

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Individu dalam kehidupan sosialnya tentu tidak mampu untuk hidup sendirian. Hal tersebut ternyata tak hanya terjadi dalam kehidupan sosial, bahkan hal tersebut juga terjadi dalam kehidupan berorganisasi dan juga ketika individu bekerja di sebuah perusahaan. Individu-individu tersebut tentunya tak hanya berdiam diri saja di organisasi atau lingkungan kerjanya melainkan mereka juga akan melakukan interaksi dan saling mempengaruhi satu sama lain serta bertanggung jawab untuk mencapai tujuan objektif organisasi (Guzzo & Dickson, 1996; dalam Prismadia, 2008).

Di lingkungan kerja dan juga organisasi kehadiran tim merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Patrick Lencioni (dalam Meuse, 2009) dalam buku *best-selling*-nya diperkirakan hampir sekitar 500 perusahaan menggunakan tim dalam beberapa bentuk. Bekerja secara kelompok (tim) memiliki kekuatan yang besar dalam mengembangkan suatu pekerjaan, organisasi menjadi lebih kompleks, dan banyak perusahaan memperluas lingkungannya menjadi multinasional (Naquin & Tynan, 2003; dalam Meuse, 2009).

Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya, organisasi perlu melakukan upaya tertentu untuk membentuk sebuah tim yang efektif. Hackman & Morris (1975) menyatakan bahwa efektivitas tim merupakan capaian dari proses-proses perilaku yang terjadi pada tim. Sumber efektivitas tersebut dapat dilihat melalui 2

komponen yakni *performance outcomes* dan *other outcomes*. *Performance outcome* menggambarkan bagaimana kinerja tiap-tiap anggota tim, hal ini dapat dilihat melalui kualitas kerja anggota tim, kecepatan dalam mengatasi problematika, dan *error* yang terjadi pada tiap anggota tim tersebut. Sedangkan *other outcomes* lebih menggambarkan hasil-hasil lain di luar kinerja tim, seperti kepuasan anggota tim, perubahan sikap anggota tim, dan kohesivitas (kemampuan anggota dalam menjaga kedekatan dan eksistensi tim lebih lama) antar anggota tim. Hal ini tentunya juga berlaku pada tim yang memiliki anggota yang tersebar di beberapa wilayah tertentu. Dengan kata lain, walaupun anggota tim tersebar di beberapa wilayah tiap anggota tim tersebut harus mampu mencapai tujuan tim, bersinergi positif, menjaga ekspektasi anggota tim, dan mampu mempertahankan anggota tim lebih lama (kohesivitas).

Pada kasus ini di mana anggota tim tersebar di beberapa wilayah, tiap anggota tim tersebut tentu membutuhkan media tertentu untuk dapat berinteraksi dan bekerja dengan anggota tim lainnya. Robbins (2004; dalam Prismadia, 2008) menyebutkan bahwa tim yang anggotanya tersebar di beberapa wilayah atau lokasi dan menggunakan perangkat media tertentu disebut sebagai tim virtual. Tim virtual dalam hal ini, membutuhkan perantara teknologi komunikasi dan informasi khususnya perangkat komunikasi yang dapat berperan aktif untuk dapat membantu tim mencapai efektivitasnya. Selain berperan aktif dalam membantu tim virtual mencapai efektivitasnya, teknologi informasi dan komunikasi juga berperan bagi tim-tim lainnya dalam efisiensi biaya yang dikeluarkan oleh organisasi, terutama

dalam hal pengiriman dokumen, *database*, kemudahan dalam mengakses informasi, dan pengiriman pesan (Siegel, dkk., 1986; dalam Baltes, dkk., 2002).

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dalam 10 tahun terakhir berkembang amat pesat. Perkembangan tersebut tidak hanya mampu memfasilitasi individu untuk berkomunikasi dengan individu lainnya dalam jarak yang jauh melainkan individu yang berada di satu lokasi kerja pun juga memanfaatkan perangkat teknologi informasi dan komunikasi (Kirkman & Mathieu, 2005). Hal ini kemudian memunculkan perdebatan terutama dalam memaknai tim virtual. Perdebatan mengenai tim virtual ini tentu akan berdampak pula pada pengukuran tingkat virtualitas tim dalam hal ini perlu meninjau kembali dimensi-dimensi dari virtualitas tim (Kirkman & Mathieu, 2005). Tim virtual itu seperti yang telah dijelaskan di atas merupakan sekelompok individu yang bekerja untuk mencapai tujuan tertentu namun dengan kondisi anggota yang terpisah-pisah dalam suatu wilayah tertentu, karena terpisah, tiap anggota tim tentu memerlukan perangkat teknologi informasi dan komunikasi agar tiap-tiap anggota tim dapat terikat satu sama lain. Secara implisit, menurut Kirkman & Mathieu (2005) kondisi tersebut menyatakan bahwa anggota tim yang berada pada lokasi kerja yang sama tidak akan menunjukkan perilaku yang sama pula seperti layaknya tim virtual yang memiliki intensitas tinggi dalam penggunaan perangkat teknologi informasi dan komunikasi. Padahal pada era organisasi modern saat ini anggota tim yang berada pada lokasi bahkan ruangan yang sama pun belum tidak mampu menunjukkan interaksi virtual layaknya virtual tim sehingga dalam hal ini ia juga menegaskan bahwa persebaran

geografis bukanlah salah satu syarat dalam mengukur tingkat virtualitas tim (Kirkman & Mathieu, 2005).

Tim virtual umumnya bergantung pada perangkat teknologi informasi dan komunikasi berupa telepon, konferensi video, e-mail, dan berbagai perangkat lainnya di mana mereka bekerja namun mereka juga membutuhkan interaksi tatap muka langsung (*face-to-face*) dengan anggota tim lainnya pada taraf tertentu (Johnson, Bettenhausen, & Gibbons, 2009). Sama halnya dengan tim non virtual pada umumnya, Kirkman & Mathieu (2005) mencontohkan bahwa tim audit finansial di mana mereka berada dalam satu ruangan tiap anggota tim tersebut memilih untuk berbagi laporan dan informasi melalui media jaringan komunikasi dibandingkan dengan bertatap muka langsung. Hal ini mencontohkan bahwa tim yang anggotanya berada pada satu ruangan pun berinteraksi dan berkoordinasi menggunakan perangkat media teknologi informasi dan komunikasi. Melihat peristiwa tersebut, Kirkman & Mathieu (2005; dalam Jong, dkk., 2008) kemudian menjelaskan bahwa:

“all teams can be described in terms of their level of virtuality”

Pernyataan tersebut menandakan bahwa tiap-tiap tim memiliki tingkat virtualitas tersendiri, khususnya ketika tiap anggota tim menggunakan perangkat atau media teknologi informasi dan komunikasi dalam menjalankan proses-proses tim. Beranjak dari hal ini, fokus bahasan mengenai tingkat virtualitas tim pada penelitian ini terletak pada penggunaan media teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini juga didukung oleh Curseau & Wessel (2005; dalam Jong dkk., 2008) bahwa penggunaan media tertentu untuk berkoordinasi sudah cukup dikatakan virtual.

Di luar perdebatan mengenai virtual atau non virtual, secara praktis, penggunaan perangkat teknologi informasi dan komunikasi ternyata mendukung beberapa kalangan tim dalam hal menjalankan proses-proses pada dalam tim. Hal ini didukung dengan hasil *pre-eliminary* data yang telah penulis lakukan pada salah satu kepala kepegawaian di suatu organisasi di Indonesia, beliau menerangkan,

“Di instansi ini, karena diterapkan kebijakan paperless maka semua surat pada umumnya dikirim melalui media elektronik seperti e-mail. Dengan adanya surat elektronik itu, pemberian feedback dari atasan kepada bawahan dapat berjalan dengan cepat dan lebih mudah. Selain itu, kita di sini juga memiliki Whatsapp Group dan Blackberry Messengger Group, di mana kita bisa saling berbagi informasi dengan fasilitas tersebut. Namun intensitas penggunaan Whatsapp Group lebih sering dibanding Blackberry Messengger Group. Dengan adanya Whatsapp Group tersebut respon karyawan atau anggota tim ketika terjadi KLB (Kejadian Luar Biasa) dan DBD (Demam Berdarah Dengue) di berbagai departemen menjadi lebih responsif dan efektif karena arus informasi berjalan dengan mudah dan cepat. Kemudian intensitas penggunaan media elektronik tersebut baik Whatsapp ataupun e-mail terbilang sering... ”. (wawancara tanggal 10 April 2015)

Perangkat teknologi informasi dan komunikasi memiliki peranan yang cukup penting dalam membantu anggota tim untuk bekerja dan berinteraksi dengan rekan anggota tim lainnya. Selain itu, di kalangan peneliti ternyata ditemukan bahwa tim dengan virtualitas yang tinggi tinggi (interaksi antar tim menggunakan perangkat media) menunjukkan kinerja tim yang melebihi tim dengan virtualitas rendah (Zhang, 2011; Edurne, dkk., 2009; Hatem, dkk., 2012; Kerr & Murthy, dkk., 1999).

Walaupun demikian, pada penelitian lainnya ternyata ditemukan hasil yang berbeda. Johnson, dkk (2009) menjelaskan bahwa tim yang menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi yang lebih sering ternyata memiliki

dampak negatif pada komitmen afektif bagi tim mereka. Dengan kata lain, tiap anggota tim merasa kedekatan sosial di antara mereka rendah. Barkhi, dkk (1999) juga melakukan sebuah eksperimen mengenai topik tersebut, mereka menyatakan bahwa penyelesaian tugas yang dilakukan secara *face-to-face* (FTF) ternyata melebihi performa tim yang menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi (*Computer-Mediated Communication*). Kerr & Murthy (1999) juga melakukan sebuah eksperimen yang sama namun pada subjek yang berbeda, yakni pada tim audit, yang menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara tim yang menggunakan FTF dengan tim yang menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi untuk memfasilitasi tim dalam bekerja. Selain itu pada tahun 2004 mereka juga melakukan eksperimen kembali dengan topik yang sama, mereka mengatakan bahwa tim FTF justru menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tim perangkat teknologi informasi dan komunikasi dalam aspek tugas konvergen. Tugas konvergen di sini berarti tim tersebut diminta untuk menghubungkan ide-ide relevan dan yang tidak relevan ketika berupaya untuk menyelesaikan persoalan (Kerr & Murthy, 2004).

Dari hal tersebut ternyata ditemukan hasil yang beragam, sebagian menyatakan bahwa penggunaan perangkat tersebut mengganggu persepsi individu terhadap efektivitas tim (Baltes dkk., 2002; Lu, dkk., 2006) namun sebagian lainnya tidak (Ehsan, dkk., 2008; Barkhi dkk., 1999; Kerr & Murthy, 2004) dan bahkan tidak menemukan perbedaan sama sekali (Kerr & Murthy, 1999). Hal ini mungkin saja terjadi dan bergantung pada bagaimana cara mengukur virtualitas tim (Johnson, dkk., 2009). Kemudian mengenai keberagaman hasil tersebut, Johnson, dkk (2008)

menerangkan bahwa hal itu dimungkinkan terjadi karena beberapa hal yakni memperlakukan virtualitas tim sebagai variabel yang bukan variabel kontinu, menggunakan *temporary workgroups*, dan penelitian pada umumnya menggunakan pelajar sebagai subjeknya di mana hal tersebut tidak cukup untuk merepresentasikan kelompok kerja di sebuah organisasi. Oleh karena itu, dengan mengukur virtualitas tim sebagai variabel kontinu dan bagaimana hubungannya dengan efektivitas tim perlu diperjelas kembali melalui penelitian ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Kehadiran tim dalam lingkungan kerja dan organisasi merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi melalui tim tentunya memerlukan upaya-upaya tertentu untuk membentuk sebuah tim yang efektif. McShane & Von Glonov (2008; dalam Prismadia, 2008) menyebutkan bahwa tim yang efektif merupakan tim yang mampu mencapai tujuannya, memperoleh kebutuhan dan tujuan anggotanya, serta mampu mempertahankan eksistensi tim lebih lama. Hal ini tentunya juga berlaku pada tim yang memiliki anggota yang tersebar di beberapa wilayah tertentu. Dengan kata lain, walaupun anggota tim tersebar di beberapa wilayah tiap anggota tim tersebut harus mampu mencapai tujuan tim, bersinergi positif, menjaga ekspektasi anggota tim, dan mampu mempertahankan anggota tim (kohesivitas). Tim yang memiliki karakteristik yang demikian, menurut Robbins (2004; dalam Prismadia, 2008) disebut sebagai tim virtual. Tim virtual di mana anggotanya tersebar di beberapa

wilayah tentu membutuhkan perangkat teknologi informasi dan komunikasi untuk dapat berinteraksi dan bekerja dengan rekan anggota tim lainnya.

Aspek geografis di antara anggota tim ternyata mendapat kritikan dari Kirkman & Mathieu (2005) terutama dalam membedakan mana yang dapat disebut sebagai tim virtual dan yang bukan. Ia berpendapat bahwa perbedaan jarak geografis di antara anggota tim memang memicu tiap anggota tim untuk menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi dalam hal koordinasi, namun perbedaan jarak tersebut tidak dapat dijadikan dasar untuk menentukan virtualitas dalam tim. Dengan kata lain, hal ini tidak menutup kemungkinan suatu tim yang memiliki anggota yang duduk di suatu ruangan atau tempat kerja di mana jarak antar tim begitu dekat dapat memiliki intensitas penggunaan perangkat teknologi informasi dan komunikasi yang tinggi. Kirkman & Mathieu (2005) mencontohkan bahwa tim audit finansial di mana mereka berada dalam satu ruangan tiap anggota tim tersebut memilih untuk berbagi laporan dan informasi melalui media jaringan komunikasi dibandingkan dengan bertatap muka langsung. Oleh karena itu, Kirkman & Mathieu (2005; dalam Jong, dkk., 2008) menjelaskan berarti bahwa tiap-tiap tim memiliki tingkat virtualitasnya tersendiri terutama ketika menggunakan perangkat atau media komunikasi tertentu sehingga yang menjadi fokus bahasan mengenai tingkat virtualitas tim pada penelitian ini terletak pada penggunaan media teknologi informasi dan komunikasi.

Penggunaan perangkat teknologi informasi dan komunikasi ternyata tidak hanya membantu tim virtual dalam berinteraksi dan bekerja dengan rekan anggota timnya melainkan tim-tim pada umumnya juga demikian. Penggunaan media

teknologi informasi dan komunikasi secara praktis dapat membantu tim di sebuah organisasi dalam melakukan efisiensi (Siegel dkk., 1986; dalam Baltes dkk., 2002). Hal ini didukung dengan hasil pre-eliminary data yang telah dilakukan penulis sebelumnya pada seorang karyawan yang bekerja di instansi X, beliau menerangkan bahwa penggunaan perangkat tersebut ternyata mampu meningkatkan efektivitas tim kerja dalam menjalankan tugasnya, hal ini diperkuat dengan adanya Whatsapp Group dan Blackberry Messenger Group sehingga para karyawan lebih mudah untuk berkomunikasi, berdiskusi, dan merespon dengan cepat jika ada hal-hal darurat seperti KLB (Kejadian luar Biasa) dan kasus DBD (Demam Berdarah *Dengue*) (wawancara tanggal 10 April 2015). Berdasarkan hal tersebut, teknologi informasi dan komunikasi memiliki peranan yang cukup penting dalam membantu anggota tim untuk membentuk tim yang efektif. Selain itu, di kalangan peneliti ternyata ditemukan bahwa tim dengan virtualitas yang tinggi (interaksi antar tim menggunakan perangkat media) menunjukkan kinerja tim yang melebihi tim dengan virtualitas rendah (Zhang, 2011; Edurne dkk., 2009; Hatem dkk., 2012).

Walaupun demikian, ternyata tidak sedikit studi-studi sebelumnya yang menemukan fakta lain. Johnson (2009) menjelaskan bahwa tim yang menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi yang lebih sering ternyata memiliki dampak pada komitmen afektif bagi tim mereka. Dengan kata lain, tiap anggota tim merasa kedekatan sosial di antara mereka rendah. Barkhi dkk (1999) juga melakukan sebuah eksperimen mengenai topik tersebut, mereka menyatakan bahwa penyelesaian tugas yang dilakukan secara FTF ternyata melebihi performa tim yang menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi (*Computer-Mediated*

Communication). Kerr & Murthy (1999) juga melakukan sebuah eksperimen yang sama namun pada subjek yang berbeda, yakni pada tim audit, yang menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara tim yang menggunakan FTF dengan tim yang menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi untuk memfasilitasi tim dalam bekerja. Kemudian pada tahun 2004 mereka juga melakukan eksperimen kembali dengan topik yang sama dan menemukan tim FTF justru menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tim yang menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi dalam aspek tugas konvergen (Kerr & Murthy, 2004). Dengan demikian, benefit yang diperoleh organisasi karena mediasi perangkat teknologi informasi dan komunikasi tentu masih perlu untuk ditinjau ulang. Oleh karena itu, melalui penelitian ini penulis akan melakukan peninjauan lebih lanjut mengenai efektivitas tim dan kaitannya dengan penggunaan perangkat teknologi informasi dan komunikasi di saat bekerja.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan paparan di atas, dalam hal ini ada beberapa hal yang akan penulis batasi terkait penelitian ini. Hal tersebut di antaranya berupa ruang lingkup penelitian, batasan istilah, populasi/subjek penelitian, serta waktu dan tempat penelitian jika memungkinkan. Hal tersebut juga dimaksudkan agar penelitian yang akan dilakukan dapat lebih terfokus dan dapat menjawab permasalahan penelitian dengan lebih efektif dan efisien.

Dalam penelitian ini penulis melakukan pembatasan terkait variabel yang akan diteliti, subjek, dan ruang lingkup dalam penelitian. Variabel yang akan diteliti

dalam penelitian ini adalah tingkat virtualitas tim dan efektivitas tim kerja. Tingkat virtualitas tim yang dimaksud pada penelitian ini merujuk pada penggunaan perangkat teknologi informasi dan komunikasi pada anggota tim, sedangkan efektivitas tim kerja merupakan perluasan capaian dari proses-proses perilaku yang terjadi pada tim (Hackman & Morris, 1975). Kemudian subjek yang akan diteliti di sini ialah mereka bekerja pada instansi X di mana subjek tersebut tentunya bekerja dalam sebuah tim selama masa keanggotaan dalam tim yang ditetapkan pada penelitian ini.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan hal-hal di atas, peneliti ingin mengetahui hubungan tingkat virtualitas tim terhadap efektivitas tim pada instansi X?

1.5 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara tingkat virtualitas tim terhadap efektivitas tim pada instansi X.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang akan diperoleh melalui penelitian ini, di antaranya ialah:

1. Memperluas kajian mengenai hubungan tingkat virtualitas tim terhadap

efektivitas tim kerja pada karyawan

2. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan terhadap penggunaan media teknologi informasi dan komunikasi pada karyawannya dalam bekerja.