

Tinjauan Buku: Virtual Leadership: practical strategies for success with remote or hybrid work and teams

Fahmi Fahdian Aziz¹, Herry Cahyadhy¹, Hadi Ismail¹, Aripin¹

¹Sekolah Tinggi Manajemen Labora

¹E-Mail: 4r1fin007@gmail.com

Abstrak

Kepemimpinan Virtual: strategi praktis untuk sukses dengan kerja jarak jauh atau hibrida dan tim dengan kuat dimulai dengan pernyataan berani bahwa "masyarakat berubah, dengan generasi baru bergabung dengan tenaga kerja yang telah tumbuh dengan internet dan tidak dapat membayangkan dunia tanpa smartphone dan data seluler" (hlm. 37–38). Buku ini bertujuan untuk memberi pembaca wawasan mendalam tentang memimpin di dunia virtual dan tantangan berat yang dihadirkan oleh hybrid working dengan mengajukan pertanyaan menyelidik seperti: Apa yang memungkinkan Anda melakukan kerja virtual yang tidak mungkin dilakukan di masa lalu? Mengapa Anda menginginkan rapat virtual dan apakah rapat diperlukan untuk mencapai hasil Anda? Refleksi mendalam pada pertanyaan-pertanyaan ini sangat penting. Buku ini mencakup strategi, dan alat bantu yang berguna seperti daftar periksa, studi kasus, cerita, dan rekomendasi untuk membuat materi pelajaran lebih menarik. Buku 10 bab ini membahas kesulitan signifikan yang ditimbulkan oleh kerja hibrida, dan argumen penulis untuk kepemimpinan virtual bahkan lebih relevan sekarang. Buku ini dimaksudkan untuk memberikan panduan dan saran yang berguna kepada pembaca untuk meningkatkan kepemimpinan mereka dalam tim hybrid dan lingkungan kerja virtual.

Kata Kunci: kepemimpinan virtual, kerja hybrid, kerja tim, teknologi, kerja remote, kepemimpinan

Dalam Bab 1, penulis memberikan garis besar tentang pasang surut pekerjaan virtual, memanfaatkan penelitian tentang tantangan yang dihadapi oleh ratusan pekerja virtual di seluruh dunia. Di satu sisi, bekerja secara virtual mungkin memuaskan karena memberi Anda akses ke bakat terbaik, di mana pun mereka berada di seluruh dunia. Di sisi lain, itu tidak selalu berhasil, dapat menantang, dan memiliki pengaruh yang merugikan pada keseimbangan kehidupan kerja. Penulis berpendapat bahwa meskipun bekerja secara virtual memungkinkan lebih banyak fleksibilitas tempat kerja, terlalu sering kebebasan ini telah menghasilkan jam kerja yang jauh lebih lama dari yang seharusnya.

Bab 2 menjelaskan kepemimpinan virtual, apa itu, dan mengapa itu penting untuk pekerjaan virtual yang produktif. Penulis membuat kasus bahwa komando dan kontrol berfungsi paling baik di abad ke-20 ketika pekerja tidak terampil dan pekerjaan itu berulang dan bersifat rutin. Kepemimpinan komando dan kontrol, bagaimanapun, mulai kehilangan dukungan pada akhir abad ke-20 karena tugas-tugas monoton dimekanisasi oleh robot atau komputer dan permintaan untuk lebih banyak kreativitas di tempat kerja meningkat, yang mengarah pada kebutuhan akan kepemimpinan virtual.

Penekanan Bab 3 bergeser ke bekerja secara virtual dengan orang lain dan menekankan pentingnya kepercayaan dalam tim virtual dan cara membinaanya. "Ketika kepercayaan berkembang dalam tim virtual, anggota semakin cenderung mengajukan pertanyaan sulit dan saling menantang, menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan" (hlm. 70). Mengingat hal ini, penulis menyarankan bahwa pemimpin virtual

harus dengan sengaja bekerja untuk membangun tiga lapisan kepercayaan: kelembagaan, kognitif, dan kepribadian. Untuk menciptakan tim yang positif dan inklusif, kepercayaan di antara anggota tim sangat penting, dan tanpanya, seorang pemimpin virtual tidak dapat memberikan tugas kepada orang lain atau memberi mereka kebebasan untuk melakukannya. Penulis mengakhiri bab ini dengan menyediakan Model Kinerja Tim yang menawarkan untuk membantu para pemimpin virtual mengidentifikasi masalah dengan pengembangan tim dan membangun tim berkinerja tinggi.

Bab 4 mempertimbangkan bagaimana teknologi mendukung pekerjaan virtual dan berbagai jenis teknologi yang digunakan para pemimpin virtual untuk pekerjaan virtual, mempertimbangkan apa yang paling berhasil dalam situasi yang berbeda. Penulis berpendapat bahwa sayangnya, banyak organisasi jatuh ke dalam perangkap menawarkan pelatihan untuk teknologi virtual baru tanpa juga menawarkan bantuan tentang cara berkolaborasi secara online secara efektif. "Bahkan ada aturan 90/10, yang menekankan bagaimana kesuksesan tim virtual didasarkan 90 persen pada orang-orang yang terlibat dan 10 persen pada teknologi" (hlm. 95). Kesimpulan bab ini mempertimbangkan bagaimana memanfaatkan teknologi dengan cara yang memanfaatkan kemampuan teknologi manusia kita—otak kita— karena penulis berpendapat bahwa tidak peduli seberapa brilian teknologinya, ia tidak akan beroperasi dengan sukses kecuali manusia dapat menggunakannya secara efektif.

Bab 5 mengeksplorasi cara memimpin rapat virtual, dan juga mempertimbangkan pertemuan langsung di mana orang bertemu pada saat yang sama, meskipun mereka tersebar secara geografis. Untuk mencapai hal ini, penulis berpendapat untuk dukungan teknologi sinkron, seperti audio, dengan atau tanpa video, layar bersama atau bahkan dunia virtual. Sementara banyak pemimpin berusaha untuk memimpin rapat virtual dengan cara tradisional, komando dan kontrol tidak bekerja dengan baik dari jarak jauh dan sebaliknya membutuhkan gaya baru kepemimpinan fasilitatif yang menginspirasi orang dan melibatkan minat untuk membuat mereka tetap memperhatikan dalam rapat virtual. Dalam kesimpulan bab ini, penulis menawarkan strategi untuk membuat peserta dalam pertemuan virtual tetap tertarik, termasuk penggunaan mendongeng, dampak visual, mengajukan pertanyaan persuasif, menggunakan video, dan mengembangkan hubungan dan hubungan, di antara banyak teknik lainnya.

Bab 6 mempertimbangkan pekerjaan virtual di luar rapat, dan pentingnya memiliki cara yang efektif untuk menyelesaikan sesuatu di luar rapat. Meskipun penting untuk membuat orang tetap terlibat selama rapat virtual, di luar rapat juga bisa sangat kuat. Penulis berpendapat bahwa tergoda bagi pekerja virtual untuk menunjukkan bahwa mereka tersedia dan hadir sepanjang waktu dan bahwa bekerja lebih lama tidak akan menghasilkan lebih banyak produktivitas. "Bangun sebelum matahari terbit untuk bekerja dengan rekan-rekan di timur dan begadang setelah matahari terbenam untuk berurusan dengan orang lain lebih jauh ke barat bukanlah jawabannya" (hlm. 173).

Bab 7 menyelami kompleksitas yang memengaruhi tim virtual: bekerja lintas budaya, zona waktu, bahasa, dan generasi. Kompleksitas ini bukan hanya beban bagi para pemimpin virtual tetapi dapat menjadi hadiah yang luar biasa karena memungkinkan tim virtual untuk melihat berbagai hal dari perspektif yang berbeda dan mencoba berbagai cara dalam melakukan sesuatu. Dalam survei yang dilakukan oleh penulis, "lebih dari setengah responden memilih perbedaan budaya sebagai tantangan utama kerja virtual. Pada 56

persen, ini keluar sangat sedikit lebih tinggi daripada bekerja di seluruh zona waktu dan sedikit lebih tinggi daripada bekerja di berbagai bahasa" (hlm. 199).

Bab 8 membahas kasus khusus hibrida, dan tantangan yang menyertainya. Seperti yang dijelaskan oleh penulis, Hybrid adalah bagian dari virtual yang menggambarkan kombinasi beberapa orang yang bekerja dari jarak jauh dengan orang lain yang bersama-sama secara langsung di lokasi fisik yang sama. Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) UK berpendapat bahwa, "sebelum Covid-19, 15 persen pemberi kerja mengatakan bahwa lebih dari setengah tenaga kerja mereka bekerja secara teratur di rumah, setidaknya satu hari dalam seminggu, sedangkan 40 persen pemberi kerja mengharapkan ini setelahnya" (CIPD, 2020). Penulis berpendapat bahwa pola kerja ini dapat melahirkan bias bawaan yang disebut "bias kedekatan" –dengan asumsi bahwa seseorang di kantor lebih produktif daripada seseorang yang bekerja dari jarak jauh. Penulis menekankan dalam kesimpulan bab ini bahwa sementara pekerja hibrida mendapat manfaat dari otonomi, peningkatan produktivitas, penurunan biaya, dan perjalanan yang lebih mudah, "batas kehidupan kerja mereka dapat berakhir kabur, dengan pekerjaan meluas hingga malam hari dan akhir pekan" yang dapat membuat beberapa orang merasa kesepian dan pada akhirnya memiliki efek buruk pada kesehatan mental mereka" (hlm. 233).

Bab 9 membahas beberapa jebakan pekerjaan virtual dan cara mengatasinya. Kelelahan, keseimbangan kehidupan kerja, gaya hidup yang tidak banyak bergerak, kurangnya organisasi, pertemuan yang panjang, dan perhatian yang dialihkan, di antara masalah-masalah lain, semuanya ditangani oleh penulis sebagai hal yang umum untuk bekerja secara virtual. Seorang pemimpin virtual harus mahir menggunakan cerita, visual, dan berbagi layar untuk memastikan bahwa pekerja virtual terlibat untuk mengatasi beberapa masalah ini.

Bab terakhir, Bab 10, merangkum poin-poin utama buku ini dengan menghubungkan tujuh pengalaman sejati individu yang telah menggunakan kepemimpinan virtual untuk meningkatkan kualitas hidup mereka dan pekerjaan yang mereka lakukan. Meskipun bekerja secara virtual mungkin menyenangkan, penulis menyelesaikan bab ini dengan mengatakan bahwa kepemimpinan virtual harus menyadari bahwa segala sesuatunya mungkin salah.

Singkatnya, buku informatif ini mengeksplorasi bahwa dengan desain yang disengaja dan penggunaan teknologi yang bijaksana, tim virtual dan hybrid dapat dituntun untuk menjadi menarik, inklusif, dan berkinerja tinggi. "Tanpa kepemimpinan ini, pengalaman hibrida seringkali buruk bagi peserta jarak jauh, dengan sedikit akses ke informasi, pertemuan yang penuh dengan gambar yang tidak jelas, sering kabur dan suara yang tidak jelas, tetapi yang terburuk, sedikit kesempatan untuk didengar dan dilihat" (hlm. 217). Penulis memberikan tips berbasis bukti yang kaya dan anekdot serta cerita yang berguna dari beberapa pemimpin virtual di seluruh dunia. Saya mempertimbangkan apa yang saya pelajari dari bacaan dan menarik nasihat bijak bagi para pemimpin virtual bahwa, "teknologi apa pun yang Anda pilih untuk digunakan, jangan bergantung padanya bekerja sepenuhnya sepanjang waktu. Masuk akal untuk memiliki kemunduran dan, secara umum, semakin sederhana teknologinya, semakin dapat diandalkan" (hlm. 129).

Referensi

CIPD (2020) Embedding New Ways of Working: Implications for the Post-pandemic Workplace. London: Chartered Institute of Personnel and Development.