

Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja: Studi pada Karyawan Hotel Bintang Empat ke Bawah di Tangerang Selatan

Yogi Rahmad¹, Maman Suratman²

Universitas Widyatama

yogi.rahmad@widyatama.ac.id, maman.suratman@widyatama.ac.id

Naskah diterima tanggal 11 Mei 2025, direvisi akhir tanggal 6 Juni 2025, disetujui tanggal 20 Juni 2025

Abstrak

Pandemi COVID-19 telah berdampak signifikan pada industri perhotelan, khususnya hotel bintang empat ke bawah di Tangerang Selatan, Indonesia. Penelitian ini mengkaji hubungan antara kerjasama tim, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam lingkungan hotel dengan sumber daya terbatas. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari 200 karyawan hotel melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kerjasama tim memiliki pengaruh langsung yang lemah terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,219$, $p = 0,010$), namun kerjasama tim sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,669$, $p < 0,001$). Motivasi kerja kemudian secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan ($\beta = 0,732$, $p < 0,001$). Yang terpenting, motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan (efek tidak langsung = $0,490$, $p = 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan dengan sumber daya terbatas, kerjasama tim meningkatkan kinerja terutama melalui dampak positifnya terhadap motivasi karyawan. Manajer hotel harus fokus pada inisiatif team building dan strategi peningkatan motivasi untuk meningkatkan kinerja keseluruhan. Penelitian ini berkontribusi pada teori perilaku organisasi dengan menunjukkan bagaimana faktor kontekstual memodifikasi hubungan tradisional antara kerjasama tim dan kinerja dalam sektor perhotelan.

Kata Kunci: kerjasama tim, motivasi kerja, kinerja karyawan, industri perhotelan, dampak COVID-19

Abstract

The COVID-19 pandemic has significantly impacted the hospitality industry, particularly three- and four-star hotels in South Tangerang, Indonesia. This study examines the relationship between team collaboration, work motivation, and employee performance within hotels operating under limited resources. Using a quantitative approach, data were collected from 200 hotel employees through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software. The findings reveal that while team collaboration has a weak direct effect on employee performance ($\beta = 0.219$, $p = 0.010$), it has a strong influence on work motivation ($\beta = 0.669$, $p < 0.001$). In turn, work motivation significantly affects employee performance ($\beta = 0.732$, $p < 0.001$). Most importantly, work motivation serves as a significant mediator between team collaboration and employee performance (indirect effect = 0.490 , $p = 0.001$). These results suggest that in resource-constrained environments, team collaboration enhances performance primarily through its positive impact on employee motivation. Hotel managers should focus on team-building initiatives and motivation-enhancement strategies to improve overall performance. This study contributes to organizational behavior theory by demonstrating how contextual factors modify the traditional relationship between team collaboration and performance in the hospitality sector.

Keywords: team collaboration, work motivation, employee performance, hospitality industry, COVID-19 impact

How to cite (APA Style) : Rahmad, Y., & Suratman, M. (2025). Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja: Studi pada karyawan hotel bintang empat ke bawah di Tangerang Selatan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 25(2), 249-262. <https://doi.org/10.17509/jpp.v25i2.88543>

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah mengubah secara fundamental lanskap perhotelan global, menciptakan tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya bagi operasi hotel di seluruh dunia. Di Indonesia, khususnya di Tangerang Selatan, industri hotel menghadapi jaringan masalah yang kompleks termasuk penurunan tingkat okupansi, kendala keuangan, dan peningkatan persaingan dari rantai hotel internasional yang mencari peluang akuisisi (Dwiwanto, 2023). Pemulihan pasca-pandemi berjalan lebih lambat dari yang diantisipasi, dengan banyak hotel bintang empat ke bawah berjuang untuk kembali ke tingkat kinerja pra-pandemi.

Menurut Sukamdani (2023), perubahan perilaku di pasar telah berdampak signifikan pada operasi hotel. Pertemuan bisnis dan konferensi, yang secara tradisional dilakukan di venue hotel, semakin beralih ke platform online, mengurangi permintaan layanan hotel. Pergeseran ini mewakili perubahan struktural dalam industri yang melampaui efek pandemi sementara. Badan Pusat Statistik Indonesia (2023) melaporkan bahwa tingkat okupansi hotel di Tangerang Selatan hanya mencapai 55,60% pada Juni 2023, mewakili tingkat tertinggi untuk tahun tersebut namun masih jauh di bawah level pra-pandemi.

Situasi ini semakin diperumit oleh ancaman akuisisi asing. Colliers International Indonesia (2023) mengungkapkan bahwa rantai hotel internasional semakin mendominasi pasar hotel area metropolitan Jakarta, termasuk properti di Tangerang Selatan. Dominasi ini muncul ketika hotel-hotel lokal yang mengalami kesulitan keuangan terpaksa dijual kepada investor asing dengan sumber daya keuangan yang lebih besar. Fenomena ini menimbulkan kekhawatiran tentang keberlanjutan hotel milik lokal dan pelestarian budaya perhotelan lokal.

Kerjasama Tim dan Kinerja Karyawan

Hubungan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan telah dipelajari secara ekstensif dalam literatur perilaku organisasi. Robbins et al. (2020) mendefinisikan kerjasama tim sebagai proses kolaboratif di mana anggota tim bekerja bersama menuju tujuan yang sama, menunjukkan saling pengertian, rasa hormat, dan dukungan untuk peran dan tanggung jawab masing-masing. Pendekatan kolaboratif ini secara teoritis mengarah pada peningkatan kinerja karyawan melalui komunikasi yang lebih baik, berbagi pengetahuan, dan kemampuan pemecahan masalah kolektif.

Namun, hubungan antara kerjasama tim dan kinerja tidak selalu langsung. Katzenbach dan Smith (2015) berargumen bahwa kerjasama tim yang efektif memerlukan kondisi spesifik termasuk tujuan yang jelas, keterampilan yang saling melengkapi, akuntabilitas bersama, dan komitmen terhadap pendekatan bersama. Tanpa kondisi ini, upaya kerjasama tim justru dapat menghambat daripada meningkatkan kinerja. Perspektif ini menunjukkan bahwa konteks di mana kerjasama tim terjadi secara signifikan mempengaruhi efektivitasnya.

Dalam industri perhotelan khususnya, kerjasama tim telah diidentifikasi sebagai hal yang krusial untuk penyampaian kualitas layanan. Operasi hotel memerlukan koordinasi lintas departemen termasuk front office, housekeeping, makanan dan minuman, serta pemeliharaan (Chen & Gursoy, 2018). Sifat saling bergantung dari layanan hotel berarti koordinasi yang buruk dapat secara signifikan berdampak pada kepuasan tamu dan kinerja hotel secara keseluruhan.

Motivasi Kerja sebagai Penggerak Psikologis

Motivasi kerja telah lama diakui sebagai penggerak fundamental kinerja karyawan. Teori Determinasi Diri dari Deci dan Ryan (2000) menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami motivasi, membedakan antara motivasi intrinsik (didorong oleh kepuasan internal) dan motivasi ekstrinsik (didorong oleh penghargaan eksternal). Dalam lingkungan dengan sumber daya terbatas seperti hotel bintang empat ke bawah, memahami dinamika motivasi ini menjadi sangat penting.

Teori Dua Faktor Herzberg (1966) juga menawarkan wawasan berharga tentang motivasi dalam pengaturan perhotelan. Teori ini membedakan antara faktor-faktor higiene (yang mencegah ketidakpuasan) dan faktor-faktor motivator (yang menciptakan kepuasan). Dalam hotel dengan sumber daya terbatas, manajer mungkin kesulitan menyediakan faktor higiene yang memadai, membuat faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan kerjasama tim menjadi lebih penting untuk mempertahankan motivasi karyawan.

Penelitian terbaru telah menekankan pentingnya keamanan psikologis dalam lingkungan tim. Edmondson (1999, 2019) menunjukkan bahwa tim dengan keamanan psikologis yang tinggi—di mana anggota merasa aman untuk mengambil risiko dan membuat kesalahan—cenderung memiliki anggota yang lebih termotivasi dan berkinerja tinggi. Konsep ini sangat relevan dalam lingkungan hotel di mana karyawan sering harus menangani situasi tamu yang tidak dapat diprediksi dan mengkoordinasikan proses penyampaian layanan yang kompleks.

Peran Mediasi Motivasi

Peran mediasi motivasi antara kerjasama tim dan kinerja mendapat dukungan teoretis dari berbagai perspektif. Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) menunjukkan bahwa hubungan tim yang positif menciptakan rasa kewajiban dan timbal balik yang meningkatkan motivasi. Ketika karyawan mengalami kerjasama tim yang mendukung, mereka merasa dihargai dan lebih cenderung membalas dengan meningkatkan upaya dan kinerja.

Teori Kognitif Sosial Bandura (1991) juga mendukung peran mediasi motivasi. Teori ini menyatakan bahwa faktor lingkungan (seperti kualitas kerjasama tim) mempengaruhi faktor personal (termasuk motivasi) yang kemudian mempengaruhi hasil perilaku (kinerja). Kerangka teoretis ini menunjukkan bahwa kerjasama tim menciptakan kondisi yang meningkatkan efikasi diri dan ekspektasi hasil, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja selanjutnya.

Kesenjangan Penelitian dan Justifikasi Studi

Meskipun penelitian ekstensif tentang kerjasama tim dan kinerja, beberapa kesenjangan tetap ada dalam literatur. Pertama, sebagian besar studi telah dilakukan dalam konteks negara Barat yang maju dengan sumber daya yang memadai. Industri perhotelan di negara berkembang, khususnya dalam lingkungan pasca-pandemi dengan sumber daya terbatas, merepresentasikan konteks unik yang mungkin menghasilkan pola hubungan yang berbeda.

Kedua, sementara peran mediasi motivasi telah dipelajari dalam berbagai industri, fungsi spesifiknya dalam pengaturan perhotelan dengan sumber daya terbatas belum mendapat perhatian yang cukup. Studi saat ini mengatasi kesenjangan ini dengan mengkaji bagaimana

kerjasama tim mempengaruhi kinerja melalui motivasi dalam hotel bintang empat ke bawah di Tangerang Selatan.

Ketiga, konteks pasca-COVID-19 menciptakan tantangan dan tekanan baru yang mungkin mengubah hubungan organisasi tradisional. Hotel yang beroperasi dengan staf yang berkurang, sumber daya keuangan terbatas, dan protokol kesehatan yang meningkat merepresentasikan lingkungan baru untuk mempelajari fenomena perilaku organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoretis dan tinjauan pustaka, empat hipotesis dikembangkan:

H1: Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang empat ke bawah di Tangerang Selatan.

H2: Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada hotel bintang empat ke bawah di Tangerang Selatan.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada hotel bintang empat ke bawah di Tangerang Selatan.

H4: Motivasi kerja memediasi hubungan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan pada hotel bintang empat ke bawah di Tangerang Selatan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain survei cross-sectional kuantitatif untuk mengkaji hubungan antara kerjasama tim, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Pilihan metodologi kuantitatif sesuai mengingat kebutuhan untuk menguji hipotesis spesifik tentang hubungan antara konstruk yang dapat diukur dan untuk menggeneralisasi temuan ke populasi karyawan hotel yang lebih luas di Tangerang Selatan.

Populasi dan Sampel

Populasi target terdiri dari karyawan yang bekerja di hotel bintang empat ke bawah (termasuk hotel kelas melati, bintang satu, bintang dua, bintang tiga, dan bintang empat) di Tangerang Selatan. Menurut data otoritas pariwisata lokal, sekitar 1.800 hingga 2.000 hotel tersebut beroperasi di wilayah ini, mempekerjakan sekitar 15.000 hingga 20.000 pekerja di berbagai departemen.

Karena ukuran populasi yang besar dan kendala praktis, pendekatan purposive sampling digunakan. Ukuran sampel 200 responden ditentukan berdasarkan persyaratan Structural Equation Modeling, mengikuti rekomendasi Hair et al. (2019) yaitu 5-10 observasi per parameter yang diestimasi. Dengan 20 parameter dalam model yang diusulkan, minimum 100-200 responden diperlukan.

Kriteria inklusi untuk partisipan adalah: (a) saat ini bekerja di hotel bintang empat ke bawah di Tangerang Selatan, (b) pengalaman kerja minimum satu tahun di industri hotel, (c) terlibat langsung dalam penyampaian layanan tamu atau operasi hotel, dan (d) bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam studi.

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan selama periode tiga bulan dari Maret hingga Mei 2023. Hotel dihubungi melalui Asosiasi Hotel Tangerang Selatan, dan manajer diberi penjelasan tentang tujuan dan prosedur studi. Persetujuan etik diperoleh dari komite etik penelitian universitas sebelum pengumpulan data dimulai.

Kuesioner didistribusikan dalam format kertas dan elektronik, tergantung pada preferensi hotel dan aksesibilitas karyawan. Asisten peneliti dilatih untuk mengadministrasikan kuesioner secara konsisten dan menjawab pertanyaan partisipan. Semua partisipan memberikan informed consent, dan anonimitas dijamin sepanjang proses.

Instrumen Pengukuran

Skala Kerjasama Tim. Kerjasama tim diukur menggunakan skala 15 item yang diadaptasi dari Katzenbach dan Smith (2015) dan Chen dan Kanfer (2020). Skala ini mengukur empat dimensi: kolaborasi (4 item), komunikasi (4 item), kepercayaan bersama (3 item), dan tujuan bersama (4 item). Contoh item termasuk "Anggota tim secara aktif berkolaborasi untuk menyelesaikan masalah" dan "Kami berkomunikasi secara terbuka dan jujur dalam tim kami." Respons dicatat pada skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Skala menunjukkan konsistensi internal yang baik ($\alpha = 0,92$).

Skala Motivasi Kerja. Motivasi kerja dinilai menggunakan skala 12 item yang menggabungkan elemen dari intrinsic motivation inventory Ryan dan Deci (2000) dan faktor motivasi Herzberg (1966). Skala mengukur motivasi intrinsik (6 item) dan motivasi ekstrinsik (6 item). Contoh item termasuk "Saya merasa pekerjaan saya secara personal memuaskan" (intrinsik) dan "Saya termotivasi oleh pengakuan dari supervisor saya" (ekstrinsik). Skala menggunakan format Likert 5 poin dan menunjukkan reliabilitas yang kuat ($\alpha = 0,89$).

Skala Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan dievaluasi menggunakan skala 10 item berdasarkan dimensi kinerja tugas Williams dan Anderson (1991), yang diadaptasi untuk konteks perhotelan. Skala mengukur produktivitas (3 item), kualitas (3 item), efisiensi (2 item), dan pencapaian tujuan (2 item). Item termasuk "Saya secara konsisten memenuhi target kerja saya" dan "Saya mempertahankan standar kualitas tinggi dalam pekerjaan saya." Skala menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik ($\alpha = 0,94$).

Semua skala diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menggunakan prosedur back-translation untuk memastikan akurasi dan kesesuaian budaya. Pilot testing dengan 30 karyawan hotel mengkonfirmasi kejelasan dan relevansi instrumen.

Strategi Analisis Data

Analisis data berlangsung dalam beberapa tahap. Pertama, statistik deskriptif dihitung untuk semua variabel dan karakteristik demografis. Kedua, penilaian model pengukuran dilakukan

menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk mengevaluasi reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Ketiga, structural equation modeling digunakan untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan.

Software AMOS 26.0 digunakan untuk semua analisis SEM. Model fit dievaluasi menggunakan beberapa indeks termasuk rasio chi-square/degrees of freedom ($\leq 3,0$), Comparative Fit Index ($CFI \geq 0,90$), Tucker-Lewis Index ($TLI \geq 0,90$), Goodness of Fit Index ($GFI \geq 0,90$), dan Root Mean Square Error of Approximation ($RMSEA \leq 0,08$). Efek mediasi diuji menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 resample dan interval kepercayaan 95%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Sampel

Sampel akhir terdiri dari 200 karyawan hotel dari 35 hotel berbeda di Tangerang Selatan. Tabel 1 menyajikan karakteristik demografis partisipan. Laki-laki merupakan mayoritas (77,5%, $n = 155$) sementara perempuan mewakili 22,5% ($n = 45$) dari sampel. Distribusi usia menunjukkan bahwa karyawan berusia di atas 36 tahun merupakan kelompok terbesar (45,5%, $n = 91$), diikuti oleh mereka yang berusia 31-35 tahun (22%, $n = 44$) dan yang berusia di bawah 30 tahun (32,5%, $n = 65$).

Mengenai pengalaman kerja, kelompok terbesar memiliki pengalaman 5-7 tahun (55,5%, $n = 111$), diikuti oleh mereka dengan pengalaman 3-4 tahun (22%, $n = 44$) dan lebih dari 7 tahun (22,5%, $n = 45$). Sebagian besar partisipan (89%, $n = 178$) berpenghasilan kurang dari Rp 5.000.000 per bulan, yang mengkhawatirkan mengingat jumlah ini di bawah atau mendekati upah minimum regional sebesar Rp 4.551.451,7.

Tabel 1. Profil Demografis Responden Penelitian $n= 200$

Variabel Demografis	Kategori	n	%	Keterangan
Jenis Kelamin	Laki-laki	155	77,5%	Mayoritas responden
	Perempuan	45	22,5%	
	Subtotal	200	100,0%	
Kelompok Usia	≤ 30 tahun	65	32,5%	Generasi milenial
	31–35 tahun	44	22,0%	Generasi X muda
	≥ 36 tahun	91	45,5%	Generasi X senior
	Subtotal	200	100,0%	
Masa Kerja	3–4 tahun	44	22,0%	Pengalaman menengah
	5–7 tahun	111	55,5%	Pengalaman senior
	> 7 tahun	45	22,5%	Pengalaman sangat senior
	Subtotal	200	100,0%	
Tingkat Penghasilan	$< \text{Rp } 5.000.000$	178	89,0%	Di bawah/sekitar UMR*
	$\geq \text{Rp } 5.000.000$	22	11,0%	Di atas UMR
	Subtotal	200	100,0%	

*UMR = Upah Minimum Regional Tangerang Selatan (Rp 4.551.451,7)

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Penilaian Model Pengukuran

Confirmatory Factor Analysis dilakukan untuk menilai kualitas model pengukuran. Semua factor loading melebihi 0,60, menunjukkan validitas konvergen yang memadai. Nilai composite reliability berkisar dari 0,89 hingga 0,94, jauh di atas ambang batas 0,70. Nilai Average Variance Extracted (AVE) berkisar dari 0,58 hingga 0,71, memenuhi kriteria 0,50 untuk validitas konvergen.

Validitas diskriminan ditetapkan melalui kriteria Fornell-Larcker, di mana akar kuadrat AVE setiap konstruk melebihi korelasinya dengan konstruk lain. Selain itu, nilai rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) semuanya di bawah 0,85, semakin mengonfirmasi validitas diskriminan.

Tabel 2 menyajikan matriks korelasi, rata-rata, standar deviasi, dan koefisien reliabilitas untuk semua variabel studi. Kerjasama tim menunjukkan korelasi positif sedang hingga kuat dengan motivasi kerja ($r = 0,65$, $p < 0,001$) dan kinerja karyawan ($r = 0,43$, $p < 0,001$). Motivasi kerja berkorelasi kuat dengan kinerja karyawan ($r = 0,71$, $p < 0,001$).

Tabel 2. Analisis Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Item	Mean	SD	Factor Loading	α	CR	AVE
Kerjasama Tim	Kerjasama Tim	3,78	0,62	0,92			
	Kolaborasi	3,82	0,68	0,74			
	Komunikasi	3,76	0,71	0,78			
	Kepercayaan	3,85	0,65	0,72			
	Tujuan Bersama	3,69	0,74	0,80	0,94	0,94	0,58
Motivasi Kerja	Motivasi Intrinsik	3,92	0,62	0,84			
	Motivasi Ekstrinsik	3,78	0,67	0,79	0,89	0,91	0,66
Kinerja Karyawan	Produktivitas	3,88	0,59	0,85			
	Kualitas	3,95	0,58	0,87			
	Efisiensi	3,91	0,61	0,82			
	Pencapaian Tujuan	3,94	0,56	0,83	0,94	0,94	0,71

Keterangan:

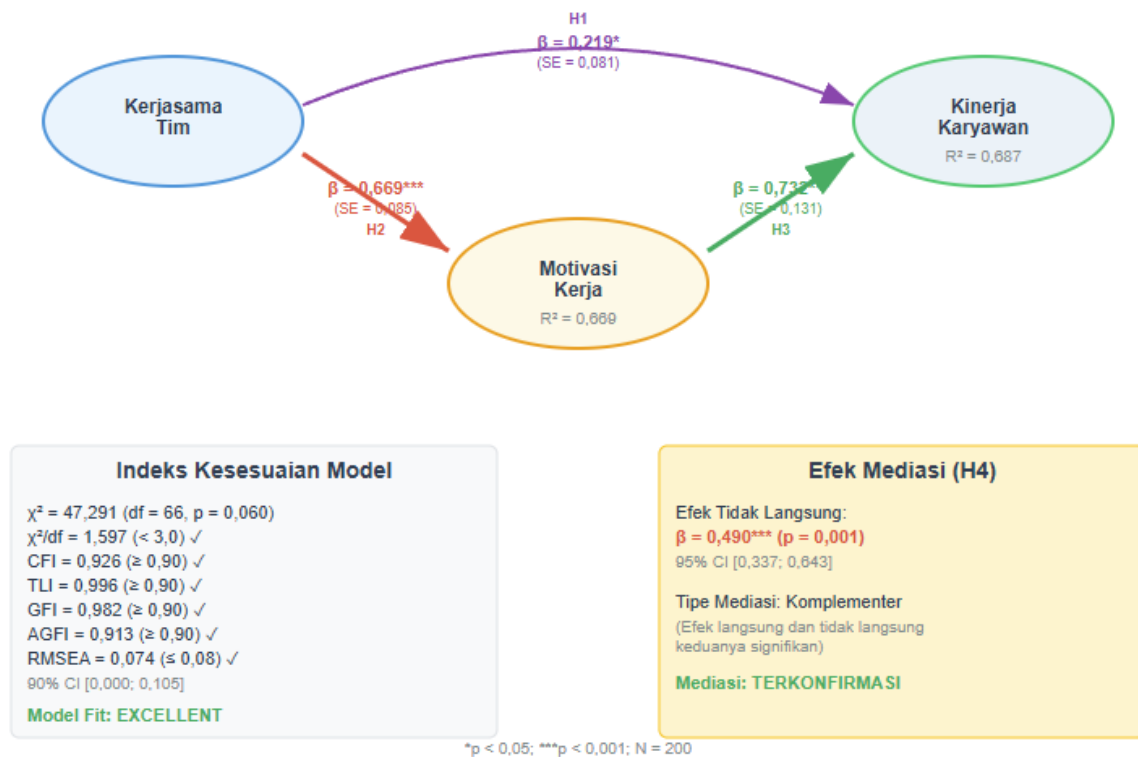
- α = Cronbach's Alpha (reliabilitas internal)
- CR = Composite Reliability
- AVE = Average Variance Extracted
- Mean dan SD menunjukkan nilai rata-rata dan deviasi standar per item.
- Factor loading menunjukkan kontribusi masing-masing item terhadap konstraknya.

Penilaian Model Struktural

Model struktural menunjukkan fit yang sangat baik terhadap data: $\chi^2(66) = 47,291$, $p = 0,060$; $\chi^2/df = 1,597$; CFI = 0,926; TLI = 0,996; GFI = 0,982; AGFI = 0,913; RMSEA = 0,074 (90% CI [0,000, 0,105]). Semua indeks fit memenuhi atau melebihi kriteria yang direkomendasikan, menunjukkan bahwa model yang diusulkan secara memadai merepresentasikan data yang diamati.

Hasil Pengujian Hipotesis

Gambar 1 menyajikan model struktural dengan koefisien jalur terstandarisasi. **Tabel 3** merangkum hasil pengujian hipotesis.



Gambar 1. Model Struktural dengan Koefisien Jalur Terstandarisasi

H1 memprediksikan bahwa kerjasama tim akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Analisis mengungkapkan hubungan positif yang signifikan namun lemah ($\beta = 0,219$, SE = 0,081, CR = 2,593, p = 0,010). Meskipun signifikan secara statistik, ukuran efek lebih kecil dari yang diharapkan, menjelaskan hanya 21,9% varians dalam kinerja karyawan. Oleh karena itu, H1 didukung namun dengan efek yang lebih lemah dari yang diantisipasi.

H2 mengusulkan bahwa kerjasama tim akan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hipotesis ini menerima dukungan kuat ($\beta = 0,669$, SE = 0,085, CR = 6,582, p < 0,001), dengan kerjasama tim menjelaskan 66,9% varians dalam motivasi kerja. Ukuran efek yang besar menunjukkan bahwa kerjasama tim adalah prediktor yang kuat untuk motivasi karyawan dalam konteks ini.

H3 memprediksikan bahwa motivasi kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ini sangat didukung ($\beta = 0,732$, SE = 0,131, CR = 6,429, p < 0,001), dengan motivasi menjelaskan 73,2% varians dalam kinerja. Ini merepresentasikan hubungan langsung terkuat dalam model.

H4 mengkaji peran mediasi motivasi kerja antara kerjasama tim dan kinerja. Analisis bootstrapping mengungkapkan efek tidak langsung yang signifikan ($\beta = 0,490$, SE = 0,078, p

= 0,001, 95% CI [0,337, 0,643]). Efek tidak langsung lebih kuat daripada efek langsung kerjasama tim terhadap kinerja, menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang krusial dalam hubungan ini.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Model Struktural

Hipotesis	Hubungan	β	t-value	p	95% CI	Keputusan
H1	KT $\rightarrow$ KK	0,22*	2,59	0,010	[0,05; 0,39]	Didukung
H2	KT $\rightarrow$ MK	0,67***	6,58	< 0,001	[0,50; 0,84]	Didukung
H3	MK $\rightarrow$ KK	0,73***	6,43	< 0,001	[0,48; 0,99]	Didukung
H4	KT $\rightarrow$ MK $\rightarrow$ KK	0,49***	-	0,001	[0,34; 0,64]	Didukung

Catatan. KT = Kerjasama Tim; MK = Motivasi Kerja; KK = Kinerja Karyawan. Model fit: $\chi^2/df = 1,60$, CFI = 0,93, TLI = 1,00, RMSEA = 0,07. *p < 0,05; ***p < 0,001 (two-tailed test)

Rangkuman Temuan Utama:

1. **H1 Didukung:** Kerjasama tim $\rightarrow$ kinerja karyawan (efek lemah)
2. **H2 Didukung:** Kerjasama tim $\rightarrow$ motivasi kerja (efek kuat)
3. **H3 Didukung:** Motivasi kerja $\rightarrow$ kinerja karyawan (efek sangat kuat)
4. **H4 Didukung:** Motivasi kerja memediasi hubungan (mediasi parsial)

Analisis Mediasi

Untuk lebih mengkaji efek mediasi, analisis tambahan dilakukan mengikuti prosedur yang direkomendasikan oleh Zhao et al. (2010). Hasil menunjukkan mediasi komplementer, di mana efek langsung dan tidak langsung ada dan menunjuk ke arah yang sama. Efek tidak langsung ($\beta = 0,490$) lebih besar daripada efek langsung ($\beta = 0,219$), menunjukkan bahwa motivasi kerja adalah mekanisme utama melalui mana kerjasama tim mempengaruhi kinerja.

Varians yang dijelaskan dalam kinerja karyawan meningkat dari 21,9% (efek langsung saja) menjadi 68,7% ketika motivasi kerja dimasukkan sebagai mediator, menyoroti pentingnya proses motivasional dalam menerjemahkan kerjasama tim menjadi hasil kinerja.

Pembahasan

Implikasi Teoretis

Temuan memberikan beberapa kontribusi teoretis penting untuk pemahaman kita tentang hubungan kerjasama tim, motivasi, dan kinerja dalam konteks perhotelan. Pertama, efek langsung yang lemah dari kerjasama tim terhadap kinerja (21,9%) menantang asumsi konvensional bahwa kerjasama tim secara otomatis mengarah pada kinerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan bukti meta-analitis terbaru yang menunjukkan bahwa efek kerjasama tim sangat bergantung pada konteks (Mathieu et al., 2019).

Efek kuat kerjasama tim terhadap motivasi (66,9%) mendukung prediksi Teori Pertukaran Sosial dan Teori Determinasi Diri. Ketika karyawan mengalami kerjasama tim yang positif, mereka mengembangkan motivasi intrinsik yang lebih kuat dan merasa lebih terhubung secara

psikologis dengan pekerjaan mereka. Dalam lingkungan dengan sumber daya terbatas seperti hotel bintang empat ke bawah, koneksi psikologis ini menjadi bahkan lebih penting karena penghargaan material mungkin terbatas.

Efek yang kuat dari motivasi terhadap kinerja (73,2%) memperkuat penelitian motivasi selama beberapa dekade sambil mendemonstrasikan relevansi khususnya dalam pengaturan perhotelan. Karyawan yang termotivasi dalam hotel lebih cenderung memberikan layanan yang luar biasa, menunjukkan inisiatif dalam pemecahan masalah, dan mempertahankan sikap positif meskipun kondisi kerja yang menantang.

Efek mediasi yang signifikan (49,0%) memberikan dukungan empiris untuk model proses efektivitas kerjasama tim. Daripada secara langsung menyebabkan peningkatan kinerja, kerjasama tim tampaknya menciptakan kondisi psikologis (motivasi yang meningkat) yang kemudian mendorong kinerja. Temuan ini memperluas penelitian sebelumnya dengan mendemonstrasikan mekanisme mediasi dalam industri dan konteks budaya spesifik.

Faktor Kontekstual yang Mempengaruhi Hasil

Beberapa faktor kontekstual dapat menjelaskan hubungan langsung yang lemah secara tidak terduga antara kerjasama tim dan kinerja. Pertama, struktur organisasi dalam hotel bintang empat ke bawah sering menekankan akuntabilitas individual dan silo departemen daripada kolaborasi lintas fungsi. Karakteristik struktural ini dapat membatasi manfaat kinerja langsung dari kerjasama tim sambil tetap memungkinkan manfaat motivasional muncul.

Kedua, kendala sumber daya dalam hotel ini dapat menciptakan lingkungan yang kompetitif daripada kolaboratif. Ketika sumber daya langka, karyawan mungkin bersaing untuk pengakuan, shift, atau peluang kemajuan, mengurangi efektivitas langsung inisiatif kerjasama tim sambil tetap mendapatkan manfaat dari dukungan sosial dan motivasi yang disediakan tim.

Ketiga, konteks pasca-COVID-19 mungkin telah mengubah dinamika tempat kerja tradisional. Tingkat kepegawaian yang berkurang dan protokol kesehatan yang meningkat mungkin telah menciptakan tantangan baru untuk koordinasi tim sambil secara bersamaan meningkatkan pentingnya psikologis dukungan peer dan motivasi.

Karakteristik demografis sampel juga memberikan konteks penting. Dominasi karyawan laki-laki (77,5%) dan pekerja yang lebih tua (45,5% di atas 36 tahun) mungkin mencerminkan pola industri di mana pekerja berpengalaman tetap bertahan sementara pekerja yang lebih muda mencari peluang di sektor lain. Tingkat pendapatan yang rendah (89% berpenghasilan kurang dari Rp 5.000.000) menggarisbawahi kendala sumber daya yang dihadapi hotel ini dan dapat menjelaskan mengapa motivasi menjadi mediator yang begitu krusial untuk kinerja.

Implikasi Praktis

Temuan ini memiliki beberapa implikasi penting untuk praktik manajemen hotel. Pertama, manajer harus mengakui bahwa investasi kerjasama tim mungkin tidak langsung diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Sebaliknya, mereka harus fokus pada bagaimana inisiatif kerjasama tim dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang kemudian mendorong kinerja.

Kedua, hubungan motivasi-kinerja yang kuat menunjukkan bahwa strategi motivasional harus menjadi fokus utama bagi manajer hotel. Dalam lingkungan dengan sumber daya terbatas, pendekatan motivasional non-moneter seperti program pengakuan, peluang pengembangan karir, dan inisiatif pemberdayaan mungkin sangat efektif.

Ketiga, peran mediasi motivasi menyiratkan bahwa pelatihan kerjasama tim harus secara eksplisit mengatasi elemen motivasional. Aktivitas team building tidak hanya harus fokus pada koordinasi dan keterampilan komunikasi tetapi juga pada menciptakan kondisi psikologis yang meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja.

Keempat, mengingat efek langsung yang lemah dari kerjasama tim terhadap kinerja, manajer harus mempertimbangkan beberapa jalur untuk peningkatan kinerja. Sementara kerjasama tim penting untuk motivasi, faktor lain seperti pengembangan keterampilan individual, peningkatan teknologi, dan optimisasi proses mungkin diperlukan untuk keuntungan kinerja langsung.

Pertimbangan Khusus Industri

Karakteristik unik industri perhotelan memerlukan pertimbangan khusus dalam menginterpretasikan hasil ini. Operasi hotel melibatkan interaksi pelanggan yang tinggi, permintaan layanan yang tidak dapat diprediksi, dan proses yang saling bergantung yang mungkin lebih diuntungkan dari individu yang termotivasi daripada tim yang terkoordinasi sempurna. Dalam lingkungan seperti itu, memiliki karyawan yang sangat termotivasi yang dapat beradaptasi dengan cepat dan mempertahankan kualitas layanan mungkin lebih berharga daripada memiliki tim yang berfungsi sempurna yang kurang dorongan individual.

Sifat musiman dan siklus bisnis hotel juga menunjukkan bahwa motivasi mungkin lebih stabil dan dapat diprediksi daripada koordinasi tim. Karyawan yang termotivasi dapat mempertahankan kinerja selama periode sibuk, kekurangan staf, atau tantangan yang tidak terduga, sementara kinerja yang bergantung pada tim mungkin lebih rentan terhadap gangguan.

Konteks Budaya

Konteks budaya Indonesia juga dapat mempengaruhi hubungan ini. Budaya Indonesia cenderung menekankan harmoni kolektif (gotong royong) dan saling mendukung, yang dapat menjelaskan mengapa kerjasama tim sangat mempengaruhi motivasi bahkan ketika efek kinerja langsung terbatas. Karyawan mungkin memperoleh manfaat psikologis yang signifikan dari partisipasi tim yang meningkatkan motivasi kerja mereka, terlepas dari peningkatan kinerja tugas langsung.

Konsep "muka" dan hubungan sosial dalam budaya Indonesia menunjukkan bahwa pengakuan peer dan rasa memiliki tim mungkin merupakan motivator yang sangat kuat, mendukung hubungan kerjasama tim-motivasi yang kuat yang diamati dalam studi ini.

Keterbatasan dan Penelitian Masa Depan

Beberapa keterbatasan harus diakui. Pertama, desain cross-sectional mencegah inferensi kausal tentang hubungan yang dipelajari. Penelitian masa depan harus menggunakan desain

longitudinal untuk menetapkan preseden temporal dan mengkaji bagaimana hubungan ini berkembang dari waktu ke waktu.

Kedua, studi ini bergantung sepenuhnya pada ukuran self-report, yang dapat memperkenalkan bias metode umum. Studi masa depan harus menggabungkan ukuran kinerja objektif, rating supervisor, dan data kepuasan pelanggan untuk memberikan penilaian yang lebih komprehensif tentang hasil kinerja.

Ketiga, fokus pada Tangerang Selatan membatasi generalisabilitas temuan ke area geografis lain, kategori hotel, atau konteks budaya. Studi replikasi dalam pengaturan yang berbeda akan memperkuat kepercayaan dalam hasil.

Keempat, studi tidak mengkaji faktor moderating potensial yang mungkin mempengaruhi kekuatan hubungan ini. Variabel seperti ukuran hotel, gaya manajemen, komposisi tim, atau perbedaan individual dalam preferensi kerjasama tim dapat memberikan wawasan tambahan tentang kapan dan bagaimana hubungan ini paling kuat.

Penelitian masa depan juga harus mengeksplorasi mekanisme spesifik melalui mana kerjasama tim mempengaruhi motivasi. Studi kualitatif dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang pengalaman karyawan tentang kerjasama tim dan motivasi dalam lingkungan dengan sumber daya terbatas. Selain itu, studi intervensi yang menguji program peningkatan kerjasama tim atau motivasi spesifik dapat memberikan panduan praktis bagi manajer hotel.

Konteks pasca-COVID-19 juga menyajikan peluang untuk penelitian longitudinal yang mengkaji bagaimana hubungan ini berubah saat industri pulih dan beradaptasi dengan realitas operasional baru. Memahami bagaimana dinamika kerjasama tim dan motivasi berkembang selama pemulihan krisis dapat menginformasikan strategi ketahanan untuk organisasi perhotelan.

KESIMPULAN

Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman kita tentang hubungan kerjasama tim, motivasi, dan kinerja dalam industri perhotelan dengan mendemonstrasikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang krusial antara kerjasama tim dan kinerja karyawan. Sementara kerjasama tim mungkin tidak secara langsung mendorong peningkatan kinerja dalam lingkungan hotel dengan sumber daya terbatas, kerjasama tim secara signifikan meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya mengarah pada hasil kinerja yang lebih baik.

Temuan menantang asumsi sederhana tentang efektivitas kerjasama tim sambil menyoroti pentingnya fundamental motivasi karyawan dalam pengaturan perhotelan. Bagi manajer hotel yang beroperasi dalam kondisi pasca-pandemi yang menantang, hasil ini menunjukkan bahwa fokus pada strategi pengembangan tim dan peningkatan motivasi mungkin lebih efektif daripada menekankan kerjasama tim saja.

Studi ini juga berkontribusi pada teori perilaku organisasi dengan mendemonstrasikan bagaimana faktor kontekstual seperti kendala sumber daya dan karakteristik industri dapat

memodifikasi hubungan tradisional antara variabel organisasi. Peran mediasi yang kuat dari motivasi memberikan dukungan empiris untuk model proses efektivitas kerjasama tim sambil menyoroti mekanisme psikologis yang menerjemahkan pengalaman tim menjadi hasil kinerja.

Saat industri perhotelan terus berkembang sebagai respons terhadap tantangan pasca-pandemi, memahami hubungan fundamental ini menjadi semakin penting untuk kesuksesan organisasi yang berkelanjutan. Hotel yang dapat secara efektif menggabungkan inisiatif kerjasama tim dengan strategi peningkatan motivasi kemungkinan akan lebih baik diposisikan untuk pemulihan dan pertumbuhan dalam lingkungan yang semakin kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2023). *Tingkat penghunian kamar pada hotel bintang 2023*. <https://www.bps.go.id/indicator/16/122/1/tingkat-penghunian-kamar-pada-hotel-bintang.html>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2020). Teamwork motivation: A multilevel model of how teamwork processes and states influence employee motivation. *Group & Organization Management*, 45(2), 213-246. <https://doi.org/10.1177/1059601119872577>
- Chen, J. S., & Gursoy, D. (2018). An investigation of tourists' destination loyalty and preferences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(2), 79-85. <https://doi.org/10.1108/09596110110381870>
- Colliers International Indonesia. (2023). *Laporan pasar hotel Jakarta 2023*. Colliers Research.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dwiwanto, D. (2023, 15 Maret). Pangsa pasar hotel di Jakarta dikuasai oleh jaringan hotel internasional. *Rumah123.com*. <https://artikel.rumah123.com/pangsa-pasar-hotel-di-jakarta-dikuasai-oleh-hotel-jaringan-internasional-36899>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Edisi ke-8). Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kurnia, E. (2023, 5 Juni). Keterisian hotel di Jakarta belum pulih seperti sebelum pandemi. *Kompas.id*. <https://www.kompas.id/baca/metro/2023/06/05/keterisian-hotel-jakarta-belum-kembali-seperti-sebelum-pandemi>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>

- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2020). *Fundamentals of management* (Edisi ke-11). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sukamdani, H. (2023, 24 Januari). Ramai hotel berbintang diobral, pengusaha beberkan penyebabnya. *Bisnis.com*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20230124/12/1621151/ramai-hotel-berbintang-diobral-pengusaha-beberkan-penyebabnya>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>