

**FAKTOR DETERMINAN DAN STRATEGI PENGEMBANGAN DINAMIKA
KERJA TIM DIGITAL**

Oleh:

Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan, Dita Nurmalasari

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Digital organizations increasingly rely on teams whose members rarely meet physically. This literature study examines factors affecting cohesion and coordination in digital teams and designs interventions to optimize team dynamics. Through systematic review with thematic synthesis, seven influencing factors are identified: communication (frequency, quality, synchronicity), trust (consistency, vulnerability), diversity (cultural, linguistic, temporal), technology (fit with task, ease of use), leadership (competence, fairness, psychological safety), task interdependence (degree, frequency), and explicit norms (response time, escalation procedures). These factors do not operate in isolation; weaknesses in one can be partially compensated by strengths in another up to a limit. Nine corresponding interventions are proposed: channel mapping and asynchronous communication training, trust building through early wins and transparency, diversity management via cross cultural training and role rotation, participatory technology selection and training, digital leadership development programs, task interdependence redesign through dependency mapping, norm setting workshops with regular review, continuous evaluation using surveys and objective metrics, and well being support to prevent burnout. These interventions form a systemic package requiring diagnosis before implementation. Organizations successfully optimizing digital team dynamics achieve faster innovation and higher retention.

Keywords: digital team, team dynamics, virtual collaboration, team cohesion, team coordination, trust in teams, remote work.

PENDAHULUAN

Organisasi berbasis digital telah mengubah cara tim bekerja secara fundamental. Tim tidak lagi terikat oleh batas ruang dan waktu yang sama. Anggota tim dapat berasal dari kota, provinsi, bahkan negara yang berbeda, dengan zona waktu yang tidak sinkron. Teknologi kolaborasi seperti platform pesan instan, video konferensi, dan sistem manajemen proyek menjadi infrastruktur utama interaksi sehari-hari. Pergeseran ini membawa konsekuensi terhadap dinamika internal tim yang sebelumnya terbentuk secara alami melalui interaksi tatap muka. Kedekatan fisik yang selama ini menjadi perekat hubungan antar anggota tim kini tidak lagi tersedia. Sebagai gantinya, tim digital harus secara sengaja membangun mekanisme untuk

menjaga kohesi, koordinasi, dan komunikasi. Keberhasilan organisasi digital sangat ditentukan oleh seberapa baik tim di dalamnya mengelola dinamika baru ini. Tim yang gagal beradaptasi akan mengalami penurunan produktivitas, peningkatan konflik, dan pada akhirnya pembubaran (Jahroni & Darmawan, 2013).

Karakteristik kerja tim di organisasi digital berbeda secara signifikan dari tim konvensional. Tim digital cenderung lebih otonom dalam pengambilan keputusan karena pengawasan langsung dari manajer tidak mungkin dilakukan secara terus menerus. Anggota tim harus saling percaya dan mengandalkan satu sama lain tanpa kepastian bahwa rekan mereka benar-benar sedang bekerja. Transparansi menjadi nilai kunci karena tanpa itu kecurigaan akan mudah muncul. Dokumentasi proses dan keputusan menjadi lebih penting karena tidak semua anggota tim hadir dalam setiap diskusi. Keberagaman latar belakang budaya, bahasa, dan kebiasaan kerja yang lebih besar dalam tim digital juga menambah kompleksitas dinamika. Norma-norma yang tadinya tersirat dan dipahami bersama melalui interaksi sehari-hari harus dibuat eksplisit dan disepakati secara tertulis. Semua perubahan ini memerlukan penyesuaian dari seluruh anggota tim.

Pandemi global yang baru berlalu mempercepat adopsi kerja jarak jauh secara massal, memaksa organisasi yang sebelumnya enggan beralih ke model digital. Banyak tim yang tadinya bekerja bersama di kantor tiba-tiba harus berkolaborasi melalui layar komputer. Pengalaman ini mengungkap berbagai tantangan dinamika tim yang sebelumnya tidak disadari. Ketimpangan partisipasi dalam rapat virtual, kesulitan membangun hubungan personal, serta ambiguitas dalam pembagian tugas menjadi keluhan umum. Komunikasi kerja menjadi proses pertukaran pesan dan informasi yang sangat vital untuk menjaga koordinasi dan efektivitas kerja tim digital (Retnowati & Sinambela, 2019). Organisasi yang berhasil mengatasi tantangan ini justru melaporkan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja (Ishak et al., 2016). Mereka yang gagal mengalami penurunan moral yang drastis dan kehilangan anggota tim berbakat. Pelajaran dari pandemi menunjukkan bahwa dinamika kerja tim digital bukanlah sekadar masalah teknis yang dapat diselesaikan dengan alat yang tepat. Diperlukan perubahan mendasar dalam cara tim berkomunikasi, membuat keputusan, dan menyelesaikan konflik.

Kepemimpinan dalam tim digital memerlukan pendekatan yang berbeda dari kepemimpinan tim konvensional. Pemimpin tim digital tidak dapat mengandalkan observasi langsung untuk menilai kinerja atau mendeteksi masalah moral. Mereka harus secara proaktif mencari umpan balik dari anggota tim dan menciptakan ruang aman bagi bawahan untuk menyuarakan kekhawatiran. Pemimpin tim digital juga berperan sebagai penghubung antara tim dengan bagian organisasi lainnya, karena koordinasi lintas tim menjadi lebih sulit tanpa interaksi informal di koridor kantor (Darmawan, 2013). Gaya kepemimpinan yang otoriter dan mengawasi setiap gerak anggota tim terbukti tidak efektif dalam lingkungan digital. Sebaliknya, kepemimpinan yang menunjukkan empati mampu membantu meningkatkan regulasi diri dan tanggung jawab anggota tim dalam bekerja secara mandiri (Darmawan, 2019).

Kepemimpinan yang memberdayakan dan membangun kepercayaan menunjukkan hasil yang lebih baik (Darmawan, 2014). Pemimpin tim digital juga harus menjadi teladan dalam penggunaan alat kolaborasi dan komunikasi asinkronus. Mereka tidak bisa hanya memberi perintah, tetapi harus menunjukkan bagaimana kolaborasi digital dilakukan dengan efektif.

Perkembangan teknologi kecerdasan buatan mulai memasuki ranah dinamika kerja tim digital. Alat seperti asisten virtual untuk penjadwalan rapat, analitik sentimen untuk mendeteksi ketegangan dalam komunikasi tertulis, hingga rekomendasi pembagian tugas berbasis keterampilan anggota tim mulai tersedia. Teknologi ini berpotensi mengurangi beban administratif dan membantu tim fokus pada pekerjaan substantif. Namun teknologi juga membawa risiko baru. Penggunaan data analitik untuk memantau produktivitas anggota tim dapat menimbulkan perasaan diawasi berlebihan yang merusak kepercayaan. Keputusan otomatis tentang alokasi tugas dapat mengabaikan aspek hubungan interpersonal yang penting untuk kohesi tim. Organisasi perlu terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi dan perubahan pola kerja digital agar mampu mempertahankan efektivitas kolaborasi tim (Darmawan & Mardikaningsih, 2016). Keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan pemeliharaan aspek manusia dalam dinamika tim menjadi tantangan baru. Organisasi digital yang bijak akan menggunakan teknologi sebagai alat bantu, bukan sebagai pengganti interaksi manusia. Dinamika tim yang sehat tetap memerlukan sentuhan manusia.

Tim digital menghadapi kesulitan serius dalam membangun dan mempertahankan kohesi sosial di antara anggota yang jarang atau tidak pernah bertemu secara fisik. Kohesi, yaitu rasa keterikatan dan keinginan untuk tetap bersama sebagai satu tim, biasanya dibangun melalui interaksi informal, berbagi pengalaman, serta ritual bersama seperti makan siang atau perayaan keberhasilan. Dalam tim digital, interaksi informal ini hampir tidak ada kecuali jika dirancang secara sengaja. Akibatnya, anggota tim merasa terisolasi dan tidak memiliki ikatan emosional yang kuat dengan rekan mereka. Ketika konflik muncul, tidak ada cadangan goodwill yang cukup untuk menyerap ketegangan. Anggota tim cenderung menghindari konflik atau menyelesaikannya dengan cara yang tidak sehat. Tingkat turnover dalam tim digital sering lebih tinggi karena karyawan tidak merasa memiliki rasa kebersamaan yang membuat mereka enggan meninggalkan tim. Organisasi digital kesulitan menciptakan rasa belonging yang dulu secara alami hadir di kantor fisik. Masalah ini diperparah oleh perbedaan zona waktu yang membuat interaksi real time sulit dilakukan.

Permasalahan kedua berkaitan dengan koordinasi dan pembagian tugas dalam tim digital yang anggotanya bekerja secara asinkronus. Ketika satu anggota tim menyelesaikan tugas dan menyerahkannya kepada anggota berikutnya, informasi tentang status dan hambatan yang dihadapi sering tidak terdokumentasi dengan baik. Akibatnya, terjadi duplikasi pekerjaan atau pekerjaan terhenti karena menunggu input yang tidak datang. Perbedaan zona waktu semakin memperlambat siklus umpan balik. Sebuah pertanyaan sederhana dapat memerlukan waktu dua puluh empat jam untuk

mendapatkan jawaban karena jeda waktu tanggapan. Dalam kondisi seperti ini, tim digital sering mengembangkan perilaku kerja defensif dengan menyimpan informasi sebagai bentuk kekuasaan atau menyalahkan orang lain ketika terjadi keterlambatan. Kurangnya transparansi tentang beban kerja masing-masing anggota juga menyebabkan ketidakadilan yang dirasakan. Beberapa anggota tim mungkin bekerja lembur sementara yang lain bermalas-malasan tanpa diketahui. Akar masalahnya adalah ketiadaan mekanisme koordinasi yang disepakati bersama.

Mayoritas organisasi di dunia telah mengadopsi model kerja digital atau hybrid sebagai norma baru pasca pandemi. Karyawan tidak lagi diharapkan hadir di kantor lima hari seminggu seperti sebelum tahun 2020. Pergeseran ini bersifat permanen, bukan sementara. Namun banyak organisasi yang baru mempelajari dinamika kerja tim digital secara empiris selama pandemi, tanpa persiapan teoretis yang memadai. Akibatnya, praktik-praktik yang mereka terapkan bersifat trial and error, dengan tingkat keberhasilan yang bervariasi. Penelaahan tentang dinamika kerja tim dalam organisasi digital menjadi penting untuk memberikan landasan ilmiah bagi praktik manajemen tim. Tanpa pemahaman yang baik, organisasi akan terus mengulang kesalahan yang sama, seperti memaksakan rapat virtual yang terlalu banyak atau mengabaikan kebutuhan akan interaksi sosial informal. Biaya dari praktik manajemen tim digital yang buruk sangat besar, baik dari sisi penurunan produktivitas maupun peningkatan turnover. Waktu untuk membenahi pemahaman ini adalah sekarang, sebelum praktik buruk mengakar.

Perubahan generasi tenaga kerja juga menambah pentingnya topik ini. Generasi Z yang kini memasuki dunia kerja adalah generasi digital native yang tumbuh dengan internet dan media sosial. Mereka memiliki harapan berbeda tentang fleksibilitas kerja dan cara berkolaborasi. Mereka lebih nyaman dengan komunikasi tertulis daripada telepon, lebih menghargai otonomi daripada pengawasan, dan lebih kritis terhadap hierarki yang kaku. Organisasi yang tidak mampu menyediakan lingkungan kerja digital yang sesuai dengan preferensi generasi ini akan kesulitan merekrut dan mempertahankan talenta terbaik. Ketika nilai-nilai budaya organisasi selaras dengan pola kerja dan perilaku sehari-hari generasi baru, karyawan akan merasa lebih memiliki, termotivasi, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Darmawan, 2018). Penelaahan tentang dinamika kerja tim digital membantu organisasi memahami apa yang diinginkan generasi baru dari tim mereka. Selain itu, peningkatan kerja lintas batas negara dalam tim digital menuntut pemahaman tentang perbedaan budaya dalam komunikasi dan kolaborasi. Kesalahpahaman lintas budaya yang terjadi di ruang digital dapat lebih merusak dibanding di ruang fisik karena kurangnya isyarat kontekstual. Topik ini relevan secara global.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kohesi dan koordinasi tim digital serta merumuskan rancangan intervensi yang dapat dilakukan organisasi untuk mengoptimalkan dinamika kerja tim. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah mengintegrasikan literatur psikologi sosial tentang dinamika kelompok dengan literatur sistem informasi tentang

kolaborasi digital yang selama ini berkembang secara terpisah. Kontribusi praktisnya menyediakan kerangka kerja bagi manajer tim digital untuk mendiagnosis masalah kohesi dan koordinasi di tim mereka serta merancang langkah langkah perbaikan yang terukur dan berbasis bukti.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi literatur kualitatif dengan pendekatan sistematis. Pemilihan metode ini didasarkan pada karakteristik topik dinamika kerja tim dalam organisasi digital yang tersebar dalam berbagai disiplin seperti psikologi sosial, manajemen tim, komunikasi organisasi, dan sistem informasi kolaboratif. Sebagaimana diuraikan oleh Jesson, Matheson, dan Lacey (2011), studi literatur sistematis bertujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan dari berbagai sumber tertulis untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Prosedur yang ditempuh mengikuti panduan dari Booth, Sutton, dan Papaioannou (2012) yang mencakup perumusan pertanyaan penelitian, penetapan kriteria inklusi, pencarian literatur pada basis data terindeks, penilaian kualitas metodologis setiap sumber, ekstraksi data, serta sintesis temuan. Sumber data yang dianalisis berupa artikel jurnal, buku teks, laporan penelitian, dan studi kasus implementasi kerja tim digital di berbagai industri.

Analisis data dalam studi literatur ini menggunakan metode sintesis tematik yang diuraikan oleh Thomas dan Harden (2008). Tahap awal adalah koding terbuka terhadap setiap dokumen yang memenuhi kriteria inklusi. Koding dilakukan dengan memberi label pada pernyataan, argumen, atau temuan yang relevan dengan faktor kohesi atau koordinasi tim digital serta intervensi pengoptimalannya. Tahap berikutnya adalah pengorganisasian kode ke dalam kelompok yang lebih besar untuk membentuk tema tema awal. Tahap akhir adalah pengembangan deskripsi analitis dari setiap tema dengan cara membandingkan antar dokumen dan mencari pola yang berulang. Validitas temuan dijaga melalui penelusuran terhadap bukti yang berlawanan dengan pola yang muncul. Jika ditemukan kontradiksi, temuan direvisi untuk mengakomodasi kompleksitas. Proses sintesis berakhir ketika tidak ditemukan tema baru. Hasil akhir berupa kerangka konseptual yang menjawab kedua rumusan masalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor yang Mempengaruhi Kohesi dan Koordinasi dalam Tim Digital

Faktor komunikasi menjadi penentu paling fundamental bagi kohesi tim digital. Dalam lingkungan fisik, komunikasi terjadi secara multitasking: anggota tim dapat berbincang sambil berjalan, atau mengganggu sebagai tanda persetujuan tanpa mengucapkan kata. Dalam tim digital, komunikasi bersifat terfragmentasi dan disengaja. Setiap pesan harus ditulis, setiap panggilan video harus dijadwalkan. Frekuensi dan kualitas komunikasi berkorelasi positif

dengan kohesi. Tim yang berkomunikasi secara teratur, baik tentang pekerjaan maupun hal hal personal, melaporkan rasa kebersamaan yang lebih tinggi. Sebaliknya, tim yang hanya berkomunikasi saat diperlukan cenderung memiliki kohesi rendah. Namun kuantitas komunikasi tidak boleh mengorbankan kualitas. Banjir pesan yang tidak relevan justru mengganggu dan menurunkan kepuasan. Keseimbangan antara sinkronus (panggilan video) dan asinkronus (pesan tertulis) juga penting. Terlalu banyak rapat virtual menyebabkan kelelahan, sementara terlalu sedikit menyebabkan perasaan terisolasi. Tim yang efektif menetapkan norma tentang saluran mana yang digunakan untuk keperluan apa.

Faktor kepercayaan memainkan peran sentral dalam koordinasi tim digital karena tidak ada pengawasan langsung. Kepercayaan dalam tim digital dibangun melalui konsistensi antara ucapan dan tindakan yang terdokumentasi. Seorang anggota tim yang selalu memenuhi tenggat waktu yang dijanjikan akan dipercaya, sementara yang sering terlambat tanpa penjelasan akan kehilangan kredibilitas. Dalam tim virtual, kepercayaan menjadi faktor utama untuk mengatasi berbagai tantangan koordinasi dan komunikasi yang muncul akibat keterbatasan interaksi langsung (Hacker et al, 2019). Kepercayaan juga dibangun melalui kerentanan, yaitu bersedia mengakui kesalahan atau ketidaktahuan di depan tim. Dalam lingkungan digital, pengakuan kerentanan lebih sulit karena tidak ada isyarat non verbal yang menandakan ketulusan. Namun dampaknya lebih besar karena jarang terjadi. Tim dengan kepercayaan tinggi memiliki biaya koordinasi yang rendah karena anggota tidak perlu memverifikasi setiap klaim atau meminta persetujuan untuk setiap keputusan kecil. Mereka dapat berasumsi bahwa rekan bekerja dengan niat baik. Sebaliknya, tim dengan kepercayaan rendah menghabiskan energi berlebihan untuk kontrol dan konfirmasi, yang memperlambat seluruh proses kerja.

Faktor keberagaman tim digital memberikan pengaruh ganda terhadap kohesi dan koordinasi. Di satu sisi, keberagaman latar belakang budaya, bahasa, dan keahlian membawa perspektif yang lebih kaya dan solusi yang lebih inovatif. Di sisi lain, keberagaman meningkatkan potensi kesalahpahaman dan konflik karena perbedaan norma komunikasi. Sebagai contoh, anggota tim dari budaya dengan komunikasi berkonteks tinggi (high context) mungkin menganggap pesan singkat yang tidak eksplisit sudah cukup jelas, sementara anggota dari budaya berkonteks rendah (low context) merasa pesan tersebut ambigu. Perbedaan zona waktu juga menciptakan ketidaksetaraan akses terhadap informasi. Anggota tim yang berada di zona waktu yang sama dengan pusat keputusan lebih diuntungkan. Keberagaman yang tidak dikelola dengan baik dapat memecah tim menjadi sub kelompok berdasarkan kesamaan atribut. Namun keberagaman yang dikelola dengan baik melalui norma komunikasi yang eksplisit dan inklusif dapat menjadi sumber kekuatan. Kunci keberhasilan adalah kesadaran akan perbedaan dan kemauan untuk menyesuaikan perilaku.

Faktor teknologi yang digunakan tim digital mempengaruhi koordinasi melalui fitur fitur yang disediakan. Platform yang memiliki fitur pelacakan tugas (task

tracking) membantu tim mengetahui siapa mengerjakan apa dan sejauh mana progresnya. Fitur notifikasi yang dapat dikustomisasi mencegah informasi penting terlewat tanpa membebani dengan pesan tidak relevan. Fitur ruang bersama (shared workspace) memungkinkan dokumentasi berjalan secara real time tanpa perlu mengirim lampiran bolak balik. Integrasi antar alat mengurangi kebutuhan untuk berpindah aplikasi yang memecah konsentrasi. Namun teknologi yang terlalu kompleks atau sering berubah justru menghambat koordinasi karena anggota tim harus terus belajar antarmuka baru. Kesesuaian antara teknologi dengan tugas yang dikerjakan juga penting. Tugas yang memerlukan eksplorasi kreatif lebih cocok dengan alat yang fleksibel dan tidak terstruktur, sementara tugas rutin lebih cocok dengan alat yang terstandar. Tim yang efektif tidak selalu menggunakan teknologi tercanggih, tetapi teknologi yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka.

Faktor kepemimpinan tim digital menentukan bagaimana konflik dikelola dan sumber daya dialokasikan. Pemimpin tim digital tidak dapat mengandalkan otoritas posisi semata karena kurangnya interaksi langsung. Mereka harus membangun otoritas moral melalui kompetensi dan keadilan (Irfan et al., 2013). Pemimpin yang kompeten secara teknis dan dapat membantu anggota tim mengatasi masalah teknis akan dihormati. Pemimpin yang adil dalam mendistribusikan tugas dan mengakui kontribusi akan dipercaya. Dalam mengelola konflik, pemimpin tim digital perlu bertindak lebih cepat daripada pemimpin tim konvensional karena konflik yang tidak ditangani akan membusuk dalam komunikasi tertulis (Putra et al., 2014). Mediasi konflik secara virtual memerlukan keterampilan mendengarkan aktif yang lebih tinggi karena kurangnya isyarat non verbal. Pemimpin juga bertanggung jawab menciptakan psikologis aman di mana anggota tim berani menyampaikan ide atau kekhawatiran tanpa takut dihakimi. Psychological safety ini sangat sulit dibangun di lingkungan digital, tetapi sangat penting untuk kohesi jangka panjang.

Faktor struktur tugas dan interdependensi antar anggota tim mempengaruhi kebutuhan koordinasi. Tim dengan interdependensi tinggi, di mana output satu anggota menjadi input anggota lain, memerlukan mekanisme koordinasi yang lebih ketat. Mereka perlu melakukan sinkronisasi jadwal secara teratur dan memberikan umpan balik cepat. Tim dengan interdependensi rendah, di mana anggota bekerja secara paralel pada komponen yang relatif independen, dapat berkoordinasi lebih longgar. Banyak organisasi digital gagal karena memperlakukan semua tim dengan cara yang sama. Mereka memaksakan rapat harian untuk tim dengan interdependensi rendah, yang membuang waktu. Atau sebaliknya, mereka tidak menyediakan mekanisme koordinasi yang memadai untuk tim dengan interdependensi tinggi. Analisis interdependensi tugas sebaiknya dilakukan sebelum menentukan struktur kerja tim digital. Tim dapat menggunakan matriks interdependensi untuk mengidentifikasi hubungan mana yang paling kritis dan memerlukan perhatian koordinasi lebih. Penyesuaian dapat dilakukan secara berkala karena interdependensi dapat berubah seiring proyek.

Faktor norma dan rutinitas tim yang terbentuk secara sadar menjadi pengganti interaksi informal yang hilang. Dalam tim konvensional, norma seperti siapa yang berbicara lebih dulu dalam rapat atau bagaimana cara meminta bantuan berkembang secara organik. Dalam tim digital, norma harus dibuat eksplisit dan disepakati bersama. Contoh norma yang penting antara lain: waktu maksimal merespon pesan di berbagai saluran, penggunaan status online untuk menandakan ketersediaan, prosedur eskalasi ketika terjadi kemacetan, serta etiket dalam panggilan video (kamera menyala atau tidak, siapa yang memulai, bagaimana interupsi dilakukan). Norma juga mencakup aspek sosial seperti perayaan ulang tahun virtual atau rutinitas check in personal di awal rapat. Norma yang terdokumentasi dan disosialisasikan kepada anggota baru sangat penting untuk menjaga konsistensi. Tanpa norma eksplisit, setiap anggota tim akan membawa kebiasaan dari tim atau organisasi sebelumnya, yang dapat bertentangan dan menyebabkan konflik. Norma perlu dievaluasi secara berkala karena apa yang berfungsi di awal mungkin tidak berfungsi lagi seiring perubahan komposisi tim atau tugas.

Ringkasan dari pembahasan faktor yang mempengaruhi kohesi dan koordinasi tim digital adalah bahwa komunikasi, kepercayaan, keberagaman, teknologi, kepemimpinan, interdependensi tugas, dan norma bersama merupakan faktor faktor yang saling terkait. Sebuah tim mungkin memiliki komunikasi yang baik tetapi kepercayaan rendah karena inkonsistensi. Tim lain mungkin memiliki kepercayaan tinggi tetapi koordinasi buruk karena teknologi yang tidak memadai. Faktor faktor ini tidak berdiri sendiri, dan kelemahan di satu faktor dapat diimbangi oleh kekuatan di faktor lain sampai batas tertentu. Organisasi yang ingin mengoptimalkan dinamika tim digital perlu melakukan diagnosis menyeluruh terhadap faktor faktor ini, bukan hanya fokus pada satu aspek seperti teknologi. Diagnosis yang akurat menjadi dasar bagi perancangan intervensi yang tepat sasaran. Setelah faktor faktor ini dipahami dengan baik, langkah selanjutnya adalah merancang intervensi yang secara spesifik menargetkan faktor faktor yang paling bermasalah dalam tim atau organisasi tertentu.

Rancangan Intervensi untuk Optimalisasi Dinamika Kerja Tim Digital

Intervensi komunikasi dimulai dengan penetapan kanal komunikasi yang jelas untuk berbagai jenis pesan. Organisasi perlu menyediakan matriks yang menjelaskan kanal mana yang digunakan untuk pesan mendesak (misalnya panggilan telepon atau pesan instan), pesan tidak mendesak tetapi penting (surel), dan pesan untuk dokumentasi publik (wiki atau kanal forum). Matriks ini disosialisasikan ke seluruh tim dan dievaluasi secara berkala. Selain penetapan kanal, intervensi juga mencakup pelatihan komunikasi asinkronus yang efektif. Pelatihan ini mengajarkan anggota tim cara menulis pesan dengan struktur yang jelas, menggunakan subjek yang informatif, dan menyebutkan tindakan yang diharapkan dari penerima. Pelatihan juga mencakup etiket video conference seperti mematikan mikrofon saat tidak berbicara, menggunakan latar belakang yang tidak mengganggu, dan teknik memfasilitasi diskusi agar

partisipasi merata. Komunikasi sinkronus seperti rapat virtual perlu dibatasi jumlah dan durasinya untuk mencegah kelelahan. Rapat yang tidak memiliki agenda jelas sebaiknya diganti dengan dokumen kolaboratif asinkronus.

Intervensi pembangunan kepercayaan dapat dilakukan melalui program kerja sama tim yang dirancang untuk menciptakan keberhasilan bersama. Kepercayaan dibangun melalui sejarah interaksi di mana anggota tim memenuhi komitmen mereka (Andayani & Darmawan, 2011). Oleh karena itu, memulai tim digital dengan proyek kecil yang mudah dicapai akan membangun momentum kepercayaan. Setelah proyek pertama berhasil, tim dapat melanjutkan ke proyek yang lebih kompleks. Intervensi lain adalah transparansi penuh tentang kemajuan kerja masing masing anggota. Papan kanban digital yang memperlihatkan status tugas setiap orang, beserta estimasi waktu penyelesaian, mengurangi kecurigaan karena semua orang dapat melihat kontribusi orang lain. Namun transparansi harus diimbangi dengan budaya tidak menghukum keterlambatan yang disebabkan oleh faktor di luar kendali individu. Pemimpin tim perlu secara terbuka mengakui ketika mereka membuat kesalahan, menunjukkan bahwa kerentanan dapat diterima. Praktik blameless post mortem setelah proyek gagal, di mana fokus analisis pada sistem bukan individu, juga memperkuat kepercayaan.

Intervensi pengelolaan keberagaman memerlukan kesadaran diri dan kesadaran lintas budaya. Tim digital dengan anggota dari berbagai latar belakang perlu mengikuti pelatihan tentang perbedaan budaya dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Misalnya, anggota dari budaya yang cenderung mengatakan ya berarti saya mendengar, bukan ya berarti saya setuju perlu dipahami oleh semua. Pelatihan ini tidak cukup sekali; perlu diulang setiap tahun dan diperkuat dengan praktik. Intervensi operasional adalah dengan merotasi peran fasilitator rapat sehingga semua anggota mendapat giliran memimpin diskusi. Rotasi ini mengurangi dominasi oleh anggota dari budaya tertentu (Darmawan, 2016). Organisasi juga dapat membuat kalender bersama yang menampilkan hari libur nasional semua negara tempat anggota tim berada, sehingga tenggat waktu tidak dijadwalkan pada hari libur salah satu anggota. Penggunaan bahasa yang sederhana dan menghindari idiom budaya spesifik dalam komunikasi tertulis juga membantu. Untuk tim dengan perbedaan zona waktu ekstrem, perlu ditetapkan jam tumpang tindih (overlap hours) di mana semua anggota diharapkan tersedia untuk interaksi sinkronus.

Intervensi adopsi dan optimalisasi teknologi kolaborasi sebaiknya melibatkan anggota tim dalam pemilihan alat. Vendor teknologi cenderung menjual fitur sebanyak mungkin, tetapi tim hanya memerlukan subset tertentu. Melibatkan anggota tim dalam proses seleksi memastikan alat yang dipilih benar benar sesuai kebutuhan dan meningkatkan rasa kepemilikan. Setelah alat dipilih, perlu disediakan pelatihan yang memadai, termasuk untuk fitur fitur lanjutan yang mungkin tidak digunakan sehari hari tetapi sangat berguna dalam situasi tertentu. Organisasi juga perlu menunjuk champion teknologi di setiap tim, yaitu anggota yang sangat terampil dan antusias yang dapat membantu rekan lain ketika kesulitan. Evaluasi berkala terhadap efektivitas alat perlu dilakukan,

misalnya melalui survei singkat tentang seberapa mudah alat digunakan dan seberapa besar kontribusinya terhadap koordinasi. Alat yang terbukti tidak efektif harus diganti meskipun sudah dikeluarkan biaya. Tidak ada gunanya mempertahankan alat yang menghambat produktivitas hanya karena investasi awal (Mardikaningsih & Darmawan, 2016).

Intervensi pengembangan kepemimpinan tim digital memerlukan program yang berbeda dari kepemimpinan konvensional. Pemimpin tim digital perlu dilatih untuk memfasilitasi diskusi virtual, memberikan umpan balik jarak jauh, dan membangun psychological safety tanpa kehadiran fisik. Pelatihan ini dapat menggunakan metode role play virtual di mana peserta bergantian menjadi pemimpin dan anggota tim dalam skenario yang realistis. Evaluasi kepemimpinan digital sebaiknya menggunakan masukan dari seluruh anggota tim, bukan hanya atasan, karena atasan tidak dapat mengamati interaksi sehari-hari (Hariani et al., 2014). Pemimpin yang dinilai lemah dalam aspek tertentu perlu mendapat coaching individual. Organisasi juga perlu menyediakan peer support group bagi para pemimpin tim digital, di mana mereka dapat berbagi tantangan dan solusi tanpa takut dinilai. Karena kelelahan pemimpin tim digital nyata adanya, rotasi kepemimpinan untuk proyek proyek tertentu dapat dipertimbangkan agar beban tidak hanya ditanggung satu orang. Program suksesi kepemimpinan digital perlu dipersiapkan sejak dini.

Intervensi desain interdependensi tugas dimulai dengan pemetaan alur kerja dan identifikasi titik titik ketergantungan. Alat seperti diagram alur data atau matriks ketergantungan dapat digunakan. Setelah titik ketergantungan teridentifikasi, tim perlu mendesain mekanisme koordinasi yang sesuai. Untuk ketergantungan dengan frekuensi tinggi, diperlukan rapat sinkronus rutin atau sistem notifikasi otomatis. Untuk ketergantungan dengan frekuensi rendah, dokumentasi yang jelas dan mudah diakses sudah cukup. Organisasi juga dapat menerapkan prinsip decoupling, yaitu mendesain ulang tugas sehingga ketergantungan antar anggota tim diminimalkan. Decoupling tidak selalu mungkin, tetapi ketika bisa dilakukan, ini mengurangi kompleksitas koordinasi secara drastis. Alternatif lain adalah pooling, yaitu menyediakan sumber daya bersama (seperti database atau repositori kode) sehingga anggota tim tidak perlu terus menerus meminta data satu sama lain. Desain interdependensi yang baik adalah yang membuat ketergantungan menjadi eksplisit dan terkelola, bukan diabaikan dan berharap yang terbaik.

Intervensi pembentukan norma dan rutinitas tim dilakukan melalui workshop di awal pembentukan tim atau saat anggota baru bergabung. Dalam workshop ini, anggota tim mendiskusikan dan menyepakati norma tentang frekuensi komunikasi, saluran prioritas, waktu respons maksimal, prosedur eskalasi, dan etiket rapat. Norma juga mencakup aspek sosial seperti perayaan keberhasilan dan dukungan saat anggota tim mengalami kesulitan pribadi (Ernawati & Mardikaningsih, 2015). Hasil kesepakatan didokumentasikan dalam dokumen yang mudah diakses, misalnya di wiki tim. Norma perlu ditinjau setiap tiga bulan karena dinamika tim dapat berubah. Tinjauan ini juga menjadi kesempatan untuk mengakui bahwa beberapa norma mungkin tidak berfungsi dan perlu

disesuaikan. Anggota baru harus menjalani orientasi tentang norma tim sebagai bagian dari proses onboarding. Pemimpin tim bertanggung jawab menegakkan norma secara konsisten, termasuk ketika pelanggaran dilakukan oleh anggota tim yang berkinerja tinggi sekalipun. Tanpa penegakan, norma akan diabaikan (Mardikaningsih & Darmawan, 2013).

Intervensi evaluasi dan perbaikan berkelanjutan menutup siklus optimalisasi dinamika tim digital. Organisasi perlu mengembangkan instrumen survei singkat yang mengukur kohesi, kepercayaan, efektivitas koordinasi, dan kepuasan anggota tim. Survei dilakukan setiap bulan dengan hanya beberapa pertanyaan untuk menghindari kelelahan responden. Hasil survei dianalisis untuk mengidentifikasi tim yang menunjukkan tren penurunan skor. Tim tersebut mendapat perhatian khusus, misalnya sesi fasilitasi dengan konsultan internal. Selain survei, data objektif dari platform kolaborasi seperti waktu respons, frekuensi kontribusi, dan siklus penyelesaian tugas juga dapat dianalisis. Namun data objektif ini harus digunakan dengan hati-hati karena tidak menangkap aspek kualitatif. Kombinasi data kuantitatif dan kualitatif (wawancara singkat dengan anggota tim) memberikan gambaran yang lebih utuh. Hasil evaluasi dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh tim, bersama dengan rencana tindak lanjut. Tim yang menunjukkan perbaikan diberi pengakuan publik untuk memotivasi tim lain (Putra et al., 2017). Organisasi perlu memprioritaskan upaya untuk meningkatkan efektivitas kerja sebagai salah satu komponen utama dalam mencapai kesuksesan dan keberlanjutan (Irfan et al., 2019). Intervensi kesejahteraan anggota tim sering diabaikan dalam diskusi tentang dinamika kerja, padahal sangat menentukan keberlanjutan. Kerja tim digital dapat menyebabkan kelelahan karena tidak adanya pemisahan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Intervensi dapat berupa kebijakan batasan komunikasi, misalnya tidak mengirim pesan kerja di luar jam kerja kecuali darurat. Organisasi juga dapat menyediakan langganan aplikasi meditasi atau konseling online untuk anggota tim. Pemimpin tim perlu dilatih untuk mendeteksi tanda-tanda burnout pada anggota tim, seperti perubahan pola partisipasi atau penurunan kualitas kontribusi. Tindakan pencegahan seperti cuti bersama seluruh tim selama satu minggu setelah proyek besar dapat dipertimbangkan. Kesejahteraan anggota tim bukan hanya tanggung jawab individu tetapi tanggung jawab kolektif tim. Tim yang peduli pada kesejahteraan anggotanya akan memiliki kohesi yang lebih tinggi karena anggota merasa dihargai sebagai manusia, bukan hanya sebagai sumber daya. Investasi dalam kesejahteraan memberikan pengembalian dalam bentuk loyalitas dan produktivitas jangka panjang (Darmawan, 2018).

Keseluruhan intervensi yang diuraikan membentuk sistem yang saling terkait. Intervensi komunikasi tanpa pembangunan kepercayaan tidak akan efektif karena pesan yang jelas sekalipun tidak akan didengarkan jika penerima tidak percaya pada pengirim. Intervensi teknologi tanpa desain interdependensi yang baik hanya akan mengotomatisasi kekacauan. Intervensi kepemimpinan tanpa norma yang disepakati akan membuat pemimpin kelelahan karena harus memutuskan setiap konflik kecil. Keberhasilan intervensi digital sangat dipengaruhi oleh keterlibatan pengguna, kepercayaan terhadap sistem, serta

kemampuan organisasi mengidentifikasi hambatan dan kebutuhan tim secara tepat (Band et al., 2017). Oleh karena itu, organisasi digital tidak boleh memilih intervensi secara acak. Diperlukan diagnosis awal untuk mengidentifikasi faktor mana yang paling lemah di tim tertentu. Prioritas intervensi diberikan pada faktor yang menjadi penghambat terbesar. Implementasi dapat dimulai dengan intervensi yang paling murah dan paling cepat, misalnya penetapan norma, sebelum beralih ke intervensi yang lebih mahal seperti perubahan teknologi. Evaluasi dampak setiap intervensi perlu dilakukan sebelum menambah intervensi baru. Proses ini bersifat iteratif. Organisasi yang berhasil mengoptimalkan dinamika tim digital akan memiliki keunggulan kompetitif dalam kecepatan dan inovasi.

PENUTUP

Dinamika kerja tim digital dipengaruhi oleh tujuh faktor yaitu komunikasi, kepercayaan, keberagaman, teknologi, kepemimpinan, interdependensi tugas, serta norma dan rutinitas. Kohesi tim digital sangat bergantung pada kualitas komunikasi dan kepercayaan, sementara koordinasi sangat bergantung pada teknologi dan desain interdependensi tugas. Untuk mengoptimalkan dinamika kerja tim digital, organisasi dapat menerapkan intervensi pada delapan area yaitu penetapan kanal dan pelatihan komunikasi asinkronus, program pembangunan kepercayaan melalui keberhasilan bersama dan transparansi, pengelolaan keberagaman melalui pelatihan lintas budaya dan rotasi peran, adopsi teknologi yang sesuai melalui melibatkan pengguna, pengembangan kepemimpinan digital melalui pelatihan khusus, desain ulang interdependensi tugas melalui pemetaan alur kerja, pembentukan norma eksplisit melalui workshop, serta evaluasi berkala melalui survei dan perbaikan berkelanjutan dengan perhatian pada kesejahteraan anggota tim.

Bagi manajer tim digital, temuan ini menyediakan kerangka diagnostik untuk mengidentifikasi akar masalah dinamika tim. Disarankan untuk memulai dengan survei singkat tentang ketujuh faktor, lalu memprioritaskan intervensi pada faktor dengan skor terendah. Bagi peneliti selanjutnya, studi longitudinal yang mengikuti tim digital selama setidaknya satu tahun sangat diperlukan untuk memahami bagaimana dinamika berubah seiring waktu dan intervensi mana yang paling berkelanjutan. Penelitian lintas sektor juga penting karena tim digital di industri kreatif mungkin memerlukan pendekatan berbeda dari tim digital di industri keuangan. Keterbatasan penelitian ini adalah tidak adanya analisis tentang bagaimana skala tim mempengaruhi dinamika. Penelitian masa depan dapat mengisi kesenjangan ini dengan studi komparatif antara tim kecil (kurang dari sepuluh orang) dan tim besar (lebih dari dua puluh orang).

DAFTAR PUSTAKA

Andayani, D., & Darmawan, D. (2011). Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.

- Band, R., Bradbury, K., Morton, K., May, C., Michie, S., Mair, F. S., ... & Yardley, L. (2017). Intervention planning for a digital intervention for self-management of hypertension: a theory-, evidence-and person-based approach. *Implementation science*, 12(1), 25.
- Booth, A., Sutton, A. & Papaioannou, D. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. Sage Publications.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59–72.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Darmawan, D. (2014). *Peranan Komunikasi Kerja, Kedisiplinan, Kepemimpinan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Perilaku Inovatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 22-28.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71-84.
- Darmawan, D. (2018). Pengaruh Profesionalisme Dan Kondisi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D. (2019). Peranan Kompleksitas Tugas, Persepsi Dukungan Organisasi, Dan Regulasi Diri Terhadap Niat Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 20-26.
- Darmawan, D., Hariani, M., & Sinambela, E. A. (2018). *Dasar Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Metromedia, Surabaya.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65–76.
- Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. (2019). Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi Retensi Talenta yang Efektif dalam Organisasi Modern Serta Faktor Keberhasilan Implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52–63.

- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63–74.
- Irfan, M., Putra, A. R., Sigita, D. S., Arifin, S., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2019). Optimalisasi Efektivitas Kerja melalui Pengembangan Kompetensi dan Komunikasi Kerja Dinamis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 14–21.
- Ishak, M., Zaidi, I., Darmawan, D., & Yang, Z. (2016). Conceptualizing Cultural Organization Studies. *Management Review*, 9(2), 146–158.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17–28.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49–60.
- Jesson, J., Matheson, L. & Lacey, F.M. (2011). *Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques*. Sage Publications.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Retnowati, E., & Sinambela, E. A. (2019). Pengaruh Komunikasi Kerja dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 1–10.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45–58.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Thomas, J. & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45.