang memungkinkan kondisi-kondisi tertentu dapat berlangsung.

Berdasarkan pada hasil studi literatur, penulis menyimpulkan sejumlah faktor perlu diperhatikan untuk mencapai efektivitas tim virtual. Faktor-faktor tersebut adalah : *Trust*, komunikasi dan *depth of relationship*, Goal dan *share understanding*, komitmen, *leadership*, perangkat teknologi dan *training*. Faktor-faktor tersebut merupakan pendukung efektivitas tim virtual yang tidak mutlak mengingat faktor pendukung efektivitas ini bersifat multidimensional, keberadaannya dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu disekitarnya (*environment*). Dalam kerjasama tim virtual, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas tim ini saling terkait satu sama lain, dimana untuk mewujudkan tim yang efektif harus terjadi suatu keselarasan antara faktor-faktor tersebut. Dalam suatu tim, ada kalanya suatu faktor lebih dominan dibandingkan faktor yang lainnya hal ini karena perbedaan kebutuhan dari tiap tim, karena setiap tim pada prinsipnya adalah unik.

Pada kenyataannya, tim virtual dan *virtual workplace* melahirkan sejumlah harapan-harapan dan keingintahuan yang baru, mengenai bagaimana eksistensi dari tim ini di masa mendatang, dan apakah tim ini dapat menjadi suatu trend baru yang kelak akan seluruhnya menggantikan tim tradisional? hal ini mungkin masih sangat jauh untuk diperbincangkan, akan tetapi terkait dengan keberadaan tim ini, penulis berpendapat penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk mencari lebih jauh mengenai bagaimana mewujudkan *Trust*, komunikasi dan *depth of relationship*, Goal dan *share understanding*, komitmen, *leadership*, perangkat teknologi dan *training* yang tepat dalam tim virtual. Dalam hal *leadership* misalnya, dapat diteliti lebih lanjut, gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok untuk tim virtual ini, dan

apakah virtualitas itu mendukung pada kematian gender, sehingga dalam hal leadership tidak lagi ada pembatasan gender atau bahkan dapatkah kehadiran dari pekerjaan virtual ini menjadi pintu gerbang bagi lahirnya kesetaraan kesempatan kerja, dimana seorang ahli benar-benar dilihat, direkrut berdasarkan kemampuan mereka, tidak lagi dibatasi kekurangan fisik maupun gender.

REFERENSI

- Arnison, Linda., Miller, Peter. (2002). Virtual teams: a virtue for the conventional team. *Journal of Workplace Learning*. 14(4). Pp 166-173.
- Bal, J. and J. Gundry. (1999). Virtual teaming in the automotive supply chain. *Team Performance Management*, 5.Pp 174 - 193.
- Beranek, Peggy M., Martz, Ben. (2005). Making *virtual teams* more effective: improving relational links. *Team Performance management*. 11(5/6). Pp 200-213.
- Bergiel, Blaise J., Bergiel, Erich B., Balsmeier, Philip W. (2008). Nature of *virtual teams*: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*. 31(2). Pp 99-110.
- Cascio, Wayne F. (1999). Virtual workplaces: implication for organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 6.pp 1-15
- Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14. Pp 81-90.
- Chudoba, K.M., E. Wynn, M. Lu, Watson-manheim and M. Beth .(2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15. Pp 279-306.
- Cramton dan Orvis (2003) " Overcoming Barriers to Information sharing in Virtual Teams" . In Christina B. Gibson dan Susan G. Cohen (eds). *Virtual Teams that Work, Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. United State: John Wiley and Son,inc..
- Curşeu, Petru L., Schalk, René., Wessel, Inge. (2008). How do *virtual teams* process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Pyschology*. 23(6). Pp 628-652.
- Ebrahim,Ale. N.,Ahmed, Shamsuddin.,Taha, Zahari. (2009). Virtual Team: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 3(3).Pp 2653-2669.
- Fernandez, Walter D.(2004). Trust and the Trust Placement Process in Metateam Projects. In David J. Pauleen (eds). *Virtual Teams: Projects, Protocols, and Processes*. Idea Group Inc.
- Gaudes , A., B. Hamilton-bogart, S. Marsh and H. Robinson.(2007). A Framework for Constructing Effective *Virtual teams*. *The Journal of E-working*.1. Pp 83-97.
- Gibson, Christina B., Cohen, Susan G. (2003)*Virtual Teams that Work, Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. United State: John Wiley and Son,inc.
- Hind, Pamela J., Weisband, Suzanne P. (2003) " Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams." In Christina B. Gibson dan Susan G. Cohen (eds). *Virtual Teams that Work, Creating Conditions for Virtual Teaim Effectiveness*. United State: John Wiley and Son,inc..
- Horwitz, Frank M.,Bravington, Desmon.,Silvis,Ulrik. (2006).The Promise of *Virtual team*: Identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial training*. 30(6).pp.472-494.
- Hunsaker, P.L. and J.S. Hunsaker. (2008). *Virtual teams*: a leader's guide. *Team Performance Management*.14. Pp 86-101.
- Indiramma. M, Anandakumar, K.R. (2010). Behavior analysis of team members in virtual organization based on trust dimension and learning. *International Journal of Psychological and Behavioral sciences*. 2 (1).

- Jin, Zhouying. (1999). Organizational Innovation and virtual institutes. *Journal of knowledge Management*. 3(1). Pp. 75.
- Johnson, Pamela., Heimann, Virginia., O’Niell, Karen. (2001). The “wonderland” of virtual teams. *Journal of Workplace Learning*. 13(1). Pp 24-29.
- Kankanhalli, A.,B.C.Y.Tan and K.K. Wei. (2006). Conflict and Performance in Global Virtual teams. *Journal of Management Information Systems* , 23. Pp 237-274.
- Kelley, Liz-Lee., Crossman, Alf., Cannings, Anne.(2004).A social Interaction approach to managing the “invisibles” of virtual teams. *Industrial Management and data Systems*. 104(8). Pp 650-657.
- Kratzer, J., R. Leenders and J.V. Engelen. (2005). Keeping Virtual R&D Teams Creative. *Industrial Research Institute, Inc.*, March-April. Pp13-16
- Lahenius, Katja and Järvenpää, Eila.(2004). Managing of virtual team of newspaper journalists: a case study. *Team Performance Management*. 10(7). Pp 173-177.
- Leading Virtually (n.d). Achieveglobal-Research&Resource. Retrieved Mei 21, 2012. from <http://www.achieveglobal.com/leading-virtually.aspx>
- Peter, Linda M., Manz, Charles C (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*. 13(3/4). Pp177-129.
- Piccoli, Gabriele., Powell, Anne., Ives, Blake. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology and People*. 17(4). Pp 359-379
- Piña, Maria I.D., Martinez, Ana M.R., and Martinez, Luis G.M. (2008). Teams in Organizations: Review on Team Effectiveness. *Team Performance Management*. 14(1/2). Pp 7-21.
- Powell, Anne., Galvin, John., Piccoli, Gabriele. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far, a comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology and People*. 19(4). Pp 299-322.
- Prasad, Krishna., Akhilesh, K.B. (2002). global virtual teams: what impacts their design and performance?. *Team Performance Management: an International Journal*. 8(5/6).pp 102-112.
- Ratcheva, Violina and Vyakarnam, Shailendra (2001). Exploring team formation processes in virtual partnerships. *Integrated Manufacturing Systems*. 12(7). Pp 512-523.
- Vakola, Maria., Wilson, Ian E. (2004). The challenge of virtual organization: critical success factors in dealing with constant change. *Team Performance Management*. 10 (5/6). Pp 112-120.