

Tim Virtual : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Kartika Puspitasari¹, Wiwin Hendriani²

Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga¹

Dosen Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga²

E-mail:kartika.puspitasari-2019@psikologi.unair.ac.id¹ dan
wiwin.hendriani@psikologi.unair.ac.id²

ABSTRAK

Era globalisasi membuat perkembangan tim virtual semakin pesat didalam dunia organisasi. Teknologi yang berperan penting didalam proses kerja tim virtual membawa tantangan tersendiri untuk mencapai efektivitas kerja. Tujuan dari studi literatur ini untuk mengungkap faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja tim virtual. Jurnal yang digunakan untuk studi literatur dalam penelitian kali ini diambil dari 2 *database* jurnal yaitu Science Direct dan Emerald Insight dengan dibatasi tahun terbit 2009-2019. Pencarian awal ditemukan 92 jurnal yang kemudian diseleksi menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi hingga mendapatkan 7 jurnal (N=7) dimana terdiri dari 6 jurnal kuantitatif dan 1 jurnal *mix method*. Berdasarkan review, efektivitas kerja tim virtual dipengaruhi oleh beragam faktor eksternal dan interal diri pekerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja tim virtual yang ditemukan antara lain kepercayaan, *knowledge sharing*, komunikasi, kohesivitas kelompok, pemimpin, dan komitmen.

Kata Kunci: *virtual team, team effectiveness, systematic review*

Virtual Team : Factors Affecting Team Effectiveness

ABSTRACT

The era of globalization makes the development of virtual teams more rapidly in the world of organizations. Technology was the main important role in the virtual team process brings its own challenges to achieve team effectiveness. The purpose of this literature study is to identify what kinds of factors affecting team effectiveness in virtual team. The journal used for literature study in this study was taken from 2 journal databases, namely Science Direct and Emerald Insight with the 2009-2019 published survey year. The initial search found 92 journals which were then selected using inclusion and exclusion criteria to obtain 7 journals (N=7) while the quantitative journals were 6 journals and mix method 1 journals. Based on the review, the virtual team effectiveness was influenced by a variety of external and internal factors, such as trust, knowledge sharing, communication, group cohesiveness, leader, and commitment.

Keywords: *virtual team, team effectiveness, systematic review*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti sekarang, perkembangan teknologi semakin pesat. Semakin banyak organisasi yang tidak mau ketinggalan dengan kemajuan teknologi. Hal ini memberikan dampak pada organisasi untuk membuat strategi baru dalam mencapai tujuan yaitu dengan mengembangkan tim virtual. Teknologi sangat berperan penting dalam pengembangan strategi tersebut. Perbedaan jarak dan waktu dapat disatukan dengan menggunakan teknologi komunikasi berbasis internet. Melalui teknologi, sekelompok orang yang berada di berbagai wilayah dan berbeda waktu dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui tim virtual (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Tim virtual merupakan sekelompok pekerja yang tersebar di berbagai wilayah dunia dan memanfaatkan media teknologi komunikasi dalam berkomunikasi antar anggota tim (Chae, 2016). Lipnack (2000) juga berpendapat tim virtual merupakan sekelompok orang yang bekerja dengan perbedaan waktu, tempat, dan terikat oleh organisasi yang disatukan melalui komunikasi teknologi.

Tekanan bisnis dan sosial yang semakin kuat saat ini, mendorong perusahaan, organisasi, lembaga *non profit*, bahkan pendidikan mengadopsi sistem tim virtual (Ebrahim et al., 2009). Fenomena ini semakin berkembang karena organisasi dapat memaksimalkan produktivitas kerja dan meminimalisir biaya operasional dengan memanfaatkan orang yang berkompeten di bidangnya yang tersebar di berbagai wilayah untuk menyelesaikan tugas tertentu. Adanya sistem kerja tim virtual, memungkinkan bagi organisasi untuk menghemat waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, seperti mengembangkan produk baru lebih cepat dengan tim, karena anggota tim berlokasi di wilayah yang berbeda dengan zona waktu yang berbeda pula serta wawasan yang dimiliki oleh anggota tim virtual lebih beragam (Dulebohn & Hoch, 2017; Horwitz et al., 2006).

Dengan berkembangnya tim virtual, bukan berarti sistem kerja konvensional semakin sedikit. Tim virtual membawa tantangan tersendiri yang tentu saja berbeda dengan sistem kerja konvensional, yang saling berinteraksi secara langsung dalam gedung yang sama. Tantangan yang dijumpai pada sistem kerja secara tim virtual yaitu, adaptasi perbedaan budaya, geografis, dan waktu (Fjermestad et al., 2007) serta menyesuaikan diri dengan peran sebagai karyawan dan struktur kerja secara virtual (Raghuram et al., 2001). Tidak hanya itu, perbedaan gaya bekerja dan bahasa juga menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi yang menggunakan sistem tim virtual untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Kurangnya interaksi sosial secara langsung antar anggota tim juga menjadi tantangan bagi sistem tim virtual.

Dengan semakin berkembangnya tim virtual di berbagai organisasi, peneliti merasa perlu untuk menelaah faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kerja tim virtual. Tantangan

pada sistem tim virtual seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya dapat berdampak pada kinerja tim virtual. Dengan kata lain, efektivitas tim virtual akan dapat diketahui dari hasil kinerja tim virtual. Penelitian ini dapat berfungsi sebagai pedoman bagi pimpinan organisasi yang menggunakan sistem kerja tim virtual untuk mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik dan efektif, dengan menerapkan tindakan atau aturan yang sesuai agar tercapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Strategi Pencarian dan Sumber Data

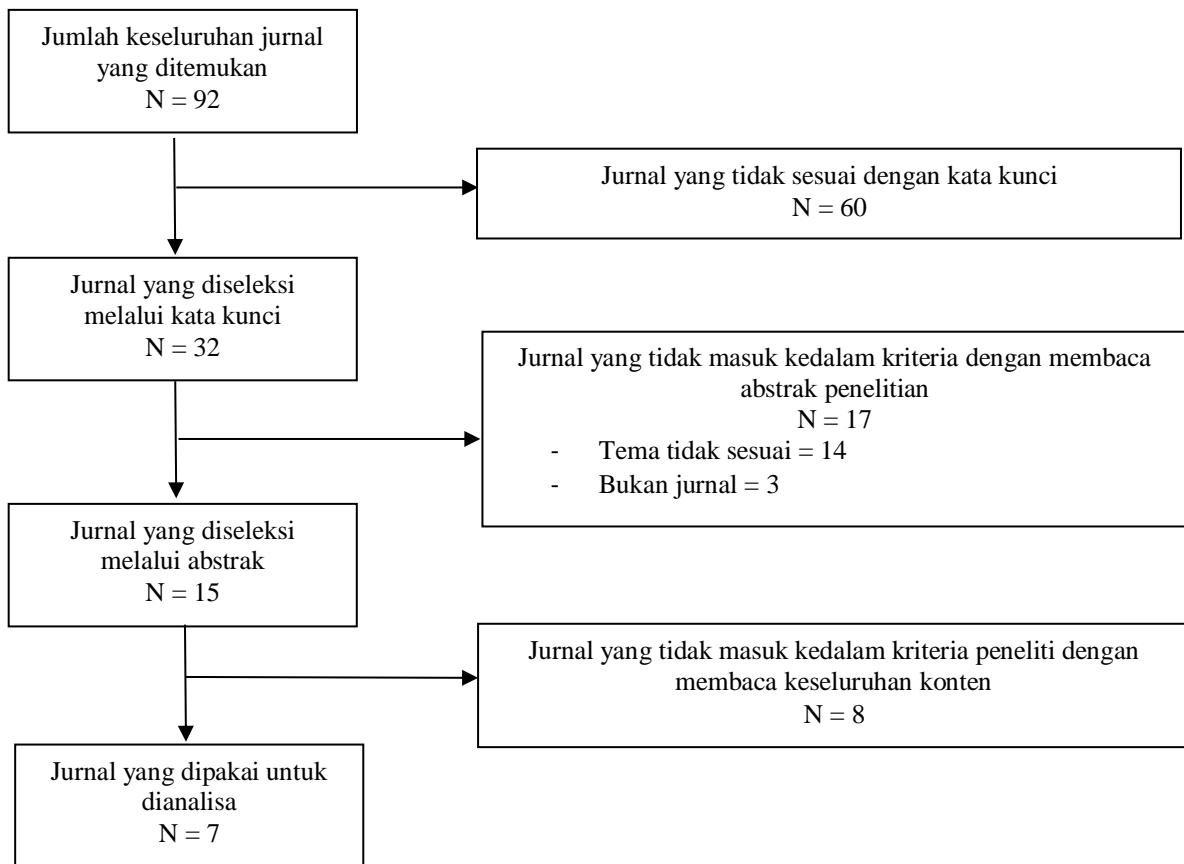
Peneliti menyajikan telaah literatur tim virtual, khususnya faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja tim virtual. Peneliti mencari jurnal penelitian ilmiah terkait dari 2 *e-database*, yaitu *Science Direct* (sciencedirect.com) dan *Emerald Insight* (emeraldinsight.com). Pencarian jurnal dilaksanakan selama 3 minggu di bulan September 2019. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian jurnal penelitian ilmiah yaitu “*factors*” AND “*influence*” AND “*team effectiveness*” AND “*virtual team*” ; “*influence*” AND “*team effectiveness*” AND “*virtual team*” ; “*affect*” AND “*team effectiveness*” AND “*virtual team*” dengan batasan pencarian jurnal selama 10 tahun terakhir (2009-2019). Telaah literatur ini juga mengikuti panduan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyzes*).

Proses Pemilihan Artikel

Pencarian jurnal penelitian menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi. Peneliti memberi batasan dalam pencarian jurnal penelitian ilmiah menggunakan kriteria seperti: 1) penelitian yang memberikan informasi terkait faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam tim virtual, 2) penelitian ilmiah yang menggunakan metode penelitian kuantitatif atau kualitatif, 3) jurnal berbahasa Inggris, dan 4) jurnal yang bisa diunggah secara utuh. Total keseluruhan jurnal yang dianalisa dan termasuk ke dalam kriteria ada 7 jurnal. Ada 2 jurnal dari *Science Direct* dan 5 jurnal dari *Emerald Insight*. Penyeleksian jurnal penelitian yang digunakan bisa dilihat pada Gambar 1.

Metode Evaluasi Kualitas Artikel

Setelah peneliti melakukan penyeleksian terhadap jurnal penelitian yang termasuk ke dalam kriteria, dilanjutkan dengan menganalisa kualitas dari setiap jurnal penelitian yang akan digunakan. Seluruh jurnal yang termasuk ke dalam kriteria tergolong pada jurnal penelitian kuantitatif. Oleh sebab itu peneliti menggunakan *screening criteria* dari Cummings dan Estabrooks (2003) untuk menganalisa kualitas jurnal. Kualitas metodologi yang dilihat didalam setiap jurnalnya berupa desain penelitian, teknik pengambilan data, instrument yang dijadikan sebagai alat ukur penelitian, dan teknik analisa yang digunakan oleh peneliti (Cummings & Estabrooks, 2003).



Gambar 1. Proses seleksi artikel jurnal

HASIL

Berdasarkan proses seleksi artikel jurnal penelitian, ada 7 jurnal yang memenuhi kriteria peneliti dan berikut hasil simpulan penelitian pada Tabel 1.

Tabel 1. Simpulan penelitian yang memenuhi kriteria.

Judul, Penulis, Tahun Terbit	Lokasi Penelitian	Sampel Penelitian (n)	Desain Penelitian	Alat Pengukuran	Hasil Penelitian
<p><i>Factors influencing virtual team performance in Malaysia</i></p> <p>Chong King Tan, Ramayah T., Ai Ping Teoh, Jun-Hwa Cheah</p> <p>2019</p>	Malaysia	N = 203 karyawan yang bekerja secara tim virtual di perusahaan multinasional (laki-laki sebanyak 116 orang & perempuan sebanyak 87 orang)	Kuantitatif dengan metode survei	<p>Metode survei menggunakan kuesioner dan dianalisa menggunakan SEM – PLS dengan <i>software</i> ADANCO 2.0.</p> <p>Skala pengukuran koordinasi (Lin <i>et al.</i>, 2008) dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,847, nilai Dijkstra–Henseler's rho (ρ_A) = 0,850, nilai Jöreskog's rho (ρ_C) = 0,897</p> <p>Skala pengukuran komunikasi (Lin <i>et al.</i>, 2008) dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,766, nilai Dijkstra–Henseler's rho (ρ_A) = 0,793, nilai Jöreskog's rho (ρ_C) = 0,862</p> <p>Skala pengukuran menjalin relasi (Lin <i>et al.</i>, 2008) dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,736, nilai Dijkstra–Henseler's rho (ρ_A) = 0,748, nilai Jöreskog's rho (ρ_C) = 0,835</p> <p>Skala pengukuran kohesivitas (Lin <i>et al.</i>, 2008) dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) =</p>	<p>Terdapat hubungan positif antara komunikasi ($\beta=0,171, p<0,05$), membangun hubungan relasi ($\beta=0,178, p<0,01$), kohesivitas ($\beta=0,193, p<0,01$), dan kepercayaan ($\beta=0,346, p<0,01$) terhadap kinerja tim. Sedangkan koordinasi ($\beta= -0,021, p>0,05$) dan pemberian <i>reward</i> ($\beta= -0,010, p>0,05$) tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja tim.</p>

				<p>0,770, nilai Dijkstra–Henseler’s rho (ρ_A) = 0,816, nilai Jöreskog’s rho (ρ_c) = 0,852</p> <p>Skala pengukuran kepercayaan (Choi <i>et al.</i>, 2008) dengan nilai reliabilitas Cronbach’s alpha (α) = 0,847, nilai Dijkstra–Henseler’s rho (ρ_A) = 0,851, nilai Jöreskog’s rho (ρ_c) = 0,897</p> <p>Skala pengukuran <i>reward</i> (Choi <i>et al.</i>, 2008; Lurey & Raisinghani, 2001) dengan nilai reliabilitas Cronbach’s alpha (α) = 0,814, nilai Dijkstra–Henseler’s rho (ρ_A) = 0,844, nilai Jöreskog’s rho (ρ_c) = 0,887</p> <p>Skala pengukuran kinerja tim (Lin <i>et al.</i>, 2008) dengan nilai reliabilitas Cronbach’s alpha (α) = 0,809, nilai Dijkstra–Henseler’s rho (ρ_A) = 0,827, nilai Jöreskog’s rho (ρ_c) = 0,886</p>	
<p><i>Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM</i></p> <p>Swati Kaul Bhat, Neerja Pande, Vandana Ahuja</p>	India	N = 520 orang yang bekerja secara <i>virtual</i> pada bidang industri IT.	Kuantitatif dengan metode survei	<p>Instrumen kuesioner sejumlah 45 aitem menggunakan teknik <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) dan <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) di AMOS 23.0</p>	Kepercayaan, berbagi informasi (<i>information sharing</i>), dan komunikasi memiliki peran terhadap efektivitas kerja tim virtual.

2017					
<p><i>Virtual Team Effectiveness: The role of knowledge sharing and trust</i></p> <p>Mohammad Alsharo, Dawn Gregg, Ronald Ramirez</p> <p>2016</p>		<p>N = 193 orang yang bekerja pada setting industri teknologi informasi (teknik sistem informasi, <i>software developers</i>, dsb.) secara <i>virtual team</i>.</p>	<p>Kuantitatif dengan metode survei</p>	<p>Skala pengukuran <i>knowledge sharing</i> (Phang <i>et al.</i>,2009) dengan nilai reliabilitas =0,95. Skala pengukuran kepercayaan (Mayer <i>et al.</i>,1995) dengan nilai reliabilitas=0,85. Skala pengukuran kerja sama tim (Aram & Morgan, 1976) dengan nilai reliabilitas =0,95. Skala pengukuran efektivitas tim (Lurey & Raisinghani, 2001) dengan nilai reliabilitas=0,96, dan pertanyaan terkait hasil kinerja dan kepuasan anggota tim virtual. Metode analisa yang digunakan yaitu <i>Partial Least Square</i> (PLS).</p>	<p><i>Knowledge sharing</i> memberikan pengaruh positif pada kerja sama tim dan kepercayaan diantara anggota tim. Meskipun kepercayaan secara positif mempengaruhi hubungan kerja sama tim virtual, kepercayaan tidak memiliki pengaruh secara langsung yang signifikan terhadap efektivitas kerja tim virtual.</p>
<p><i>Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach</i></p> <p>Luo Lu</p> <p>2015</p>	<p>Taipei, Taiwan</p>	<p>N = 388 karyawan yang bekerja <i>full time</i> secara <i>virtual team</i> di organisasi industri yang berbeda-beda (laki-laki=51,80 % dan perempuan=48,20%) umur rata-rata=33,56 (SD=7,09) dan lama bekerja 5 tahun</p>	<p>Kuantitatif dengan metode survei</p>	<p>Skala <i>the deep – level psychological fitness</i> (Chou <i>et al.</i>, 2005) dengan nilai reliabilitas = 0,80 untuk mengukur <i>psychological similarity</i>. Skala <i>shared social activities</i> (Luo Lu, 2015) dengan nilai reliabilitas = 0,89 untuk mengukur intensitas aktivitas bersama. Skala kepercayaan (Robinson, 1996; Huang, 2002, versi Bahasa Mandarin) dengan nilai reliabilitas = 0,87 untuk mengukur</p>	<p>Persepsi kepercayaan dan kohesivitas merupakan 2 mekanisme psikologis yang berperan penting dalam menghubungkan psikososial (<i>psychological similarity & shared social activities</i>) dan hasil kerja (kepuasan kerja & kinerja tim). Ketika anggota tim menunjukkan kesamaan psikologis dan sering berbagi tidak hanya dalam hal pekerjaan, akan</p>

				<p>kepercayaan individu terhadap tim. <i>The group integration scales</i> (Chang & Bordia, 2001; Chang <i>et al.</i>, 2003 versi Bahasa Mandarin) dengan nilai reliabilitas = 0,84 untuk mengukur kohesivitas kelompok.</p> <p><i>Michigan Organizationall Assessment Questionnaire</i> (MOAQ) (Cammann <i>et al.</i>, 1979; Lu <i>et al.</i>, 2010 versi Bahasa Mandarin) dengan nilai reliabilitas = 0,87 untuk mengukur kepuasan kerja.</p> <p>Skala <i>Team Performance</i> (Hoegl <i>et al.</i>, 2004; Wu, 2010 versi Bahasa Mandarin) dengan nilai reliabilitas = 0,90 untuk mengukur kinerja tim. Dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).</p>	<p>menumbuhkan rasa saling percaya dan kohesivitas tim, sehingga meningkatkan kepuasan dan kinerja tim.</p>
<p><i>The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness</i></p> <p>Faizuniah Pangil dan Joon Moi Chan</p>	Malaysia	N = 106 pekerja yang bekerja secara tim virtual (13,2% merupakan <i>team leader</i> dan 86,8% merupakan anggota tim virtual)	Kuantitatif dengan metode survei	<p>Skala pengukuran efektivitas kerja tim virtual terdiri dari 9 aitem yang membedakan level kinerja tim dan kepuasan kerja (Lurey & Raisinghanis', 2002) dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,80.</p> <p>Skala pengukuran kepercayaan (Sarker <i>et al.</i>, 2003) terdiri dari 3 tipe yaitu <i>personality based trust</i> (PBT) 4 aitem nilai reliabilitas</p>	<p>Kepercayaan secara signifikan berpengaruh pada efektivitas kerja tim virtual. Akan tetapi, hanya tipe <i>personal based trust</i> dan <i>institutional based trust</i> yang secara signifikan berhubungan positif dengan <i>knowledge sharing</i>, sehingga <i>knowledge sharing</i> hanya dapat memediasi</p>

<p>2014</p>				<p>Cronbach's alpha (α) = 0,76 , <i>institutional based trust</i> (IBT) 6 aitem nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,79 , dan <i>cognitive based trust</i> (CBT) 7 aitem nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,92.</p> <p>Skala pengukuran <i>knowledge sharing</i> (KS) 5 aitem (Staples & Webster, 2008) nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,82. Penelitian dianalisa menggunakan <i>exploratory factor analysis</i> dan analisis korelasi Pearson.</p>	<p>pengaruh efektivitas kerja tim virtual sebagian. Hal ini berpengaruh pada signifikansi peran <i>knowledge sharing</i> sebagai mediator antara hubungan kepercayaan dan efektivitas kerja tim virtual yang sebagian. Bila dipisah dari kepercayaan, <i>knowledge sharing</i> secara signifikan sebagai prediktor dari efektivitas kerja tim virtual ($\beta=0,619, p<0,001$).</p>
<p><i>The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness</i></p> <p>Paul Ziek, Stacy Smulowitz</p> <p>2014</p>		<p>60 mahasiswa yang dibagi menjadi 10 tim.</p>	<p><i>Mixed method study</i> (Analisa kuantitatif dan kualitatif)</p>	<p>Survei menggunakan <i>Leadership Competencies Scorecard Inventory</i> (LCSI) dari Ruben's (2005, 2006). Analisa konten berdasarkan kompetensi komunikasi dan peran (Kayworth & Leidner, 2002; Hackman & Johnson, 2004; Yoo & Alavi, 2004; Wickham & Walther, 2007)</p>	<p>Dalam setiap tim, akan ada satu atau lebih individu yang berperan sebagai pemimpin. Kompetensi kepemimpinan yang dapat menggambarkan efektivitas kerja tim virtual yaitu kemampuan mengajukan pertanyaan, kognitif, kreativitas, serta pengaturan visi.</p> <p>Pada penelitian ini, yang merasa dirinya sebagai pemimpin aktif memberikan hasil pemikirannya ke</p>

					dalam grup <i>online</i> , rata-rata sejumlah 6 kali. Sedangkan yang merasa dirinya bukan sebagai pemimpin rata-rata hanya memberikan pemikirannya sejumlah 1 kali. Jumlah frekuensi pesan yang dikirim oleh anggota tim sebanyak (n=1,030, <i>mean</i> =17, <i>SD</i> =10) dan menunjukkan peserta yang berperan sebagai pemimpin lebih banyak berkomunikasi didalam grup <i>online</i> . Pesan dalam grup <i>online</i> yang bersifat penugasan sejumlah 899 (Mean=15, <i>SD</i> =7) dan yang bersifat prosedural sejumlah 143 (Mean=2, <i>SD</i> =4) pesan.
<p><i>Conflict management and effectiveness in virtual teams</i></p> <p>Pilar Pazos</p> <p>2012</p>	Virginia	N = 141 mahasiswa yang dibagi menjadi 39 tim, dengan masing-masing tim terdiri dari 3-4 orang yang mengambil kelas <i>Engineering Management</i>	<i>Quasi-experimental</i>	<p>Skala yang mengukur komitmen pada tujuan tim terdiri dari 4 aitem (Pazos <i>et al.</i>, 2011) dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,91</p> <p>Skala yang mengukur manajemen konflik terdiri dari 4 aitem (Tekleab <i>et al.</i>, 2009) dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,88</p> <p>Skala yang mengukur <i>perceived</i></p>	Individu yang memiliki komitmen untuk mencapai tujuan tim, akan mempengaruhi kinerja ($R^2=0,58$) dan kepuasan kerja ($R^2=0,19$). Individu yang memiliki komitmen untuk mencapai tujuan tim, bila menggunakan manajemen konflik dapat meningkatkan kinerja tim

				<p><i>performance</i> terdiri dari 5 dimensi (Ancona & Caldwell, 1992) dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,95</p> <p>Skala yang mengukur kepuasan kerja terdiri dari 2 aitem (Van der Vegt <i>et al.</i>, 1998; Flynn <i>et al.</i>, 2001) dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha (α) = 0,93</p> <p>Peneliti menggunakan analisa <i>exploratory factor</i> dengan PASW/SPSS version 20.</p>	<p>(BCa 95 percent CI Lower = 0,1119 dan Upper = 0,7203). Namun, bila manajemen konflik menjadi mediator antara komitmen dan kepuasan kerja, hasilnya tidak signifikan karena dalam interval <i>accelerated confidence</i> mengandung nilai 0 (BCa 95 percent CI Lower = -0,1758 dan Upper = 0,5335)</p>
--	--	--	--	--	--

Ringkasan Evaluasi Kualitas Artikel

Berdasarkan 7 artikel penelitian yang telah dirangkum pada tabel diatas, terdapat 6 artikel penelitian kuantitatif dan 1 penelitian dengan desain *mix method*. Peneliti menggunakan *assessment tool* dari Cummings & Estabrooks (2003) untuk melihat kualitas artikel penelitian yang digunakan. Dari hasil *screening* tujuh artikel penelitian, seluruh artikel memenuhi kriteria dengan kualitas yang tergolong *moderate* atau cukup baik. Kriteria yang dinilai antara lain kualitas desain penelitian, teknik pengambilan data, konsep teori yang digunakan, dan analisa statistik yang digunakan. Lebih lanjut, peneliti akan menganalisa faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada efektivitas kerja dalam tim virtual.

DISKUSI

Pada dasarnya, sistem tim virtual dan tim konvensional memiliki fungsi yang sama yaitu alternatif strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, terdapat perbedaan cara kerja pada tim virtual karena anggota tim virtual yang berada di berbagai wilayah geografi yang berbeda-beda. Pangil & Chan (2014) mendefinisikan tim virtual merupakan sekumpulan orang yang berasal dari berbagai wilayah geografi dan menggunakan teknologi informasi untuk saling berkomunikasi antar anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Definisi lain terkait tim virtual yaitu sekelompok orang yang bekerja sama tanpa pernah bertatap muka secara langsung atau sekelompok orang yang menggunakan media teknologi dalam melakukan komunikasi dan koordinasi kerja (Nemiro, 2016; Gilson *et al.*, 2015). Dulebohn & Hoch (2017) juga berpendapat bahwa tim virtual merupakan tim yang beranggotakan 2 orang atau lebih, dimana pekerja berada di wilayah geografis dan waktu yang berbeda, dan secara bersama-sama mencapai target melalui komunikasi dan koordinasi menggunakan media teknologi komunikasi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa tim virtual merupakan sekelompok pekerja yang berada di berbagai wilayah geografi dan memanfaatkan teknologi komunikasi berbasis internet untuk mencapai tujuan bersama.

Bekerja secara virtual membuat intensitas berinteraksi secara langsung antar anggota lebih rendah dibandingkan sistem kerja konvensional yang bertemu secara langsung. Hal ini dikarenakan pada tim virtual, antar anggota tim berkomunikasi menggunakan media teknologi informasi untuk menyelesaikan pekerjaan (Pangil & Chan, 2014). Media teknologi informasi yang digunakan untuk berkomunikasi seperti *e-mail*, *voice mail*, telepon, *group telephone conference*, *video conference*, dan sebagainya (Tan *et al.*, 2019). Nunamaker *et al.*, (2009) dalam penelitiannya menjelaskan kelemahan menggunakan sistem kerja tim virtual yaitu tidak adanya komunikasi secara non-verbal, berkurangnya komunikasi secara informal, berkurangnya kesempatan untuk menjalin hubungan

pertemanan antar anggota, adanya perbedaan zona waktu antar anggota tim, sukar membangun kebersamaan antar anggota, adanya perbedaan gaya bekerja, serta adanya perbedaan budaya. Namun sistem tim virtual ini semakin digemari oleh organisasi dan generasi sekarang, karena sifat pekerjaannya yang fleksibel, yaitu pekerjaan dapat diselesaikan di luar kantor dan kapan pun (Nunamaker *et al.*, 2009). Oleh sebab itu, perlu untuk meneliti faktor apa saja yang dapat mempengaruhi efektivitas tim virtual untuk mencapai hasil yang optimal.

Efektivitas kerja merupakan tujuan dari setiap organisasi. Namun, efektif memiliki sifat yang subjektif dan sulit untuk diukur. Oleh karena itu, Cohen & Bailey (1997) mengidentifikasi 3 dimensi utama efektivitas kerja tim, diantaranya: 1) efektivitas kinerja diukur dari kuantitas dan kualitas yang dihasilkan, 2) sikap anggota tim yang positif dimana setiap anggota tim memiliki komitmen dan merasakan kepuasan kerja, dan 3) rendahnya intensitas perilaku anggota tim yang merugikan organisasi seperti *turnover*, ketidakhadiran saat proyek berjalan, dan mengutamakan keamanan bersama. Ross *et al.* (2008) juga memberikan penjelasan terkait tim yang efektif dalam bekerja yaitu hasil kinerja, perilaku anggota tim, sikap anggota tim, serta budaya berfungsi secara optimal. Walaupun tim virtual memiliki struktur yang berbeda dengan tim konvensional, namun hasil kinerja diharapkan pun tetap sama, yaitu mencapai kinerja yang maksimal.

Berdasarkan telaah literatur, peneliti menemukan beragam faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja tim virtual, diantaranya kepercayaan, *knowledge sharing*, komunikasi, kohesivitas kelompok, pemimpin, dan komitmen. (Tan *et al.*, 2019; Bhat, Pane & Ahuja, 2017; Alsharo, Gregg & Ramirez, 2016; Lu, 2015; Pangil & Chan, 2014; Pazos, 2014; Ziek & Smulowitz, 2014). Faktor-faktor tersebut saling berkaitan satu dengan yang lain.

Kepercayaan memiliki peran penting didalam sistem kerja tim virtual. Hal ini dikarenakan antar anggota tim tidak bekerja secara bersama-sama di satu tempat yang sama, melainkan antar anggota tim berada di berbagai wilayah yang berbeda. Kepercayaan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kerja tim virtual (Tan *et al.*, 2019; Bhat, Pane & Ahuja, 2017; Lu, 2015; Pangil & Chan, 2014; Ziek & Smulowitz, 2014). Kepercayaan itu sendiri bermakna keinginan individu untuk saling memberikan ekspektasi bahwa setiap anggota dalam tim memberikan kinerja yang maksimal untuk keberhasilan tim (Mumbi & McGill, 2008). Kepercayaan antar anggota juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Lu, 2015). Namun, untuk membangun kepercayaan antar anggota tim virtual bukanlah hal yang mudah, karena cenderung jarang atau bahkan tidak pernah berinteraksi secara langsung. Lu (2015) dalam penelitiannya, menjelaskan bahwa kepercayaan dapat dibangun dengan mencari kesamaan psikologis dan melakukan kegiatan bersama secara virtual

seperti *online chatting*, bertukar cerita melalui blog, maupun bermain *game online* bersama. Kegiatan ini dapat menumbuhkan kepercayaan antar anggota tim.

Sarker *et al.* (2003) menjelaskan bahwa kepercayaan itu terdiri dari 3 tipe, yaitu *personality based trust*, *institutional based trust*, dan *cognitive based trust*. Didalam sistem tim virtual, ketiga tipe kepercayaan tersebut berpengaruh terhadap efektivitas kerja tim virtual (Pangil & Chan, 2014). Tipe *personality based trust* maksudnya tipe kepercayaan yang sudah berkembang sejak masa kanak-kanak. Kepercayaan ini berasal dari pengasuhan sejak kecil yang diberikan oleh orang yang mengasuh individu tersebut, bersifat jangka panjang dan orang lain dapat melihat bahwa individu tersebut dapat dipercaya berdasarkan cara berinteraksinya dengan orang lain secara alami. Oleh karena itu, individu tersebut orang yang dapat dipercaya karena kepribadiannya yang memang seperti demikian. Kedua, *institutional based trust* yaitu tipe kepercayaan yang ditandai dengan individu tersebut menaati regulasi aturan organisasi yang sudah ditetapkan. Maksudnya individu akan mempercayai orang lain karena individu ini melihat orang yang ingin dia percaya patuh terhadap peraturan dan regulasi organisasi. *Institutional based trust* ini penting dalam sistem tim virtual, karena sifat pekerjaan yang tidak dimonitor secara langsung oleh atasan, sehingga rentan dengan adanya individu yang tidak menyelesaikan pekerjaan. Oleh sebab itu, didalam tim virtual memerlukan orang-orang yang memiliki *institutional based trust* agar tiap individu mematuhi peraturan dan regulasi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Yang terakhir, yaitu *cognitive based trust*, dimana kepercayaan ini akan muncul bila antar anggota tim melakukan interaksi komunikasi. Tipe kepercayaan ini didasarkan dari penilaian individu terhadap anggota tim lainnya melalui komunikasi. Anggota tim yang memiliki level kepercayaan antar anggota yang tinggi diprediksikan akan memiliki kinerja yang bagus juga, karena saling bertukar informasi dan ide bersama (Tan *et al.*, 2019).

Bertukar informasi dan ide bersama merupakan kata lain dari *knowledge sharing*. Keterbatasan interaksi secara langsung membuat tim virtual sangat perlu melakukan *knowledge sharing* secara virtual antar anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaan. Kegiatan *knowledge sharing* ini merupakan kegiatan bertukar pengetahuan atau ilmu yang dimiliki oleh satu individu kepada individu lainnya (Alsharo, Gregg & Ramirez, 2016). Anggota tim virtual yang berasal dari berbagai wilayah, membuat *knowledge sharing* ini diperlukan, karena adanya perbedaan latar belakang dan ilmu yang dikuasai tiap anggota tim. *Knowledge sharing* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja tim virtual (Bhat, Pane & Ahuja, 2017; Alsharo, Gregg & Ramirez, 2016; Pangil & Chan, 2014). Dalam sistem tim virtual, berbagi pengetahuan atau informasi antar anggota tim akan sangat meningkatkan kinerja tim (Xiao & Jin,

2010). Manfaat dari *knowledge sharing* bisa mendapatkan ide atau strategi baru untuk menyelesaikan pekerjaan guna mencapai tujuan tim.

Knowledge sharing dan kepercayaan antar anggota tim tentu saja akan berjalan dengan lancar, bila ada komunikasi didalamnya. Komunikasi yang efektif dalam tim virtual merupakan kunci dari kinerja tim karena komunikasi menjadi media untuk saling memahami antar anggota, meminimalisir persepsi yang salah karena perbedaan jarak, meminimalisir perasaan canggung antar anggota karena tidak saling mengenal, individualistik dan juga konflik (Ahuja, 2010; Charlier *et al.*, 2016; Hoch & Kozlowski, 2014; Morgan *et al.*, 2014). Anggota tim virtual yang tersebar di berbagai wilayah, membuat anggota tim tentu saja memiliki bahasa yang beragam. Oleh sebab itu, perlu adanya suatu kesepakatan yang dibuat untuk menjalankan komunikasi yang baik, misalnya kesepakatan penggunaan Bahasa. Maka dari itu, komunikasi berpengaruh pada efektivitas kerja tim virtual (Tan *et al.*, 2019; Bhat, Pane & Ahuja, 2017).

Hal lain yang berpengaruh pada efektivitas kerja tim virtual yaitu menjalin relasi antar anggota tim hingga terbentuk kohesivitas tim. Powell *et al.*, (2004) menjelaskan bahwa dengan menjalin relasi antar anggota tim, akan membentuk kohesivitas dan kepercayaan antar anggota tim. Kohesivitas itu sendiri memiliki arti dinamika yang dimana individu dapat memiliki perasaan dan keinginan menyatu dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Tan *et al.*, 2019). Drouin *et al.*, (2010) menyatakan kohesivitas memiliki pengaruh terhadap kesuksesan kinerja tim virtual, karena dapat memfasilitasi fungsi kelompok dan meminimalisir *turn over* karyawan. Kohesivitas tim juga memiliki hubungan positif terhadap kinerja tim (Andrews *et al.*, 2008; Lin, *et al.*, 2008; Xiao and Jin, 2010). Kohesivitas dapat dimulai dengan melakukan kolaborasi antar anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini akan membuat antar anggota tim tidak segan membantu satu sama lain dan membuat pekerjaan berjalan secara efektif (Alsharo, Gregg & Ramirez, 2016).

Didalam tim virtual, keberadaan seorang pemimpin juga mempengaruhi efektivitas kerja (Ziek & Smulowitz, 2014). Pemimpin berperan untuk memberikan motivasi, mendukung, mengayomi anggota tim serta memperjelas tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah tim (Sivunen, 2008). Didalam sebuah tim, tentu saja ada individu yang memiliki jiwa kepemimpinan. Namun, untuk menjadi pemimpin yang ideal dalam suatu tim virtual tidaklah mudah. Terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang bekerja secara virtual antara lain memiliki kecakapan berkomunikasi, kognitif yang memadai, *curiosity*, kreativitas, dan mampu menyusun visi sebuah tim (Ziek & Smulowitz, 2014). Media teknologi informasi menjadi kunci dari proses komunikasi didalam tim virtual, sehingga pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan anggota tim melalui media teknologi semaksimal mungkin. Pemimpin didalam tim virtual juga harus

peka terhadap lingkungan pekerjaan, dengan mengandalkan komunikasi verbal secara virtual. Lalu untuk kreativitas disini bisa diartikan sebagai cara pemimpin dalam mengatur anggota tim agar bekerja secara optimal.

Faktor lain yang tidak kalah penting didalam efektivitas kerja tim virtual yaitu komitmen. Komitmen yang dimaksud yaitu komitmen diri individu untuk mencapai tujuan tim. Komitmen merupakan prediktor penting yang berpengaruh pada keberhasilan kinerja tim. (Pazos, 2012). Komitmen dapat dibentuk saat diawal proses perencanaan kerja tim, dengan adanya kontrak kerja (Marks *et al.*, 2001). Didalam kontrak kerja telah memuat informasi terkait tujuan pembentukan tim, peran tiap anggota, hak dan kewajiban individu. Kontrak kerja dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen individu dalam bekerja. Selain kontrak kerja, komitmen juga bisa dilihat dari keterlibatan diri individu dalam pemecahan masalah. Tim yang aktif terlibat dalam pemecahan masalah cenderung akan memberikan hasil kinerja yang lebih optimal daripada tim yang pasif (Pazos, 2012). Oleh sebab itu, komitmen sangat penting dalam tim virtual karena kurangnya intensitas tatap muka secara langsung.

SIMPULAN

Semakin berkembangnya teknologi, semakin banyak organisasi yang mengadopsi sistem tim virtual. Sifatnya yang fleksibel membuat generasi zaman sekarang menyukai pekerjaan dengan sistem tim virtual. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa berkembangnya tim virtual memberikan tantangan tersendiri untuk bisa menghasilkan kinerja yang optimal. Berdasarkan telaah literatur yang telah dilakukan, beragam faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja tim virtual, antara lain kepercayaan, *knowledge sharing*, komunikasi, kohesivitas, pemimpin, dan komitmen. Faktor-faktor tersebut merupakan pendukung dari efektivitas kerja tim virtual yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Agar mencapai efektivitas kerja tim, harus ada keselarasan antara faktor-faktor tersebut. Tidak menutup kemungkinan terdapat beberapa faktor yang lebih dominan didalam satu tim virtual, karena adanya perbedaan kebutuhan dari setiap tim.

SARAN

Telaah literatur ini tidak lepas dari keterbatasan. Didalam telaah literatur, peneliti hanya menggunakan 2 *e-database* yaitu *Science Direct* dan *Emerald Insight*. Ragam kata kunci yang digunakan dalam melakukan pencarian artikel ilmiah juga kurang bervariasi. Saran untuk penulis telaah literatur yang akan datang, bisa memodifikasi kata kunci saat pencarian artikel dengan menggunakan sinonimnya dan menambah *database* yang digunakan. Harapan peneliti terkait telaah

literatur ini yaitu dapat menambah wawasan bagi pembaca dan bisa menjadi acuan bagi organisasi yang menggunakan sistem tim virtual untuk mencapai efektivitas kerja tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahuja, J. (2010). A study of virtuality impact on team performance. *IUP Journal of Management Research*, 9(5), 27-56.
- Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2016). Virtual team effectiveness: the role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54, 479-490. doi:10.1016/j.im.2016.10.005.
- Andrews, M.C., Kacmar, K.M., Blakely, G.L. and Bucklew, N.S. (2008). Group cohesion as an enhancement to the justice – affective commitment relationship. *Group and Organization Management*, 33(6), 736-755.
- Bhat, S.K., Pande, N. & Ahuja, V. (2017). Virtual team effectiveness: an empirical study using SEM. *Procedia Computer Science*, 122, 33-41.
- Burtha, M. & Connaughton, S.L. (2004). Learning the secrets of long-distance leadership: eight principles to cultivate effective virtual teams. *Knowledge Management Review*, 7(1), 24-27.
- Chae, S. W. (2016). Perceived proximity and trust network on creative performance in virtual collaboration environment. *Procedia Computer Science*, 91, 807-812. doi:10.1016/j.procs.2016.07.084
- Charlier, S.D., Stewart, G.L., Greco, L.M. & Reeves, C.J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: a multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work? group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cummings, G., & Estabrooks, C. A. (2003). The effects of hospital restructuring that included layoffs on individual nurses who remained employed: A systematic review of impact. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8/9), 8-53. doi: 10.1108/01443330310790633.
- Drouin, N., Bourgault, M. & Gervais, C. (2010). Effects of organizational support on components of virtual project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 625-641.
- Dulebohn, J.H. & Hoch, J.E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574.
- Ebrahim, N.A., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009). Virtual teams: a literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669.
- Fjermestad, J., Kahai, S., Zhang, S. & Avolio, B. (2007). Virtual team leadership: beginnings and directions. *International Journal of E-Collaboration*, (3)1, i-ix.
- Gilson, L.L., Maynard, M.T., Jones Young, N.C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Hoch, J.E. & Kozlowski, S.W. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390.
- Horwitz, F.M., Bravington, D. & Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: identifying key factors ineffectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472-494.
- Jarvenpaa, S. & Leidner, D.E. (1999). Communication and trust in global virtual teams, *Organization Science*, 10 (6), 791-815.
- Lin, C., Standing, C. & Liu, Y.C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 45(4), 1031-1045.

- Lipnack, J. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Lu, L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 55-72. doi:10.1108/JOEPP-11-2014-0068.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-76.
- Morgan, L., Paucar-Caceres, A. & Wright, G. (2014). Leading effective global virtual teams: the consequences of methods of communication. *Systemic Practice and Action Research*, 27(6), 607-624.
- Mumbi, C. & McGill, T. (2008). An investigation of the role of trust in virtual project management success. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 5(1), 64-82.
- Nemiro, J.E. (2016). Connection in creative virtual teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 814.
- Nunamaker, J.F. Jr, Reinig, B.A. & Briggs, R.O. (2009). Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the ACM*, 52(4), 113-117.
- Pangil, F. & Chan, J.M. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 92-106. doi:10.1108/JKM-09-2013-0341.
- Pazos, P. (2012). Conflict management and effectiveness in virtual teams. *Team Performance Management*, 18(7/8), 401-417. doi:10.1108/13527591211281138.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM Sigmis Database*, 35(1), 6-36.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405.
- Ross, T., Jones, E.C. & Adams, S.G. (2008). Can team effectiveness be predicted? *Team Performance Management*, 14(5/6), 248-268.
- Sarker, S., Valacich, J.S. & Sarker, S. (2003). Virtual team trust: instrument development and validation in an IS educational environment. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 35-55.
- Sivunen, A. (2008). The communication of leaders in virtual teams: expectations and their realization in leaders' computer-mediated communication. *Journal of e-Working* 2(1), 47-60.
- Tan, C.K., T, R., Teoh, A.P. & Cheah, J.H. (2019). Factors influencing virtual team performance in Malaysia. *Kybernetes*, 48(9), 2065-2092. doi: 10.1108/K-01-2018-0031.
- Xiao, Y-C. & Jin, Y-H. (2010). The hierarchical linear modeling of shared mental model on virtual team effectiveness. *Kybernetes*, 39(8), 1322-1329.
- Ziek, P. & Smulowitz, S. (2014). The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2), 106-120. doi:10.1108/LODJ-03-2012-0043.