

Pengaruh Nilai-Nilai Personal dalam Perspektif Dimensi Multikultural terhadap Kinerja Tim dengan Kepemimpinan Kolaboratif sebagai Variabel Moderator

Aurik Gustomo

Mahasiswa Program Studi Doktor Manajemen Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Staf Pengajar Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung

M. Parulian Hutagaol

Doktor Manajemen Bisnis
Institut Pertanian Bogor

Sjafri Mangkuprawira

Doktor Manajemen Bisnis
Institut Pertanian Bogor

Utomo Sarjono Putro

Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung

Abstrak

Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis menuntut perusahaan untuk mengembangkan kemampuan organisasi terutama dalam kecepatan mengambil keputusan. Oleh karena itu perusahaan harus memberdayakan para pegawainya dengan membangun pendekatan organisasi organik. Karakteristik organisasi organik adalah dengan mengedepankan pengembangan tim-tim kerja. Riset ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh nilai-nilai personal berbasis dimensi multikultural terhadap kinerja tim dengan mempertimbangkan kepemimpinan kolaboratif sebagai variabel moderatonya. Riset ini sesuai dengan kondisi perusahaan di Indonesia karena adanya keberagaman etnik di antara para pegawainya. Indikator kelengkapan peran individu digunakan untuk mengukur kinerja tim. Sedangkan nilai-nilai personal menggunakan kombinasi dari dimensi multikultural yang diambil dari Hofstede and Trompenaars. Dan kepemimpinan kolaboratif sebagai variabel moderator menggunakan faktor-faktor dari Collaborative Leadership Turning Point (2001). Pengambilan data dengan menyebarkan kuesioner ke para pegawai PT Jasa Marga (Persero), Tbk, dan selanjutnya diolah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Riset ini menunjukkan bahwa terdapat tiga variabel yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim. Variabel-variabel tersebut adalah *long term orientation*, *power distance*, and *neutral affective*. Variabel *power distance* dan *neutral affective* memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim setelah diperkuat oleh variabel kepemimpinan kolaboratif.

Kata kunci: nilai-nilai personal, multikultural, kinerja tim, kepemimpinan kolaboratif

1. Pendahuluan

Organisasi merupakan sistem sosial dengan sumberdaya manusia (SDM) merupakan faktor utama untuk mencapai efektivitas dan efisiensi (Rad dan Yarmohammadian 2006). Organisasi merupakan sistem yang sangat kompleks yang menyatukan banyak individu, tim kerja, struktur, sistem dan aturan-aturan yang telah disepakati dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi (Von Bertalanffy 1975 dan Beer 1980 dalam Senior dan Swiles 2004). Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk mengatur orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan perusahaan (Schermerhorn 2008).

Salah satu bentuk pengorganisasian dalam perusahaan berupa suatu sistem penugasan, hubungan pelaporan, dan pola komunikasi yang disebut dengan struktur organisasi. Prinsip departementalisasi dan formalisasi dalam struktur organisasi tradisional/ mekanistik digambarkan dengan keberadaan unit-unit kerja, sedangkan dalam organisasi organik dalam bentuk tim-tim kerja (Schermerhorn 2008). Pilihan untuk menerapkan organisasi organik merupakan salah satu langkah yang dapat diambil perusahaan (Goh 1998 dan Pham 2009). Hal ini bertujuan untuk mencapai fleksibilitas dan kegesitan dalam proses pengambilan keputusan sekaligus mempercepat proses pemberdayaan SDM perusahaan sehingga mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

Tim kerja (*team work*) di dalam perusahaan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan orang yang berinteraksi satu sama lain, secara psikologi memiliki rasa keterkaitan satu sama lain dan bekerja bersama sebagai kelompok (Schein 1988 dalam Senior dan Swailes 2004). Tim kerja juga dapat didefinisikan sebagai karyawan yang berasal dari beberapa divisi kerja yang berbeda, seperti divisi keuangan, marketing, produksi atau divisi ahli lainnya dari suatu perusahaan (Sisaye 2005). Tim kerja yang efektif memiliki beberapa karakteristik, diantaranya bekerja secara bersama untuk mencapai tujuan perusahaan, memiliki ketergantungan dan kepercayaan satu sama lain dan mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan bersama (Mullins 2002 dalam Senior dan Swailes 2004).

Kinerja tim (*team performance*) merupakan faktor penentu utama dan seringkali digunakan sebagai indikator keberhasilan suatu perusahaan (Stashevsky dan Koslowsky 2006). Agar suatu kelompok kerja dapat berjalan dengan efektif, setiap anggota kelompok sebaiknya memiliki tugas maupun peranan masing-masing. Peran kerja (*task roles*) merupakan upaya yang dilakukan oleh masing-masing anggota kelompok sehingga seluruh aktivitas dapat dikoordinasikan dengan baik. Selain itu, melalui peran kerja yang jelas akan diperoleh ide-ide baru serta dapat menyelesaikan masalah dengan baik (Chong 2007).

Setiap karyawan memiliki karakteristik serta kelebihan masing-masing yang dapat dikembangkan secara maksimal sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Di dalam suatu tim, perbedaan pendapat antara anggota tim merupakan suatu hal yang positif, menguntungkan dan diperlukan. Adanya ketidaksepakatan dalam suatu tim justru akan menghasilkan pemecahan masalah yang efektif dan bahkan dapat menciptakan suatu strategi yang kreatif. Pertukaran pendapat suatu tim dapat menciptakan suatu kemungkinan-kemungkinan baru yang dapat diambil. Dengan adanya perbedaan-perbedaan di dalam suatu tim akan membuat suatu perusahaan tetap hidup dan berkembang, apabila perbedaan tersebut ditunjukkan dan diselesaikan secara terbuka (Guttman 2005).

Penempatan diri masing-masing pegawai dalam peran kerjanya dalam suatu tim merupakan proses yang sifatnya dinamis. Hal ini dipengaruhi oleh faktor internal pegawai maupun faktor eksternal. Salah satu faktor internal tersebut adalah nilai-nilai personalnya. Bahkan secara lebih jauh suatu kondisi eksternal yang tidak sesuai dengan nilai-nilai personal pegawai akan menyebabkan pergeseran nilai dalam mempersepsikan faktor eksternal tersebut. Sebagai contoh, Barkdoll (2007) menyatakan terdapat cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa setiap pegawai mencoba untuk merubah budaya organisasi mereka agar lebih sesuai dengan nilai-nilai personal mereka.

Selain dari segi organisasi, telah banyak dilakukan juga penelitian yang menghubungkan antara kinerja tim dengan gaya kepemimpinan. Hal ini disebabkan karena keberadaan kerja tim tidak terlepas dari peranan seorang pemimpin di dalamnya. Wayne *et al.* (1997) menyatakan bahwa kinerja tim yang tinggi (baik) merupakan gabungan antara kinerja individu, tim kerja dan gaya kepemimpinan. Beberapa riset juga menunjukkan hasil yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja tim adalah kepemimpinan (Miles dan Mangold 2002, Stashevsky dan Koslowsky 2006).

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap sukses tidaknya suatu organisasi. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya dengan menggunakan cara atau pendekatan yang berbeda-beda. Kepemimpinan turut memberi andil yang signifikan dalam sukses atau tidaknya suatu organisasi (Bass 1960 dalam Benjamin dan Flynn 2006).

Kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Skansi 2000 dalam Mosadeghrad dan Yarmohammadian 2006). Terdapat banyak teori kepemimpinan namun menurut Hersey dan Blanchard (1996) dalam Koesmono (2007) mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerja).

Salah satu kepemimpinan yang mengakomodasikan lingkungan tersebut adalah kepemimpinan kolaborasi (*collaborative leadership*). Kepemimpinan kolaborasi dibentuk atas prakarsa *Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict*, atau suatu badan skala internasional yang melibatkan beberapa pemimpin dunia seperti Gorbachev, Carter, George Bush, Boetros-Ghali dan Tutu. Badan komisi ini berpendapat bahwa strategi yang digunakan dalam suatu gaya kepemimpinan serta proses pengambilan keputusan sangat penting didalam setiap kondisi untuk menghadapi setiap masalah (Hamburg, George dan Ballentine 1999).

2. Metodologi Riset

Bangsa Indonesia, dengan ratusan suku bangsa (etnik) di dalamnya, mempunyai kekayaan budaya yang sangat beragam. Keberagaman dan nuansa etnik ini mewarnai pula dalam setiap unit-unit kerja dalam perusahaan. Hal ini bisa menyebabkan adanya nilai-nilai personal yang berbeda pula karena adanya perbedaan latar belakang budaya etnik setiap pegawai. Nilai-nilai personal ini merupakan akumulasi dari berbagai pengaruh internal maupun eksternal dirinya sepanjang hidupnya, termasuk pengaruh faktor kultural.

Eliason, *et al.* (2000) menyebutkan bahwa nilai-nilai personal merupakan sekumpulan prinsip yang dipegang teguh oleh seseorang dan digunakan untuk mencapai berbagai tujuan yang ingin dicapai dalam hidup. Nilai-nilai personal pegawai biasanya akan tercermin dalam perilaku dan sikap pegawai di tempat kerja dan nilai-nilai ini dipengaruhi oleh latar budaya pegawai tersebut (Hofstede 1983). Perbedaan latar budaya pegawai akan memberikan perbedaan pula dalam proses belajar pegawai (Yamazaki, 2004), proses pemberdayaan pegawai (Franz 2004), dan juga orientasi temporal di tempat kerja (Moustofa 2004).

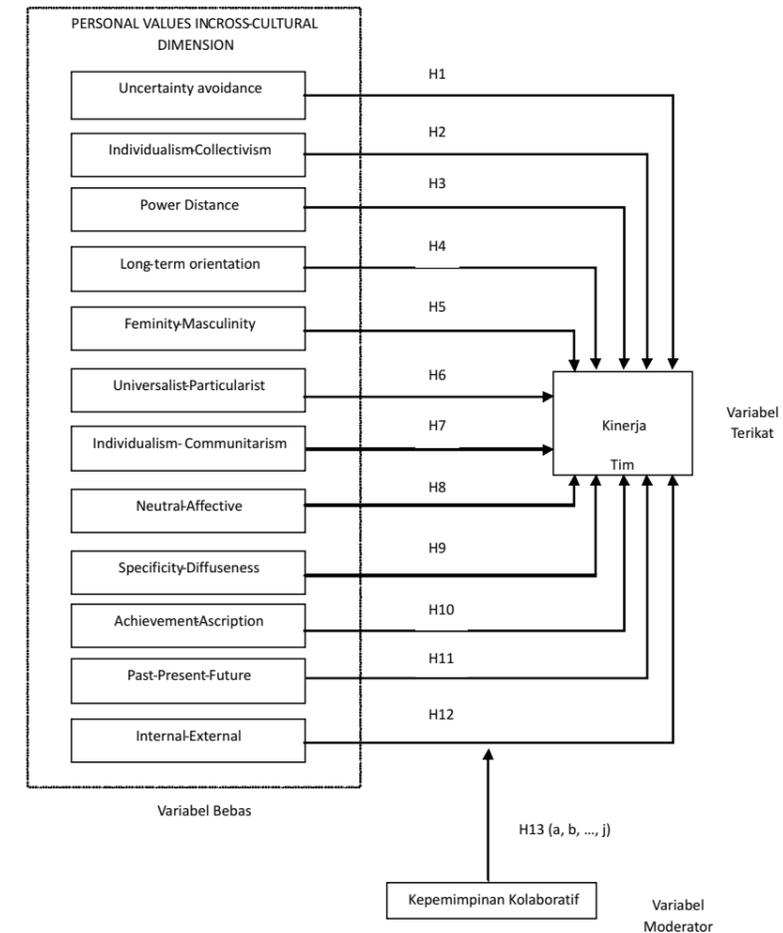
Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa latar belakang budaya etnik yang berbeda dapat menyebabkan perbedaan pula dalam pembentukan nilai-nilai personal pegawai. Keberagaman nilai-nilai personal pegawai tersebut dapat memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung kepada kinerja tim dalam unit kerja. Hal ini karena kinerja tim dapat diinterpretasikan sebagai konsep yang dilakukan di dalam suatu kelompok kerja untuk mengatasi karakteristik dari masing – masing individu serta proses pencapaiannya (Hackman 1990 dalam Swailes dan Senior 2004).

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengkaji pengaruh dari nilai-nilai personal multikultural dalam diri individu terhadap peningkatan kinerja tim. Selain pengaruh secara langsung terhadap kinerja tim, penelitian ini juga mempelajari bagaimana suatu proses interaksi antar individu dalam tim kerja. Secara lebih jauh juga dikaji persepsi individu terhadap atribut eksternal, yaitu tingkat kepentingan faktor-faktor kepemimpinan kolaboratif.

Apakah gaya kepemimpinan kolaboratif dapat mempengaruhi kuat tidaknya hubungan antara nilai – nilai personal multikultural dengan kinerja tim? Stewart *et al* (1999) dalam Miles dan Mangold (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan "perilaku untuk mempengaruhi orang lain".

Berdasarkan hasil penelitian dinyatakan bahwa pemimpin yang *supportive*, mampu mengemukakan visi mereka secara jelas, berusaha untuk mencapai tujuan dari organisasi bersama-sama dengan kelompok kerja dengan cara yang baik dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja bagi para karyawannya (Podsakoff, *et al.* 1996 dalam Miles dan Mangold 2002). Dalam hal ini kepemimpinan kolaboratif dengan proses-proses mulai dari penilaian lingkungan sampai dengan refleksi diri dihipotesiskan akan mempengaruhi hubungan antara nilai-nilai personal multikultural dengan kinerja tim.

Hipotesis riset secara keseluruhan diberikan dalam gambar 1 di bawah ini, dikaitkan dengan model regresi linier berganda yang digunakan dalam pengolahan data.



Gambar 1. Model hipotesis persamaan regresi linier berganda

Pemecahan masalah menggunakan pendekatan linier berupa Analisis Regresi Linier Berganda (*Multiple Linier Regression, MLR*). Gabungan dimensi budaya berdasarkan Hofstede (1980) dan Trompenaars (1993). Tabel 1 di bawah ini menunjukkan variabel-variabel penelitian dengan kinerja tim sebagai variabel terikat, nilai-nilai personal sebagai variabel bebas, dan kepemimpinan kolaboratif sebagai variabel moderator. Hair *et al.* (2006) menyatakan bahwa analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengestimasi hubungan antara satu variabel terikat dengan satu himpunan variabel bebas. Analisis regresi akan menghasilkan sebuah persamaan/model regresi. Hasil analisis regresi linier berganda pada akhirnya dapat menjawab hipotesis yang telah disusun.

Tabel 1. Desain alat pengukuran penelitian

Konstruk	Variabel	Skala	Referensi
Kinerja Tim	Plant (PL)	Likert	Bebin (1981,1993)
	Resource Investigator (RI)		
	Co-ordinator (CO)		
	Shaper (SH)		
	Monitor Evaluator (ME)		
	Team Worker (TW)		
	Implementer (IMP)		
	Completer-Finisher (CF)		
	Specialist (SP)		
	Assessing the Environment		
Gaya Kepemimpinan	Creating Clarity: Visioning and Mobilizing	Likert	Collaborative Leadership Turning Point (2001)
	Building Trust		
	Sharing Power and Influence		
	Developing People		
	Self - Reflection		
	Uncertainty Avoidance		
	Individualism - Collectivism		
	Power Distance		
	Long Term		
	Feminity Masculinity		
Nilai-Nilai Personal Multikultural	Universalist - Particularist	Likert	Gabungan dimensi budaya berdasarkan Hofstede (1980) dan Trompenaars (1993)
	Individualism - communitarism		
	Neutral - Affective		
	Specificity - Diffuseness		
	Achievement - Ascription		
	Past-Present-Future		
	Internal - External		

Penelitian ini mengambil analisis pada tingkatan individu, artinya yang dipentingkan adalah bagaimana mendapatkan responden yang secara nilai-nilai personal multikultural beragam tetapi sudah terbiasa bekerja secara tim (dalam suatu unit kerja tertentu). Dalam konteks tersebut, penelitian ini mengambil responden para karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk, sebagai suatu perusahaan nasional yang terbuka dalam rekrutmen pegawai tanpa memandang etnis. Pengambilan data dilakukan pada tiga kantor cabang perusahaan, yaitu Kantor Cabang Padaleunyi (Bandung), Kantor Cabang Cikampek, dan Kantor Pusat (Jakarta). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan software SPSS 13.0 dengan pengujian-pengujian validitas, reliabilitas, dan analisis regresi linier berganda.

3. Data dan Analisis

Total kuesioner yang disebar dalam tahap pengumpulan data sebanyak 170 buah, dan yang kembali 114 kuesioner. Selanjutnya data-data tersebut diolah menggunakan SPSS dan menunjukkan model valid pada iterasi kelimabelas dengan membuang tujuh variabel bebas tunggal dan tujuh variabel *intervening* (tabel 2 dan 3). Sifat kenormalan juga sudah dimiliki oleh variabel bebas dan terikat sebagaimana terlihat dalam gambar 2, yaitu plot data residu mengikuti garis lurus.

Tabel 2. Ringkasan uji model

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.770(a)	.593	.555	6.52099	1.670

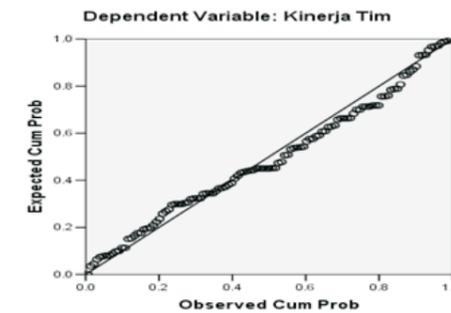
a Predictors: (Constant), GKPPF, Neutral Affective, Long Term, Feminity Masculinity, Power Distance, GKUA, Past Present Future, GKFM, GKPD, GKNA
b Dependent Variable: Kinerja Tim

Tabel 3. ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6578.555	10	657.856	15.470	.000(a)
	Residual	4507.472	106	42.523		
	Total	11086.027	116			

a Predictors: (Constant), GKPPF, Neutral Affective, Long Term, Feminity Masculinity, Power Distance, GKUA, Past Present Future, GKFM, GKPD, GKNA
b Dependent Variable: Kinerja Tim

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2. Residu yang berdistribusi normal (iterasi kelimabelas)

Namun demikian model ini masih belum memenuhi asumsi multikolinearitas karena nilai *tolerance* dan juga VIF masih jauh dari angka satu sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4 di bawah ini. Oleh karena itu iterasi masih dilanjutkan sampai dengan semua asumsi dapat terpenuhi.

Tabel 4. Nilai toleran dan VIF (iterasi kelimabelas)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.065	6.066			4.297	.000		
	Power Distance	10.049	2.088	1.536		4.812	.000	.038	26.544
	Long Term	1.248	.401	.237		3.114	.002	.662	1.511
	Feminity Masculinity	14.619	3.632	1.995		4.025	.000	.016	64.043
	Neutral Affective	-17.614	3.319	-2.889		-5.308	.000	.013	77.237
	Past Present Future	-4.062	1.161	-.705		-3.498	.001	.094	10.600
	GKUA	.007	.002	.271		2.890	.005	.436	2.291
	GKPD	-.043	.011	-1.600		-3.862	.000	.022	44.740
	GKFM	-.081	.019	-2.415		-4.232	.000	.012	84.909
	GKNA	.095	.017	3.435		5.467	.000	.010	102.912
	GKPPF	.021	.006	.921		3.494	.001	.055	18.115

a. Dependent Variable: Kinerja Tim

Model regresi linier yang secara keseluruhan valid baru didapatkan pada repetisi ke-duapuluh dua dari pengolahan data menggunakan SPSS sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5. Pengaruh signifikan dan multikolinearitas (repetisi ke-duapuluh dua)

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.572	5.319		4.431	.000		
	Long Term	1.525	.405	.290	3.764	.000	.999	1.001
	GKPD	.011	.002	.426	5.275	.000	.907	1.103
	GKNA	.005	.002	.174	2.162	.033	.908	1.101

a. Dependent Variable: Kinerja Tim

Sehingga perumusan model regresi didapatkan sebagai berikut

$$KT = 23,572 + 1,525LT + 0,11GKPD + 0,005GKNA$$

dengan:

- KT = Kinerja Tim
- LT = Long-Term Orientation
- GKPD = (Gaya Kepemimpinan x Power Distance)
- GKNA = (Gaya Kepemimpinan x Neutral Affective)

3.1. Uji Asumsi-Asumsi Regresi Linier Berganda

a. Linearitas

Suatu model linear harus dapat memprediksi nilai variabel terikat pada suatu garis lurus yang perubahan nilainya konstan terhadap perubahan nilai variabel bebas. Pengujian hubungan linear antara variabel terikat dan bebas dapat diperoleh dari tabel 6 ANOVA di bawah ini, atau dengan kata lain asumsi linearitas dapat diperiksa dengan teknik analisis variansi. Apabila nilai signifikansi yang tertera pada tabel lebih kecil dari *level of significance* (alpha) 0.05, maka model dinyatakan memenuhi asumsi linearitas.

Tabel 6. Uji ANOVA

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3673.834	3	1224.611	18.668	.000 ^a
	Residual	7412.192	113	65.595		
	Total	11086.027	116			

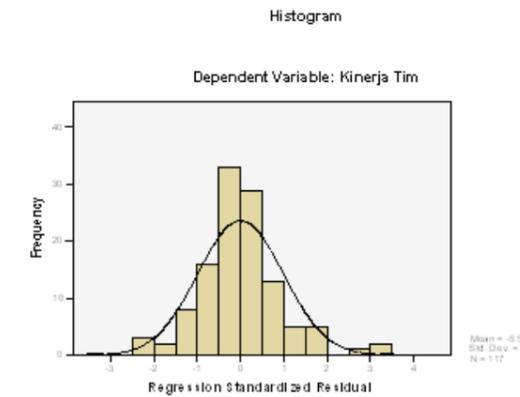
a. Predictors: (Constant), GKNA, Long Term, GKPD

b. Dependent Variable: Kinerja Tim

Tabel 6 di atas menunjukkan model regresi linier berganda memenuhi asumsi linieritas karena *level of significance* (alpha) kurang dari 0.05.

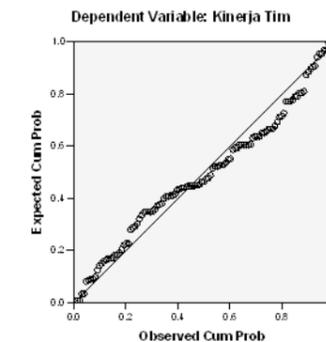
b. Residu yang berdistribusi normal

Sifat kenormalan harus dimiliki oleh variabel terikat maupun bebas. Pengujian asumsi normalitas residu dilakukan dengan pemeriksaan visual terhadap histogram dan *normal probability plot* residu. Jika normal, maka plot residu akan mengikuti suatu garis lurus (tidak terjadi penyimpangan yang signifikan terhadap plot normal) sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas residu terpenuhi (gambar 3 dan 4).



Gambar 3. Histogram residu

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4. Residu yang berdistribusi normal (iterasi kedua puluh dua)

Plot data di atas menunjukkan residu mengikuti suatu garis lurus (tidak terjadi penyimpangan yang signifikan terhadap plot normal) sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas residu terpenuhi.

b. Independensi residu (autokorelasi)

Nilai variabel terikat yang diprediksi harus bebas satu dengan lainnya. Tidak ada kaitan antara suatu hasil prediksi nilai variabel terikat dengan prediksi lainnya. Untuk mendeteksinya dapat dilakukan dengan melakukan uji statistik Durbin-Watson (*d*). Nilai *d* hitung akan dibandingkan dengan nilai *d* dari tabel Durbin-Watson. Apabila nilai *d* hitung (pada tabel 7 Ringkasan model) termasuk ke dalam kisaran nilai *d* yang mengindikasikan tidak terdapat autokorelasi, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi residu atau asumsi independensi residu terpenuhi.

Tabel 7. Ringkasan model

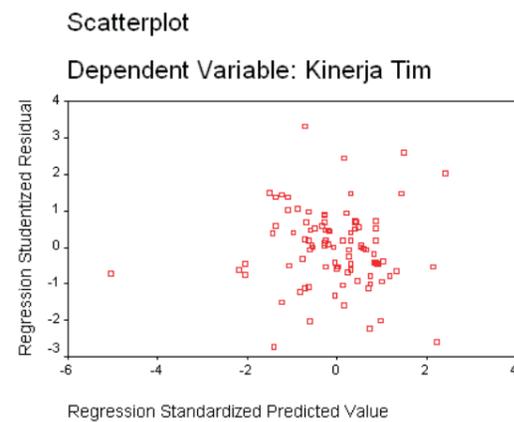
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.576(a)	.331	.314	8.09905	1.809

a Predictors: (Constant), GKNA, Long Term, GKPD
b Dependent Variable: Kinerja Tim

Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa nilai Durbin Watson adalah 1,809 yang berarti berada pada interval -2 s/d 2, sehingga disimpulkan bahwa data dari model regresi bebas dari autokorelasi (tidak ada autokorelasi).

b. Variansi residu yang konstan (*homoscedasticity*)

Asumsi ini diperlukan karena diharapkan bahwa variansi nilai variabel terikat yang dijelaskan melalui model tidak terkonsentrasi pada nilai variabel bebas yang terbatas. Pengujian variansi ini dapat dilakukan dengan mengecek plot antara residu terhadap nilai variabel terikat yang ditunjukkan dengan *scatter plot*. Bentuk *scatter plot* yang acak mengindikasikan residu berdistribusi merata sehingga dikatakan memenuhi asumsi *homoscedasticity*.



Gambar 5. Scatter plot antara residu vs variabel terikat

Bila kita lihat grafik diatas titik-titik pencarnya tersebar tidak beraturan, *scatter plot* yang acak ini mengindikasikan residu berdistribusi merata sehingga dikatakan memenuhi asumsi *homoscedasticity*.

b. Tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas

Uji ini dilakukan sebagai salah satu syarat uji kelayakan. Multikolinearitas adalah suatu situasi di mana terdapat korelasi berganda tinggi, bila satu variabel bebas beregresi terhadap variabel bebas lainnya (Hair *et al.*, 2006). Hal ini akan menimbulkan kesulitan saat memisahkan pengaruh dari setiap variabel bebas karena ada kemiripan informasi yang dihasilkan. Multikolinearitas antarvariabel bebas dapat dilihat dari nilai statistik toleransi. Apabila nilai toleransi mendekati 1, maka pada model tidak terdapat multikolinearitas sehingga asumsi tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas terpenuhi.

Tabel 8. Nilai toleransi dan VIF

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.572	5.319			4.431	.000		
	Long Term	1.525	.405	.290		3.764	.000	.999	1.001
	GKPD	.011	.002	.426		5.275	.000	.907	1.103
	GKNA	.005	.002	.174		2.162	.033	.908	1.101

a. Dependent Variable: Kinerja Tim

Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa nilai *Collinearity Statistics* mendekati nilai 1, sehingga disimpulkan bahwa antar variabel bebas dari model regresi tidak terdapat multikolinearitas atau dengan kata lain bahwa model ini memenuhi asumsi multikolenieritas.

5. Diskusi

Berdasarkan uji asumsi-asumsi di atas disimpulkan bahwa semua asumsi model telah memenuhi persyaratan sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara statistik. Sehingga model regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$KT = 23,572 + 1,525LT + 0,11GKPD + 0,005GKNA$$

dengan:

- KT = Kinerja Tim
- LT = *Long-Term Orientation*
- GKPD = (*Gaya Kepemimpinan x Power Distance*)
- GKNA = (*Gaya Kepemimpinan x Neutral Affective*)

Rumusan ini dapat diartikan sebagai bahwa dimensi tingkat kepercayaan para pegawai perusahaan dalam menerapkan etika yang berlaku di tempat kerja merupakan faktor yang penting dan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja unit kerja. Kejujuran, kesempatan untuk beradaptasi, bekerja bersama-sama dengan aspirasi yang sama merupakan komponen-komponen utama dalam etika kerja.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa dalam konteks operasionalisasi tim-tim kerja di PT Jasa Marga, penggunaan *power distance* yang diperkuat dengan gaya kepemimpinan kolaboratif masih diperlukan, artinya dalam tim kerja diperlukan suatu kepemimpinan yang mampu mengatur dan memberikan perintah-perintah secara jelas kepada para anggota timnya dan dibarengi dengan kemampuan pemimpin unit kerja dalam kepemimpinan kolaboratif.

Variabel bebas ketiga menunjukkan bahwa kebebasan dalam mengemukakan ide atau pendapat, dan kemampuan untuk menyatakan sikap secara jelas yang diperkuat dengan kemampuan dalam kepemimpinan kolaboratif juga memberikan dampak signifikan terhadap kinerja tim (*affective*).

6. Kesimpulan

Riset ini, dalam konteks di PT Jasa Marga, dari dua belas variabel bebas tunggal nilai-nilai personal multikultural, hanya satu variabel yang memberikan pengaruh signifikan untuk meningkatkan kinerja tim, yaitu *long term orientation*. Sedangkan dari 12 variabel nilai-nilai personal yang dimoderatori masing-masingnya oleh variabel kepemimpinan kolaboratif, terdapat dua variabel yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim, yaitu *power distance* dan *neutral – affective*. Namun demikian, karena nilai *R square* nya 0,331 berarti masih terdapat variabel-variabel lain diluar nilai-nilai personal multi-kultural yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja tim. Penelitian lebih lanjut dapat menggabungkan variabel-variabel lain tersebut ke dalam model yang ada.

6. Daftar Referensi

- Barkdoll GR. 2007. Individual Personality and Organizational Culture Or Let's Change this Place so I Feel More Comfortable. <http://www.pamij.com> [3 Oktober 2007].
- Benjamin L, Flynn FJ. 2006., Leadership Style and Regulatory Mode: Value from Fit?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. pp. 216-230.
- Chong. 2007. Role Balance and Team Development: A Study of Team Role Characteristics Underlying High and Low Performing Teams. *Institute of Behavioral and Applied Management*. pp 202-217.
- Eliason B, Clair MD, Clare GMS, Mark SG. 2000. Personal Values of Family Physicians, Practice Satisfaction, and Service to the Underserved. *Arch Fam Med*. 9:228-232.
- Franz Cheryl. 2004. A Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice [Dissertation]. Detroit, Michigan. Wayne State University.
- Goh Swee C. 1998. Toward Learning Organization: The Strategic Building Blocks. *SAM Advanced Management Journal*.
- Gutmann H. 2005. *Partnering to Solve Team Problems*. Hesselbain and Company. pp. 16 – 20
- Hair Black, Babin Anderson, Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. Pearson International Edition.
- Hamburg David, Alexander George, Karen Ballentine. 1999. Preventing Deadly Conflict. *Archives of General Psychiatry*. 56: 11 pp. 972
- Hofstede G. 1983. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*. 14: 75-89.
- Koesmono H. 2007. Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 9(1): 30-40.
- Miles SJ, Mangold G. 2002. The impact team leader performance on team members satisfaction: the subordinate's perspective. *Journal Team Performance Management*. 8(5/6): 113-121.
- Mosadeghrad, Yarmohammadian. 2006. A Study of Relationship between Manager's Leadership Style and Employees' Job Satisfaction. *Leadership in Health Service*. 192: xi-xxviii.
- Moustofa Karen South. 2004. A Cross-Cultural Investigation of Temporal Orientation in Work Organization: A Differentiation Matching Approach [Dissertation]. University of Memphis.
- Pham Hen Hoang. 2009. *Decision Making and Organizational Learning*.

- Rad Ali Mohammad Mosadegh, Yarmohammadian Mohammad Hossein. 2006. A Study of Relationship between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction. *Leadership in Health Services*. 19(2): xi – xxviii. Emerald Group Publishing Limited.
- Schermerhorn Jr John R. 2005. *Management*. Eight Edition. John Wiley & Sons
- Senior B, Swailes S. 2004. The Dimension of Management Team Performance: A Repertory Grid Study. *International Journal of Productivity and Performance Management*; 53: 317 – 333.
- Sisaye. 2005. Management Control Systems and Organizational Development – New Directions for Managing Work Teams. *Leadership and Organization Development Journal*; 26: 51 – 61.
- Stashevsky, Koslowsky. 2006. Leadership Team Cohesiveness and Team Performance. *International Journal of Manpower*; 27(1):.63 – 74.
- Wayne S, Shore L, Linden R. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*; 40: 82-111. Yamazaki Yoshitaka. 2004. An Experiential Approach to Cross Cultural Adaptation: A Study of Japanese's Expatriate's Learning Style, Learning Skills, and Job Satisfaction in the United States [Dissertation]. Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University.