

PERAN MEDIASI KOLABORASI LINTAS FUNGSI DALAM HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA TIM MULTIDISIPLINER

Prayuda Violita Nurhaliza¹⁾, Ema Nurmayana²⁾, Ani Muttaqiyathun³⁾

^{1),2),3)}**Universitas Ahmad Dahlan**

Email: nurhalizaviolita@gmail.com

Abstract: *This research is motivated by the phenomenon of 40% project delays and client complaints occurring at PT X, a consulting firm in Yogyakarta, despite the company having "5C" organizational culture values. This condition indicates a gap between espoused values and field execution. This study aims to analyze the influence of organizational culture on multidisciplinary team performance and examine the role of cross-functional collaboration as a mediating mechanism in that relationship. The research uses a quantitative approach with an explanatory survey design. The respondents totaled 150 people consisting of internal employees and partner experts (external) involved in project teams, selected using purposive sampling techniques. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 23.0 software. The results showed that: (1) Organizational culture has a positive and significant effect on multidisciplinary team performance; (2) Organizational culture has a strong influence on the formation of cross-functional collaboration; (3) Cross-functional collaboration has a positive and significant effect on team performance; and (4) Cross-functional collaboration is proven to partially mediate the relationship between organizational culture and team performance. These findings conclude that organizational culture requires concrete collaboration mechanisms to optimally improve team performance in hybrid project organization structures.*

Keywords: *Organizational Culture, Cross-Functional Collaboration, Multidisciplinary Team Performance, SEM-AMOS, Consulting Services, Mediation.*

Abstrak: Penelitian ini dimotivasi oleh fenomena 40% keterlambatan proyek dan keluhan klien yang terjadi di PT X, sebuah perusahaan konsultan di Yogyakarta, meskipun perusahaan tersebut memiliki nilai-nilai budaya organisasi "5C". Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai-nilai yang diilhami dan pelaksanaan di lapangan. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tim multidisiplin dan menguji peran kolaborasi lintas fungsi sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksploratif. Responden berjumlah 150 orang yang terdiri dari karyawan internal dan pakar mitra (eksternal) yang terlibat dalam tim proyek, dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 23.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim multidisiplin; (2) Budaya organisasi memiliki pengaruh kuat

terhadap pembentukan kolaborasi lintas fungsi; (3) Kolaborasi lintas fungsi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim. dan (4) Kolaborasi lintas fungsi terbukti memediasi sebagian hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tim. Temuan ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi membutuhkan mekanisme kolaborasi konkret untuk meningkatkan kinerja tim secara optimal dalam struktur organisasi proyek hibrida.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kolaborasi Lintas Fungsi, Kinerja Tim Multidisiplin, SEM-AMOS, Jasa Konsultasi, Mediasi.

PENDAHULUAN

Dinamika industri jasa konsultansi saat ini menuntut penyelesaian masalah yang semakin kompleks dan terintegrasi. Perusahaan konsultan tidak lagi cukup hanya mengandalkan keahlian tunggal, melainkan harus membentuk Tim Proyek Multidisipliner (*Multidisciplinary Teams*) yang menggabungkan berbagai ahli, seperti teknik sipil, lingkungan, sosial, hingga hukum. Namun, tantangan utama dalam pengelolaan tim semacam ini bukan sekadar pada kompetensi individu, melainkan pada bagaimana menyatukan perspektif yang beragam tersebut agar bekerja sinergis. Tanpa pengelolaan yang tepat, keragaman justru memicu *process loss* akibat hambatan komunikasi dan ego sektoral.

Permasalahan ini teridentifikasi secara nyata pada PT X. Meskipun perusahaan telah menetapkan budaya kerja “5” (*Commitment, Competence, Communicative, Customer Focus, Collaborative*), data internal tahun 2024-2025 menunjukkan bahwa sekitar 40% proyek bernilai di atas Rp500 juta mengalami keterlambatan. Selain itu, 30% komplain klien bersumber dari ketidaksepahaman dalam menerjemahkan kebutuhan proyek. Fenomena ini mengindikasikan bahwa nilai budaya yang dicanangkan belum sepenuhnya terkonversi menjadi kinerja yang diharapkan.

Penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja. Namun, masih terdapat kesenjangan pemahaman mengenai bagaimana budaya tersebut bekerja, khususnya dalam konteks tim yang sangat saling bergantung (*interdependent*). Penelitian ini mengajukan premis bahwa budaya organisasi tidak memengaruhi kinerja secara langsung, melainkan melalui perantara proses interaksi tim. Kolaborasi lintas fungsi diajukan sebagai variabel mediator yang menjembatani

budaya dengan kinerja. Budaya yang kuat menciptakan norma dan kepercayaan, yang kemudian mendorong perilaku kolaboratif, dan pada akhirnya kolaborasi inilah yang menghasilkan kinerja unggul.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris peran mediasi kolaborasi lintas fungsi tersebut. Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan strategis bagi manajemen PT X dan industri sejenis dalam mengelola tim hibrida (gabungan staf internal dan mitra ahli) untuk memitigasi risiko keterlambatan dan meningkatkan kualitas layanan.

LANDASAN TEORI

1. Budaya Organisasi

Secara konseptual, budaya organisasi didefinisikan oleh Schein (2010) sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memandang masalah. Dalam penelitian ini, budaya diukur menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2011). Kerangka ini relevan karena memetakan dimensi budaya yang mendukung fleksibilitas dan orientasi tim (tipe *Clan*), yang sejalan dengan nilai kolaboratif perusahaan. Budaya yang kuat berfungsi sebagai “perekat sosial” yang memandu perilaku anggota organisasi menuju tujuan strategis.

2. Kolaborasi Lintas Fungsi

Kolaborasi lintas fungsi dimaknai sebagai interaksi terstruktur antar individu dari latar belakang fungsional berbeda untuk mencapai tujuan bersama. Landasan teoretis utama variabel ini adalah *Social Interdependence Theory* dari Johnson dan Johnson (2005). Teori ini mempostulasikan bahwa “interaksi promotif” (kolaborasi efektif) hanya akan terjadi jika terdapat persepsi saling ketergantungan positif (*positive interdependence*), di mana individu merasa tujuan mereka hanya dapat dicapai jika anggota tim lain juga berhasil. Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa elemen kunci kolaborasi meliputi kepercayaan (*trust*) dan komunikasi efektif untuk meminimalkan konflik peran.

3. Kinerja Tim Multidisipliner

Kinerja tim dalam konteks jasa profesional tidak cukup diukur hanya dengan penyelesaian tugas. Mengadaptasi kerangka *Input-Process-Output* (IPO), kinerja adalah hasil dari interaksi dinamis tim. Pengukuran dalam studi ini mengadopsi pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dari Kaplan dan Norton (1996) yang dikontekstualisasikan oleh Muneer et al. (2022). Indikator kinerja mencakup dimensi hasil (kualitas solusi dan kepuasan klien), dimensi proses internal (efisiensi waktu), dan dimensi pembelajaran (inovasi solusi)

4. Pengembangan Hipotesis

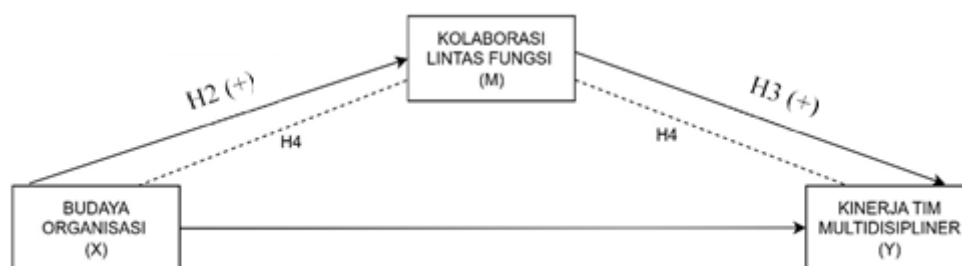
H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja tim multidisipliner. Tamimi et al. (2022) dan Muneer et al. (2022) secara konsisten menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan strategis, sehingga meningkatkan kinerja.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kolaborasi lintas fungsi. Budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi yang membentuk norma interaksi. Budaya yang inklusif menciptakan keamanan psikologis (*psychological safety*), yang mendorong perilaku berbagi pengetahuan dan memperkuat kerja tim.

H3: Kolaborasi lintas fungsi berpengaruh positif terhadap kinerja tim multidisipliner. Dalam model IPO, kolaborasi adalah proses inti yang mengubah keahlian individu menjadi solusi inovatif. Tanpa kolaborasi, keragaman ahli hanya akan menjadi sumber konflik.

H4: Kolaborasi lintas fungsi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tim multidisipliner. Khan (2024) membuktikan bahwa budaya memediasi hubungan struktural melalui mekanisme kolaborasi. Budaya menciptakan persepsi nasib bersama (*shared fate*), yang mengaktivasi kolaborasi, dan kolaborasi inilah yang secara teknis menghasilkan kinerja.

Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antarvariabel: Budaya Organisasi (X), Kolaborasi Lintas Fungsi (M), dan Kinerja Tim Multidisipliner (Y). Analisis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis AMOS dengan desain *cross-sectional*. Efek mediasi diuji melalui analisis pengaruh langsung dan tidak langsung menggunakan *bootstrap*.

Populasi penelitian meliputi seluruh anggota tim proyek di PT X. Sampel diambil menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria responden adalah karyawan atau tenaga ahli yang terlibat dalam proyek multidisipliner minimal selama tiga bulan terakhir.

Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 150 responden. Jumlah ini memenuhi syarat analisis SEM yang merekomendasikan minimal 150 sampel untuk kestabilan model (Hair et al., 2014). Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring dengan skala Likert 1-5. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 23.0, meliputi uji asumsi klasik, *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dan uji hipotesis jalur

HASIL DAN PEMBAHASAN

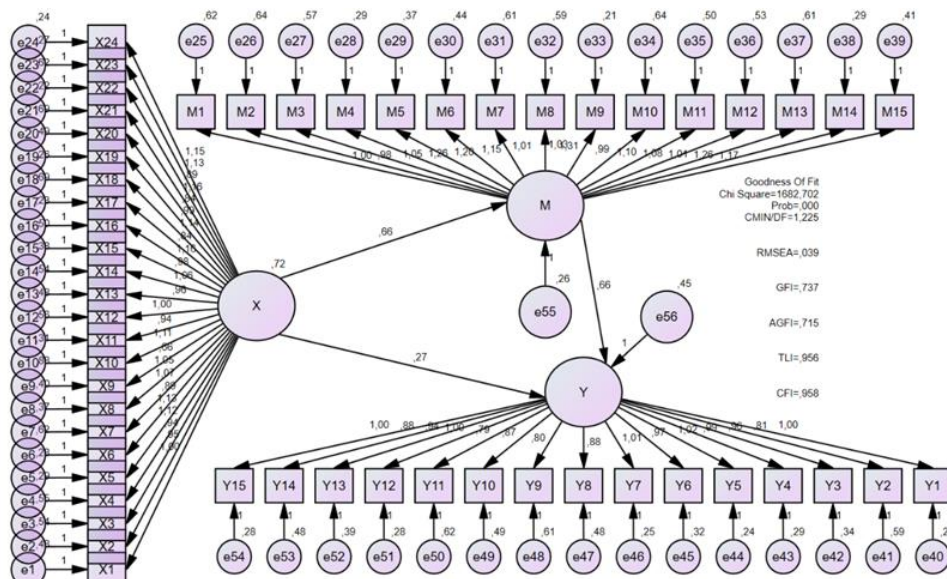
Hasil Analisis Responden didominasi oleh laki-laki (70%) dan berusia matang 30-39 tahun (49%). Mayoritas memiliki pendidikan S2 (49%) dan S1 (40%), serta menjabat sebagai Tenaga Ahli/Konsultan (36%) dan Tim Teknis (27%). Secara deskriptif, variabel

Budaya Organisasi, Kolaborasi Lintas Fungsi, dan Kinerja Tim memiliki rata-rata skor 3,00 (Kategori Cukup/Sedang).

Uji validitas dan reliabilitas menunjukkan seluruh indikator valid (loading factor > 0,50) dan reliabel (CR > 0,90; AVE > 0,50). Uji normalitas data terpenuhi dengan nilai multivariat c.r. 2,248 (di bawah 2,58). Evaluasi *Goodness of Fit* model struktural menunjukkan hasil yang fit: CMIN/DF = 1,225; RMSEA = 0,039; TLI = 0,956; dan CFI = 0,958.

Hasil uji hipotesis jalur (path analysis) adalah sebagai berikut:

1. **H1 : Budaya Organisasi → Kinerja Tim. Koefisien 0,271** (p = 0.010). Hipotesis diterima.
2. **H2 : Budaya Organisasi → Kolaborasi Lintas Fungsi.** Koefisien 0,656 (p = 0.001). Hipotesis diterima.
3. **H3 : Kolaborasi Lintas Fungsi → Kinerja Tim.** Koefisien 0,662 (p = 0.001). Hipotesis diterima.
4. **H4: Mediasi.** Uji Sobel menunjukkan nilai t-hitung 4,139 (> 1,96), membuktikan adanya mediasi parsial.



Gambar Hasil Uji Hipotesis

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tim (H1) Penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim multidisipliner ($\beta = 0,271$). Temuan ini sejalan dengan *Knowledge-Based View* yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme integrasi pengetahuan yang krusial bagi penyelesaian tugas kompleks. Dalam konteks PT X, nilai budaya “5C” (*Commitment, Competence, Communicative, Customer Focus, Collaborative*) terbukti bukan sekadar slogan, melainkan faktor determinan yang mampu meningkatkan efektivitas tim. Namun, mengingat nilai koefisien jalurnya yang moderat, budaya organisasi tidak dapat bekerja sendirian, ia memerlukan mekanisme pendukung untuk menghasilkan dampak kinerja yang maksimal.

Budaya Organisasi sebagai Aktivator Kolaborasi (H2) Pengaruh paling kuat dari budaya organisasi ditemukan pada kemampuannya membentuk kolaborasi lintas fungsi ($\beta = 0,656$). Menggunakan perspektif Schein (2010), hasil ini menunjukkan bahwa nilai “Kolaboratif” telah berhasil bertransformasi dari tataran nilai yang dianut (*espoused values*) menjadi perilaku nyata (*enacted values*). Budaya yang inklusif di perusahaan terbukti efektif meruntuhkan mentalitas silo (*silo mentality*) dan menciptakan keamanan psikologis (*psychological safety*). Rasa aman inilah yang mendorong tenaga ahli dari berbagai disiplin ilmu (seperti teknik dan sosial) untuk berani terbuka, berbagi data, dan melakukan koordinasi tanpa rasa takut akan konflik interpersonal.

Kolaborasi Lintas Fungsi sebagai Mesin Kinerja (H3) Kolaborasi lintas fungsi teridentifikasi sebagai faktor yang memiliki dampak langsung terbesar terhadap kinerja tim ($\beta = 0,662$). Dalam struktur organisasi proyek yang bersifat hibrida (menggabungkan karyawan internal dan mitra ahli eksternal), garis komando birokrasi seringkali kurang efektif. Temuan ini menegaskan bahwa “mesin” utama kinerja proyek adalah kualitas interaksi tim. Ketika komunikasi berjalan terbuka dan koordinasi teknis dilakukan secara intensif, tim mampu mengintegrasikan

perspektif yang beragam menjadi solusi inovatif. Sebaliknya, skor rata-rata kolaborasi yang masih pada kategori “Cukup” (3,00) menjelaskan secara empiris mengapa keterlambatan proyek masih terjadi; mesin kolaborasi tersebut belum berjalan dengan kecepatan penuh.

Mekanisme Mediasi: Membongkar “Kotak Hitam” Kinerja (H4) Temuan krusial penelitian ini adalah terbuktinya peran mediasi parsial yang signifikan dari kolaborasi lintas fungsi (t -hitung 4,139). Temuan ini menjawab “kotak hitam” (*black box*) manajemen proyek mengenai bagaimana budaya memengaruhi hasil akhir. Mekanisme ini bekerja melalui kerangka *Input-Process-Output*

1. **Input:** Budaya organisasi menyediakan konteks norma dan nilai yang kondusif.
2. **Proses:** Konteks tersebut mengaktivasi perilaku kolaboratif yang nyata (koordinasi harian, resolusi konflik).
3. **Output:** Aktivitas kolaborasi inilah yang secara teknis menyelesaikan masalah di lapangan dan menghasilkan kinerja unggul. Implikasinya, tanpa “wahana” berupa kolaborasi konkret, budaya organisasi hanya akan menjadi dokumen statis tanpa daya ungkit operasional terhadap penyelesaian proyek.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. **Determinan Kinerja:** Kinerja tim multidisipliner di PT X secara signifikan ditentukan oleh budaya organisasi yang kuat dan kolaborasi lintas fungsi yang efektif. Kedua variabel ini saling melengkapi, di mana budaya berperan sebagai fondasi nilai, sedangkan kolaborasi berperan sebagai mekanisme operasional.
2. **Peran Vital Mediasi:** Kolaborasi lintas fungsi terbukti menjadi mediator vital yang menjembatani kesenjangan antara nilai budaya dan hasil kinerja. Masalah keterlambatan proyek yang terjadi saat ini berakar pada belum optimalnya intensitas kolaborasi (masih di level moderat), sehingga konversi nilai budaya menjadi kinerja belum berjalan efisien.

3. Implikasi Manajerial: Untuk memitigasi risiko keterlambatan dan meningkatkan kualitas solusi, manajemen disarankan melakukan dua langkah strategis:
 - Infrastruktur Kolaborasi: Menyediakan platform manajemen proyek digital yang mewajibkan interaksi harian antara staf internal dan mitra ahli, sehingga kolaborasi tidak hanya bersifat insidental tetapi terstruktur.
 - Revisi KPI: Mengubah skema penilaian kinerja dengan memasukkan bobot “Skor Kolaborasi Tim” (berbasis *peer review*) sebesar 30-40% dalam KPI individu. Hal ini bertujuan memaksa terbentuknya perilaku saling bantu dan mengurangi ego sektoral antar-ahli.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Azhari, A. N., & Prakoso, F. A. (2025). Peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi di PT. Mitra Berkah Farmasi. *Jurnal Manajemen, Pemberdayaan & Inovasi Sosial (JMPIS)*, 6(3), 1906–1940. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi ke-9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gittel, J. H. (2002). Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator. *Management Science*, 48(11), 1408–1426.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2006). Social interdependence theory and university instruction: Theory into practice. *Theory Into Practice*, 45(3), 276–285. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4503_11
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

- Khan, M. A. (2024). *Examining the influence of organizational structure and leadership on innovation in hybrid work settings: The mediating role of organizational culture in enhancing team collaboration and innovation outcomes*. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5472336/v1>
- Morales-Huamán, H. I., Medina-Valderrama, C. J., Valencia-Arias, A., Vasquez-Coronado, M. H., Valencia, J., & Delgado-Caramutti, J. (2023). Organizational culture and teamwork: A bibliometric perspective on public and private organizations. *Sustainability*, *15*(18), 13966. <https://doi.org/10.3390/su151813966>
- Muneer, M., Khan, N., Hussain, M. A., Shuai, Z., Khan, A. A., Farooq, R., Moawwez, M. A., & Tariq, M. A. U. R. (2022). A quantitative study of the impact of organizational culture, communication management, and clarity in project scope on constructions' project success with moderating role of project manager's competencies. *Buildings*, *12*(11), 1857. <https://doi.org/10.3390/buildings12111856>
- Nurhaliza, S., Sari, S. Y., & Mary, H. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Biro Administrasi Pimpinan di Kantor Gubernur Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Bisnis dan Digital*, *2*(1), 45–56. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i1.464>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Tamimi, M., Soetjipto, B. E., Sopiah, & Kurniawan, D. T. (2022). Budaya organisasi dan kinerja karyawan. *Husnayain Business Review*, *2*(2), 11–21. <https://doi.org/10.54099/hbr.v2i2.100>
- Wang, Y. (2018). An overview on the team interaction process. *Open Journal of Social Sciences*, *6*(12), 1–11. <https://doi.org/10.4236/jss.2018.612001>.