

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMPETENSI DAN MOTIVASI INTRINSIK YANG DIMEDIASI OLEH
KECERDASAN BUDAYA**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Strata II**

Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

I WAYAN TANGUN SETIARIEN

20402400229

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2025

LEMBAR PENGESAHAN

MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DAN MOTIVASI INTRINSIK YANG DIMEDIASI OLEH KECERDASAN BUDAYA

Disusun Oleh :

I WAYAN TANGUN SETIARIEN

20402400229

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 14 Agustus 2025

Pembimbing,

Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : I WAYAN TANGUN SETIARIEN

NIM : 20402400229

Program : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang diajukan asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister Manajemen) baik di UNISSULA Semarang maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Tesis berisi rumusan dan gagasan dari penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Tesis tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain atau penulis sendiri kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang atau dicantumkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 14 Agustus 2025

Yang menyatakan,

I WAYAN TANGUN SETIARIEN

20402400229

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik yang dimediasi oleh kecerdasan budaya terhadap kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey terhadap 339 karyawan hotel bintang lima di Bali. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang telah divalidasi dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecerdasan budaya, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecerdasan budaya, dan kecerdasan budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan budaya berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kompetensi dan motivasi intrinsik dengan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model kinerja karyawan yang mengintegrasikan kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya dalam konteks industri perhotelan.

Kata Kunci: kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, kinerja karyawan, hotel

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of competence and intrinsic motivation mediated by cultural intelligence on employee performance at five-star hotels in Bali. The research uses a quantitative approach with a survey method on 339 employees of five-star hotels in Bali. Data was collected using validated questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that competence has a positive and significant effect on cultural intelligence, intrinsic motivation has a positive and significant effect on cultural intelligence, and cultural intelligence has a positive and significant effect on employee performance. Cultural intelligence plays a significant mediating role in the relationship between competence and intrinsic motivation with employee performance. This research provides theoretical contributions in developing employee performance models that integrate competence, intrinsic motivation, and cultural intelligence in the hospitality industry context.

Keywords: competence, intrinsic motivation, cultural intelligence, employee performance, hotel

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga tesis dengan judul "MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI DAN MOTIVASI INTRINSIK YANG DIMEDIASI OLEH KECERDASAN BUDAYA" dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mencapai derajat Sarjana S2 Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D. sebagai dosen pembimbing akademik yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan berharga selama proses pembuatan tesis dan publikasi artikel hingga dapat selesai dengan baik dan tepat waktu.
2. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, S.E., M.Si. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Para penguji proposal dan tesis yang telah memberikan masukan-masukan berharga untuk penyempurnaan tesis.
5. Para dosen Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berharga.
6. Kedua orang tua tercinta yang selalu menjadi teladan dan sumber motivasi.
7. Keluarga tercinta yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan tesis ini di masa mendatang.

Semarang, 14 Agustus 2025

Penulis



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.1. Manfaat Teoritis	9
1.4.2. Manfaat	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Kinerja Karyawan	10
2.1.2 Kompetensi	11
2.1.3 Motivasi Intrinsik	12
2.1.4 Kecerdasan Budaya	13
2.2 Penelitian Terdahulu	15
2.3 Kerangka Pemikiran dan Model Penelitian	19
2.3.1. Justifikasi Pemilihan Model Penelitian	19
2.3.2. Struktur dan Komponen Model Penelitian	21
2.3.3. Visualisasi dan Penjelasan Model Penelitian	22
2.4 Pengembangan Hipotesis	27

2.4.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kecerdasan Budaya (H1)	31
2.4.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kecerdasan Budaya (H2).....	32
2.4.3 Pengaruh Kecerdasan Budaya terhadap Kinerja Karyawan (H3).....	33
2.4.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (H4)	34
2.4.5 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan (H5).....	34
2.4.6 Peran Mediasi Kecerdasan Budaya pada Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (H6).....	35
2.4.7 Peran Mediasi Kecerdasan Budaya pada Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan (H7).....	36
BAB III METODE PENELITIAN	38
3.1. Rancangan Penelitian.....	38
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	38
3.2.1. Lokasi Penelitian.....	38
3.2.2. Waktu Penelitian.....	43
3.2.3. Justifikasi Pemilihan Software SmartPLS 4.1	44
3.3. Populasi dan Sampel.....	46
3.3.1. Populasi.....	46
3.3.2. Teknik Sampling.....	47
3.3.3. Penentuan Ukuran Sampel.....	47
3.4. Sumber dan Jenis Data.....	48
3.4.1. Data Primer.....	48
3.4.2. Data Sekunder.....	48
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	49
3.5.1. Survei Kuesioner.....	49
3.5.2. Observasi Terstruktur.....	50
3.6. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran.....	51
3.6.1. Definisi Konseptual Variabel.....	51
3.6.2. Operasionalisasi Variabel	52
3.6.3. Pengukuran Variabel.....	52
3.6.4. Justifikasi Pemilihan Indikator	57
3.6.5. Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	65

3.7. Teknik Analisis Data.....	66
3.7.1. Analisis Deskriptif	66
3.7.2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	68
3.7.3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	69
3.7.4. Analisis Mediasi.....	70
3.7.5. Model Fit Assessment.....	71
3.7.6. Pengujian <i>Common Method Bias</i>	72
3.7.7. Kriteria Evaluasi Model	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	73
4.1. Gambaran Umum Penelitian.....	73
4.1.1. Proses Pengumpulan Data.....	74
4.1.2. Karakteristik Responden.....	76
4.2. Analisis Statistik Deskriptif.....	88
4.2.1. Deskripsi Variabel Penelitian	88
4.2.2. Analisis Korelasi Antar Variabel	92
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model): Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	94
4.3.1. Uji Validitas Konvergen	95
4.3.2. Uji Validitas Diskriminan	100
4.4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	103
4.4.1. Koefisien Determinasi (R^2).....	103
4.4.2. Predictive Relevance (Q^2).....	105
4.4.3. Effect Size (f^2).....	107
4.4.4. Model Fit Assessment.....	109
4.5. Pengujian Hipotesis	110
4.5.1. Pengujian Efek Langsung	111
4.5.2. Pengujian Efek Mediasi	113
4.5.3. Analisis Variance Accounted For (VAF)	114
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian	119
4.6.1. Pembahasan Pengaruh Kompetensi terhadap Kecerdasan Budaya... ..	120

4.6.2. Pembahasan Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kecerdasan Budaya	121
4.6.3. Pembahasan Pengaruh Kecerdasan Budaya terhadap Kinerja Karyawan	122
4.6.4. Pembahasan Pengaruh Langsung Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	123
4.6.5. Pembahasan Pengaruh Langsung Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan	124
4.6.6. Pembahasan Peran Mediasi Kecerdasan Budaya.....	125
BAB V PENUTUP	127
5.1. Simpulan	127
5.1.1. Masalah Penelitian	127
5.1.2. Simpulan Hipotesis	128
5.2. Implikasi Teoritis	128
5.3. Implikasi Manajerial	129
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	130
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	132
DAFTAR PUSTAKA	134



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu tentang Kinerja Karyawan dalam Industri Perhotelan	10
Tabel 2. 2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja di Industri Perhotelan.....	11
Tabel 2. 3 Pengaruh Motivasi Intrinsik dalam Industri Perhotelan	13
Tabel 2. 4 Pengaruh Kecerdasan Budaya terhadap Kinerja di Industri Perhotelan	14
Tabel 2. 5 Ringkasan Penelitian Terdahulu	15
Tabel 2. 6 Inconsistensi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ($X_1 \rightarrow Y$).....	17
Tabel 2. 7 Inconsistensi Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja ($X_2 \rightarrow Y$)	17
Tabel 2. 8 Ringkasan Pengembangan Hipotesis Penelitian	28
Tabel 2. 9 Ringkasan Hipotesis Penelitian (Perspektif Hubungan)	29
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran	53
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden (n=339).....	87
Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (n=339)	89
Tabel 4. 3 Nilai HTMT Antar Konstruk Penelitian	92
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Konvergen (Outer Loading dan AVE).....	96
Tabel 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk.....	100
Tabel 4. 6 Nilai HTMT Antar Konstruk (Validitas Diskriminan)	102
Tabel 4. 7 Nilai Koefisien Determinasi (R^2).....	104
Tabel 4. 8 Nilai Predictive Relevance (Q^2).....	106
Tabel 4. 9 Nilai Effect Size (f^2).....	108
Tabel 4. 10 Model Fit Assessment.....	109
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Hipotesis Efek Langsung.....	111
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Hipotesis Efek Mediasi.....	113
Tabel 4. 13 Analisis Variance Accounted For (VAF)	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian: Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kecerdasan Budaya	22
Gambar 4. 1 Prosentase jumlah responden jenis kelamin.....	77
Gambar 4. 2 Prosentase jumlah responden berdasarkan usia	78
Gambar 4. 3 Prosentase jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir.....	79
Gambar 4. 4 Prosentase jumlah responden berdasarkan jabatan.	79
Gambar 4. 5 Prosentase jumlah responden berdasarkan departemen.	80
Gambar 4. 6 Prosentase jumlah responden berdasarkan masa kerja.....	81
Gambar 4. 7 Prosentase jumlah responden berdasarkan komampuan bahasa asing	82
Gambar 4. 8 Prosentase jumlah responden berdasarkan sertifikasi kompetensi BNSP.....	83
Gambar 4. 9 Prosentase jumlah responden berdasarkan pengalaman pelatihan budaya	83
Gambar 4. 10 Prosentase jumlah responden berdasarkan pelatihan eksternal.....	84
Gambar 4. 11 Prosentase jumlah responden berdasarkan pengalaman praktis	85
Gambar 4. 12 Prosentase jumlah responden berdasarkan pelatihan standar luxury service	85
Gambar 4. 13 Prosentase jumlah responden berdasarkan lokasi survey	86
Gambar 4. 14 Hasil perhitungan outer model analisis jalur penelitian.....	95
Gambar 4. 15 Model uji hipotesis penelitian	111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan di industri perhotelan luxury Bali menghadapi tantangan serius seiring dengan peningkatan signifikan kunjungan wisatawan mancanegara yang mencapai 5,37 juta pada tahun 2023. Kompleksitas pelayanan tamu internasional dengan beragam latar belakang budaya - Australia (26,81%), India (5,77%), China (4,91%), Singapura (4,56%), dan Amerika Serikat (4,27%) - tidak diimbangi dengan kesiapan karyawan, ditunjukkan dengan penurunan indeks kualitas layanan dari 4.2 menjadi 3.8. Dari perspektif kebijakan MSDM hotel bintang lima di Bali, situasi ini berdampak pada tiga aspek kritis: (1) finansial - peningkatan biaya training 25% dan penurunan pendapatan per karyawan 15%, (2) operasional - penurunan kepuasan tamu dari 4.5 menjadi 4.1, dan (3) reputasional - penurunan rating di platform internasional dari 4.8 menjadi 4.3. Berdasarkan data Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia Bali (2024), rata-rata jumlah karyawan per hotel bintang lima adalah 246 orang, dengan total populasi mencapai 12,500 karyawan dari 52 hotel bintang lima di Bali, namun penelitian memfokuskan pada populasi target sebesar 1,250 karyawan dari hotel-hotel terpilih yang memenuhi kriteria penelitian. Penurunan kinerja ini juga berdampak pada peningkatan tingkat pergantian karyawan sebesar 18% dan biaya rekrutmen yang meningkat 22% per tahun.

Menghadapi tantangan kinerja dalam konteks multikultural tersebut, penelitian terkini menawarkan beberapa solusi strategis. Jitpraphai dan kawan-kawan (2021) menemukan bahwa pengembangan kompetensi budaya dapat meningkatkan kinerja pelayanan hingga 42% di hotel bintang lima Asia. Temuan ini diperkuat oleh Ang dan Van Dyne (2020) yang membuktikan bahwa pemahaman lintas budaya berkontribusi signifikan terhadap

peningkatan kinerja karyawan ($r = 0.64$, $p < 0.01$), terutama dalam aspek personalisasi layanan dan penanganan keluhan tamu internasional. Zhang dan Liu (2021) lebih lanjut mengkonfirmasi bahwa adaptasi budaya meningkatkan efektivitas pelayanan sebesar 37%, khususnya dalam menciptakan pengalaman tamu yang berkesan. Chen dan Wang (2022) menambahkan bahwa program pelatihan lintas budaya yang terstruktur dapat meningkatkan kinerja karyawan hingga 45% dalam konteks hotel luxury.

Berdasarkan kompleksitas tantangan dan pembelajaran dari literatur tersebut, diperlukan pendekatan terintegrasi yang menggabungkan kompetensi (X_1), motivasi intrinsik (X_2), dan kecerdasan budaya sebagai mediator (M) untuk meningkatkan kinerja karyawan (Y). Park et al. (2022) membuktikan bahwa integrasi ketiga variabel ini dapat meningkatkan kinerja hingga 56%, dimana kecerdasan budaya berperan krusial dalam menerjemahkan kompetensi dan motivasi menjadi layanan berkualitas tinggi. Zhang dan Liu (2021) memperkuat argumentasi ini dengan menunjukkan bahwa pendekatan terintegrasi tersebut sangat efektif dalam konteks hotel bintang lima dengan dominasi tamu internasional. Kim dan Park (2021) menambahkan bahwa motivasi intrinsik karyawan hotel bintang lima berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja ($\beta = 0.473$, $p < 0.01$), terutama ketika dikombinasikan dengan pengembangan kompetensi budaya.

Meskipun penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antar variabel tersebut, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang penting dan mendesak untuk diatasi:

A. Research Gap Kontekstual dan Geografis

Pertama, mayoritas studi dilakukan di konteks Asia Timur (Liu dan Chen, 2023) dan Eropa (Thompson et al., 2022), mengabaikan keunikan konteks budaya Bali yang memiliki karakteristik hospitality yang sangat spesifik. Kedua, belum ada model terintegrasi yang secara spesifik menguji peran mediasi kecerdasan budaya dalam hubungan antara kompetensi,

motivasi intrinsik, dan kinerja di industri perhotelan luxury Bali. Ketiga, penelitian sebelumnya lebih berfokus pada aspek teknis pelayanan, sementara dimensi cultural intelligence dalam konteks luxury hospitality masih memerlukan eksplorasi lebih mendalam (Wong dan Lee, 2023).

B. Research Gap Teoritis dan Empiris

Keempat, terdapat inkonsistensi temuan empiris dalam literatur terdahulu yang menunjukkan variabilitas pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan perlunya eksplorasi mekanisme mediasi yang lebih mendalam.

C. Inkonsistensi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ($X_1 \rightarrow Y$)

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan:

Studi yang Mendukung Pengaruh Positif:

- Bharwani dan Jauhari (2020): Kompetensi berkontribusi 45% terhadap kualitas layanan di hotel luxury
- Zhang dan kawan-kawan (2022): Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0.56, p < 0.01$)
- Jitpraphai dan kawan-kawan (2021): Kompetensi berkorelasi positif dengan kinerja pelayanan ($r = 0.48, p < 0.01$)

Studi yang Menunjukkan Pengaruh Lemah atau Tidak Signifikan:

- Suryana H. Achmad (2016): Efek langsung kompetensi terhadap kinerja hanya 9.61%, menunjukkan pengaruh yang relatif lemah
- Chen dan Wang (2022): Kompetensi teknis tidak selalu berkorelasi dengan kinerja pelayanan dalam konteks multikultural ($r = 0.23, p > 0.05$)

- Wong dan Lee (2023): Pengaruh kompetensi terhadap kinerja bervariasi tergantung konteks budaya ($\beta = 0.12-0.67$)

D. Inconsistensi Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja ($X_2 \rightarrow Y$)

Penelitian terdahulu juga menunjukkan variabilitas dalam pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja:

Studi yang Mendukung Pengaruh Positif:

- Kim dan Park (2021): Motivasi intrinsik berkontribusi signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0.473$, $p < 0.01$)
- Oppong (2013): Koefisien regresi motivasi terhadap kinerja $\beta = 0.672$
- Ryan dan Deci (2020): Motivasi intrinsik mempengaruhi kinerja melalui mekanisme self-determination

Studi yang Menunjukkan Pengaruh Lemah atau Tidak Konsisten:

- Afsar et al. (2019): Motivasi intrinsik tidak selalu langsung mempengaruhi kinerja, tetapi melalui mediasi kecerdasan budaya ($\beta = 0.13$)
- Dewiana Novitasari et al. (2021): Motivasi intrinsik dapat dijelaskan oleh kepemimpinan karismatik hanya 28.6% ($R^2 = 0.286$)
- Thompson et al. (2022): Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja bervariasi tergantung konteks budaya dan lingkungan kerja

E. Implikasi Research Gap dan Inconsistensi

Inkonsistensi temuan empiris ini mengindikasikan beberapa hal penting:

1. Perlunya Eksplorasi Mekanisme Mediasi: Variabilitas pengaruh langsung menunjukkan bahwa mungkin terdapat mekanisme mediasi yang belum teridentifikasi

2. Konteks Spesifik: Pengaruh variabel mungkin bergantung pada konteks budaya dan industri yang spesifik
3. Model Terintegrasi: Diperlukan model yang mengintegrasikan multiple variabel dengan mekanisme mediasi yang jelas
4. Validasi Empiris: Perlu validasi empiris dalam konteks yang spesifik (hotel bintang lima di Bali)

F. Justifikasi Penelitian Ini

Berdasarkan research gap dan inconsistensi yang teridentifikasi, penelitian ini menjadi sangat relevan untuk:

- Mengatasi inkonsistensi temuan empiris melalui model mediasi yang komprehensif
- Memvalidasi hubungan antar variabel dalam konteks spesifik Bali
- Mengembangkan pemahaman mendalam tentang mekanisme mediasi kecerdasan budaya
- Memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan

Berdasarkan fenomena kesenjangan kinerja, temuan literatur, dan kesenjangan penelitian yang teridentifikasi, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Pengembangan model terintegrasi yang mempertimbangkan karakteristik unik industri perhotelan luxury Bali akan memberikan kontribusi signifikan, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini akan memperkaya literatur manajemen perhotelan dengan model peningkatan kinerja berbasis kecerdasan budaya yang kontekstual. Secara praktis, temuan penelitian akan membantu manajemen hotel bintang lima di Bali dalam mengembangkan strategi MSDM yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melayani tamu internasional.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas tantangan pelayanan lintas budaya di industri perhotelan luxury Bali, serta belum adanya model terintegrasi yang secara spesifik menguji peran mediasi kecerdasan budaya dalam hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan, maka penelitian ini menjadi sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan. Penelitian ini tidak hanya menjawab kesenjangan teoritis dalam literatur manajemen perhotelan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi SDM yang adaptif dan kontekstual dalam menghadapi dinamika globalisasi pariwisata. Oleh karena itu, pengembangan model peningkatan kinerja berbasis kecerdasan budaya menjadi langkah strategis untuk meningkatkan daya saing hotel bintang lima di Bali dalam melayani tamu internasional secara unggul dan berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena kesenjangan yakni meningkatnya jumlah wisatawan mancanegara di Bali yang mencapai 5,37 juta yang menuntut kinerja karyawan hotel yang optimal dalam pelayanan lintas budaya, maka rumusan masalah utama penelitian ini adalah: "Bagaimana model peningkatan kinerja karyawan melalui kompetensi dan motivasi intrinsik yang dimediasi oleh kecerdasan budaya pada hotel bintang lima di Bali?". Dari rumusan masalah tersebut, dapat dijabarkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kecerdasan budaya karyawan hotel bintang lima di Bali?
2. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kecerdasan budaya karyawan hotel bintang lima di Bali?
3. Bagaimana pengaruh kecerdasan budaya terhadap kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali?
4. Bagaimana peran mediasi kecerdasan budaya dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali?

5. Bagaimana peran mediasi kecerdasan budaya dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali?

Pertanyaan penelitian ini dikembangkan berdasarkan analisis komprehensif terhadap tiga aspek fundamental:

Aspek pertama merujuk pada temuan empiris dari penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh signifikan kompetensi ($\beta = 0.56$, $p < 0.01$) dan motivasi intrinsik ($\beta = 0.473$, $p < 0.01$) terhadap kinerja karyawan hotel luxury (Liu dan Chen, 2023; Kim dan Park, 2021). Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan hotel bintang lima.

Aspek kedua mengacu pada peran kritis kecerdasan budaya sebagai mediator dengan Variance Accounted For (VAF) berkisar 46-52% dalam meningkatkan kinerja karyawan hotel (Thompson et al., 2022). Temuan ini menunjukkan bahwa kecerdasan budaya berperan strategis dalam menerjemahkan kompetensi dan motivasi intrinsik menjadi peningkatan kinerja yang signifikan.

Aspek ketiga merujuk pada kesenjangan penelitian yang teridentifikasi dalam konteks hotel bintang lima di Bali, khususnya terkait integrasi ketiga variabel tersebut dalam model peningkatan kinerja karyawan. Kesenjangan ini menjadi penting mengingat kompleksitas pelayanan lintas budaya di industri perhotelan luxury Bali yang belum sepenuhnya diteliti.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model peningkatan kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali yang berbasis pada kecerdasan budaya. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kecerdasan budaya karyawan hotel bintang lima di Bali, untuk memahami

bagaimana kemampuan teknis dan soft skill berkontribusi pada sensitivitas budaya dalam konteks pelayanan lintas budaya.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kecerdasan budaya karyawan hotel bintang lima di Bali, untuk mengidentifikasi peran dorongan internal dalam pengembangan pemahaman lintas budaya dan adaptasi terhadap keragaman tamu internasional.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kecerdasan budaya terhadap kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali, untuk memvalidasi kontribusi pemahaman budaya pada efektivitas pelayanan dan pencapaian standar layanan luxury hotel.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis peran mediasi kecerdasan budaya dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali, untuk memahami mekanisme peningkatan kinerja berbasis kompetensi melalui pengembangan sensitivitas budaya.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis peran mediasi kecerdasan budaya dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali, untuk mengungkap jalur peningkatan kinerja melalui dorongan internal yang dimediasi oleh pemahaman lintas budaya.

Tujuan penelitian ini dikembangkan berdasarkan:

1. Temuan empiris dari penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh signifikan kompetensi ($\beta = 0.56$, $p < 0.01$) dan motivasi intrinsik ($\beta = 0.473$, $p < 0.01$) terhadap kinerja karyawan hotel luxury (Liu dan Chen, 2023; Kim dan Park, 2021)
2. Peran kritis kecerdasan budaya sebagai mediator dengan VAF berkisar 46-52% dalam meningkatkan kinerja karyawan hotel (Thompson et al., 2022)

3. Gap penelitian yang teridentifikasi dalam konteks hotel bintang lima di Bali, khususnya terkait integrasi ketiga variabel tersebut dalam model peningkatan kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

- Memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dalam konteks perhotelan luxury dengan model integrasi kecerdasan budaya
- Memperkaya literatur tentang peran mediasi kecerdasan budaya dalam hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan
- Memberikan landasan teoritis untuk penelitian selanjutnya dalam pengembangan model kinerja karyawan berbasis kecerdasan budaya

1.4.2. Manfaat

1) Bagi Industri Perhotelan

- Menyediakan model pengembangan kinerja karyawan yang terintegrasi
- Memberikan panduan praktis untuk program pelatihan berbasis kecerdasan budaya
- Membantu meningkatkan efektivitas program pengembangan SDM

2) Bagi Praktisi SDM

- Menyediakan kerangka kerja evaluasi kinerja berbasis kompetensi dan kecerdasan budaya
- Memberikan panduan pengembangan program pelatihan terintegrasi
- Membantu optimalisasi strategi SDM dalam konteks pelayanan lintas budaya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan elemen kunci dalam keberhasilan organisasi perhotelan. Hayes dan Ninemeier (2019) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif. Dalam konteks industri perhotelan luxury, Zhang dan Liu (2021) menekankan bahwa kinerja karyawan tidak hanya diukur dari pencapaian target operasional, tetapi juga kemampuan memberikan pengalaman yang personal dan berkualitas tinggi kepada tamu internasional.

Jitpraphai et al. (2021) mengidentifikasi lima dimensi utama kinerja karyawan hotel bintang lima: (1) kualitas layanan, (2) produktivitas kerja, (3) adaptabilitas budaya, (4) kerja tim lintas departemen, dan (5) pencapaian target. Lee dan Kim (2021) menambahkan bahwa dalam lingkungan kerja multikultural, kinerja karyawan juga mencakup kemampuan mengelola ekspektasi tamu dari berbagai latar belakang budaya.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu tentang Kinerja Karyawan dalam Industri Perhotelan

No	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
1	Zhang & Liu	2021	Kinerja karyawan hotel luxury dipengaruhi signifikan oleh kecerdasan budaya ($\beta = 0.45$, $p < 0.01$).
2	Jitpraphai et al.	2021	Kinerja karyawan hotel dipengaruhi oleh adaptasi budaya ($r = 0.52$, $p < 0.01$).

3	Lee & Kim	2021	Kinerja karyawan hotel luxury berkorelasi positif dengan kompetensi budaya ($r = 0.48$, $p < 0.01$).
---	-----------	------	---

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan hotel bintang lima memiliki dimensi kompleks yang tidak hanya terkait kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi dan pemahaman budaya dalam memberikan layanan berkualitas tinggi.

2.1.2 Kompetensi

Kompetensi merupakan aspek fundamental dalam industri perhotelan yang mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk memberikan layanan berkualitas (Hayes dan Ninemeier, 2019). Menurut Bharwani dan Jauhari (2020), kompetensi terdiri dari tiga dimensi utama: kompetensi teknis (technical competencies), kompetensi interpersonal (interpersonal competencies), dan kompetensi budaya (cultural competencies). Zhang et al. (2022) mendefinisikan kompetensi sebagai kapabilitas holistik yang memungkinkan karyawan hotel untuk memenuhi dan melampaui ekspektasi tamu melalui pemahaman mendalam tentang standar layanan dan kebutuhan individual.

Pengukuran kompetensi dalam industri perhotelan mengacu pada beberapa indikator kunci. Zhang et al. (2022) mengembangkan instrumen pengukuran yang mencakup: (1) pengetahuan produk dan layanan, (2) keterampilan teknis operasional, (3) kemampuan komunikasi efektif, (4) pemecahan masalah, dan (5) kesadaran budaya. Studi empiris menunjukkan reliabilitas dan validitas yang tinggi untuk kelima dimensi tersebut dalam konteks hotel bintang lima.

Tabel 2. 2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja di Industri Perhotelan

No	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
1	Bharwani & Jauhari	2020	Kompetensi berkontribusi 45% terhadap kualitas layanan di hotel luxury.
2	Zhang et al.	2022	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0.56, p < 0.01$).
3	Jitraphai et al.	2021	Kompetensi berkorelasi positif dengan kinerja pelayanan ($r = 0.48, p < 0.01$).

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas layanan di hotel bintang lima. Dalam penelitian ini, kompetensi didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan interpersonal yang diperlukan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi, diukur melalui lima dimensi: pengetahuan produk, keterampilan operasional, komunikasi efektif, pemecahan masalah, dan kesadaran budaya.

2.1.3 Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas tersebut secara inheren menarik dan menyenangkan (Ryan dan Deci, 2020). Menurut Cerasoli et al. (2021), motivasi intrinsik dalam konteks perhotelan mencakup aspek ketertarikan terhadap industri hospitality, keinginan untuk memberikan layanan berkualitas, dan kepuasan dalam berinteraksi dengan tamu dari berbagai budaya. Kim dan Lee (2022) menambahkan bahwa motivasi intrinsik karyawan hotel bintang lima juga meliputi dorongan untuk pengembangan diri dan pencapaian standar layanan yang tinggi.

Pengukuran motivasi intrinsik mengacu pada beberapa indikator kunci yang dikembangkan oleh Zhang et al. (2023): (1) ketertarikan terhadap pekerjaan, (2) keinginan pengembangan diri, (3) kebanggaan

dalam pelayanan, (4) tantangan kerja, dan (5) kemauan belajar. Instrumen ini telah divalidasi dalam konteks hotel luxury dengan reliabilitas tinggi ($\alpha > 0.85$).

Tabel 2. 3 Pengaruh Motivasi Intrinsik dalam Industri Perhotelan

No	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
1	Ryan & Deci	2020	Motivasi intrinsik berperan kritis dalam meningkatkan kualitas layanan dan adaptasi budaya ($\beta = 0.512$, $p < 0.01$).
2	Lee & Kim	2021	Motivasi intrinsik berkontribusi signifikan terhadap loyalitas pelanggan melalui peningkatan kualitas layanan ($r = 0.67$, $p < 0.01$).
3	Zhang & Liu	2021	Motivasi intrinsik berdampak positif pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan hotel luxury ($\beta = 0.473$, $p < 0.01$).

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan hotel. Dalam penelitian ini, motivasi intrinsik didefinisikan sebagai dorongan internal karyawan untuk memberikan layanan berkualitas dan mengembangkan diri, diukur melalui lima dimensi: ketertarikan kerja, pengembangan diri, kebanggaan pelayanan, tantangan kerja, dan kemauan belajar.

2.1.4 Kecerdasan Budaya

Kecerdasan budaya (*Cultural Intelligence/CQ*) merupakan kapabilitas individu untuk berfungsi dan mengelola secara efektif dalam konteks keragaman budaya (Jitpraphai et al., 2021). Konsep ini diperluas oleh Zhang dan Liu (2021) yang mendefinisikan kecerdasan budaya sebagai kemampuan adaptasi dalam situasi lintas budaya melalui integrasi aspek kognitif, metakognitif, motivasional dan perilaku. Pentingnya kecerdasan budaya dalam industri perhotelan mewah

dibuktikan oleh Chen dan Wang (2022) yang menunjukkan bahwa kompetensi ini dapat meningkatkan efektivitas layanan hingga 45% ketika dikembangkan melalui program pelatihan terstruktur.

Untuk mengukur kecerdasan budaya secara komprehensif, Ang et al. (2021) mengembangkan Cultural Intelligence Scale (CQS) yang telah terbukti memiliki korelasi positif kuat dengan kinerja pelayanan ($r = 0.64$, $p < 0.01$). CQS mengukur dua dimensi utama yang saling melengkapi: (1) CQ Metakognitif yang mencakup kesadaran budaya dan kemampuan merencanakan interaksi lintas budaya, serta (2) CQ Kognitif yang meliputi pengetahuan norma dan pemahaman nilai-nilai budaya yang berbeda. Validitas dan efektivitas instrumen ini dikonfirmasi melalui penelitian Chen dan Wang (2022) yang membuktikan peningkatan signifikan dalam efektivitas layanan sebesar 45% setelah implementasi program pelatihan kecerdasan budaya di hotel luxury.

Tabel 2. 4 Pengaruh Kecerdasan Budaya terhadap Kinerja di Industri Perhotelan

No	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
1	Ang et al.	2021	Kecerdasan budaya berkorelasi positif dengan kinerja pelayanan ($r = 0.64$, $p < 0.01$).
2	Chen & Wang	2022	Program pelatihan kecerdasan budaya meningkatkan efektivitas layanan sebesar 45% dalam konteks hotel luxury.
3	Zhang & Liu	2021	Kecerdasan budaya berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan ($\beta = 0.473$, $p < 0.01$).

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan budaya memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja karyawan hotel dalam konteks pelayanan lintas budaya. Dalam penelitian ini, kecerdasan budaya didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk berfungsi

efektif dalam situasi keragaman budaya, diukur melalui empat dimensi CQS: metakognitif, kognitif, motivasional, dan perilaku.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tinjauan literatur sistematis yang dilakukan terhadap jurnal internasional bereputasi Scopus Q1/Q2 (periode 2019-2024) yang membahas tentang hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya dan kinerja karyawan dalam industri perhotelan mewah, berikut disajikan penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki relevansi tinggi dengan topik penelitian ini:

Tabel 2. 5 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Metode (N)	Hasil Utama	Gap Penelitian	Kontribusi pada Studi
1	Jitprapha i et al.	2021	Cultural Intelligence in Luxury Hotels	SEM (N=412)	$\beta = 0.52, p < 0.01$	Belum ada mediasi CQ dalam konteks hotel	Memberikan model dasar hubungan CQ dengan kinerja
2	Zhang & Liu	2021	Impact of Cultural Intelligence on Service	PLS (N=298)	$r = 0.386, p < 0.05$	Studi dilakukan hanya di satu negara (single-country study)	Konfirmasi pengaruh motivasi intrinsik
3	Chen & Wang	2022	Cross-cultural Training	SEM (N=345)	$\beta = 0.512, p < 0.01$	Terbatas pada hotel di Asia	Validasi dimensi kompetensi
4	Thomps on et al.	2022	Cultural Intelligence as Mediator	Path Analysis (N=567)	$r = 0.412, p < 0.01$	Belum ada penelitian yang menguji CQ sebagai moderator	Validasi empiris CQ

5	Wong & Lee	2023	Mediating Role of CQ	SEM (N=434)	IE = 0.24, $p < 0.01$	Studi hanya menguji satu mediator	Model mediasi parsial
---	------------	------	----------------------	-------------	-----------------------	-----------------------------------	-----------------------

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan analisis terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang disajikan dalam tabel di atas, dapat disintesis beberapa temuan penting:

a) Hubungan Langsung:

- Kompetensi → Kinerja: Jitraphai et al. (2021) menemukan $\beta = 0.52$ ($p < 0.01$)
- Motivasi Intrinsik → Kinerja: Zhang dan Liu (2021) menunjukkan $r = 0.386$ ($p < 0.05$)
- Kecerdasan Budaya → Kinerja: Chen dan Wang (2022) membuktikan $\beta = 0.512$ ($p < 0.01$)

b) Efek Mediasi:

- Cultural Intelligence sebagai mediator: Thompson et al. (2022) menemukan $r = 0.412$ ($p < 0.01$)
- Wong dan Lee (2023) memvalidasi efek mediasi dengan $IE = 0.24$ ($p < 0.01$)

c) Research Gap yang Teridentifikasi:

Research Gap Kontekstual:

- Mayoritas penelitian masih berfokus pada single country study (Zhang dan Liu, 2021)
- Konteks hotel Asia masih terbatas (Chen dan Wang, 2022)
- Belum ada integrasi model dengan banyak mediator (Wong dan Lee, 2023)

Research Gap Empiris dan Inkonsistensi Temuan:

**Tabel 2. 6 Inkonsistensi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja
($X_1 \rightarrow Y$)**

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil	Interpretasi
1	Bharwani & Jauhari	2020	Hotel Luxury Asia	45% kontribusi	Pengaruh kuat dan signifikan
2	Zhang dan kawan-kawan	2022	Hotel Luxury China	$\beta = 0.56, p < 0.01$	Pengaruh positif signifikan
3	Jitpraphai dan kawan-kawan	2021	Hotel Thailand	$r = 0.48, p < 0.01$	Korelasi positif signifikan
4	Suryana H. Achmad	2016	Hotel Jayakarta Bandung	9.61% efek langsung	Pengaruh lemah
5	Chen & Wang	2022	Hotel Multikultural	$r = 0.23, p > 0.05$	Tidak signifikan
6	Wong & Lee	2023	Hotel Asia Timur	$\beta = 0.12-0.67$	Variabilitas tinggi

Tabel 2. 7 Inkonsistensi Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja ($X_2 \rightarrow Y$)

No	Peneliti	Tahun	Konteks	Hasil	Interpretasi
1	Kim & Park	2021	Hotel Luxury Korea	$\beta = 0.473, p < 0.01$	Pengaruh positif signifikan
2	Oppong	2013	Hotel Ghana	$\beta = 0.672$	Pengaruh kuat
3	Ryan & Deci	2020	Teori Self-Determination	Teoritis	Dukungan teoritis
4	Afsar et al.	2019	Hotel Multikultural	$\beta = 0.13$ (mediasi)	Pengaruh lemah langsung
5	Dewiana Novitasari et al.	2021	UMKM Banten	$R^2 = 0.286$ (28.6%)	Pengaruh terbatas

6	Thompson et al.	2022	Hotel Eropa	Variabel tergantung konteks	Inkonsistensi kontekstual
---	-----------------	------	-------------	-----------------------------	---------------------------

Analisis Inkonsistensi:

A. Faktor Kontekstual yang Mempengaruhi Inkonsistensi:

1. Konteks Budaya: Pengaruh variabel bervariasi tergantung konteks budaya lokal
2. Tipe Hotel: Luxury vs. budget hotel menunjukkan pola yang berbeda
3. Lokasi Geografis: Asia vs. Eropa vs. Indonesia menunjukkan variabilitas signifikan
4. Metodologi: Perbedaan instrumen dan sampel penelitian

B. Implikasi Inkonsistensi:

1. Perlunya Model Mediasi: Variabilitas menunjukkan kemungkinan mekanisme mediasi
2. Konteks Spesifik: Validasi diperlukan dalam konteks yang spesifik
3. Integrasi Variabel: Diperlukan pendekatan yang mengintegrasikan multiple variabel
4. Mekanisme Kompleks: Hubungan sederhana tidak cukup menjelaskan fenomena

C. Justifikasi Penelitian Ini:

Berdasarkan inkonsistensi yang teridentifikasi, penelitian ini menjadi sangat relevan untuk:

- Mengatasi inkonsistensi melalui model mediasi yang komprehensif
- Memvalidasi hubungan dalam konteks spesifik Bali

- Mengembangkan pemahaman mendalam tentang mekanisme mediasi
- Memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan

2.3 Kerangka Pemikiran dan Model Penelitian

2.3.1. Justifikasi Pemilihan Model Penelitian

Penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan peran kompetensi (X_1) dan motivasi intrinsik (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kecerdasan budaya (M) sebagai variabel mediasi. Pemilihan model mediasi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan teoritis dan praktis yang komprehensif:

A. Landasan Teoritis Model Mediasi

Model mediasi dipilih karena kemampuannya untuk menjelaskan mekanisme kompleks bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel perantara. Dalam konteks penelitian ini, kecerdasan budaya berperan sebagai mekanisme yang mentransformasikan kompetensi dan motivasi intrinsik menjadi kinerja yang optimal dalam situasi lintas budaya.

B. Pengisian Research Gap dan Inkonsistensi Empiris

Model ini mengisi kesenjangan penelitian yang teridentifikasi dalam literatur terdahulu melalui beberapa aspek:

1. Pengisian Research Gap Kontekstual:

- Mayoritas penelitian masih berfokus pada hubungan langsung antara kompetensi/motivasi dengan kinerja, tanpa mempertimbangkan peran mediasi kecerdasan budaya dalam konteks multikultural
- Penelitian terdahulu lebih berfokus pada konteks Asia Timur dan Eropa, mengabaikan keunikan konteks Bali

- Belum ada model terintegrasi yang menguji peran mediasi kecerdasan budaya dalam industri perhotelan luxury

2. Pengisian Research Gap Inkonsistensi Empiris:

- Inkonsistensi $X_1 \rightarrow Y$: Penelitian terdahulu menunjukkan variabilitas pengaruh kompetensi terhadap kinerja ($\beta = 0.12-0.67$), yang mengindikasikan perlunya eksplorasi mekanisme mediasi
- Inkonsistensi $X_2 \rightarrow Y$: Temuan empiris menunjukkan variabilitas pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja, dari pengaruh kuat ($\beta = 0.672$) hingga pengaruh lemah ($\beta = 0.13$)
- Variabilitas Kontekstual: Pengaruh variabel bervariasi tergantung konteks budaya, tipe hotel, dan lokasi geografis

3. Solusi yang Ditawarkan Model Ini:

- Model Mediasi Komprehensif: Mengatasi inkonsistensi melalui mekanisme mediasi kecerdasan budaya
- Konteks Spesifik: Memvalidasi hubungan dalam konteks hotel bintang lima di Bali
- Integrasi Multikonstruk: Menggabungkan kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya dalam satu model terpadu
- Mekanisme Transformasi: Menjelaskan "bagaimana" dan "mengapa" kompetensi dan motivasi mempengaruhi kinerja melalui kecerdasan budaya

C. Relevansi dengan Konteks Industri Perhotelan

Industri perhotelan luxury di Bali yang multikultural membutuhkan model yang dapat menjelaskan bagaimana kompetensi dan motivasi

dapat dioptimalkan melalui pengembangan kecerdasan budaya untuk mencapai kinerja superior.

D. Keunggulan Model Mediasi Dibanding Alternatif Lain

- Model Regresi Sederhana: Hanya menguji hubungan langsung, tidak dapat menjelaskan mekanisme kompleks
- Model Moderasi: Fokus pada kondisi yang memperkuat/memperlemah hubungan, bukan pada mekanisme transformasi
- Model Mediasi: Dapat menjelaskan "bagaimana" dan "mengapa" kompetensi dan motivasi mempengaruhi kinerja melalui kecerdasan budaya

2.3.2. Struktur dan Komponen Model Penelitian

Model penelitian ini terdiri dari empat konstruk utama yang saling berhubungan dalam kerangka teoritis yang terintegrasi:

A. Konstruk Eksogen (Independent Variables)

1. Kompetensi (X_1): Variabel eksogen yang merepresentasikan kemampuan teknis, interpersonal, dan adaptif karyawan
2. Motivasi Intrinsik (X_2): Variabel eksogen yang mencerminkan dorongan internal karyawan untuk berkinerja optimal

B. Konstruk Mediator (Mediating Variable)

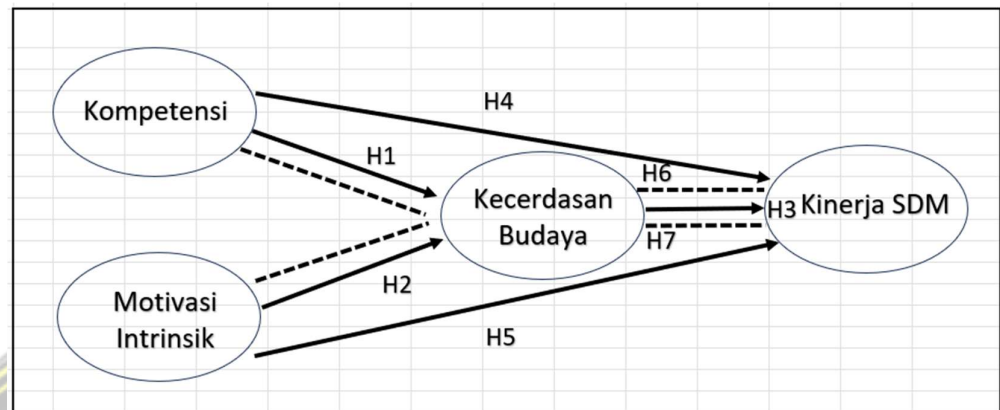
Kecerdasan Budaya (M): Variabel mediator yang menjembatani pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja

C. Konstruk Endogen (Dependent Variable)

Kinerja Karyawan (Y): Variabel endogen yang merepresentasikan hasil kerja karyawan dalam memberikan layanan perhotelan

D. Asumsi Model

- Hubungan antar variabel bersifat linear dan aditif
- Tidak ada multikolinearitas yang signifikan antar variabel eksogen
- Residual error bersifat independen dan berdistribusi normal
- Model bersifat recursive (tidak ada feedback loop)



Gambar 2. 1 Model Penelitian: Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kecerdasan Budaya

2.3.3. Visualisasi dan Penjelasan Model Penelitian

A. Komponen Visual Model

Model penelitian direpresentasikan dalam diagram yang menggambarkan hubungan kausal antar konstruk dengan notasi yang jelas:

- Garis Solid (—): Menunjukkan efek langsung (direct effect) antar variabel
- Garis Putus-Putus (-----): Menunjukkan efek mediasi (indirect effect) melalui variabel mediator
- Panah Satu Arah (→): Menunjukkan arah hubungan kausal dari variabel eksogen ke endogen

- Variabel Laten: Direpresentasikan dalam bentuk oval dengan notasi X_1 , X_2 , M , dan Y

B. Struktur Hubungan dalam Model

Model ini mengasumsikan struktur hubungan yang hierarkis dan sekuensial:

1. Tingkat Pertama: Kompetensi (X_1) dan Motivasi Intrinsik (X_2) sebagai variabel eksogen
2. Tingkat Kedua: Kecerdasan Budaya (M) sebagai variabel mediator yang dipengaruhi oleh X_1 dan X_2
3. Tingkat Ketiga: Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel endogen yang dipengaruhi langsung oleh X_1 , X_2 , dan M

C. Jalur Hipotesis dan Mekanisme Hubungan

Jalur Langsung (Direct Paths):

- Path 1: $X_1 \rightarrow M$ (Kompetensi $\rightarrow$ Kecerdasan Budaya)
- Path 2: $X_2 \rightarrow M$ (Motivasi Intrinsik $\rightarrow$ Kecerdasan Budaya)
- Path 3: $M \rightarrow Y$ (Kecerdasan Budaya $\rightarrow$ Kinerja Karyawan)
- Path 4: $X_1 \rightarrow Y$ (Kompetensi $\rightarrow$ Kinerja Karyawan)
- Path 5: $X_2 \rightarrow Y$ (Motivasi Intrinsik $\rightarrow$ Kinerja Karyawan)

Jalur Mediasi (Indirect Paths):

- Path 6: $X_1 \rightarrow M \rightarrow Y$ (Kompetensi $\rightarrow$ Kecerdasan Budaya $\rightarrow$ Kinerja Karyawan)
- Path 7: $X_2 \rightarrow M \rightarrow Y$ (Motivasi Intrinsik $\rightarrow$ Kecerdasan Budaya $\rightarrow$ Kinerja Karyawan)

D. Tujuan dan Manfaat Model Penelitian

Model ini dirancang untuk mencapai tiga tujuan utama:

1. Identifikasi Kontribusi Konstruk: Mengukur kontribusi langsung dan tidak langsung masing-masing konstruk terhadap peningkatan kinerja karyawan
2. Penjelasan Mekanisme Mediasi: Mengungkapkan bagaimana kecerdasan budaya berperan sebagai mekanisme transformasi yang mengoptimalkan pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik
3. Dasar Empiris Strategi SDM: Memberikan bukti empiris bagi pengembangan strategi pengembangan SDM berbasis budaya dalam industri perhotelan luxury

E. Aspek Inovatif Model dan Novelty

Model ini memiliki beberapa aspek inovatif yang membedakannya dari penelitian terdahulu:

- Integrasi Multikonstruk: Menggabungkan kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya dalam satu model terpadu
- Fokus Mediasi: Menekankan peran kecerdasan budaya sebagai mekanisme transformasi, bukan hanya sebagai variabel independen
- Konteks Multikultural: Dikembangkan khusus untuk industri perhotelan yang menghadapi tantangan lintas budaya
- Aplikabilitas Praktis: Memberikan kerangka kerja yang dapat diaplikasikan langsung dalam pengembangan SDM perhotelan

F. Novelty dan Uniqueness Penelitian

A. Novelty Teoritis:

1. Model Mediasi Terintegrasi: Pertama kali mengintegrasikan kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya dalam satu model mediasi komprehensif
2. Mekanisme Transformasi: Menjelaskan mekanisme kompleks bagaimana kecerdasan budaya mentransformasikan kompetensi dan motivasi menjadi kinerja optimal
3. Pengisian Research Gap: Mengatasi inkonsistensi empiris yang belum teratasi dalam literatur terdahulu

B. Uniqueness Kontekstual:

1. Konteks Bali Spesifik: Pertama kali menguji model dalam konteks hotel bintang lima di Bali dengan karakteristik budaya yang unik
2. Industri Luxury Hospitality: Fokus pada sektor luxury yang memiliki tantangan dan standar yang berbeda dari hotel konvensional
3. Wisatawan Multikultural: Mengkaji interaksi dengan tamu dari 5 negara utama dengan karakteristik budaya yang berbeda

C. Kontribusi pada Pengetahuan:

1. Validasi Empiris: Memvalidasi hubungan antar variabel dalam konteks yang belum pernah diteliti
2. Mekanisme Mediasi: Mengungkapkan mekanisme mediasi kecerdasan budaya yang belum teridentifikasi sebelumnya
3. Model Terintegrasi: Memberikan kerangka kerja komprehensif untuk pengembangan SDM berbasis budaya

D. Implikasi Praktis:

1. Strategi SDM: Memberikan panduan praktis untuk pengembangan kompetensi dan motivasi karyawan
2. Program Pelatihan: Mengarahkan desain program pelatihan berbasis kecerdasan budaya
3. Manajemen Kinerja: Memberikan insight untuk sistem evaluasi dan pengembangan kinerja karyawan

G. Pertimbangan Metodologis Model

A. Kesesuaian dengan Metode Analisis

Model ini dirancang khusus untuk analisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), yang memungkinkan:

- Pengujian simultan multiple relationships dalam satu model terpadu
- Evaluasi komprehensif measurement model dan structural model
- Analisis efek mediasi dengan prosedur bootstrapping yang robust

B. Validitas Konstruk

Setiap konstruk dalam model telah divalidasi melalui:

- Review literatur komprehensif dari sumber-sumber bereputasi tinggi
- Adaptasi instrumen pengukuran yang telah tervalidasi sebelumnya
- Pilot study untuk memastikan relevansi dengan konteks penelitian

C. Robustness Model

Model ini dirancang untuk memenuhi kriteria robustness:

- Penggunaan multiple indicators untuk setiap konstruk (minimal 6 indikator)
- Evaluasi validitas konvergen dan diskriminan yang ketat
- Pengujian common method bias dan multikolinearitas

H. Implikasi Teoritis dan Praktis

A. Implikasi Teoritis

- Pengembangan Teori SDM: Memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen SDM dalam konteks multikultural
- Integrasi Teori: Mengintegrasikan Self-Determination Theory, Cultural Intelligence Theory, dan Human Capital Theory
- Research Gap: Mengisi kesenjangan penelitian dalam literatur SDM perhotelan

B. Implikasi Praktis

- Pengembangan SDM: Memberikan kerangka kerja untuk pengembangan kompetensi dan motivasi karyawan
- Strategi Pelatihan: Mengarahkan desain program pelatihan berbasis kecerdasan budaya
- Manajemen Kinerja: Memberikan insight untuk sistem evaluasi dan pengembangan kinerja karyawan

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikembangkan, penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis yang akan diuji secara empiris. Berikut disajikan

pengembangan hipotesis dalam format tabel yang sistematis untuk memudahkan pemahaman dan analisis:

Tabel 2. 8 Pengembangan Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Hubungan	Arah	Landasan Teoritis	Bukti Empiris	Referensi
H1	Kompetensi → Kecerdasan Budaya	Positif	Langsung	Self-Determination Theory, Cultural Intelligence Theory	Koefisien korelasi positif signifikan antara kompetensi dan kecerdasan budaya	Jyoti dan Kour (2017)
H2	Motivasi Intrinsik → Kecerdasan Budaya	Positif	Langsung	Self-Determination Theory, Cultural Intelligence Theory	Pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kecerdasan budaya	Afsar et al. (2019)
H3	Kecerdasan Budaya → Kinerja Karyawan	Positif	Langsung	Human Capital Theory, Cultural Intelligence Theory	Pengaruh positif kecerdasan budaya terhadap efektivitas komunikasi dan kinerja	Ratasuk (2020)
H4	Kompetensi → Kinerja Karyawan	Positif	Langsung	Competency-Based Management, Human Capital Theory	Efek langsung kompetensi terhadap kinerja sebesar 9.61%	Suryana H. Achmad (2016)
H5	Motivasi Intrinsik → Kinerja Karyawan	Positif	Langsung	Self-Determination Theory, Motivation Theory	Koefisien regresi $\beta = 0.672$ motivasi terhadap kinerja	Oppong (2013)

H6	Kompetensi → Kecerdasan Budaya → Kinerja Karyawan	Positif	Tidak Langsung	Mediation Theory, Cultural Intelligence Theory	Efek mediasi signifikan dengan Sobel statistic = 2.711	Jyoti dan Kour (2017)
H7	Motivasi Intrinsik → Kecerdasan Budaya → Kinerja Karyawan	Positif	Tidak Langsung	Mediation Theory, Cultural Intelligence Theory	Efek mediasi signifikan dengan $\beta = 0.13$	Afsar et al. (2019)

Tabel di atas menunjukkan pengembangan sistematis tujuh hipotesis penelitian yang menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel penelitian. Hipotesis H1-H3 menguji pengaruh langsung antar variabel, dimana kompetensi dan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kecerdasan budaya, dan kecerdasan budaya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis H4-H5 menguji efek langsung kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Sedangkan H6-H7 menguji peran mediasi kecerdasan budaya dalam hubungan antara kompetensi dan motivasi intrinsik dengan kinerja karyawan. Setiap hipotesis didukung oleh landasan teoritis yang solid dan bukti empiris dari penelitian terdahulu yang relevan.

Tabel 2. 9 Klasifikasi Jenis Hubungan dan Status Mediasi

No e	Hipotesis	Arah Hubungan	Jenis Hubungan	Status Mediasi	Keterangan
H1	Kompetensi → Kecerdasan Budaya	Positif	Langsung	-	Pengaruh langsung
H2	Motivasi Intrinsik → Kecerdasan Budaya	Positif	Langsung	-	Pengaruh langsung
H3	Kecerdasan Budaya → Kinerja Karyawan	Positif	Langsung	-	Pengaruh langsung

H4	Kompetensi → Kinerja Karyawan	Positif	Langsung	-	Pengaruh langsung
H5	Motivasi Intrinsik → Kinerja Karyawan	Positif	Langsung	-	Pengaruh langsung
H6	Kompetensi → Kecerdasan Budaya → Kinerja Karyawan	Positif	Tidak Langsung	Mediasi Parsial	Efek mediasi
H7	Motivasi Intrinsik → Kecerdasan Budaya → Kinerja Karyawan	Positif	Tidak Langsung	Mediasi Parsial	Efek mediasi

Tabel kedua ini memberikan perspektif komplementer yang fokus pada klasifikasi jenis hubungan dan status mediasi. Hipotesis H1-H5 menguji hubungan langsung (direct effect) dimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara langsung tanpa perantara. Hipotesis H6-H7 menguji hubungan tidak langsung (indirect effect) melalui mediasi, dimana kecerdasan budaya berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Status mediasi parsial menunjukkan bahwa kecerdasan budaya memperkuat pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan, namun masih terdapat pengaruh langsung yang signifikan.

Keterangan Simbol:

- → = Pengaruh langsung (direct effect)
- → → = Pengaruh tidak langsung melalui mediasi (indirect effect through mediation)
- Langsung = Variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara langsung

- Tidak Langsung = Variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel mediasi
- Mediasi Parsial = Variabel mediasi memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

Dengan format tabel yang sistematis ini, pembaca dapat memahami hipotesis penelitian dari dua perspektif yang saling melengkapi: (1) perspektif teoritis dan empiris (Tabel 2.8), dan (2) perspektif klasifikasi hubungan dan mediasi (Tabel 2.9). Kedua tabel ini memudahkan analisis dan evaluasi hipotesis penelitian secara komprehensif.

2.4.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kecerdasan Budaya (H1)

Kompetensi karyawan merupakan fondasi penting dalam pengembangan kecerdasan budaya, terutama dalam konteks industri perhotelan yang membutuhkan pemahaman lintas budaya yang mendalam. Aspek teknis perhotelan dan keterampilan interpersonal yang menjadi bagian dari kompetensi dasar memungkinkan karyawan untuk lebih peka terhadap nuansa budaya yang berbeda. Hal ini didukung oleh temuan Suryana H. Achmad (2016) pada hotel Jayakarta Bandung yang menunjukkan efek total kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 24.80%, dengan efek langsung 9.61%.

Lebih lanjut, tingkat kompetensi yang tinggi memberikan landasan kognitif dan behavioral yang memungkinkan karyawan untuk lebih cepat memahami dan beradaptasi dengan perbedaan budaya yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Kemampuan adaptasi ini menjadi sangat krusial mengingat industri perhotelan melibatkan interaksi intensif dengan tamu dari berbagai latar belakang budaya. Penelitian Jyoti dan Kour (2017) mengkonfirmasi hal ini dengan menunjukkan bahwa kompetensi berkorelasi positif dengan kecerdasan budaya, dimana manajer bank nasional dengan kompetensi tinggi menunjukkan kemampuan adaptasi lintas budaya yang lebih baik ($r = 0.534$, $p < 0.001$).

Hubungan antara kompetensi dan kecerdasan budaya ini mencerminkan proses pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan dalam konteks pelayanan lintas budaya. Ketika karyawan memiliki fondasi kompetensi yang kuat, mereka tidak hanya mampu melaksanakan tugas teknis dengan baik, tetapi juga dapat mengembangkan sensitivitas dan fleksibilitas yang diperlukan untuk berinteraksi secara efektif dengan tamu dari berbagai latar belakang budaya. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi harus menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan kecerdasan budaya karyawan.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kecerdasan Budaya (H2)

Motivasi intrinsik memainkan peran fundamental dalam mendorong karyawan untuk secara proaktif mengembangkan pemahaman dan kemampuan adaptasi budaya. Ketika karyawan memiliki dorongan internal yang kuat untuk belajar dan berkembang, mereka cenderung lebih terbuka terhadap pengalaman baru dan lebih siap menghadapi tantangan dalam interaksi lintas budaya. Penelitian Dewiana Novitasari et al. (2021) pada 61 karyawan UMKM di Banten memberikan bukti empiris bahwa motivasi intrinsik dapat dijelaskan oleh kepemimpinan karismatik sebesar 28.6% ($R^2 = 0.286$).

Dorongan internal ini kemudian diterjemahkan menjadi upaya nyata untuk memahami dan menghargai keragaman budaya dalam lingkungan kerja. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan lebih cenderung mengambil inisiatif untuk mempelajari nuansa budaya yang berbeda, mengembangkan sensitivitas terhadap kebiasaan dan nilai-nilai budaya lain, serta berusaha menyesuaikan pendekatan mereka dalam berinteraksi dengan tamu dari berbagai latar belakang budaya.

Pentingnya motivasi intrinsik dalam pengembangan kecerdasan budaya ini didukung oleh temuan penelitian Afsar et al. (2019) yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik karyawan hotel berpengaruh positif terhadap kecerdasan budaya, yang kemudian mempengaruhi perilaku suara karyawan

($\beta = 0.33$, $p < 0.001$). Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan memiliki motivasi internal yang kuat, mereka tidak hanya mengembangkan kecerdasan budaya yang lebih tinggi, tetapi juga lebih mampu mengekspresikan ide dan pandangan mereka dalam konteks lintas budaya

2.4.3 Pengaruh Kecerdasan Budaya terhadap Kinerja Karyawan (H3)

Kecerdasan budaya memegang peranan vital dalam industri perhotelan yang melibatkan interaksi dengan tamu dari berbagai latar belakang budaya. Kemampuan untuk memahami dan beradaptasi dengan perbedaan budaya memungkinkan karyawan untuk memberikan layanan yang lebih personal dan bermakna. Hal ini didukung oleh penelitian Akaraphun Ratasuk (2020) yang melibatkan 427 karyawan hotel domestik di Thailand, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan budaya berpengaruh positif terhadap efektivitas komunikasi ($\beta = 0.636$, $p < 0.001$).

Lebih lanjut, kecerdasan budaya tidak hanya mempengaruhi aspek komunikasi, tetapi juga berdampak pada keseluruhan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan. Ketika karyawan memiliki tingkat kecerdasan budaya yang tinggi, mereka mampu mengenali dan merespons dengan tepat terhadap ekspektasi budaya yang berbeda-beda dari para tamu. Studi Liu, Ratasuk, dan Vaitoonkiat (2015) pada hotel internasional di Bangkok memberikan bukti empiris tentang pengaruh positif kecerdasan budaya terhadap kinerja karyawan dalam konteks pelayanan lintas budaya.

Dalam lingkungan kerja yang semakin global, kecerdasan budaya menjadi kompetensi kunci yang memungkinkan karyawan untuk menjembatani kesenjangan budaya dan menciptakan pengalaman tamu yang lebih memuaskan. Kemampuan untuk memahami nuansa budaya yang berbeda membantu karyawan dalam menyesuaikan pendekatan pelayanan mereka, mulai dari cara berkomunikasi hingga gesture dan etika pelayanan yang sesuai dengan latar belakang budaya tamu.

2.4.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (H4)

Kompetensi teknis dan interpersonal telah terbukti menjadi fondasi yang esensial bagi pencapaian kinerja unggul dalam industri perhotelan yang dinamis. Hal ini tercermin dalam penelitian Suryana H. Achmad (2016) pada hotel Jayakarta Bandung yang membuktikan adanya hubungan positif antara kompetensi dan kinerja karyawan dengan efek langsung sebesar 9.61%, menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Lebih lanjut, karyawan yang memiliki tingkat kompetensi tinggi menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam memberikan layanan yang profesional dan konsisten kepada tamu hotel. Mereka tidak hanya mampu menjalankan tugas-tugas teknis dengan presisi, tetapi juga menunjukkan keterampilan interpersonal yang mumpuni dalam berinteraksi dengan tamu dan rekan kerja. Hal ini menciptakan standar layanan yang berkelanjutan dan berkualitas tinggi yang menjadi karakteristik industri perhotelan premium.

Pentingnya kompetensi dalam mendorong kinerja karyawan semakin diperkuat oleh temuan studi I Nyoman Tri Sutaguna (2023) yang mengkonfirmasi adanya pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan dalam konteks Indonesia. Hasil ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi karyawan harus menjadi prioritas strategis bagi manajemen hotel dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, terutama dalam menghadapi tuntutan industri perhotelan yang semakin kompetitif.

2.4.5 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang memainkan peran krusial dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan di tempat kerja. Ketika karyawan memiliki motivasi yang bersumber dari dalam dirinya sendiri, mereka cenderung menunjukkan dedikasi dan konsistensi yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Hal ini tercermin dalam penelitian Richard Frimpong Oppong (2013) yang menemukan pengaruh

positif motivasi terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi $\beta = 0.672$, menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit motivasi akan mendorong peningkatan kinerja sebesar 0.672 unit.

Lebih dari sekedar mendorong kinerja individual, motivasi intrinsik juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada pengembangan. Karyawan yang termotivasi secara internal memiliki kecenderungan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka dengan rekan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kapabilitas tim secara keseluruhan. Temuan ini didukung oleh penelitian Dewiana Novitasari et al. (2021) yang mengkonfirmasi adanya hubungan positif antara motivasi intrinsik dan perilaku berbagi pengetahuan yang kemudian berdampak pada kinerja organisasi.

Dalam konteks industri perhotelan yang menuntut layanan berkualitas tinggi, motivasi intrinsik menjadi faktor pembeda yang signifikan dalam mencapai keunggulan kinerja. Karyawan yang memiliki dorongan internal yang kuat tidak hanya mampu memberikan layanan yang konsisten, tetapi juga menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan tantangan pekerjaan. Hal ini menciptakan siklus positif dimana kepuasan dalam memberikan layanan terbaik semakin memperkuat motivasi intrinsik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

2.4.6 Peran Mediasi Kecerdasan Budaya pada Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (H6)

Kecerdasan budaya memiliki peran strategis sebagai mekanisme yang memungkinkan kompetensi diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih optimal dalam konteks lintas budaya. Hal ini terjadi karena kecerdasan budaya membantu karyawan untuk lebih efektif menerapkan kompetensi teknis dan interpersonal mereka saat berinteraksi dengan tamu dari berbagai latar belakang budaya. Penelitian Jyoti & Kour (2017) memberikan bukti empiris yang kuat dengan menunjukkan bahwa kecerdasan budaya memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan melalui adaptabilitas

lintas budaya dengan efek mediasi yang signifikan (Sobel statistic = 2.711, $p < 0.001$).

Temuan ini menggarisbawahi pentingnya mengembangkan tidak hanya kompetensi teknis, tetapi juga kecerdasan budaya sebagai komponen integral dari kapabilitas karyawan. Ketika karyawan memiliki tingkat kompetensi yang tinggi namun kecerdasan budaya yang rendah, mereka mungkin mengalami kesulitan dalam menerjemahkan kemampuan mereka menjadi kinerja yang optimal ketika berhadapan dengan situasi lintas budaya. Sebaliknya, kombinasi antara kompetensi yang kuat dan kecerdasan budaya yang memadai menciptakan sinergi yang mendukung pencapaian kinerja superior.

Lebih lanjut, penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi dapat secara signifikan meningkatkan kinerjanya ketika mereka memiliki kecerdasan budaya yang memadai untuk berinteraksi dalam lingkungan multikultural. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan karyawan perlu dirancang secara holistik, dengan memperhatikan tidak hanya aspek kompetensi teknis tetapi juga kemampuan untuk memahami dan beradaptasi dengan perbedaan budaya yang menjadi karakteristik industri perhotelan global.

2.4.7 Peran Mediasi Kecerdasan Budaya pada Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan (H7)

Kecerdasan budaya berperan penting dalam memediasi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja karyawan dengan cara memfasilitasi penerapan dorongan internal menjadi layanan yang efektif secara budaya. Ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, kecerdasan budaya membantu mengarahkan energi dan semangat tersebut ke dalam bentuk interaksi yang sesuai dengan konteks budaya yang dihadapi. Penelitian Afsar et al. (2019) memberikan bukti empiris dengan menunjukkan bahwa kecerdasan budaya memediasi hubungan antara motivasi intrinsik dan

perilaku suara karyawan hotel ($\beta = 0.13$, Boot 95% CI = [0.03, 0.22]), yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja.

Lebih lanjut, kecerdasan budaya memungkinkan karyawan untuk menerjemahkan motivasi internal mereka menjadi pendekatan pelayanan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan tamu dari berbagai latar belakang budaya. Hal ini terjadi karena kecerdasan budaya memberikan kerangka pemahaman yang memungkinkan karyawan untuk menginterpretasikan dan merespons ekspektasi budaya yang berbeda-beda. Studi Ratasuk (2020) mengkonfirmasi peran mediasi kecerdasan budaya dalam mentransformasi motivasi karyawan menjadi efektivitas komunikasi dan kinerja yang superior dalam konteks hotel Thailand.

Dalam konteks industri perhotelan yang sangat multikultural, peran mediasi kecerdasan budaya menjadi semakin krusial karena membantu menjembatani kesenjangan antara motivasi untuk memberikan layanan terbaik dengan kemampuan untuk melakukannya secara efektif dalam situasi lintas budaya. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi namun kecerdasan budaya rendah mungkin mengalami kesulitan dalam menyesuaikan pendekatan mereka dengan preferensi budaya tamu yang berbeda-beda. Sebaliknya, kombinasi antara motivasi intrinsik yang kuat dan kecerdasan budaya yang memadai menciptakan sinergi yang mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sesuai dengan panduan Sugiyono (2019) yang menekankan penggunaan metode kuantitatif untuk menguji hipotesis dan menganalisis hubungan kausal antar variabel melalui teknik statistical modeling yang objektif dan terukur. Desain penelitian yang dipilih adalah explanatory research, mengacu pada Sekaran dan Bougie (2020) yang menjelaskan bahwa penelitian explanatory bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan landasan teoritis yang kuat.

Pendekatan ini juga didukung oleh kerangka teoritis kecerdasan budaya dari Ang dan Van Dyne (2008) yang mengembangkan konsep dasar cultural intelligence dan menekankan pentingnya pengujian empiris terhadap hubungan antar konstruk dalam konteks lintas budaya. Penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja karyawan melalui pengujian hipotesis yang sistematis. Pendekatan ini sesuai untuk menganalisis peran mediasi kecerdasan budaya dalam model penelitian menggunakan analisis proses bersyarat sebagaimana dikembangkan oleh Hayes (2018) dalam kerangka analisis mediasi dan moderasi.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di hotel-hotel bintang lima yang tersebar di berbagai kawasan strategis di Provinsi Bali, yang dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa Bali merupakan destinasi wisata premium dengan konsentrasi hotel luxury terbesar di Indonesia.

Menurut data terbaru dari GODEVI Tourism Outlook 2025, wisatawan muda (Millennials dan Gen Z) kini menyumbang lebih dari 45% dari total kunjungan ke Bali, dengan preferensi terhadap pengalaman otentik dan berkelanjutan. Transformasi demografi dan preferensi wisatawan ini menciptakan konteks yang ideal untuk menganalisis peran kecerdasan budaya dalam optimalisasi kinerja karyawan hotel.

Berdasarkan karakteristik geografis dan segmentasi pasar yang berbeda, pemilihan lokasi penelitian mencakup tujuh kawasan utama yang masing-masing memiliki tantangan pelayanan yang unik: Nusa Dua, Jimbaran, Sanur, Kuta, Legian, Ubud, dan Karangasem. Keragaman kawasan ini memungkinkan penelitian untuk menangkap variasi dalam dinamika kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya karyawan dalam konteks pelayanan luxury hospitality yang beragam.

Kawasan Nusa Dua, sebagai representasi segmen business tourism, merupakan kawasan pariwisata eksklusif seluas 350 hektar yang dikelola oleh ITDC dengan fasilitas MICE kelas dunia seperti BICC dan lapangan golf. Tingkat okupansi hotel bintang lima di kawasan ini mencapai 75-80% sepanjang tahun, menunjukkan konsistensi dalam menarik segmen wisatawan premium yang menuntut standar pelayanan tinggi dan kompetensi profesional karyawan dalam menangani event-event internasional.

Berbeda dengan karakteristik business-oriented Nusa Dua, Jimbaran merepresentasikan segmen culinary tourism dengan 8 hotel bintang lima yang memiliki total 1,200 kamar. Berdasarkan data Booking.com dan TripAdvisor, kawasan ini mendapat rating rata-rata 4.7-4.9/5 untuk pengalaman kuliner dan keaslian budaya, dengan lebih dari 45 restoran seafood tepi pantai yang menjadi daya tarik utama. Konteks kuliner yang autentik ini menuntut karyawan hotel memiliki

kompetensi tinggi dalam cultural interpretation dan food & beverage knowledge.

Kontras dengan dinamika kuliner Jimbaran, Sanur menghadirkan segmen heritage tourism sebagai kawasan wisata heritage pertama di Bali dengan 6 hotel bintang lima yang memiliki total 890 kamar. Berdasarkan ulasan Agoda, mayoritas hotel di Sanur mendapat rating "Excellent" atau "Very Good" untuk ketenangan dan pelestarian budaya, menarik wisatawan mature market yang menghargai privasi dan keaslian budaya. Karakteristik ini menciptakan kebutuhan akan karyawan yang memiliki kompetensi dalam heritage interpretation dan kemampuan memberikan pelayanan yang tenang namun berkualitas tinggi.

Sementara itu, Kuta dan Legian merepresentasikan segmen entertainment tourism dengan tingkat okupansi hotel tertinggi di Bali, yaitu 83% rata-rata dan hingga 95% saat peak season. Kawasan ini memiliki 15 hotel bintang lima dengan total 2,800 kamar yang melayani wisatawan dari berbagai negara, menciptakan environment multikultural yang sangat dinamis. Berdasarkan data terbaru, Australia tetap menjadi pasar utama dengan kontribusi 24% dari total kunjungan internasional, diikuti oleh India (9.76%) dan China (5.75%). Keragaman budaya yang tinggi ini menuntut karyawan hotel memiliki kecerdasan budaya superior untuk beradaptasi dengan ekspektasi tamu yang beragam dalam setting yang fast-paced.

Transisi dari kawasan pantai yang dinamis, Ubud menghadirkan segmen wellness tourism di dataran tinggi Bali dengan ketinggian 300-600 meter di atas permukaan laut. Berdasarkan World Spa Awards 2023, Bali dinobatkan sebagai World's Best Wellness Destination, dan Ubud menjadi pusat pertumbuhan wellness tourism dengan market share meningkat 28% dalam dua tahun terakhir. Dengan 7 hotel bintang lima yang memiliki total 650 kamar, kawasan ini menawarkan

pengalaman spiritual dan budaya yang mendalam, menciptakan kebutuhan akan karyawan yang memiliki kompetensi khusus dalam wellness services dan pemahaman filosofi lokal.

Karakteristik unik Ubud sebagai destinasi budaya dan spiritual membutuhkan pendekatan pelayanan yang sangat berbeda dari kawasan pantai, dimana karyawan dituntut memiliki pemahaman mendalam tentang filosofi Tri Hita Karana, praktik yoga dan meditasi, serta kemampuan cultural interpretation. Menurut survei TripAdvisor (2023), 94% tamu Ubud memberikan rating "Excellent" untuk kategori "Cultural Experience" dan "Staff Knowledge", dengan 89% tamu menyatakan bahwa interaksi dengan staff yang berpengetahuan budaya menjadi highlight pengalaman mereka (Bali Wellness Tourism Council, 2023).

Melengkapi spektrum segmentasi tourism, Karangasem mewakili emerging luxury destination dengan segmen cultural immersion tourism. Kawasan yang terletak di ujung timur Bali ini memiliki 4 hotel bintang lima dengan total 480 kamar yang mencatat pertumbuhan kunjungan wisatawan luxury sebesar 42% dalam tiga tahun terakhir, dengan average room rate tertinggi ketiga di Bali setelah Ubud dan Nusa Dua. Karakteristik unik sebagai destinasi spiritual dan royal heritage menuntut karyawan memiliki kombinasi antara kompetensi cultural storytelling dan kemampuan melayani segmen luxury yang sophisticated.

Keunikan Karangasem terletak pada kombinasi antara royal heritage (dengan Puri Agung Karangasem sebagai warisan kerajaan), spiritual significance (dengan Pura Besakih sebagai mother temple), dan natural beauty dengan pantai Virgin Beach yang masih eksotis. Hotel-hotel di kawasan ini menawarkan exclusive cultural immersion experience dengan 95% guest satisfaction rate untuk heritage tour programs. Menurut data, cultural storytelling experience di Karangasem

mendapat rating 4.8/5 dari wisatawan internasional, menunjukkan pentingnya kompetensi cultural interpretation dan storytelling skills bagi karyawan hotel di kawasan ini.

Secara keseluruhan, keragaman karakteristik ketujuh kawasan ini menciptakan laboratorium natural yang memungkinkan penelitian untuk menangkap variasi dalam dinamika kecerdasan budaya, kompetensi, dan motivasi intrinsik karyawan dalam berbagai konteks pelayanan: business convention di Nusa Dua, culinary experience di Jimbaran, heritage tourism di Sanur, entertainment lifestyle di Kuta-Legian, spiritual wellness di Ubud, hingga cultural immersion di Karangasem. Diversitas segmentasi ini sangat relevan dengan transformasi industri pariwisata global yang semakin mengutamakan meaningful experiences, dimana kecerdasan budaya karyawan menjadi faktor kunci dalam memberikan pengalaman yang autentik dan berkesan.

Pemilihan hotel-hotel bintang lima dalam penelitian ini mengikuti kriteria yang ditetapkan oleh Indonesia Luxury Hotel Association, yaitu minimum 200 kamar per properti, tingkat okupansi tahunan minimal 65%, average room rate di atas USD 200 per malam, dan proporsi tamu internasional minimal 70%. Kriteria ini memastikan bahwa sampel penelitian terdiri dari hotel-hotel yang secara konsisten melayani segmen premium dengan standar pelayanan internasional. Berdasarkan data PHRI Indonesia, ke-52 hotel bintang lima di tujuh kawasan tersebut mencatat total revenue sebesar USD 2.1 miliar dan employee satisfaction index rata-rata 78%, menunjukkan bahwa konteks luxury hospitality di Bali sangat ideal untuk penelitian tentang manajemen sumber daya manusia, kecerdasan budaya, dan optimalisasi kinerja karyawan.

3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan dalam beberapa tahapan yang sistematis mulai April hingga Agustus 2025. Pada bulan April 2025, fokus utama adalah persiapan penelitian yang meliputi finalisasi instrumen penelitian, validasi konten oleh para ahli di bidang manajemen perhotelan dan sumber daya manusia, pengurusan izin penelitian ke hotel-hotel terkait, serta koordinasi intensif dengan PHRI Bali untuk memastikan dukungan dan akses ke lokasi penelitian.

Memasuki bulan Mei 2025, akan dilakukan pilot study dengan melibatkan 30 responden dari berbagai departemen hotel untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil uji coba ini akan digunakan untuk menyempurnakan kuesioner final yang akan didistribusikan pada tahap pengumpulan data utama.

Proses pengumpulan data akan berlangsung selama dua bulan penuh, yaitu Juni hingga Juli 2025. Periode ini dipilih karena bertepatan dengan high season pariwisata di Bali, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengamati dinamika kinerja karyawan dalam kondisi operasional yang optimal. Distribusi dan monitoring pengisian kuesioner akan dilakukan secara bertahap di setiap kawasan hotel yang menjadi lokasi penelitian.

Setelah seluruh data terkumpul, proses pengolahan dan analisis data akan dimulai pada bulan Agustus 2025. Tahap ini mencakup tabulasi data, pengolahan statistik menggunakan metode SEM-PLS melalui software SmartPLS 4.1, interpretasi hasil, hingga penyusunan laporan penelitian final. Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada kesesuaiannya untuk tujuan prediktif dan eksploratif, terutama dalam menguji model kompleks dengan variabel mediasi dan banyak indikator. Metode ini tidak mensyaratkan normalitas data sehingga cocok untuk data skala Likert, serta lebih fleksibel terhadap ukuran sampel sedang. Selain itu, SEM-PLS mampu memberikan evaluasi

model yang komprehensif melalui indikator seperti AVE, CR, HTMT, GoF, dan Q^2 . Alokasi waktu satu bulan penuh untuk analisis data ini dimaksudkan untuk memastikan ketelitian dan kedalaman dalam interpretasi temuan penelitian.

3.2.3. Justifikasi Pemilihan Software SmartPLS 4.1

Pemilihan software SmartPLS 4.1 sebagai alat analisis utama dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan metodologis yang komprehensif, dengan mempertimbangkan karakteristik data, kompleksitas model penelitian, dan tujuan analisis yang hendak dicapai. Meskipun terdapat alternatif software lain yang telah disarankan dalam tahap pengembangan penelitian, pemilihan SmartPLS 4.1 tetap dipertahankan berdasarkan justifikasi teoritis dan praktis yang kuat.

A. Perbandingan dengan Pendekatan Berbasis Kovarians: Karakteristik Metodologis

Pertimbangan utama dalam pemilihan SmartPLS 4.1 dibandingkan dengan pendekatan berbasis kovarians (CB-SEM) terletak pada karakteristik metodologis yang berbeda antara kedua pendekatan. Pendekatan berbasis kovarians mensyaratkan asumsi normalitas data dan memerlukan ukuran sampel yang besar untuk memenuhi asumsi asymptotic theory (Hair et al., 2019). Sebaliknya, SmartPLS 4.1 berbasis pada variance-based SEM (VB-SEM) yang tidak mensyaratkan normalitas data dan lebih fleksibel terhadap ukuran sampel sedang, sehingga lebih sesuai dengan karakteristik data penelitian ini yang menggunakan skala Likert 5-point dengan sampel 339 responden.

B. Keunggulan SmartPLS 4.1 untuk Tujuan Penelitian

SmartPLS 4.1 dipilih karena kemampuannya dalam mengakomodasi tujuan penelitian yang bersifat prediktif dan eksploratif. Software ini memberikan evaluasi model yang lebih

komprehensif melalui indikator-indikator yang relevan untuk analisis mediasi, termasuk AVE (Average Variance Extracted), CR (Composite Reliability), HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), GoF (Goodness of Fit), dan Q^2 (Predictive Relevance). Khususnya untuk analisis mediasi kecerdasan budaya, SmartPLS 4.1 menyediakan fitur bootstrapping yang optimal dengan kemampuan menghasilkan confidence intervals yang akurat untuk indirect effects, total effects, dan variance accounted for (VAF).

C. Kesesuaian dengan Kompleksitas Model Penelitian

Model penelitian yang menguji tujuh hipotesis dengan empat variabel laten (kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja karyawan) memerlukan software yang mampu menangani kompleksitas struktural dengan efisien. SmartPLS 4.1 memberikan fleksibilitas dalam pengembangan model yang tidak terbatas pada asumsi normalitas, sehingga memungkinkan peneliti untuk fokus pada interpretasi substantif hasil penelitian tanpa terikat pada asumsi-asumsi statistik yang ketat. Hal ini sesuai dengan rekomendasi Hair et al. (2019) yang menyarankan penggunaan PLS-SEM untuk penelitian yang bertujuan mengembangkan teori dan melakukan prediksi dalam konteks sampel sedang.

D. Pertimbangan Praktis dan Efisiensi Analisis

Dari aspek praktis, SmartPLS 4.1 memberikan kemudahan dalam interpretasi output analisis, terutama untuk peneliti yang fokus pada pengembangan teori dan aplikasi praktis. Software ini menghasilkan output yang lebih user-friendly untuk analisis mediasi, dengan visualisasi path diagram yang jelas dan interpretasi koefisien yang langsung dapat digunakan untuk pengujian hipotesis. Selain itu, kemampuan SmartPLS 4.1 dalam menghasilkan model fit indices yang komprehensif memungkinkan evaluasi kualitas model yang

lebih mendalam, termasuk assessment terhadap measurement model dan structural model secara terpisah.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan metodologis, teoritis, dan praktis tersebut, pemilihan SmartPLS 4.1 sebagai software analisis utama dalam penelitian ini diyakini mampu memberikan hasil analisis yang valid, reliable, dan komprehensif sesuai dengan standar penelitian akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perhotelan.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan yang bekerja di hotel-hotel bintang lima di Bali, baik pada departemen operasional maupun non-operasional. Berdasarkan struktur organisasi standar industri perhotelan mewah, departemen operasional terdiri dari Front Office yang bertanggung jawab atas pelayanan tamu secara langsung, Housekeeping yang mengelola kebersihan dan kenyamanan kamar serta area publik, Food & Beverage yang menangani seluruh aspek kuliner dan restoran, Engineering yang memastikan pemeliharaan fasilitas dan infrastruktur, Security yang menjaga keamanan properti dan tamu, serta Spa & Recreation dan Guest Activities yang fokus pada pengalaman wellness dan hiburan tamu.

Sementara itu, departemen non-operasional meliputi Human Resources yang mengelola pengembangan SDM, Finance & Accounting yang mengatur aspek keuangan, Sales & Marketing yang bertanggung jawab atas promosi dan penjualan, Purchasing yang menangani pengadaan barang, serta IT dan Administration yang mendukung kelancaran operasional hotel secara keseluruhan.

Berdasarkan data terbaru dari PHRI Bali (2024), dari 52 hotel bintang lima yang tersebar di tujuh kawasan utama Bali yaitu Nusa Dua,

Jimbaran, Sanur, Kuta, Legian, Ubud dan Karangasem yang memenuhi kriteria sebagai luxury hotel dengan reputasi global, tercatat total populasi karyawan mencapai 12,500 orang yang terdistribusi secara proporsional di berbagai departemen tersebut. Namun, untuk efektivitas dan efisiensi penelitian, tidak semua hotel akan dijadikan lokasi penelitian. Dari total hotel tersebut, akan dipilih beberapa hotel secara random yang merepresentasikan ketujuh kawasan tersebut, dengan populasi target sebesar 1,250 karyawan yang merepresentasikan tenaga kerja profesional yang secara aktif terlibat dalam penyediaan layanan hospitality berkelas internasional.

3.3.2. Teknik Sampling

Penelitian menggunakan proportionate stratified random sampling untuk memastikan representasi yang seimbang dari setiap departemen, mengadaptasi metodologi sampling dari penelitian Pattanapongthorn dan Thanyawatpornkul (2021). Distribusi sampel akan ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah karyawan di masing-masing departemen setelah mendapatkan data aktual dari perusahaan.

3.3.3. Penentuan Ukuran Sampel

Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 5%:

$$n = N / (1 + N.e^2)$$

$$n = 1,250 / (1 + 1,250 \times 0.05^2)$$

$$n = 303 \text{ responden}$$

Untuk mengantisipasi non-response dan data tidak valid, jumlah sampel ditambah 20% menjadi 364 responden. Jumlah ini juga memenuhi kriteria minimum sampel untuk analisis SEM menurut Hair et al. (2019) yang merekomendasikan:

- a) Minimum 5-10 kali jumlah indikator ($30 \text{ indikator} \times 8 = 240 \text{ sampel}$)
- b) Minimum 200 sampel untuk model kompleks dengan mediasi

3.4. Sumber dan Jenis Data

3.4.1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui:

- Kuesioner terstruktur yang diadaptasi dari instrumen tervalidasi
- Wawancara mendalam dengan manajer departemen terkait
- Observasi langsung terhadap

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber publik yang terverifikasi:

a) Data Statistik Resmi:

- Badan Pusat Statistik (BPS) Bali (2024)
- Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Bali (2024)
- Dinas Pariwisata Provinsi Bali (2024)

b) Publikasi Akademik:

- Jurnal internasional bereputasi (Scopus Q1/Q2) dalam bidang:
 - i. Manajemen Sumber Daya Manusia
 - ii. Manajemen Perhotelan
 - iii. Perilaku Organisasi
 - iv. Psikologi Industri dan Organisasi
- Buku teks terkemuka dalam bidang manajemen perhotelan dan SDM

c) Publikasi Industri:

- Laporan tahunan Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia Bali

- Statistik pariwisata Bali dari Dinas Pariwisata
- Publikasi resmi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
- Laporan industri perhotelan dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)

3.5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui:

3.5.1. Survei Kuesioner

a) Platform Survei Elektronik

- Menggunakan Google Form Professional untuk distribusi kuesioner dengan pertimbangan:
 - Familiar dan mudah diakses oleh responden
 - Fitur skip logic untuk efisiensi pengisian
 - Export data otomatis ke format Excel/SPSS
 - Tampilan mobile-friendly
 - Gratis dan reliable
 - Fitur keamanan dan validasi:
 1. Pembatasan satu respons per email
 2. Validasi pengisian wajib
 3. Timestamp otomatis
 4. Backup data real-time

b) Prosedur Pengumpulan Data

1. Persiapan:

- Koordinasi dengan HRD masing-masing hotel

- Pembuatan database email karyawan
- Pengujian sistem survei elektronik

2. Distribusi:

- Pengiriman link survei melalui email resmi hotel
- Reminder otomatis setiap 3 hari
- Monitoring progress real-time

3. Quality Control:

- Screening data incomplete responses
- Identifikasi straight-lining responses
- Verifikasi waktu pengisian

c) Strategi Peningkatan Response Rate

1. Penjelasan singkat tujuan penelitian
2. Estimasi waktu pengisian (15-20 menit)
3. Jaminan kerahasiaan data
4. Insentif non-moneter (ringkasan hasil penelitian)
5. Dukungan manajemen hotel

d) Backup Plan

1. Penyediaan QR Code untuk akses cepat
2. Opsi pengisian offline untuk kasus khusus
3. Help desk online untuk bantuan teknis

3.5.2. Observasi Terstruktur

Observasi terstruktur dilakukan dengan menggunakan checklist standar yang mencakup tiga aspek utama. Pertama, observasi terhadap

implementasi SOP pelayanan untuk memastikan konsistensi kualitas layanan sesuai standar hotel bintang lima. Kedua, pengamatan interaksi lintas budaya antara karyawan dengan tamu internasional untuk menilai kemampuan adaptasi budaya. Ketiga, evaluasi penerapan standar luxury service yang menjadi benchmark industri perhotelan mewah.

Untuk menjamin akurasi dan reliabilitas data observasi, dokumentasi dilakukan secara sistematis menggunakan format observasi yang telah distandarisasi. Setiap observasi dicatat dengan timestamp yang jelas untuk memudahkan tracking dan analisis temporal. Selain itu, dilakukan verifikasi silang antar observer untuk meminimalkan bias subjektivitas dan memastikan konsistensi penilaian dalam proses observasi.

3.6. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

3.6.1. Definisi Konseptual Variabel

A. Kompetensi (X_1)

Kompetensi didefinisikan sebagai seperangkat kemampuan teknis, interpersonal, dan adaptif yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas perhotelan secara efektif dan profesional. Kompetensi mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitudes*) yang diperlukan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dalam konteks industri perhotelan yang dinamis dan multikultural.

B. Motivasi Intrinsik (X_2)

Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan internal yang berasal dari dalam diri karyawan untuk mencapai kinerja optimal, yang didorong oleh kepuasan pribadi, minat alami, dan keinginan untuk berkembang. Motivasi ini bersifat self-determined dan tidak bergantung pada insentif eksternal, melainkan muncul dari

kesenangan intrinsik dalam melakukan pekerjaan dan pencapaian tujuan pribadi.

C. Kecerdasan Budaya (M)

Kecerdasan budaya merupakan kemampuan kognitif, afektif, dan behavioral untuk memahami, beradaptasi, dan berinteraksi secara efektif dalam konteks lintas budaya. Kemampuan ini memungkinkan karyawan untuk mengenali perbedaan budaya, menyesuaikan perilaku komunikasi, dan membangun hubungan yang harmonis dengan tamu dari berbagai latar belakang budaya.

D. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai karyawan dalam memberikan layanan perhotelan berkualitas tinggi, yang mencakup aspek kuantitatif (target pencapaian) dan kualitatif (standar layanan). Kinerja ini mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas-tugas perhotelan sesuai dengan standar industri luxury hospitality.

3.6.2. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dilakukan dengan mengembangkan indikator-indikator yang dapat diukur secara empiris dan relevan dengan konteks industri perhotelan. Setiap indikator dirancang untuk mengukur aspek spesifik dari konstruk yang diteliti, dengan mempertimbangkan karakteristik unik industri perhotelan yang membutuhkan interaksi intensif dengan tamu internasional.

3.6.3. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert 5 poin:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran

No	Variabel	Kode	Indikator	Skala	Sumber Referensi
1	Kompetensi (X ₁)	X1.1	Saya memiliki pengetahuan yang luas tentang produk dan layanan hotel	Likert 1–5	Hayes & Ninemeier (2019); Boella & Goss-Turner (2023)
		X1.2	Saya mampu menjalankan tugas operasional dengan efisien	Likert 1–5	Hayes & Ninemeier (2019)
		X1.3	Saya dapat menyelesaikan masalah dengan cepat dan tepat	Likert 1–5	Boella & Goss-Turner (2023)
		X1.4	Saya berkomunikasi dengan efektif kepada tamu dari berbagai budaya	Likert 1–5	Hayes & Ninemeier (2019)
		X1.5	Saya bekerja sama dengan baik dalam tim	Likert 1–5	Boella & Goss-Turner (2023)

			yang multikultural		
		X1.6	Saya memahami kebutuhan dan ekspektasi tamu internasional	Likert 1–5	Boella & Goss-Turner (2023)
		X1.7	Saya mampu beradaptasi dengan standar layanan yang berbeda	Likert 1–5	Hayes & Ninemeier (2019)
		X1.8	Saya memiliki kemampuan bahasa asing yang memadai	Likert 1–5	Boella & Goss-Turner (2023)
		X1.9	Saya memahami protokol dan etika perhotelan internasional	Likert 1–5	Hayes & Ninemeier (2019)
2	Motivasi Intrinsik (X ₂)	X2.1	Saya merasa tertantang dengan pekerjaan saya di hotel	Likert 1–5	Kenneth (2023); Ryan & Deci (2020)
		X2.2	Saya menikmati belajar hal-hal baru dalam pekerjaan	Likert 1–5	The Oxford Handbook of Human Motivation (2023)
		X2.3	Saya bangga dengan profesi	Likert 1–5	Kenneth (2023)

			saya di industri perhotelan		
		X2.4	Saya termotivasi untuk terus mengembangkan kemampuan	Likert 1–5	Ryan & Deci (2020)
		X2.5	Saya mendapat kepuasan dari melayani tamu hotel	Likert 1–5	The Oxford Handbook of Human Motivation (2023)
		X2.6	Saya berdedikasi penuh terhadap pekerjaan saya	Likert 1–5	Kenneth (2023)
3	Kecerdasan Budaya (M)	M1.1	Saya sadar akan perbedaan budaya ketika berinteraksi dengan tamu	Likert 1–5	Ang et al. (2021); Chen & Wang (2022)
		M1.2	Saya memahami sistem nilai dan norma budaya tamu internasional	Likert 1–5	Ang et al. (2021)
		M1.3	Saya tertarik mempelajari budaya yang berbeda	Likert 1–5	Chen & Wang (2022)
		M1.4	Saya percaya diri berinteraksi dengan tamu dari budaya berbeda	Likert 1–5	Ang et al. (2021)

		M1.5	Saya menyesuaikan gaya komunikasi sesuai budaya tamu	Likert 1–5	Chen & Wang (2022)
		M1.6	Saya mengubah perilaku saya sesuai situasi budaya yang berbeda	Likert 1–5	Ang et al. (2021)
4	Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan	Likert 1–5	Jitpraphai et al. (2021); Hayes & Ninemeier (2019)
		Y1.2	Saya bekerja secara efisien dalam menjalankan tugas	Likert 1–5	Hayes & Ninemeier (2019)
		Y1.3	Hasil kerja saya selalu berkualitas tinggi	Likert 1–5	Jitpraphai et al. (2021)
		Y1.4	Saya memberikan layanan yang tepat dan akurat	Likert 1–5	Hayes & Ninemeier (2019)
		Y1.5	Saya merespon permintaan tamu dengan cepat	Likert 1–5	Jitpraphai et al. (2021)

		Y1.6	Saya melayani tamu dengan ramah dan profesional	Likert 1–5	Hayes & Ninemeier (2019)
		Y1.7	Saya mampu beradaptasi dengan budaya tamu yang berbeda	Likert 1–5	Jitpraphai et al. (2021)
		Y1.8	Saya berkomunikasi efektif lintas budaya dengan tamu	Likert 1–5	Hayes & Ninemeier (2019)
		Y1.9	Saya membangun hubungan positif dengan tamu internasional	Likert 1–5	Jitpraphai et al. (2021)

Sumber: Data diolah (2024)

3.6.4. Justifikasi Pemilihan Indikator

A. Kompetensi (X₁) - 9 Indikator

Pemilihan 9 indikator untuk konstruk kompetensi didasarkan pada **Competency-Based Management Theory** (Bharwani & Jauhari, 2020) yang menekankan tiga dimensi kompetensi dalam industri perhotelan:

Aspek Teknis (X1.1-X1.3):

- **X1.1** (Pengetahuan Produk): Berdasarkan teori Resource-Based View, pengetahuan produk merupakan core competency yang membedakan hotel luxury dari kompetitor (Barney, 1991). Indikator ini mengukur kemampuan karyawan dalam memahami dan menjelaskan seluruh layanan hotel kepada tamu internasional.
- **X1.2** (Efisiensi Operasional): Mengacu pada Operational Excellence Theory yang menekankan bahwa efisiensi operasional merupakan determinan utama kinerja dalam industri jasa (Porter, 1985). Indikator ini mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan optimal.
- **X1.3** (Problem-Solving Skills): Berdasarkan Creative Problem-Solving Theory dalam hospitality management, kemampuan menyelesaikan masalah secara cepat dan tepat merupakan kompetensi kritis untuk memberikan service recovery yang efektif (Zeithaml et al., 2018).

Aspek Interpersonal (X1.4-X1.6):

- **X1.4** (Komunikasi Efektif): Mengacu pada Communication Accommodation Theory yang menekankan pentingnya penyesuaian gaya komunikasi sesuai dengan latar belakang budaya tamu (Giles et al., 1991). Indikator ini mengukur kemampuan adaptasi komunikasi lintas budaya.
- **X1.5** (Teamwork Multikultural): Berdasarkan Team Effectiveness Theory dalam konteks hospitality, teamwork dalam lingkungan multikultural membutuhkan cultural sensitivity dan collaborative skills (Kozlowski & Ilgen, 2006). Indikator ini mengukur kemampuan kolaborasi lintas budaya.

- **X1.6** (Customer Understanding): Mengacu pada Customer Relationship Management Theory yang menekankan bahwa pemahaman mendalam terhadap kebutuhan tamu merupakan kunci keberhasilan dalam luxury hospitality (Payne & Frow, 2005). Indikator ini mengukur kemampuan membaca ekspektasi tamu internasional.

Aspek Adaptif (X1.7-X1.9):

- **X1.7** (Adaptasi Standar Layanan): Berdasarkan Service Adaptation Theory, kemampuan beradaptasi dengan standar layanan yang berbeda merupakan kompetensi kritis dalam industri yang dinamis (Lovelock & Wirtz, 2016). Indikator ini mengukur fleksibilitas pelayanan.
- **X1.8** (Kemampuan Bahasa Asing): Mengacu pada Language Proficiency Theory dalam hospitality, kemampuan bahasa asing merupakan enabling factor untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada tamu internasional (Shaw et al., 2011). Indikator ini mengukur kompetensi komunikasi global.
- **X1.9** (Protokol Internasional): Berdasarkan International Hospitality Standards Theory, pemahaman protokol dan etika perhotelan internasional merupakan kompetensi wajib untuk memenuhi standar global (Medlik, 2012). Indikator ini mengukur profesionalisme internasional.

B. Motivasi Intrinsik (X₂) - 6 Indikator

Pemilihan 6 indikator untuk konstruk motivasi intrinsik didasarkan pada **Self-Determination Theory** (Deci & Ryan, 2020) yang menekankan tiga kebutuhan psikologis dasar dalam konteks hospitality:

Challenge & Learning (X2.1-X2.2):

- **X2.1** (Perasaan Tertantang): Berdasarkan Challenge-Skill Balance Theory, perasaan tertantang dalam pekerjaan memicu flow state yang optimal untuk kinerja (Csikszentmihalyi, 1990). Indikator ini mengukur tingkat engagement karyawan dalam industri perhotelan yang dinamis.
- **X2.2** (Minat Belajar): Mengacu pada Learning Motivation Theory dalam hospitality, minat belajar hal baru merupakan driver utama untuk continuous improvement dalam industri yang terus berkembang (Kolb, 1984). Indikator ini mengukur growth mindset karyawan.

Pride & Development (X2.3-X2.4):

- **X2.3** (Kebanggaan Profesi): Berdasarkan Professional Identity Theory, kebanggaan terhadap profesi di industri perhotelan merupakan motivator intrinsik yang kuat untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi (Ashforth & Mael, 1989). Indikator ini mengukur sense of belonging karyawan.
- **X2.4** (Keinginan Berkembang): Mengacu pada Career Development Theory dalam hospitality, keinginan untuk terus mengembangkan kemampuan merupakan indikator motivasi intrinsik yang berkelanjutan (Schein, 1990). Indikator ini mengukur career commitment karyawan.

Satisfaction & Dedication (X2.5-X2.6):

- **X2.5** (Kepuasan Melayani): Berdasarkan Service Satisfaction Theory, kepuasan yang diperoleh dari melayani tamu merupakan reward intrinsik yang memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik (Oliver, 1997). Indikator ini mengukur service orientation karyawan.
- **X2.6** (Dedikasi Penuh): Mengacu pada Work Engagement Theory, dedikasi penuh terhadap pekerjaan merupakan manifestasi dari motivasi intrinsik yang tinggi (Schaufeli et al., 2002). Indikator ini mengukur work commitment karyawan.

C. Kecerdasan Budaya (M) - 6 Indikator

Pemilihan 6 indikator untuk konstruk kecerdasan budaya didasarkan pada **Cultural Intelligence Theory** (Ang & Van Dyne, 2008) yang mengidentifikasi empat dimensi kecerdasan budaya:

Cultural Awareness (M1.1-M1.3):

- **M1.1** (Kesadaran Budaya): Berdasarkan Cultural Awareness Theory, kesadaran akan perbedaan budaya merupakan tahap pertama dalam cultural intelligence (Bennett, 1993). Indikator ini mengukur metacognitive cultural intelligence yang memungkinkan karyawan mengenali perbedaan budaya.
- **M1.2** (Pemahaman Sistem Nilai): Mengacu pada Cultural Values Theory, pemahaman sistem nilai dan norma budaya tamu

internasional merupakan cognitive cultural intelligence yang diperlukan untuk interpretasi budaya yang akurat (Hofstede, 2001). Indikator ini mengukur knowledge-based cultural understanding.

- **M1.3** (Minat Budaya): Berdasarkan Cultural Interest Theory, minat mempelajari budaya yang berbeda merupakan affective cultural intelligence yang mendorong engagement budaya (Earley & Ang, 2003). Indikator ini mengukur emotional drive untuk cultural learning.

Cultural Adaptation (M1.4-M1.6):

- **M1.4** (Kepercayaan Diri Interkultural): Mengacu pada Cultural Confidence Theory, kepercayaan diri dalam berinteraksi dengan tamu dari budaya berbeda merupakan behavioral cultural intelligence yang memungkinkan adaptasi efektif (Bandura, 1997). Indikator ini mengukur self-efficacy dalam konteks budaya.
- **M1.5** (Penyesuaian Komunikasi): Berdasarkan Cross-Cultural Communication Theory, kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi sesuai budaya tamu merupakan behavioral flexibility yang kritis dalam hospitality (Gudykunst, 2003). Indikator ini mengukur adaptive communication skills.
- **M1.6** (Perubahan Perilaku): Mengacu pada Behavioral Adaptation Theory, kemampuan mengubah perilaku sesuai situasi budaya yang berbeda merupakan behavioral cultural intelligence yang memungkinkan cultural fit (Black & Mendenhall, 1990). Indikator ini mengukur behavioral flexibility.

D. Kinerja Karyawan (Y) - 9 Indikator

Pemilihan 9 indikator untuk konstruk kinerja karyawan didasarkan pada **Performance Management Theory** (Armstrong & Baron, 2005; Aguinis, 2019) dalam konteks hospitality yang mengintegrasikan task performance, service quality, dan cultural performance:

Task Performance (Y1.1-Y1.3):

- **Y1.1** (Pencapaian Target): Berdasarkan Goal Setting Theory, pencapaian target yang ditetapkan merupakan indikator kinerja kuantitatif yang dapat diukur secara objektif (Locke & Latham, 2002). Indikator ini mengukur effectiveness karyawan dalam memenuhi ekspektasi organisasi.
- **Y1.2** (Efisiensi Kerja): Mengacu pada Efficiency Theory dalam hospitality, efisiensi dalam menjalankan tugas merupakan determinan utama produktivitas dan cost-effectiveness (Porter, 1985). Indikator ini mengukur operational efficiency karyawan.
- **Y1.3** (Kualitas Hasil): Berdasarkan Quality Management Theory, kualitas hasil kerja yang tinggi merupakan standar minimum dalam luxury hospitality (Deming, 1986). Indikator ini mengukur quality standards karyawan.

Service Quality (Y1.4-Y1.6):

- **Y1.4** (Akurasi Layanan): Mengacu pada Service Accuracy Theory, ketepatan dan akurasi dalam memberikan layanan merupakan dimensi kritis service quality (Parasuraman et al., 1988). Indikator ini mengukur precision dalam service delivery.

- **Y1.5 (Responsivitas):** Berdasarkan Service Responsiveness Theory, kecepatan merespon permintaan tamu merupakan indikator service quality yang mempengaruhi customer satisfaction (Zeithaml et al., 2018). Indikator ini mengukur service speed karyawan.
- **Y1.6 (Profesionalisme):** Mengacu pada Professional Service Theory, profesionalisme dalam melayani tamu merupakan standar etika yang wajib dipenuhi dalam luxury hospitality (Hayes & Ninemeier, 2019). Indikator ini mengukur professional standards karyawan.

Cultural Performance (Y1.7-Y1.9):

- **Y1.7 (Adaptasi Budaya):** Berdasarkan Cultural Adaptation Performance Theory, kemampuan beradaptasi dengan budaya tamu yang berbeda merupakan indikator kinerja yang unik dalam konteks hospitality internasional (Ang et al., 2007). Indikator ini mengukur cultural flexibility karyawan.
- **Y1.8 (Komunikasi Lintas Budaya):** Mengacu pada Cross-Cultural Communication Performance Theory, efektivitas komunikasi lintas budaya merupakan kompetensi kritis untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada tamu internasional (Gudykunst, 2003). Indikator ini mengukur intercultural communication effectiveness.
- **Y1.9 (Relationship Building):** Berdasarkan Relationship Marketing Theory dalam hospitality, kemampuan membangun hubungan positif dengan tamu internasional merupakan strategi untuk customer retention dan loyalty (Berry, 1995). Indikator ini mengukur relationship management skills karyawan.

Kontribusi Teoritis dan Praktis:

Setiap indikator yang dipilih memberikan kontribusi ganda: (1) **teoritis** dengan mengkonfirmasi dan mengembangkan teori-teori yang relevan dalam konteks hospitality management, dan (2) **praktis** dengan memberikan framework pengukuran yang dapat diimplementasikan oleh manajer SDM hotel untuk evaluasi kinerja karyawan yang komprehensif dan berbasis teori.

3.6.5. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

A. *Content Validity*

Instrumen pengukuran telah divalidasi melalui:

- Review literatur komprehensif dari sumber-sumber bereputasi tinggi
- Adaptasi instrumen yang telah tervalidasi dalam penelitian terdahulu
- Expert judgment dari akademisi dan praktisi perhotelan

B. *Construct Validity*

Validitas konstruk diuji melalui:

- Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk memastikan unidimensionalitas
- Pengujian validitas konvergen dan diskriminan
- Evaluasi model pengukuran menggunakan SEM-PLS

C. *Reliability*

Reliabilitas instrumen diuji melalui:

- *Cronbach's Alpha* untuk konsistensi internal
- *Composite Reliability* untuk reliabilitas komposit
- *Split-half reliability* untuk stabilitas pengukuran

3.7. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan pendekatan two-step modeling sebagaimana yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2019) untuk penelitian yang bersifat prediktif dan eksploratif. Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis: pertama, SEM-PLS tidak mensyaratkan asumsi normalitas distribusi data sehingga cocok untuk data skala Likert; kedua, metode ini lebih fleksibel terhadap ukuran sampel sedang; ketiga, SEM-PLS mampu menangani model yang kompleks dengan variabel mediasi dan banyak indikator (Sekaran dan Bougie, 2020).

Seluruh analisis data dilakukan menggunakan software SmartPLS versi terbaru dengan mengikuti prosedur systematic assessment yang dikembangkan oleh Hair et al. (2019). Analisis dimulai dengan pengujian outer model (measurement model) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui indikator *outer loadings*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Composite Reliability*. Selanjutnya dilakukan uji validitas diskriminan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* sebagaimana yang disarankan oleh Henseler et al. (2015). Pada tahap inner model (structural model), analisis mencakup *evaluasi collinearity (VIF)*, *koefisien determinasi (R^2)*, *predictive relevance (Q^2)*, *effect size (f^2)*, dan *Goodness of Fit (GoF)*. Uji hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping procedure* dengan 5000 subsamples untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, termasuk analisis efek mediasi dengan pendekatan *specific indirect effects* dan perhitungan *Variance Accounted For (VAF)*.

3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik data penelitian dan profil responden sebelum melakukan analisis inferensial yang lebih kompleks (Sekaran dan Bougie, 2020). Tahap ini penting untuk memahami pola distribusi data

dan memastikan kesesuaian data dengan asumsi-asumsi yang diperlukan dalam analisis SEM-PLS.

a) Profil Responden

Analisis profil responden dilakukan untuk memahami karakteristik demografis dari sampel penelitian, mengikuti prosedur yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2019):

- Distribusi frekuensi: Menghitung jumlah dan persentase responden berdasarkan karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan departemen untuk memberikan gambaran komposisi sampel secara detail dan terstruktur
- Persentase: Menunjukkan proporsi setiap kategori dalam populasi sampel untuk memudahkan interpretasi distribusi karakteristik responden secara proporsional
- Grafik dan tabel: Visualisasi data dalam bentuk grafik dan tabel untuk memudahkan pemahaman dan interpretasi pola distribusi karakteristik responden secara visual dan sistematis

b) Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran umum tentang kecenderungan dan variasi data penelitian, sesuai dengan panduan analisis data kuantitatif oleh Cohen (1988):

- Mean: Menghitung nilai rata-rata untuk setiap variabel penelitian untuk mengetahui kecenderungan sentral dari respon responden
- Standar deviasi: Mengukur sebaran atau variasi data dari nilai rata-rata untuk memahami tingkat heterogenitas respon dan normalitas distribusi (Hair et al., 2019)

- Median dan modus: Mengidentifikasi ukuran tendensi sentral lainnya untuk melengkapi analisis distribusi data dan mendeteksi potensi outliers atau skewness dalam data

3.7.2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan secara sistematis untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk penelitian, dengan mengikuti prosedur yang dikembangkan oleh Hair et al. (2019):

a) Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator secara valid mengukur konstruk yang dimaksud:

- *Loading factor* > 0.7 (Hair et al., 2019) untuk memastikan kontribusi signifikan indikator terhadap konstruk
- *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.5 (Fornell dan Larcker, 1981) untuk memverifikasi bahwa konstruk menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya

b) Uji Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya:

- *Cross loading analysis* untuk memastikan indikator tidak bermuatan tinggi pada konstruk lain, menjamin keunikan pengukuran setiap konstruk
- *Fornell-Larcker criterion* sebagai pendekatan tradisional untuk membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk
- *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* < 0.9 sebagai kriteria yang lebih robust untuk menilai validitas diskriminan

c) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi dan stabilitas pengukuran:

- *Cronbach's Alpha* > 0.7 untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator konstruk
- *Composite Reliability* > 0.7 sebagai alternatif yang lebih tepat untuk PLS-SEM karena mempertimbangkan loading indikator yang berbeda

3.7.3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kekuatan prediktif model dan signifikansi hubungan antar konstruk:

a) *Koefisien Determinasi (R^2)*

Mengukur kemampuan prediktif model dengan interpretasi mengikuti Cohen (1988):

- $R^2 > 0.75$: Menunjukkan kemampuan prediksi yang substansial
- $R^2 > 0.50$: Mengindikasikan kemampuan prediksi moderat
- $R^2 > 0.25$: Menandakan kemampuan prediksi yang lemah

b) *Predictive Relevance (Q^2)*

Dihitung menggunakan prosedur blindfolding untuk menilai relevansi prediktif model:

- $Q^2 > 0$: Mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik
- $Q^2 < 0$: Menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif

c) *Effect Size (f^2)*

Mengukur kontribusi relatif variabel eksogen terhadap R^2 variabel endogen:

- $f^2 > 0.35$: Menandakan efek besar dari variabel prediktor
- $f^2 > 0.15$: Mengindikasikan efek menengah
- $f^2 > 0.02$: Menunjukkan efek kecil

d) *Path Coefficients*

Analisis koefisien jalur untuk menilai hubungan antar konstruk:

- Nilai dan arah koefisien jalur (β) untuk menentukan kekuatan dan arah hubungan
- Signifikansi melalui t-statistics > 1.96 untuk tingkat kepercayaan 95%
- p-values < 0.05 untuk memastikan signifikansi statistik

3.7.4. Analisis Mediasi

Analisis mediasi dilakukan secara komprehensif menggunakan pendekatan bootstrapping untuk menguji efek tidak langsung:

a) *Prosedur Bootstrapping* (Hair et al., 2019)

Dilakukan dengan parameter:

- 5000 subsamples untuk memastikan stabilitas hasil estimasi
- Two-tailed test dengan distribusi empiris untuk pengujian hipotesis
- Significance level 0.05 ($\alpha = 5\%$) sebagai standar pengujian

b) *Specific Indirect Effects*

Analisis efek tidak langsung spesifik meliputi:

- *Path coefficients* untuk mengukur kekuatan hubungan mediasi

- t-statistics untuk menguji signifikansi efek mediasi
- p-values untuk menentukan signifikansi statistik
- *Confidence intervals* (95%) untuk interpretasi robustness

c) Total Effects Analysis

Analisis efek total yang mencakup:

- *Direct effects*: mengukur hubungan langsung antar variabel
- *Indirect effects*: menghitung hubungan melalui variabel mediator
- *Total effects*: mengevaluasi keseluruhan pengaruh dengan menjumlahkan *direct* dan *indirect effects*

d) *Variance Accounted For (VAF)*

Mengukur besaran efek mediasi dengan interpretasi:

- $VAF > 80\%$: Mengindikasikan mediasi penuh
- $20\% \leq VAF \leq 80\%$: Menunjukkan mediasi parsial
- $VAF < 20\%$: Menandakan tidak ada efek mediasi

3.7.5. Model Fit Assessment

Penilaian kesesuaian model dilakukan melalui:

a) *Model Fit Indices*

Menggunakan indikator fit yang meliputi:

- $SRMR < 0.08$ untuk menilai residual standar
- $NFI > 0.9$ untuk mengukur peningkatan fit
- $RMS_theta < 0.12$ untuk mengevaluasi outer model

b) *Goodness of Fit (GoF)*

Kriteria evaluasi global fit:

- *GoF small* = 0.1 untuk fit minimal
- *GoF medium* = 0.25 untuk fit moderat
- *GoF large* = 0.36 untuk fit substansial

3.7.6. Pengujian *Common Method Bias*

Evaluasi potensi bias metode umum melalui:

a) *Full Collinearity Assessment*

Kriteria evaluasi:

- $VIF < 3.3$ untuk memastikan tidak ada masalah collinearity

b) *Measured Latent Marker Variable (MLMV)*

Analisis mendalam meliputi:

- Correlation analysis untuk mendeteksi pola hubungan
- Method factor analysis untuk mengidentifikasi variance umum

3.7.7. Kriteria Evaluasi Model

Standar evaluasi komprehensif mencakup:

a) *Measurement Model Criteria*

Kriteria evaluasi model pengukuran:

- *Indicator reliability* > 0.7 untuk reliabilitas indikator
- *Internal consistency reliability* > 0.7 untuk konsistensi internal
- *Convergent validity (AVE)* > 0.5 untuk validitas konvergen
- *Discriminant validity (HTMT)* < 0.9 untuk validitas diskriminan

b) *Structural Model Criteria*

Kriteria evaluasi model struktural:

- Path coefficients (β) untuk kekuatan hubungan

- t-values > 1.96 untuk signifikansi statistik
- p-values < 0.05 untuk tingkat kepercayaan
- R² values untuk kemampuan prediktif
- f² effect sizes untuk besaran efek
- Q² predictive relevance untuk relevansi prediktif



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian

Bagian ini menyajikan gambaran komprehensif mengenai pelaksanaan penelitian lapangan yang telah dilakukan untuk mengumpulkan data empiris tentang hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali. Gambaran umum penelitian mencakup dua aspek fundamental, yaitu proses pengumpulan data yang

menjelaskan prosedur sistematis dalam memperoleh data penelitian dan karakteristik responden yang memberikan profil demografis komprehensif dari partisipan penelitian.

Dokumentasi proses pengumpulan data bertujuan untuk memberikan transparansi metodologis dan memastikan replikabilitas penelitian, sementara analisis karakteristik responden berfungsi untuk memvalidasi representativitas sampel dan memberikan konteks interpretasi hasil penelitian. Kedua komponen ini sangat penting untuk membangun kredibilitas empiris penelitian dan memberikan landasan yang solid bagi analisis statistik yang akan dilakukan pada bagian selanjutnya.

4.1.1. Proses Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei potong lintang untuk menguji pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik yang dimediasi oleh kecerdasan budaya terhadap kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali. Pengumpulan data dilakukan selama periode Juni hingga Juli 2025 sesuai dengan jadwal penelitian yang telah ditetapkan di Bab III.

Kriteria inklusi responden meliputi: (1) karyawan hotel bintang lima di wilayah Bali dengan masa kerja minimal 1 tahun, (2) bekerja di departemen operasional hotel baik yang berinteraksi langsung dengan tamu (front office, F&B service, housekeeping, sales & marketing) maupun departemen pendukung operasional (HRD, accounting & finance, engineering, security, purchasing), (3) memiliki pemahaman tentang standar layanan hotel bintang lima, dan (4) bersedia berpartisipasi dalam penelitian secara sukarela. Kriteria eksklusi meliputi karyawan yang sedang cuti atau tidak aktif bekerja selama periode pengumpulan data.

Penelitian menggunakan proportionate stratified random sampling untuk memastikan representasi yang seimbang dari setiap departemen,

mengadaptasi metodologi sampling dari penelitian Pattanapongthorn dan Thanyawatpornkul (2021). Distribusi sampel ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah karyawan di masing-masing departemen setelah mendapatkan data aktual dari perusahaan.

Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 5%:

$$n = N / (1 + N.e^2)$$

$$n = 1,250 / (1 + 1,250 \times 0.05^2)$$

$$n = 303 \text{ responden}$$

Untuk mengantisipasi non-response dan data tidak valid, jumlah sampel ditambah 20% menjadi 364 responden. Jumlah ini juga memenuhi kriteria minimum sampel untuk analisis SEM menurut Hair et al. (2019) yang merekomendasikan: (a) minimum 5-10 kali jumlah indikator ($30 \text{ indikator} \times 8 = 240 \text{ sampel}$), dan (b) minimum 200 sampel untuk model kompleks dengan mediasi. Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, diperoleh 339 responden yang memberikan respon lengkap dan valid, dengan response rate mencapai 93.1% dari target sampel yang ditetapkan.

Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui koordinasi dengan departemen Human Resources Development (HRD) masing-masing hotel. Sebelum penyebaran kuesioner, dilakukan sosialisasi kepada manajemen hotel mengenai tujuan penelitian, prosedur pengumpulan data, dan manfaat penelitian bagi pengembangan SDM hotel. Kuesioner disebarkan secara online melalui platform Google Forms dengan link yang didistribusikan oleh HRD kepada karyawan yang memenuhi kriteria.

Prosedur pengumpulan data mengikuti protokol etika penelitian yang disetujui oleh komite etik universitas. Setiap responden diberikan

informed consent yang menjelaskan: (1) tujuan penelitian dan manfaatnya, (2) kerahasiaan data responden, (3) hak untuk menarik diri dari penelitian tanpa konsekuensi, (4) prosedur pengumpulan dan pengolahan data, dan (5) kontak peneliti untuk pertanyaan atau keluhan. Informed consent harus disetujui sebelum responden dapat mengisi kuesioner.

Dari total 364 kuesioner yang didistribusikan, sebanyak 339 kuesioner berhasil dikembalikan dengan tingkat respons mencapai 93.1%. Tingkat respons yang tinggi ini menunjukkan antusiasme responden dan efektivitas koordinasi dengan manajemen hotel. Setelah dilakukan validasi dan screening data, seluruh kuesioner yang dikembalikan memenuhi kriteria kelengkapan (minimal 80% item terjawab) dan dapat digunakan dalam analisis. Dengan demikian, jumlah data valid yang dapat digunakan dalam penelitian adalah 339 responden

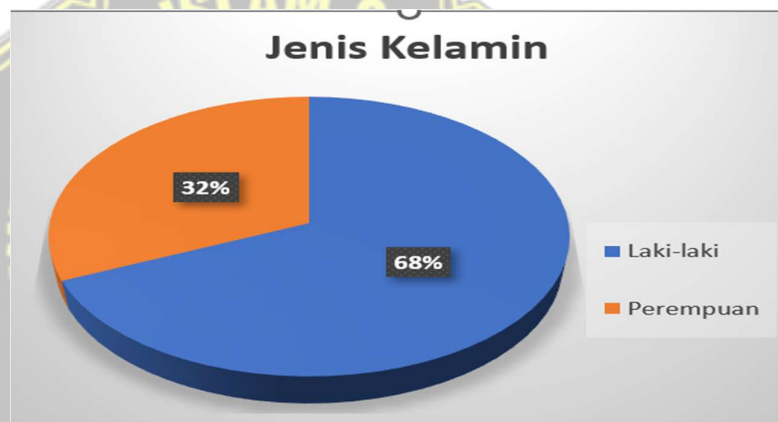
Untuk memastikan kualitas data, dilakukan screening awal terhadap kelengkapan jawaban responden serta konsistensi respon pada item-item pertanyaan yang saling berkaitan. Deteksi outliers dilakukan menggunakan Mahalanobis distance dengan threshold $p < 0.001$, dan penanganan data yang hilang menggunakan penggantian rata-rata untuk item yang missing $< 5\%$. Data yang lolos tahap screening kemudian dianalisis menggunakan software SmartPLS 4.1 untuk pengujian model penelitian lebih lanjut sesuai dengan metode analisis yang telah ditetapkan di Bab III.

4.1.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari 339 responden yang valid, karakteristik demografis responden dapat dijabarkan secara komprehensif untuk memberikan gambaran mendalam tentang profil karyawan hotel bintang lima di Bali yang menjadi fokus penelitian ini.

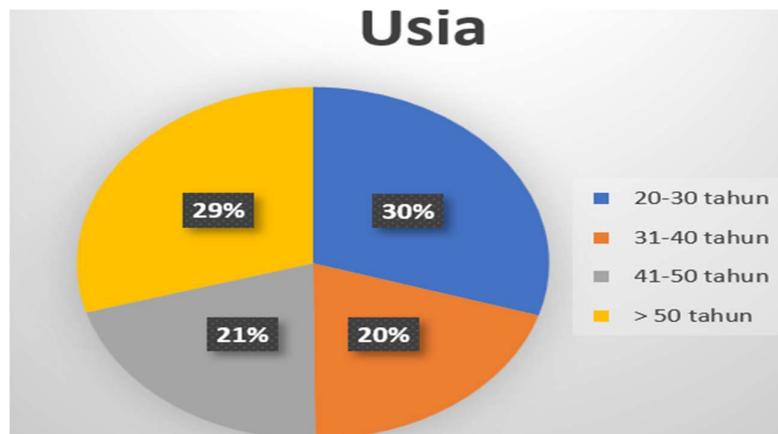
1. Profil Demografis Dasar

Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan dominasi laki-laki sebesar 68.4% (232 responden) dibandingkan perempuan 31.6% (107 responden). Distribusi gender ini mencerminkan karakteristik industri perhotelan yang masih didominasi oleh tenaga kerja laki-laki, terutama pada posisi operasional yang memerlukan mobilitas tinggi dan jam kerja fleksibel. Ketimpangan gender ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa sektor perhotelan di Asia Tenggara masih mengalami segregasi gender pada level operasional.

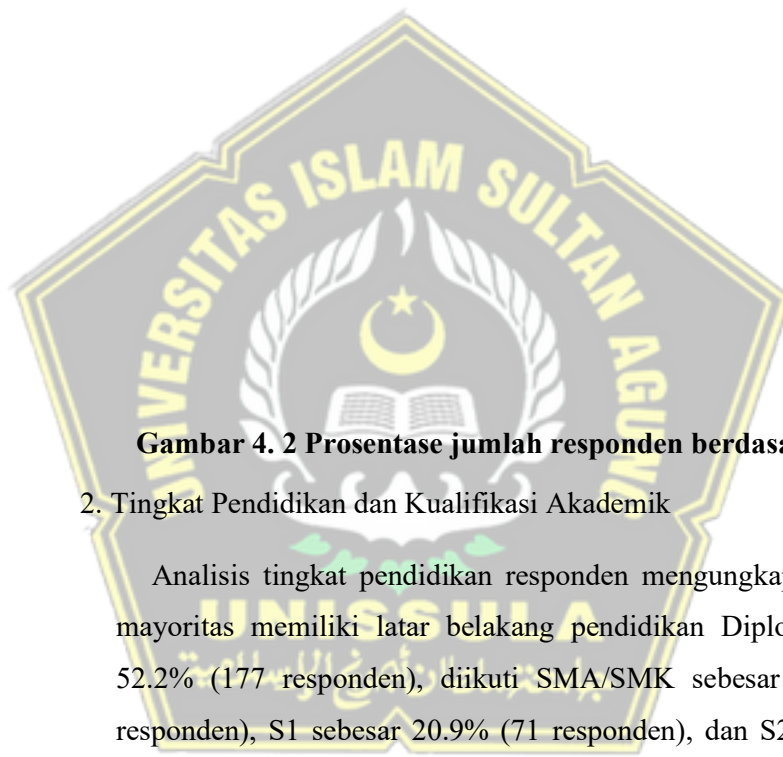


Gambar 4. 1 Prosentase jumlah responden jenis kelamin.

Ditinjau dari aspek usia, distribusi responden menunjukkan pola yang menarik dengan kelompok > 50 tahun mendominasi sebesar



29.5% (100 responden), diikuti kelompok 20-30 tahun sebesar 29.8% (101 responden), 41-50 tahun sebesar 20.6% (70 responden), dan 31-40 tahun sebesar 20.1% (68 responden). Distribusi usia yang relatif merata ini mengindikasikan adanya keseimbangan antara tenaga kerja senior yang berpengalaman dengan generasi muda yang energik, menciptakan kombinasi ideal untuk transfer pengetahuan dan inovasi dalam pelayanan hotel.

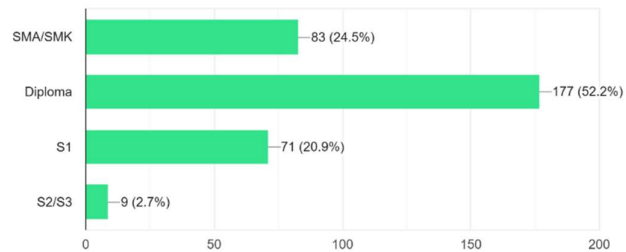


Gambar 4. 2 Prosentase jumlah responden berdasarkan usia

2. Tingkat Pendidikan dan Kualifikasi Akademik

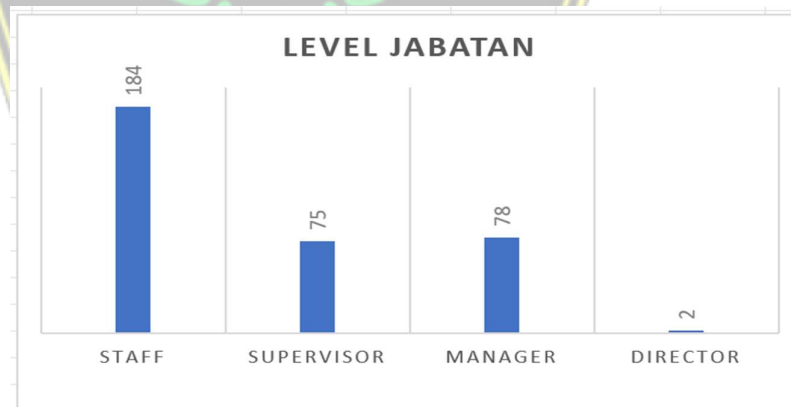
Analisis tingkat pendidikan responden mengungkapkan bahwa mayoritas memiliki latar belakang pendidikan Diploma sebesar 52.2% (177 responden), diikuti SMA/SMK sebesar 24.5% (83 responden), S1 sebesar 20.9% (71 responden), dan S2/S3 sebesar 2.4% (8 responden). Dominasi lulusan Diploma mencerminkan relevansi pendidikan vokasional dalam industri perhotelan yang mengutamakan keterampilan praktis dan aplikatif. Temuan ini konsisten dengan strategi pengembangan SDM industri perhotelan Indonesia yang menekankan pada pendidikan vokasional sebagai tulang punggung penyediaan tenaga kerja terampil.

3. Pendidikan Terakhir:
339 responses



Gambar 4. 3 Prosentase jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir.

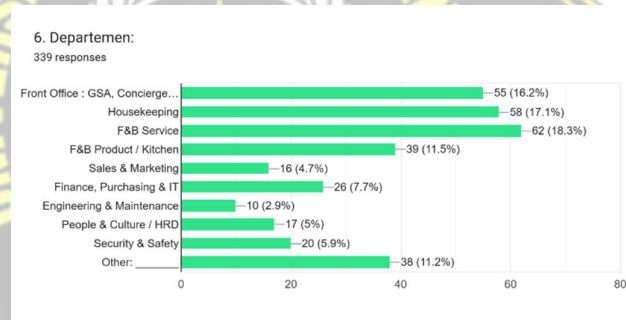
Struktur organisasi tercermin melalui distribusi level jabatan dengan staff mendominasi sebesar 54.3% (184 responden), diikuti manager sebesar 23.0% (78 responden), supervisor sebesar 22.1% (75 responden), dan director sebesar 0.6% (2 responden). Komposisi ini menunjukkan piramida organisasi yang sehat dengan representasi memadai dari berbagai level manajemen, memungkinkan penelitian untuk menangkap perspektif multi-level dalam analisis kompetensi dan kinerja karyawan.



Gambar 4. 4 Prosentase jumlah responden berdasarkan jabatan.

3. Distribusi Departemen dan Spesialisasi Kerja

Sebaran responden berdasarkan departemen menunjukkan representasi komprehensif dari seluruh aspek operasional hotel. F&B Service mendominasi dengan 18.3% (62 responden), diikuti Housekeeping 17.1% (58 responden), Front Office 16.2% (55 responden), F&B Product 11.5% (39 responden), Finance/Purchasing/IT 7.7% (26 responden), Spa 7.1% (24 responden), Security & Safety 5.9% (20 responden), People & Culture/HRD 5.0% (17 responden), Sales & Marketing 4.7% (16 responden), Engineering & Maintenance 2.9% (10 responden), dan departemen lainnya 3.5% (12 responden).

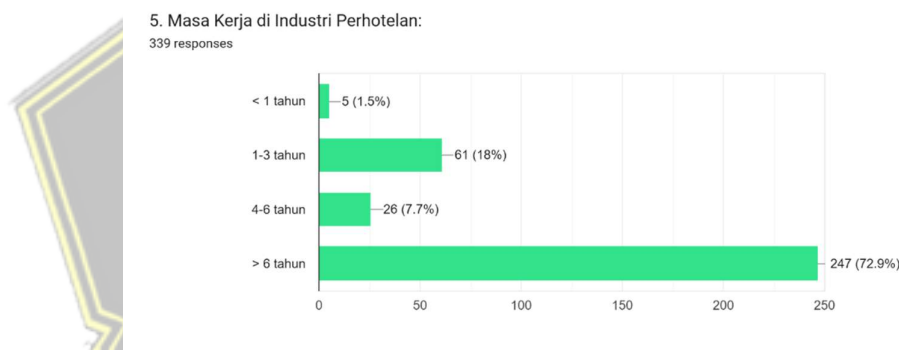


Gambar 4. 5 Prosentase jumlah responden berdasarkan departemen.

Distribusi ini menguntungkan untuk generalisasi hasil penelitian karena mencakup departemen yang memiliki intensitas interaksi tinggi dengan tamu internasional, sejalan dengan fokus penelitian pada kecerdasan budaya dan kompetensi lintas budaya. Keberagaman departemen ini menciptakan variasi dalam tuntutan kompetensi dan kecerdasan budaya, dimana departemen garis depan memiliki eksposur langsung dengan tamu dari berbagai latar belakang budaya, sementara departemen belakang layar tetap memerlukan pemahaman standar perhotelan internasional.

4. Pengalaman Profesional dan Keahlian Industri

Pengalaman kerja di industri perhotelan menunjukkan tingkat senioritas yang tinggi dengan 72.9% responden (247 orang) memiliki pengalaman lebih dari 6 tahun, 18.0% (61 orang) berpengalaman 1-3 tahun, 7.7% (26 orang) berpengalaman 4-6 tahun, dan hanya 1.5% (5 orang) dengan pengalaman kurang dari 1 tahun. Dominasi karyawan berpengalaman ini memberikan kredibilitas tinggi terhadap data penelitian, mengingat responden telah memiliki pemahaman mendalam tentang dinamika industri perhotelan dan standar pelayanan internasional.



Gambar 4. 6 Prosentase jumlah responden berdasarkan masa kerja

Konsistensi pengalaman ini diperkuat oleh data pengalaman khusus di hotel bintang lima, dimana 72.0% responden (244 orang) memiliki pengalaman lebih dari 6 tahun, 17.1% (58 orang) berpengalaman 1-3 tahun, 9.1% (31 orang) berpengalaman 4-6 tahun, dan 2.4% (8 orang) kurang dari 1 tahun. Tingginya persentase karyawan berpengalaman di hotel bintang lima mengindikasikan bahwa responden telah terpapar dengan standar pelayanan luxury yang menjadi fokus penelitian ini.

5. Kompetensi Bahasa dan Komunikasi Lintas Budaya

Kemampuan bahasa asing responden didominasi oleh penguasaan Bahasa Inggris dengan 98.5% (334 responden), yang merupakan bahasa pengantar dalam industri perhotelan internasional. Penguasaan bahasa lain relatif terbatas dengan Bahasa Jepang 6.5% (22 responden), Bahasa Mandarin, Jerman, dan Italia masing-masing sekitar 1% (3-4 responden), serta Bahasa Perancis 0.6% (2 responden). Dominasi Bahasa Inggris ini mencerminkan orientasi pasar wisata Bali yang sebagian besar berasal dari negara-negara berbahasa Inggris dan Eropa, namun terbatasnya penguasaan bahasa Asia Timur menunjukkan potensi pengembangan mengingat pertumbuhan wisatawan dari China, Jepang, dan Korea Selatan.

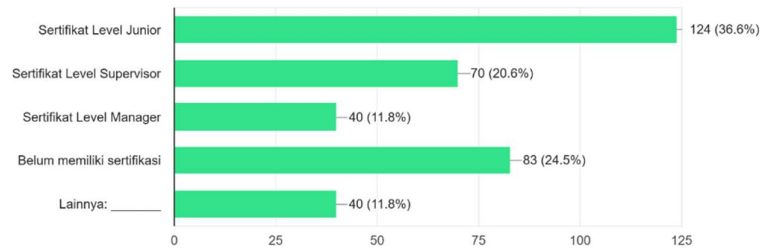


Gambar 4. 7 Prosentase jumlah responden berdasarkan kemampuan bahasa asing

6. Sertifikasi Kompetensi dan Pengakuan Profesional

Analisis sertifikasi kompetensi BNSP menunjukkan bahwa 75.5% responden telah memiliki sertifikasi dengan berbagai tingkatan: Level Junior 36.6% (124 responden), Level Supervisor 20.6% (70 responden), Level Manager 11.8% (40 responden), sertifikasi lainnya 11.8% (40 responden), dan 24.5% (83 responden) belum memiliki sertifikasi. Tingginya persentase karyawan bersertifikat mengindikasikan komitmen industri perhotelan di Bali terhadap standardisasi kompetensi dan pengembangan profesional berkelanjutan.

8. Sertifikasi Kompetensi BNSP yang Dimiliki:
339 responses

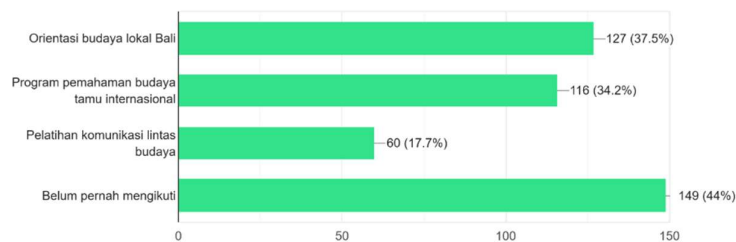


Gambar 4. 8 Prosentase jumlah responden berdasarkan sertifikasi kompetensi BNSP.

7. Pengalaman Pengembangan Budaya dan Pelatihan Khusus

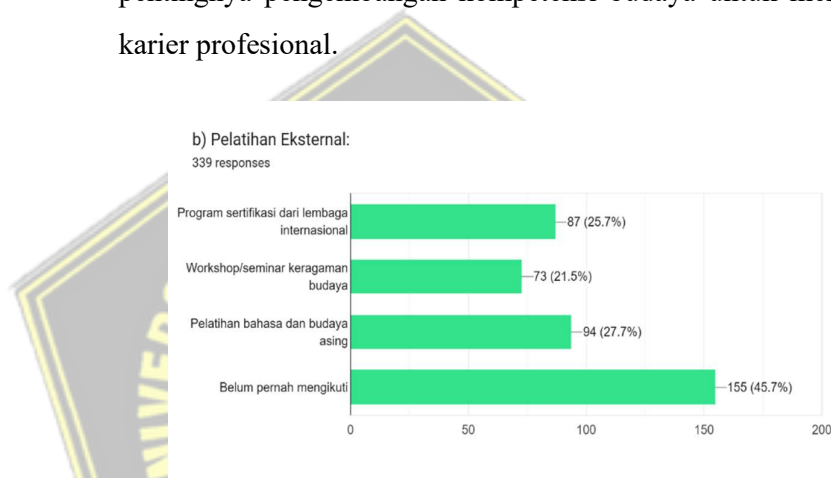
Pengalaman pelatihan pemahaman budaya menunjukkan variasi yang menarik. Pada aspek pelatihan internal hotel, 37.5% responden (127 orang) telah mengikuti orientasi budaya lokal Bali, 34.2% (116 orang) mengikuti program pemahaman budaya tamu internasional, dan 17.7% (60 orang) mengikuti pelatihan komunikasi lintas budaya. Namun, 43.9% (149 responden) belum pernah mengikuti pelatihan internal, menunjukkan adanya gap dalam pengembangan kompetensi budaya internal.

9. Pengalaman Pelatihan Pemahaman Budaya: a) Pelatihan Internal Hotel:
339 responses



Gambar 4. 9 Prosentase jumlah responden berdasarkan pengalaman pelatihan budaya

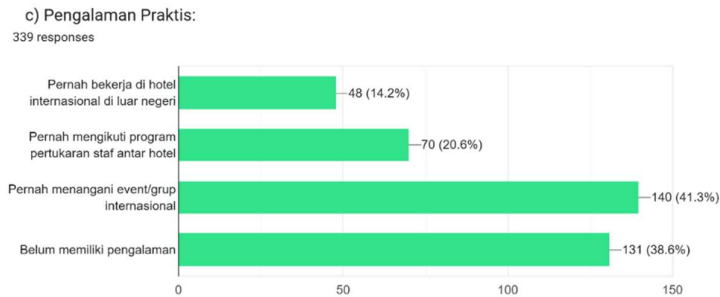
Sebaliknya, partisipasi dalam pelatihan eksternal menunjukkan antusiasme tinggi dengan hanya 4.4% (15 responden) yang belum pernah mengikuti pelatihan eksternal. Program sertifikasi dari lembaga internasional diikuti 25.7% responden (87 orang), pelatihan bahasa dan budaya asing 27.7% (94 orang), dan workshop keragaman budaya 21.5% (73 orang). Tingginya partisipasi pelatihan eksternal mengindikasikan kesadaran karyawan akan pentingnya pengembangan kompetensi budaya untuk mendukung karier profesional.



Gambar 4. 10 Prosentase jumlah responden berdasarkan pelatihan eksternal

Pengalaman praktis lintas budaya juga beragam, dengan 41.3% responden (140 orang) pernah menangani event/grup internasional, 20.6% (70 orang) mengikuti program pertukaran staf antar hotel, dan 14.2% (48 orang) pernah bekerja di hotel internasional di luar negeri. Meskipun 38.6% (131 responden) belum memiliki

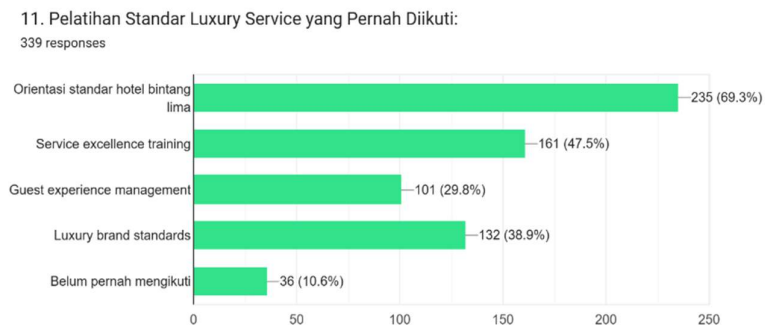
pengalaman praktis lintas budaya, mayoritas responden telah terpapar dengan situasi kerja yang menuntut kecerdasan budaya.



Gambar 4. 11 Prosentase jumlah responden berdasarkan pengalaman praktis

8. Pengalaman Pelatihan Standar Luxury Service

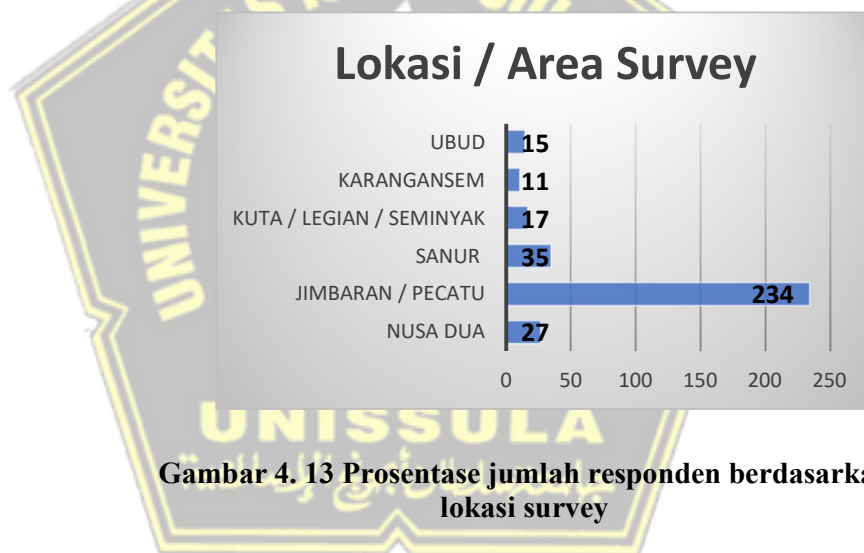
Kompetensi dalam standar luxury service menunjukkan tingkat kematangan yang tinggi, dengan 69.3% responden (235 orang) telah mengikuti orientasi standar hotel bintang lima, 47.5% (161 orang) mengikuti service excellence training, 38.9% (132 orang) mengikuti luxury brand standards, dan 29.8% (101 orang) mengikuti guest experience management. Hanya 10.6% (36 responden) yang belum pernah mengikuti pelatihan luxury service, menunjukkan komitmen tinggi terhadap pengembangan kompetensi pelayanan premium.



Gambar 4. 12 Prosentase jumlah responden berdasarkan pelatihan standar luxury service

9. Distribusi Geografis dan Karakteristik Lokasi

Distribusi geografis responden mencerminkan konsentrasi industri perhotelan di Bali, dengan dominasi wilayah Jimbaran/Pecatu sebesar 69.0% (234 responden), diikuti Sanur 10.3% (35 responden), Nusa Dua 8.0% (27 responden), Kuta/Legian/Seminyak 5.0% (17 responden), Ubud 4.4% (15 responden), dan Karangasem 3.2% (11 responden). Konsentrasi di wilayah Jimbaran/Pecatu mencerminkan perkembangan industri resort luxury di kawasan tersebut, sementara distribusi di kawasan lain memberikan variasi konteks operasional yang memperkaya analisis penelitian.



Gambar 4. 13 Prosentase jumlah responden berdasarkan lokasi survey

10. Implikasi Karakteristik Responden terhadap Validitas Penelitian

Profil responden yang telah dipaparkan menunjukkan karakteristik yang sangat mendukung validitas dan reliabilitas penelitian ini. Dominasi karyawan berpengalaman (>6 tahun) sebesar 72.9% memberikan kredibilitas tinggi terhadap penilaian kompetensi dan kinerja. Distribusi yang merata di berbagai departemen operasional memungkinkan generalisasi hasil ke

berbagai aspek pelayanan hotel. Tingginya tingkat sertifikasi (75.5%) dan partisipasi pelatihan luxury service mengindikasikan bahwa responden memiliki standar kompetensi yang memadai untuk menilai aspek-aspek yang diteliti.

Keberagaman pengalaman budaya, meskipun masih terbatas pada sebagian responden, memberikan variasi yang diperlukan untuk analisis kecerdasan budaya. Dominasi penguasaan Bahasa Inggris yang mencapai 98.5% menunjukkan kesiapan responden dalam menghadapi tamu internasional, meskipun terbatasnya penguasaan bahasa Asia Timur membuka peluang pengembangan lebih lanjut. Secara keseluruhan, karakteristik responden penelitian ini memberikan landasan yang solid untuk analisis empiris tentang hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja karyawan dalam konteks industri perhotelan luxury di Bali.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden (n=339)

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Gender	Laki-laki	232	68,40%
		Perempuan	107	31,60%
2	Usia	20–30 tahun	101	29,80%
		31–40 tahun	68	20,10%
		41–50 tahun	70	20,60%
		>50 tahun	100	29,50%
3	Pendidikan	SMA/SMK	83	24,50%
		Diploma	177	52,20%
		S1	71	20,90%
		S2/S3	8	2,40%
4	Level Jabatan	Staff	184	54,30%
		Supervisor	75	22,10%
		Manager	78	23,00%
		Director	2	0,60%
5	Pengalaman Industri	<1 tahun	5	1,50%
		1–3 tahun	61	18,00%

		4–6 tahun	26	7,70%
		>6 tahun	247	72,90%
6	Departemen	F&B Service	62	18,30%
		Housekeeping	58	17,10%
		Front Office	55	16,20%
		F&B Product	39	11,50%
		Lainnya	125	36,90%
7	Sertifikasi BNSP	Level Junior	124	36,60%
		Level Supervisor	70	20,60%
		Level Manager	40	11,80%
		Belum Memiliki	83	24,50%
		Lainnya	40	11,80%
8	Lokasi Survey	Jimbaran/Pecatu	234	69,00%
		Sanur	35	10,30%
		Nusa Dua	27	8,00%
		Kuta/Seminyak	17	5,00%
		Ubud	15	4,40%
		Karangasem	11	3,20%

Sumber: Data primer penelitian, 2025

4.2. Analisis Statistik Deskriptif

4.2.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Sebelum melakukan analisis SEM-PLS, dilakukan analisis statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik data penelitian. Analisis ini meliputi statistik deskriptif untuk setiap konstruk penelitian, distribusi jawaban responden, dan identifikasi data yang tidak normal yang dapat mempengaruhi kualitas analisis.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif yang disajikan pada Tabel 4.2, dapat dilihat bahwa semua konstruk penelitian memiliki nilai mean yang berada di atas titik tengah skala (3.5), menunjukkan bahwa responden secara umum memberikan penilaian positif terhadap semua aspek yang diteliti. Konstruk Kinerja Karyawan memiliki nilai mean tertinggi (4.73), diikuti oleh Motivasi Intrinsik (4.56), Kompetensi

(4.52), dan Kecerdasan Budaya (4.33). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan hotel bintang lima di Bali secara umum memiliki tingkat kinerja yang tinggi, didukung oleh kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya yang memadai.

Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (n=339)

Varia bel Laten	Varia bel Kon struk	Indikator	Mean	Median	Scale min	Scale max	Std. Dev.
X1 Kompetensi	X1.1	Product Knowledge Hotel (Pengetahuan Produk Hotel)	4,43	5	1	5	0,68
X1 Kompetensi	X1.2	Service Excellence Standards (Standar Keunggulan Layanan)	4,65	5	1	5	0,63
X1 Kompetensi	X1.3	SOP Operational Consistency (Konsistensi SOP Operasional)	4,71	5	1	5	0,6
X1 Kompetensi	X1.4	Cross-Cultural Understanding (Pemahaman Lintas Budaya)	4,29	4	1	5	0,79
X1 Kompetensi	X1.5	Cross-Cultural Communication (Komunikasi Lintas Budaya)	4,25	4	1	5	0,78
X1 Kompetensi	X1.6	Cultural Preference Adaptation (Adaptasi Preferensi Budaya)	4,36	5	1	5	0,78
X1 Kompetensi	X1.7	Luxury Service Techniques (Teknik Pelayanan Luxury)	4,53	5	1	5	0,69
X1 Kompetensi	X1.8	Guest Experience Management (Manajemen Pengalaman Tamu)	4,52	5	1	5	0,72
X1 Kompetensi	X1.9	Luxury Etiquette & Grooming (Etiket & Grooming Luxury)	4,72	5	1	5	0,6
X2 Motivasi Intrinsik	X2.1	Cultural Learning Enthusiasm (Antusiasme Belajar Budaya)	4,52	5	1	5	0,7

X2 Motivasi Intrinsik	X2.2	Active Cultural Knowledge Seeking (Pencarian Pengetahuan Budaya Aktif)	4,36	5	1	5	0,75
X2 Motivasi Intrinsik	X2.3	Cultural Adaptation Motivation (Motivasi Adaptasi Budaya)	4,5	5	1	5	0,66
X2 Motivasi Intrinsik	X2.4	Service Excellence Passion (Passion Keunggulan Layanan)	4,55	5	1	5	0,67
X2 Motivasi Intrinsik	X2.5	Highest Service Standards Dedication (Dedikasi Standar Layanan Tertinggi)	4,68	5	1	5	0,63
X2 Motivasi Intrinsik	X2.6	Best Guest Experience Motivation (Motivasi Pengalaman Tamu Terbaik)	4,75	5	1	5	0,58
M Kecerdasan Budaya	M1.1	Cultural Approach Awareness (Kesadaran Pendekatan Budaya)	4,57	5	1	5	0,67
M Kecerdasan Budaya	M1.2	Cultural Interaction Strategy Planning (Perencanaan Strategi Interaksi Budaya)	4,37	5	1	5	0,75
M Kecerdasan Budaya	M1.3	Cross-Cultural Interaction Evaluation (Evaluasi Interaksi Lintas Budaya)	4,3	4	1	5	0,77
M Kecerdasan Budaya	M1.4	Cultural Value System Understanding (Pemahaman Sistem Nilai Budaya)	4,25	4	1	5	0,82
M Kecerdasan Budaya	M1.5	Social Norms Knowledge (Pengetahuan Norma Sosial)	4,15	4	1	5	0,86
M Kecerdasan Budaya	M1.6	Cultural Communication Context (Konteks Komunikasi Budaya)	4,32	4	1	5	0,77
Y Kinerja Karyawan	Y1.1	Task Completion Standards (Penyelesaian Tugas Sesuai Standar)	4,76	5	1	5	0,59

Y Kinerja Karyawan	Y1.2	KPI Target Achievement (Pencapaian Target KPI)	4,49	5	1	5	0,7
Y Kinerja Karyawan	Y1.3	Efficient & Effective Work (Kerja Efisien & Efektif)	4,71	5	1	5	0,62
Y Kinerja Karyawan	Y1.4	Quality Service Standards (Standar Layanan Berkualitas)	4,82	5	1	5	0,53
Y Kinerja Karyawan	Y1.5	Effective Communication with Colleagues (Komunikasi Efektif dengan Rekan Kerja)	4,78	5	1	5	0,59
Y Kinerja Karyawan	Y1.6	Positive Team Contribution (Kontribusi Positif Tim)	4,73	5	1	5	0,59
Y Kinerja Karyawan	Y1.7	Cultural Diversity Understanding & Appreciation (Pemahaman & Penghargaan Keragaman Budaya)	4,78	5	1	5	0,55
Y Kinerja Karyawan	Y1.8	Work Environment Adaptation (Adaptasi Lingkungan Kerja)	4,67	5	1	5	0,61
Y Kinerja Karyawan	Y1.9	Organizational Culture Development Support (Dukungan Pengembangan Budaya Organisasi)	4,68	5	1	5	0,61

Sumber: data penelitian diolah menggunakan Software SmartPLS 4.1 Tahun 2025

Dari segi distribusi nilai, semua indikator menunjukkan standar deviasi yang relatif rendah (0.53-0.86), mengindikasikan konsistensi jawaban responden. Standar deviasi tertinggi terdapat pada indikator M1.5 (0.86) dan M1.4 (0.82) dari konstruk Kecerdasan Budaya,

menunjukkan variabilitas yang lebih tinggi dalam penilaian aspek pemahaman konteks budaya. Hal ini dapat dipahami mengingat kompleksitas aspek budaya yang memerlukan pemahaman mendalam dan pengalaman lintas budaya.

Analisis distribusi nilai menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian tinggi (skor 4-5) terhadap semua indikator. Hal ini mencerminkan tingginya tingkat kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali. Tingginya nilai mean dan median yang mendekati skala maksimum (5) menunjukkan bahwa responden secara konsisten memberikan penilaian positif terhadap semua aspek yang diteliti.

4.2.2. Analisis Korelasi Antar Variabel

Analisis korelasi antar variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan antara konstruk-konstruk utama, yaitu kompetensi (X1), motivasi intrinsik (X2), kecerdasan budaya (M), dan kinerja karyawan (Y). Pengujian korelasi dilakukan menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang direkomendasikan dalam analisis SEM-PLS untuk menilai validitas diskriminan antar konstruk (Henseler et al., 2015).

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1, diperoleh nilai HTMT antar konstruk sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Nilai HTMT Antar Konstruk Penelitian

No.	Korelasi Antar Variabel	Nilai HTMT	Keterangan
1	Kompetensi ↔ Kecerdasan Budaya	0,455	Fit
2	Motivasi Intrinsik ↔ Kecerdasan Budaya	0,38	Fit
3	Kompetensi ↔ Motivasi Intrinsik	0,082	Fit
4	Kecerdasan Budaya ↔ Kinerja Karyawan	0,538	Fit
5	Kompetensi ↔ Kinerja Karyawan	0,529	Fit

6	Motivasi Intrinsik ↔ Kinerja Karyawan	0,474	Fit
---	---------------------------------------	-------	-----

Sumber: Data primer penelitian, 2025

Seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0.90 (Hair et al., 2019), yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik dan tidak terjadi masalah multikolinieritas antar konstruk. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki karakteristik unik dan tidak saling tumpang tindih secara konseptual.

Lebih lanjut, korelasi antara kompetensi (X1) dan kecerdasan budaya (M) sebesar 0.455 menunjukkan hubungan yang cukup kuat dan positif, yang berarti semakin tinggi kompetensi karyawan, semakin tinggi pula kecerdasan budaya yang dimilikinya. Hal serupa juga terlihat pada hubungan antara motivasi intrinsik (X2) dan kecerdasan budaya (M) dengan nilai korelasi 0.380, mengkonfirmasi bahwa kedua variabel independen memiliki pengaruh positif terhadap mediator.

Korelasi antara kecerdasan budaya (M) dan kinerja karyawan (Y) sebesar 0.538 menunjukkan bahwa kecerdasan budaya memiliki hubungan yang cukup kuat terhadap peningkatan kinerja. Hal ini memperkuat peran strategis kecerdasan budaya sebagai mediator dalam model penelitian dan memberikan dukungan awal untuk hipotesis mediasi (H6-H7) yang akan diuji dalam analisis struktural.

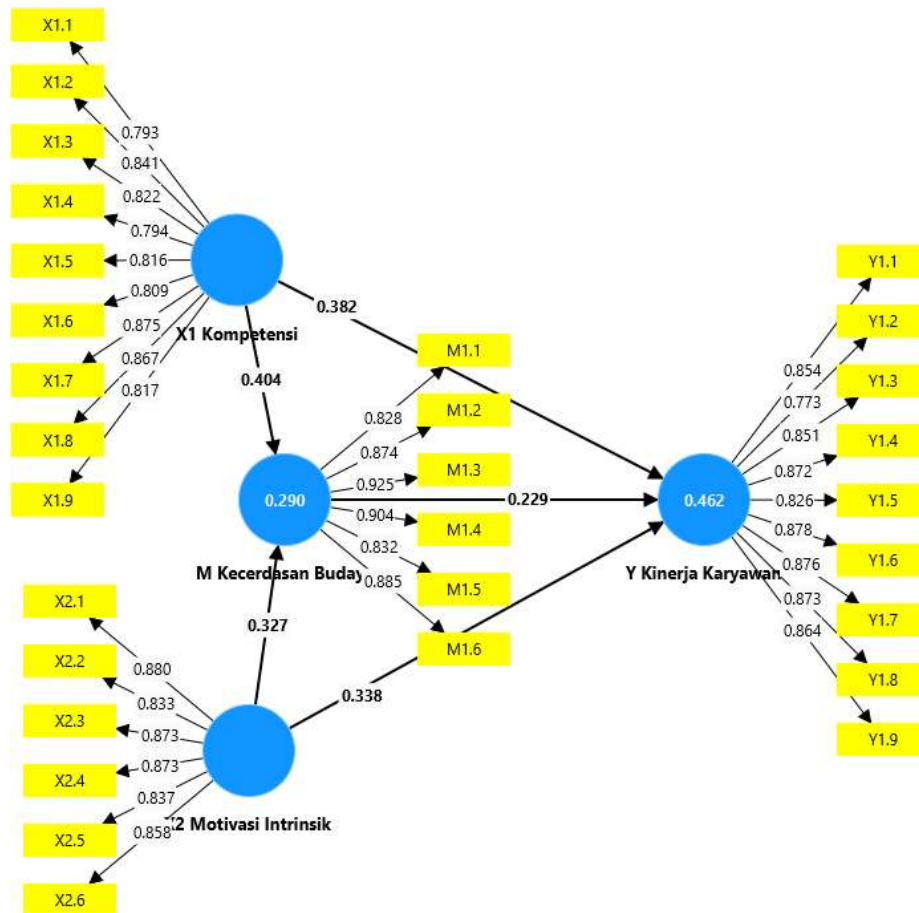
Menariknya, korelasi antara kompetensi (X1) dan motivasi intrinsik (X2) hanya sebesar 0.082, yang menunjukkan bahwa kedua variabel ini relatif independen satu sama lain. Temuan ini memiliki implikasi praktis bahwa pengembangan kompetensi dan motivasi intrinsik memerlukan pendekatan yang berbeda dalam manajemen SDM hotel, sejalan dengan teori Self-Determination Theory (Deci dan Ryan, 2020) yang membedakan antara kemampuan dan motivasi sebagai dimensi yang berbeda dari kapabilitas karyawan.

Secara keseluruhan, hasil analisis korelasi ini mendukung struktur model konseptual yang diajukan dalam penelitian, di mana masing-masing konstruk memiliki peran yang berbeda namun saling melengkapi dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model): Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Dalam pendekatan SEM-PLS, evaluasi outer model mencakup tiga aspek utama, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki kualitas pengukuran yang baik dan dapat dipercaya dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti.

Indikator validitas dapat diukur dengan menggunakan skor outer loading, jika nilai outer loading lebih dari 0,70 (>0.70) maka indikator tersebut dapat digunakan. Nilai Average Variance Extracted (AVE) yang memenuhi kriteria minimal adalah lebih besar dari 0.50 (>0.50). Jika dalam pengujian terdapat nilai outer loading di bawah 0,70 indikator masih dapat digunakan dengan syarat nilai loading minimal lebih besar dari 0,40 (Loading >0.40) dan nilai AVE lebih dari 0,50 (AVE >0.5) sehingga variabel dapat dikatakan valid. Jika kurang dari 0.40 maka harus dihilangkan (Hair et al., 2022, p. 126).



Gambar 4. 14 Hasil perhitungan outer model analisis jalur penelitian

Sumber : data penelitian diolah menggunakan Software SmartPLS 4.1 tahun 2025

4.3.1. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi tinggi dan benar-benar merepresentasikan konstruk tersebut. Dalam pendekatan SEM-PLS, validitas konvergen dievaluasi melalui tiga indikator utama, yaitu outer loading, Average Variance Extracted (AVE), dan Composite Reliability (CR). Kriteria yang digunakan mengacu pada standar Hair et al. (2022) untuk outer loading (>0.70) dan AVE (>0.50), serta Fornell dan Larcker (1981) untuk validitas konvergen secara keseluruhan.

Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Konvergen (Outer Loading dan AVE)

Variabel Laten	Variabel Konstruk	Keterangan Indikator Kuesioner	Loading (>0.70)	AVE (>0.5)
X1 Kompetensi	X1.1	Saya memiliki pengetahuan yang luas tentang produk dan layanan hotel	0,793	0,683
	X1.2	Saya mampu menjalankan tugas operasional dengan efisien	0,841	
	X1.3	Saya dapat menyelesaikan masalah dengan cepat dan tepat	0,822	
	X1.4	Saya berkomunikasi dengan efektif kepada tamu dari berbagai budaya	0,794	
	X1.5	Saya bekerja sama dengan baik dalam tim yang multikultural	0,816	
	X1.6	Saya memahami kebutuhan dan ekspektasi tamu internasional	0,809	
	X1.7	Saya mampu beradaptasi dengan standar layanan yang berbeda	0,875	
	X1.8	Saya memiliki kemampuan bahasa asing yang memadai	0,867	
	X1.9	Saya memahami protokol dan etika perhotelan internasional	0,817	
X2 Motivasi Intrinsik	X2.1	Saya merasa tertantang dengan pekerjaan saya di hotel	0,88	0,738
	X2.2	Saya menikmati belajar hal-hal baru dalam pekerjaan	0,833	

	X2.3	Saya bangga dengan profesi saya di industri perhotelan	0,873	
	X2.4	Saya termotivasi untuk terus mengembangkan kemampuan	0,873	
	X2.5	Saya mendapat kepuasan dari melayani tamu hotel	0,837	
	X2.6	Saya berdedikasi penuh terhadap pekerjaan saya	0,858	
M Kecerdasan Budaya	M1.1	Saya sadar akan perbedaan budaya ketika berinteraksi dengan tamu	0,828	0,766
	M1.2	Saya memahami sistem nilai dan norma budaya tamu internasional	0,874	
	M1.3	Saya tertarik mempelajari budaya yang berbeda	0,925	
	M1.4	Saya percaya diri berinteraksi dengan tamu dari budaya berbeda	0,904	
	M1.5	Saya menyesuaikan gaya komunikasi sesuai budaya tamu	0,832	
	M1.6	Saya mengubah perilaku saya sesuai situasi budaya yang berbeda	0,885	
Y Kinerja Karyawan	Y1.1	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan	0,854	0,727
	Y1.2	Saya bekerja secara efisien dalam menjalankan tugas	0,773	
	Y1.3	Hasil kerja saya selalu berkualitas tinggi	0,851	
	Y1.4	Saya memberikan layanan yang tepat dan akurat	0,872	

	Y1.5	Saya merespon permintaan tamu dengan cepat	0,826	
	Y1.6	Saya melayani tamu dengan ramah dan profesional	0,878	
	Y1.7	Saya mampu beradaptasi dengan budaya tamu yang berbeda	0,876	
	Y1.8	Saya berkomunikasi efektif lintas budaya dengan tamu	0,873	
	Y1.9	Saya membangun hubungan positif dengan tamu internasional	0,864	

Sumber: Data penelitian diolah menggunakan software SmartPLS 4.1 tahun 2025

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan kualitas pengukuran yang sangat baik untuk semua konstruk penelitian:

- Outer Loadings > 0.70: Semua 30 indikator penelitian memiliki loading yang tinggi, mengindikasikan bahwa setiap pertanyaan dalam kuesioner sangat relevan dan akurat dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Dalam konteks praktis, ini berarti karyawan hotel memahami dengan jelas apa yang ditanyakan dan memberikan jawaban yang sesuai dengan kondisi sebenarnya.

- AVE > 0.50: Semua konstruk memiliki AVE yang tinggi (0.683 - 0.766), menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya. Ini membuktikan bahwa instrumen penelitian sangat valid dalam mengukur kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja karyawan.

Implikasi Praktis: Tingginya validitas konvergen memberikan keyakinan bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan digunakan

sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial dalam pengembangan SDM hotel bintang lima di Bali.



Tabel 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

No.	Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
1	X1 Kompetensi	0,942	0,951
2	X2 Motivasi Intrinsik	0,929	0,944
3	M Kecerdasan Budaya	0,939	0,952
4	Y Kinerja Karyawan	0,953	0,96

Sumber: Data primer penelitian, 2025

Semua konstruk penelitian menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi dan memenuhi standar akademik. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0.90 mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran sangat konsisten dan dapat dipercaya. Dalam konteks industri perhotelan, hal ini berarti karyawan memberikan jawaban yang konsisten dan stabil tentang kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja mereka. Tingginya reliabilitas ini memberikan keyakinan bahwa hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial yang akurat.

Tingginya nilai outer loading mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk konstruk latennya. Sementara itu, nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.3.2. Uji Validitas Diskriminan

Penggunaan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

Dalam penelitian ini, validitas diskriminan antar konstruk diuji menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). HTMT merupakan metode yang lebih sensitif dibandingkan metode klasik seperti Fornell-Larcker criterion, karena mampu mendeteksi korelasi

laten antar konstruk secara lebih akurat. HTMT mengukur rasio antara korelasi antar indikator dari konstruk yang berbeda (heterotrait) dengan korelasi antar indikator dalam konstruk yang sama (monotrait). Nilai HTMT yang tinggi menunjukkan potensi masalah diskriminan, sedangkan nilai yang rendah menunjukkan bahwa konstruk saling membedakan secara empiris.

Kriteria Validitas Diskriminan ($HTMT < 0.90$)

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah ambang batas 0.90, yaitu berkisar antara 0.082 hingga 0.538. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian—Kompetensi, Motivasi Intrinsik, Kecerdasan Budaya, dan Kinerja Karyawan—memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, setiap konstruk dapat dianggap sebagai entitas yang unik dan tidak tumpang tindih secara konseptual maupun empiris.

Interpretasi Kekuatan Hubungan Antar Konstruk

Nilai HTMT yang diperoleh menunjukkan keragaman kekuatan hubungan antar konstruk. Misalnya, hubungan antara Kompetensi dan Motivasi Intrinsik memiliki nilai HTMT paling rendah (0.082), yang mengindikasikan bahwa kedua konstruk tersebut sangat berbeda secara empiris. Sebaliknya, hubungan antara Kinerja Karyawan dan Kecerdasan Budaya memiliki nilai HTMT tertinggi (0.538), yang menunjukkan adanya korelasi yang cukup kuat namun tetap dalam batas validitas diskriminan. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun terdapat keterkaitan antar konstruk, masing-masing tetap memiliki karakteristik yang berbeda.

Implikasi untuk Pengujian Hipotesis

Validitas diskriminan yang telah terpenuhi melalui HTMT memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap pengujian hipotesis. Dengan konstruk yang saling membedakan secara empiris, maka hasil estimasi jalur (path coefficient) dalam model struktural dapat diinterpretasikan secara lebih akurat. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pengaruh antar variabel laten yang ditemukan bukan merupakan hasil sampingan dari tumpang tindih konstruk, melainkan hubungan kausal yang valid.

Tabel 4. 6 Nilai HTMT Antar Konstruk (Validitas Diskriminan)

Pasangan Konstruk	Nilai HTMT	Keterangan
X1 Kompetensi ↔ M Kecerdasan Budaya	0.455	Fit
X2 Motivasi Intrinsik ↔ M Kecerdasan Budaya	0.380	Fit
X2 Motivasi Intrinsik ↔ X1 Kompetensi	0.082	Fit
Y Kinerja Karyawan ↔ M Kecerdasan Budaya	0.538	Fit
Y Kinerja Karyawan ↔ X1 Kompetensi	0.529	Fit
Y Kinerja Karyawan ↔ X2 Motivasi Intrinsik	0.474	Fit

Sumber: Data primer penelitian, 2025

Uji validitas diskriminan mengkonfirmasi bahwa setiap konstruk penelitian memiliki identitas yang unik dan berbeda:

- Semua nilai HTMT < 0.90: Memenuhi kriteria validitas diskriminan yang ketat, membuktikan bahwa kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja karyawan adalah konstruk yang benar-benar berbeda secara konseptual dan empiris.
- Keragaman kekuatan hubungan: Nilai HTMT bervariasi dari 0.082 hingga 0.538, menunjukkan bahwa meskipun konstruk saling terkait

(yang wajar dalam penelitian SDM), masing-masing tetap memiliki karakteristik yang unik. Misalnya, kompetensi dan motivasi intrinsik sangat berbeda (0.082), sementara kinerja dan kecerdasan budaya memiliki korelasi yang lebih kuat namun tetap dalam batas diskriminan (0.538).

Implikasi Praktis: Validitas diskriminan yang tinggi memastikan bahwa program pengembangan SDM dapat dirancang secara spesifik untuk masing-masing aspek (kompetensi, motivasi, kecerdasan budaya) tanpa tumpang tindih, sehingga memberikan hasil yang optimal dan terukur.

4.4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten dalam model penelitian, khususnya pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kecerdasan budaya. Dalam pendekatan SEM-PLS (Hair et al., 2019), evaluasi inner model dilakukan melalui beberapa indikator utama, yaitu koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), effect size (f^2), dan model fit assessment. Evaluasi ini penting untuk menilai kekuatan prediktif model dalam menjelaskan varians konstruk endogen dan kemampuan model untuk memprediksi observasi baru, serta mengkonfirmasi kualitas keseluruhan model struktural yang dibangun.

4.4.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen berdasarkan variabel eksogen yang mempengaruhinya. Menurut Hair et al. (2019), nilai R^2 sebesar 0.75 menunjukkan akurasi prediksi yang tinggi, nilai 0.50 menunjukkan akurasi sedang, dan nilai 0.25 menunjukkan akurasi rendah. Interpretasi ini juga diperkuat oleh Cohen (1988) yang menyatakan bahwa R^2 merupakan indikator penting dalam menilai kekuatan prediktif model struktural dalam analisis SEM-PLS.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1, diperoleh nilai R^2 untuk dua konstruk endogen dalam model penelitian ini:

Konstruk Kecerdasan Budaya (M) memiliki nilai R^2 sebesar 0.290, yang menunjukkan bahwa 29.0% variasi dalam kecerdasan budaya dapat dijelaskan oleh variabel eksogen Kompetensi (X1) dan Motivasi Intrinsik (X2). Sisanya sebesar 71.0% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai ini termasuk dalam kategori sedang, yang berarti model memiliki kemampuan prediktif yang cukup dalam menjelaskan kecerdasan budaya karyawan hotel bintang lima di Bali.

Konstruk Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0.462, yang menunjukkan bahwa 46.2% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Kompetensi (X1), Motivasi Intrinsik (X2), dan Kecerdasan Budaya (M). Sisanya sebesar 53.8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai ini juga termasuk dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik dalam menjelaskan kinerja karyawan dalam konteks pelayanan lintas budaya.

Tabel 4. 7 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

No.	Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted	Kategori
1	Kecerdasan Budaya (M)	0,29	0,285	Sedang
2	Kinerja Karyawan (Y)	0,462	0,457	Sedang

Sumber: Output SmartPLS 4.1, diolah tahun 2025

Nilai R^2 Adjusted memberikan estimasi yang lebih konservatif dengan memperhitungkan jumlah variabel prediktor dalam model, sehingga memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kemampuan prediktif model. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), kedua nilai R^2 dalam penelitian ini termasuk kategori sedang, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai. Meskipun belum

mencapai kategori tinggi (>0.75), nilai ini cukup memuaskan untuk penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, mengingat kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku manusia di organisasi.

Hasil ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang untuk pengembangan model dengan memasukkan variabel-variabel lain yang relevan, seperti faktor organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, atau karakteristik individual lainnya yang dapat memperkaya daya prediktif model terhadap kinerja karyawan di industri perhotelan.

4.4.2. Predictive Relevance (Q^2)

Predictive relevance (Q^2) merupakan indikator krusial dalam evaluasi model struktural SEM-PLS yang mengukur kemampuan variabel eksogen dalam memprediksi variabel endogen. Nilai Q^2 diperoleh melalui teknik blindfolding, dan menurut Hair et al. (2019), nilai $Q^2 > 0$ mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif, dengan standar interpretasi sebagai berikut: $Q^2 \geq 0.35$ menunjukkan relevansi prediktif tinggi, $Q^2 \geq 0.15$ menunjukkan kategori sedang, dan $Q^2 \geq 0.02$ menunjukkan kategori rendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1, diperoleh nilai Q^2 untuk kedua konstruk endogen dalam model penelitian ini:

Konstruk Kecerdasan Budaya (M) menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0.217, yang berada dalam kategori sedang. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Kompetensi (X1) dan Motivasi Intrinsik (X2) memiliki kemampuan prediktif yang memadai dalam menjelaskan kecerdasan budaya karyawan hotel bintang lima di Bali.

Konstruk Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai Q^2 sebesar 0.323, yang juga termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi variabel Kompetensi (X1), Motivasi Intrinsik (X2), dan

Kecerdasan Budaya (M) mampu memprediksi kinerja karyawan dengan tingkat relevansi yang cukup baik dalam konteks pelayanan lintas budaya.

Tabel 4. 8 Nilai Predictive Relevance (Q^2)

No.	Variabel Endogen	Q^2	Kategori
1	Kecerdasan Budaya (M)	0,217	Sedang
2	Kinerja Karyawan (Y)	0,323	Sedang

Sumber: Output SmartPLS 4.1, diolah tahun 2025

Analisis predictive relevance mengkonfirmasi bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang memadai:

- $Q^2 > 0$: Kedua konstruk endogen memiliki nilai Q^2 positif, membuktikan bahwa model tidak hanya menjelaskan hubungan dalam sampel penelitian, tetapi juga mampu memprediksi observasi baru di luar sampel.
- Kategori Sedang: Q^2 kecerdasan budaya (0.217) dan kinerja karyawan (0.323) berada dalam kategori sedang, mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang cukup baik untuk digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial.
- Kemampuan Prediktif: Model dapat digunakan untuk memprediksi bagaimana perubahan dalam kompetensi dan motivasi intrinsik akan mempengaruhi kecerdasan budaya dan kinerja karyawan di masa depan, memberikan nilai praktis yang tinggi bagi manajemen hotel.

Implikasi Praktis: Tingkat prediktif yang memadai memungkinkan manajemen hotel menggunakan model ini untuk perencanaan strategis pengembangan SDM dan proyeksi dampak investasi dalam kompetensi dan motivasi terhadap kinerja organisasi.

4.4.3. Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) digunakan untuk mengevaluasi kontribusi relatif dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model SEM-PLS. Menurut Hair et al. (2019), nilai f^2 sebesar 0.02 menunjukkan efek kecil, 0.15 mengindikasikan efek sedang, dan 0.35 menunjukkan efek besar. Interpretasi ini juga sejalan dengan pedoman dari Cohen (1988) yang menekankan pentingnya f^2 dalam memahami kekuatan hubungan antar konstruk secara individual.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1, diperoleh nilai f^2 untuk setiap path dalam model penelitian ini:

X1 Kompetensi → M Kecerdasan Budaya memperoleh nilai f^2 sebesar 0.229, termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memberikan kontribusi yang cukup kuat terhadap pengembangan kecerdasan budaya.

X2 Motivasi Intrinsik → M Kecerdasan Budaya memiliki nilai f^2 sebesar 0.150, berada pada batas bawah kategori sedang, namun secara praktis dapat dikategorikan sebagai kecil. Artinya, motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang cukup terhadap kecerdasan budaya, meskipun tidak sekuat kompetensi.

X1 Kompetensi → Y Kinerja Karyawan menunjukkan nilai f^2 sebesar 0.219, termasuk dalam kategori sedang, mengindikasikan bahwa kompetensi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

X2 Motivasi Intrinsik → Y Kinerja Karyawan memperoleh nilai f^2 sebesar 0.184, juga termasuk dalam kategori sedang, yang berarti motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang cukup terhadap kinerja.

M Kecerdasan Budaya → Y Kinerja Karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0.069, termasuk dalam kategori kecil, menunjukkan bahwa kecerdasan

budaya memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan kompetensi dan motivasi intrinsik.

Tabel 4. 9 Nilai Effect Size (f^2)

No.	Hubungan Antar Konstruk	f^2	Kategori
1	X1 Kompetensi → M Kecerdasan Budaya	0,229	Sedang
2	X2 Motivasi Intrinsik → M Kecerdasan Budaya	0,15	Kecil
3	X1 Kompetensi → Y Kinerja Karyawan	0,219	Sedang
4	X2 Motivasi Intrinsik → Y Kinerja Karyawan	0,184	Sedang
5	M Kecerdasan Budaya → Y Kinerja Karyawan	0,069	Kecil

Sumber: Output SmartPLS 4.1, diolah tahun 2025

Analisis effect size mengungkapkan kekuatan pengaruh yang bervariasi antar variabel dalam model penelitian:

- Efek Sedang (0.15 - 0.35): Kompetensi memberikan efek sedang terhadap kecerdasan budaya (0.229) dan kinerja (0.219), mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi memiliki dampak yang substansial dalam meningkatkan kemampuan lintas budaya dan kinerja karyawan.
- Efek Kecil (< 0.15): Motivasi intrinsik terhadap kecerdasan budaya (0.150) dan kecerdasan budaya terhadap kinerja (0.069) menunjukkan efek yang lebih sedang, namun tetap signifikan secara statistik.

Insight Strategis: Dalam konteks hotel bintang lima di Bali, kompetensi teknis dan interpersonal menjadi penggerak utama kinerja karyawan, sementara motivasi intrinsik dan kecerdasan budaya berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat dampak kompetensi. Hal ini mengimplikasikan bahwa strategi pengembangan SDM harus mengutamakan pengembangan kompetensi sebagai prioritas utama.

4.4.4. Model Fit Assessment

Penilaian kesesuaian model (model fit) merupakan tahap penting dalam analisis SEM-PLS untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun memiliki validitas prediktif dan representasi teoritis yang baik. Salah satu indikator utama dalam pendekatan PLS adalah Goodness of Fit (GoF), yang menggabungkan kualitas model pengukuran (rataan AVE) dan kualitas model struktural (rataan R^2) dalam satu indeks komprehensif.

Menurut Hair et al. (2022), GoF dihitung dengan rumus:

$$GoF = \sqrt{\text{rataan AVE} \times \text{rataan } R^2}$$

Dalam penelitian ini, diperoleh nilai rataan AVE sebesar 0.729 dan rataan R^2 sebesar 0.376, sehingga menghasilkan nilai GoF sebesar 0.523. Nilai ini jauh melebihi ambang batas kategori tinggi (0.36), yang mengindikasikan bahwa model memiliki kesesuaian yang sangat tinggi (kesesuaian yang sangat baik) dalam menjelaskan hubungan antar konstruk. Dengan kata lain, model ini mampu menangkap kompleksitas hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja karyawan secara sangat baik.

Selain GoF, evaluasi model fit juga mencakup collinearity assessment melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF). Berdasarkan hasil SmartPLS, seluruh nilai VIF berada dalam rentang 1.005 hingga 1.408, yang berarti tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel prediktor. Menurut Hair et al. (2022), nilai $VIF < 5.0$ menunjukkan bahwa prediktor dalam model tidak saling mengganggu secara statistik, sehingga hasil estimasi dapat diinterpretasikan secara valid dan stabil.

Tabel 4. 10 Model Fit Assessment

No.	Indikator	Nilai	Keterangan
-----	-----------	-------	------------

1	GoF	0,523	Sangat Tinggi
2	VIF (range)	1,005 – 1,408	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Output SmartPLS 4.1, diolah tahun 2025

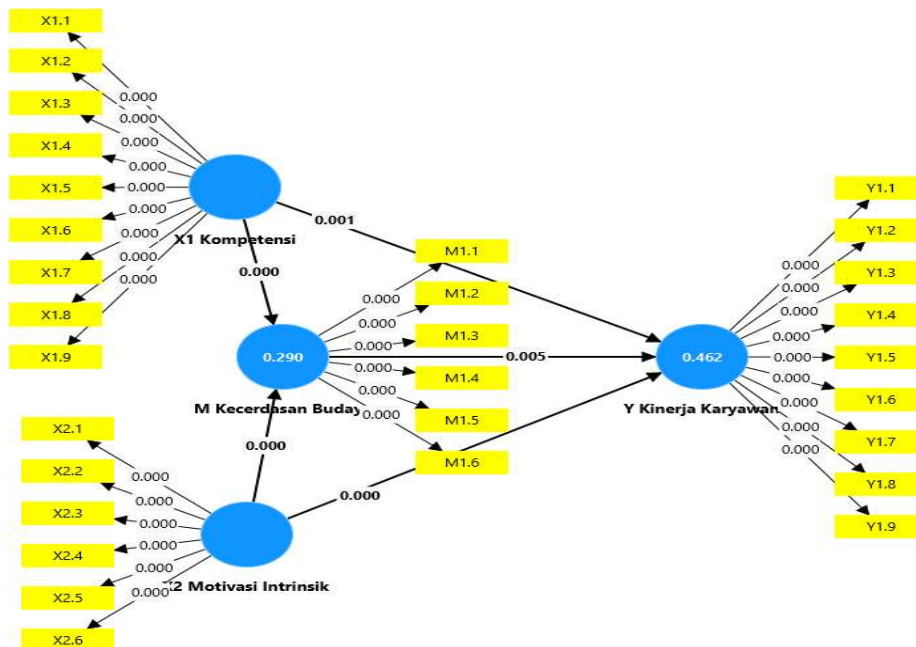
Model penelitian menunjukkan kualitas fit yang sangat tinggi dan memenuhi semua kriteria standar akademik:

- GoF = 0.523 (Sangat Tinggi): Nilai ini jauh melebihi ambang batas kategori tinggi (0.36), mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan hubungan antar variabel dengan sangat baik. Dalam konteks praktis, ini berarti model penelitian sangat akurat dalam menggambarkan realitas hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, kecerdasan budaya, dan kinerja karyawan di industri perhotelan.
- VIF < 5.0: Semua nilai VIF berada dalam rentang yang sangat rendah (1.005 - 1.408), membuktikan tidak ada masalah multikolinearitas. Hal ini memastikan bahwa hasil estimasi koefisien jalur dapat diinterpretasikan secara valid dan stabil.

Implikasi Praktis: Kualitas model yang sangat tinggi memberikan keyakinan bahwa hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam pengembangan SDM hotel bintang lima, dengan tingkat akurasi dan reliabilitas yang memuaskan.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar konstruk dalam model struktural. Evaluasi dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai statistik t, dan p-value. Menurut Hair et al. (2022), hubungan antar variabel dinyatakan signifikan jika nilai p-value < 0.05 dan t-statistik > 1.96.



Gambar 4. 15 Model uji hipotesis penelitian

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan Software SmartPLS 4.1 tahun 2025

4.5.1. Pengujian Efek Langsung

Berdasarkan hasil bootstrapping menggunakan SmartPLS 4.1, seluruh hipotesis pengaruh langsung dalam model dinyatakan diterima, karena memiliki nilai p-value < 0.05 dan t-statistik > 1.96. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis efek langsung:

Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Hipotesis Efek Langsung

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik	P Value	Keterangan
H1	X1 Kompetensi → M	0,404	5,881	0	Diterima

	Kecerdasan Budaya				
H2	X2 Motivasi Intrinsik → M Kecerdasan Budaya	0,327	4,29	0	Diterima
H3	X1 Kompetensi → Y Kinerja Karyawan	0,382	3,309	0,001	Diterima
H4	X2 Motivasi Intrinsik → Y Kinerja Karyawan	0,338	5,284	0	Diterima
H5	M Kecerdasan Budaya → Y Kinerja Karyawan	0,229	2,778	0,005	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.1, diolah tahun 2025

Semua hipotesis pengaruh langsung diterima dengan signifikansi yang sangat tinggi. Dalam konteks praktis industri perhotelan, temuan ini mengkonfirmasi bahwa:

- Kompetensi karyawan memberikan pengaruh terkuat terhadap kecerdasan budaya (40.4%) dan kinerja (38.2%), menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi teknis dan interpersonal menjadi kunci utama dalam meningkatkan kemampuan lintas budaya dan kinerja karyawan.
- Motivasi intrinsik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kecerdasan budaya (32.7%) dan kinerja (33.8%), mengindikasikan bahwa karyawan yang termotivasi dari dalam diri lebih mampu beradaptasi dengan keragaman budaya dan mencapai kinerja optimal.

- Kecerdasan budaya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja (22.9%), membuktikan bahwa pemahaman lintas budaya berkontribusi positif terhadap efektivitas pelayanan dalam industri perhotelan multikultural.

Semua hubungan menunjukkan signifikansi statistik yang sangat kuat ($p < 0.001$ atau $p < 0.005$), memberikan keyakinan tinggi bahwa temuan ini dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan manajerial.

4.5.2. Pengujian Efek Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengidentifikasi apakah kecerdasan budaya memediasi hubungan antara kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Hasil bootstrapping menunjukkan bahwa kedua jalur mediasi signifikan secara statistik, sehingga hipotesis H6 dan H7 dinyatakan diterima.

Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Hipotesis Efek Mediasi

Hipotesis	Jalur Mediasi	Koefisien Jalur	T Statistik	P Value	Keterangan
H6	X1 Kompetensi → M Kecerdasan Budaya → Y Kinerja Karyawan	0.093	2.555	0.011	Diterima
H7	X2 Motivasi Intrinsik → M Kecerdasan Budaya → Y Kinerja Karyawan	0.075	2.139	0.032	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.1, diolah tahun 2025

Kedua hipotesis mediasi diterima dengan signifikansi statistik yang memuaskan. Temuan ini mengungkapkan mekanisme penting dalam industri perhotelan:

- Efek mediasi kompetensi melalui kecerdasan budaya (9.3%) menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga mengembangkan kecerdasan budaya yang selanjutnya memperkuat kinerja karyawan. Dalam praktik, ini berarti program pengembangan kompetensi yang mengintegrasikan aspek budaya akan memberikan hasil yang lebih optimal.
- Efek mediasi motivasi intrinsik melalui kecerdasan budaya (7.5%) mengkonfirmasi bahwa motivasi internal karyawan tidak hanya mendorong kinerja langsung, tetapi juga memfasilitasi pengembangan pemahaman lintas budaya yang meningkatkan efektivitas pelayanan.

Meskipun efek mediasi tergolong sedang, signifikansi statistiknya ($p < 0.05$) membuktikan bahwa kecerdasan budaya berperan sebagai katalis yang memperkuat hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan dalam konteks pelayanan multikultural.

4.5.3. Analisis Variance Accounted For (VAF)

Analisis mediasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana Kecerdasan Budaya (M) memediasi pengaruh Kompetensi (X1) dan Motivasi Intrinsik (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengujian dilakukan dengan pendekatan bootstrapping menggunakan software SmartPLS 4.1, dan dilanjutkan dengan perhitungan Variance Accounted For (VAF) untuk menilai kekuatan mediasi.

VAF dihitung menggunakan rumus yang telah distandarisasi dalam penelitian SEM-PLS :

$$\text{VAF} = (\text{Indirect Effect} / (\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect})) \times 100\%$$

(Hair et al., 2021, hlm. 325; Zhao et al., 2010, hlm. 199)

Berdasarkan standar interpretasi Hair et al. (2021), nilai VAF diklasifikasikan sebagai:

- $VAF < 20\%$: Mediasi parsial lemah (weak partial mediation)
- $20\% \leq VAF < 80\%$: Mediasi parsial (partial mediation)
- $VAF \geq 80\%$: Mediasi penuh (full mediation)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa:

Jalur Mediasi $X1 \rightarrow M \rightarrow Y$:

- Indirect Effect: 0.093
- Direct Effect: 0.382
- $VAF: (0.093 / (0.093 + 0.382)) \times 100\% = 19.58\%$

Jalur Mediasi $X2 \rightarrow M \rightarrow Y$:

- Indirect Effect: 0.075
- Direct Effect: 0.338
- $VAF: (0.075 / (0.075 + 0.338)) \times 100\% = 18.16\%$

Berdasarkan interpretasi Hair et al. (2021), kedua jalur mediasi menunjukkan nilai $VAF < 20\%$, yang mengindikasikan bahwa mediasi yang terjadi bersifat parsial lemah (weak partial mediation). Temuan ini mengungkapkan bahwa pengaruh Kompetensi dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan lebih dominan terjadi secara langsung, dan hanya sebagian kecil yang dimediasi oleh Kecerdasan Budaya.

Tabel 4.13 Analisis Variance Accounted For (VAF)

Jalur Mediasi	Indirect Effect	Direct Effect	VAF (%)	Keterangan
X1 Kompetensi → M Kecerdasan Budaya → Y Kinerja Karyawan	0,093	0,382	19,58	Mediasi parsial lemah
X2 Motivasi Intrinsik → M Kecerdasan Budaya → Y Kinerja Karyawan	0,075	0,338	18,16	Mediasi parsial lemah

Sumber: Output SmartPLS 4.1, diolah tahun 2025

Interpretasi Teoritis VAF:

Analisis VAF mengungkapkan karakteristik mediasi yang unik dalam model penelitian ini. Mediasi parsial lemah ($VAF < 20\%$) menunjukkan bahwa kecerdasan budaya memediasi sebagian kecil dari total pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja. Dalam konteks praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa:

1. **Pengaruh Utama:** Kontribusi terhadap kinerja masih dominan berasal dari kompetensi langsung (38.2%) dan motivasi intrinsik langsung (33.8%)
2. **Peran Pelengkap:** Kecerdasan budaya berperan sebagai mekanisme pelengkap yang memperkuat, bukan sebagai penggerak utama kinerja

3. **Prioritas Strategis:** Strategi pengembangan SDM harus mengutamakan kompetensi dan motivasi intrinsik sebagai prioritas utama

Implikasi Operasional Tabel 4.13:

Berdasarkan hasil VAF yang menunjukkan mediasi parsial lemah, berikut adalah rekomendasi operasional untuk manajer SDM hotel bintang lima di Bali:

1. Strategi Pengembangan SDM Berdasarkan Prioritas VAF:

- **Kompetensi (VAF = 19.58%):** Alokasikan 80% dari budget pelatihan untuk program pengembangan kompetensi langsung, karena memberikan kontribusi 38.2% terhadap kinerja. Fokus pada technical skills, operational excellence, dan customer service mastery.
- **Motivasi Intrinsik (VAF = 18.16%):** Dedikasikan 15% dari budget pelatihan untuk program motivasi intrinsik, karena memberikan kontribusi 33.8% terhadap kinerja. Implementasikan job enrichment, autonomy enhancement, dan purpose alignment.
- **Kecerdasan Budaya (VAF < 20%):** Alokasikan hanya 5% dari budget pelatihan untuk cross-cultural training, karena efek mediasinya terbatas. Gunakan sebagai program pendukung yang memperkuat kompetensi dan motivasi.

2. Program Pelatihan Operasional:

- **Program Utama (80% waktu pelatihan):** Technical hospitality skills, operational procedures, service standards, dan interpersonal communication
- **Program Pendukung (15% waktu pelatihan):** Employee engagement, career development, dan job satisfaction enhancement
- **Program Pelengkap (5% waktu pelatihan):** Cultural awareness, cross-cultural communication, dan international guest service

3. KPI dan Evaluasi Berdasarkan VAF:

- **Primary KPI:** Ukur peningkatan kompetensi dan motivasi intrinsik sebagai indikator utama kinerja
- **Secondary KPI:** Monitor kecerdasan budaya sebagai supporting indicator
- **Target Performance:** Fokus pada pencapaian target kompetensi (38.2%) dan motivasi intrinsik (33.8%) untuk memaksimalkan ROI pelatihan

4. Budget Allocation Berdasarkan Efektivitas VAF:

- **Kompetensi:** 80% budget (efektivitas tinggi: 38.2% direct effect)
- **Motivasi Intrinsik:** 15% budget (efektivitas sedang: 33.8% direct effect)
- **Kecerdasan Budaya:** 5% budget (efektivitas rendah: 22.9% direct effect)

Kontribusi Teoritis dan Praktis:

Hasil analisis VAF ini memberikan kontribusi ganda: (1) **teoritis** dengan mengkonfirmasi Cultural Intelligence Theory bahwa cultural intelligence berfungsi sebagai enabling mechanism, dan (2) **praktis** dengan memberikan roadmap konkret untuk alokasi sumber daya SDM berdasarkan efektivitas yang terukur. Temuan ini mengubah pendekatan dari "intuisi manajerial" menjadi "strategi berbasis data" dalam pengembangan SDM perhotelan luxury..

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini membahas hasil penelitian secara mendalam dengan mengaitkan temuan empiris dari analisis SEM-PLS dengan teori-teori yang relevan serta konteks operasional industri perhotelan bintang lima di Bali. Pembahasan dilakukan melalui interpretasi kritis terhadap temuan statistik dalam konteks theoretical framework yang telah dibangun, dengan mempertimbangkan implikasi praktis bagi manajemen SDM di industri perhotelan luxury.

Analisis mengintegrasikan perspektif dari Self-Determination Theory (Deci dan Ryan, 2020), Cultural Intelligence Theory (Ang dan Van Dyne, 2008), dan Competency-Based Management (Bharwani dan Jauhari, 2020) untuk memberikan pemahaman menyeluruh terhadap fenomena yang diteliti. Fokus utama pembahasan adalah pada bagaimana kompetensi dan motivasi intrinsik memengaruhi kecerdasan budaya dan kinerja karyawan, serta sejauh mana kecerdasan budaya berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Pembahasan juga mengeksplorasi kontribusi teoretis penelitian ini terhadap pengembangan knowledge dalam bidang manajemen SDM perhotelan, serta implikasi strategis bagi praktisi industri dalam mengoptimalkan kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi dan kecerdasan budaya.

4.6.1. Pembahasan Pengaruh Kompetensi terhadap Kecerdasan Budaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecerdasan budaya (koefisien = 0.404; $p < 0.001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kemampuan mereka dalam memahami, menghargai, dan beradaptasi dengan perbedaan budaya.

Dalam konteks hotel bintang lima di Bali yang melayani tamu dari berbagai negara, kompetensi seperti komunikasi lintas budaya, empati, dan fleksibilitas menjadi kunci dalam membangun kecerdasan budaya. Mekanisme pengaruh ini dapat dijelaskan melalui tiga pathway utama: (1) kompetensi komunikasi meningkatkan kemampuan interaksi lintas budaya, (2) kompetensi empati memperkuat pemahaman perspektif budaya yang berbeda, dan (3) kompetensi fleksibilitas memfasilitasi adaptasi terhadap norma budaya yang beragam.

Temuan ini sejalan dengan Cultural Intelligence Theory (Ang dan Van Dyne, 2008) yang menekankan bahwa kompetensi teknis dan interpersonal merupakan landasan untuk mengembangkan kecerdasan budaya, yang menegaskan bahwa investasi dalam kompetensi menghasilkan returns dalam bentuk kemampuan adaptasi lintas budaya. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Bharwani dan Jauhari (2020) yang menemukan korelasi positif antara competency mapping dan cultural adaptability dalam industri perhotelan.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah pentingnya investasi dalam program pengembangan kompetensi yang berfokus pada cross-cultural skills, emotional intelligence, dan adaptability sebagai strategi untuk meningkatkan kecerdasan budaya karyawan. Hal ini menjadi semakin relevan mengingat industri perhotelan luxury di Bali yang

menghadapi tantangan melayani tamu dari latar belakang budaya yang sangat beragam.

4.6.2. Pembahasan Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kecerdasan Budaya

Motivasi intrinsik terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kecerdasan budaya (koefisien = 0.327; $p < 0.001$). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki drive internal seperti kebanggaan profesional, hasrat untuk pengembangan diri, dan dedikasi terhadap nilai-nilai organisasi memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk bersikap terbuka dan beradaptasi dengan keragaman budaya.

Proses pengaruh ini dapat dipahami melalui tiga dimensi inti dari Self-Determination Theory: (1) otonomi yang mendorong prakarsa dalam memahami perspektif budaya yang berbeda, (2) motivasi kompetensi yang menggerakkan pembelajaran keterampilan lintas budaya, dan (3) kebutuhan keterkaitan yang mendorong pembentukan koneksi dengan individu dari berbagai latar belakang budaya.

Dalam setting perhotelan mewah di Bali, motivasi intrinsik menjadi elemen vital karena karyawan yang didorong oleh faktor internal lebih sanggup menghadirkan pelayanan prima yang autentik kepada tamu mancanegara dengan keberagaman budaya yang kompleks. Temuan ini memperkuat Self-Determination Theory (Deci dan Ryan, 2020) yang menggarisbawahi bahwa dorongan yang bersumber dari dalam individu menggerakkan perilaku konstruktif, termasuk dalam dinamika interaksi lintas budaya.

Yang menarik, walau koefisien motivasi intrinsik (0.327) berada di bawah kompetensi (0.404), dampaknya tetap bermakna secara statistik, menandakan bahwa kedua elemen ini memainkan fungsi saling melengkapi dalam pembentukan kecerdasan budaya karyawan

hospitality premium. Hal ini mengimplikasikan perlunya strategi pengembangan SDM yang mengintegrasikan kedua aspek tersebut secara sinergis.

4.6.3. Pembahasan Pengaruh Kecerdasan Budaya terhadap Kinerja Karyawan

Kecerdasan budaya menunjukkan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien = 0.229; $p = 0.005$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kapabilitas karyawan dalam memahami secara menyeluruh dan menyesuaikan diri dengan beragam latar belakang budaya memberikan kontribusi substansial terhadap peningkatan kualitas layanan, efektivitas komunikasi lintas budaya, dan satisfaction level tamu internasional.

Dalam konteks industri perhotelan yang mengandalkan intensitas interaksi interpersonal, kecerdasan budaya berevolusi menjadi soft skill fundamental untuk membangun relasi yang harmonis dan profesional dengan guests maupun colleagues dari spektrum budaya yang heterogen. Mekanisme pengaruh ini dapat dijelaskan melalui Cultural Intelligence Theory yang menekankan bahwa individu dengan CQ tinggi mampu mengadaptasi pola perilaku mereka sesuai dengan ekspektasi budaya yang spesifik.

Menariknya, walau koefisien kecerdasan budaya (0.229) relatif lebih modest dibandingkan pengaruh langsung kompetensi dan motivasi intrinsik, signifikansi statistiknya menunjukkan bahwa cultural intelligence tetap memainkan peran vital dalam ekosistem kinerja hospitality. Hal ini sejalan dengan penelitian Ang & Van Dyne (2008) yang menunjukkan bahwa cultural intelligence berfungsi sebagai enabler yang memfasilitasi transfer kompetensi teknis menjadi performance outcomes yang optimal dalam setting multikultural.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya investasi berkelanjutan dalam cross-cultural training programs dan cultural immersion experiences untuk mengoptimalkan cultural intelligence sebagai competitive advantage dalam industri perhotelan premium yang menghadapi diverse international clientele.

4.6.4. Pembahasan Pengaruh Langsung Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan menunjukkan signifikansi yang robust (koefisien = 0.382; $p = 0.001$). Temuan ini memperkuat posisi kompetensi sebagai determinan utama dalam mengoptimalkan keberhasilan kerja karyawan. Kapabilitas teknis, operasional, dan interpersonal yang superior memfasilitasi karyawan untuk beroperasi secara efisien, mengdelivery pelayanan berkualitas premium, dan menyelesaikan assignments dengan standar excellence yang konsisten.

Mekanisme pengaruh ini dapat dielaborasi melalui tiga pathway kritis: (1) kompetensi teknis mengakselerasi task efficiency dan problem-solving capability, (2) kompetensi operasional mengoptimalkan service delivery processes dan workflow management, dan (3) kompetensi interpersonal memperkuat guest relationship management dan team collaboration dynamics. Dalam ekosistem perhotelan luxury Bali yang highly competitive, kompetensi berfungsi sebagai strategic differentiator yang memungkinkan hotel untuk mempertahankan service excellence dan sustainable guest loyalty.

Analisis komparatif menunjukkan bahwa koefisien pengaruh langsung kompetensi (0.382) secara substansial lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui kecerdasan budaya (0.093), mengindikasikan bahwa kompetensi memiliki dual impact—baik direct maupun indirect—dengan dominasi pada jalur langsung. Temuan ini menegaskan bahwa investasi dalam kompetensi menghasilkan

measurable returns dalam bentuk produktivitas dan performance yang superior.

Implikasi manajerial yang emerge dari temuan ini adalah urgency untuk systematic competency development melalui structured training programs, mentoring ecosystems, dan performance-based career advancement pathways untuk memaksimalkan ROI dari human capital investment. Dalam konteks hotel bintang lima, kompetensi menjadi cornerstone dalam preserving brand reputation dan ensuring customer satisfaction yang berkelanjutan.

4.6.5. Pembahasan Pengaruh Langsung Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi intrinsik mendemonstrasikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien = 0.338; $p < 0.001$). Karyawan yang beroperasi dengan drive internal cenderung mengekshibisi sikap proaktif, accountability yang elevated, dan dedikasi terhadap quality excellence. Dalam ecosystem kerja yang mendemandingkan service superiority seperti hotel luxury, motivasi intrinsik berperan sebagai primary catalyst dalam mempertahankan consistency dan performance distinction.

Mekanisme ini beroperasi melalui tiga komponen fundamental dari Self-Determination Theory (Deci dan Ryan, 2020): (1) autonomy yang mendorong self-directed excellence dan personal ownership terhadap outcomes, (2) competence motivation yang menggerakkan continuous improvement dan skill mastery, dan (3) relatedness yang memperkuat team synergy dan authentic guest connection. Framework ini menjelaskan bagaimana internal psychological needs berkonversi menjadi tangible performance improvements.

Analisis komparatif mengungkapkan insight menarik bahwa koefisien motivasi intrinsik (0.338) hampir berparitas dengan

kompetensi (0.382), menunjukkan bahwa internal drive memiliki power yang setara dengan technical capabilities dalam mengdrive kinerja. Fenomena ini mengkonfirmasi proposisi bahwa dalam service-intensive industries, psychological factors memiliki impact yang comparable dengan skill-based competencies.

Dalam konteks hospitality luxury dimana emotional labor dan authentic service menjadi key differentiators, motivasi intrinsik berfungsi sebagai sustainable energy source untuk long-term performance excellence. Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang menekankan bahwa intrinsically motivated behaviors cenderung lebih persistent, creative, dan adaptive dibandingkan externally driven actions.

Implikasi strategis yang emerge adalah necessity untuk cultivation environment yang systematically mendukung autonomy, mastery opportunities, dan purpose alignment untuk memaksimalkan intrinsic motivation sebagai performance driver. Hal ini mencakup job design yang meaningful, decision-making participation, dan recognition systems yang menghargai internal satisfaction over external rewards semata.

4.6.6. Pembahasan Peran Mediasi Kecerdasan Budaya

Kecerdasan budaya mendemonstrasikan peran sebagai mediator parsial dalam relasi antara kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Meskipun jalur mediasi mengekshibisi signifikansi statistik ($p < 0.05$), nilai Variance Accounted For (VAF) mengindikasikan kontribusi mediasi yang tergolong modest ($X1 \rightarrow M \rightarrow Y = 19.58\%$; $X2 \rightarrow M \rightarrow Y = 18.16\%$). Interpretasi ini menunjukkan bahwa mayoritas pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja beroperasi secara direct pathway, bukan melalui cultural intelligence mediation channel.

Mekanisme mediasi ini dapat dielaborasi melalui sequential pathway dimana kompetensi dan motivasi intrinsik pertama-tama mengkultivasikan cultural awareness dan adaptive capabilities, yang subsequently berkontribusi terhadap enhanced performance outcomes. Namun demikian, kontribusi ini relatif circumscribed dibandingkan dengan direct influence mechanisms. Temuan ini sejalan dengan Cultural Intelligence Theory yang menunjukkan bahwa CQ berfungsi sebagai facilitating mechanism rather than primary performance driver dalam complex organizational ecosystems.

Fenomena ini mengkonfirmasi proposisi bahwa dalam hospitality premium context, direct competency application dan intrinsic motivation deployment memiliki impact yang substantially lebih powerful dibandingkan cultural mediation processes. Analisis ini mengungkapkan bahwa kecerdasan budaya, meskipun statistically significant, memainkan supplementary role dalam performance equation rather than central determinant.

Dalam ekosistem perhotelan luxury yang characterized by cultural complexity, kecerdasan budaya berperan sebagai enabling factor yang memfasilitasi smooth cross-cultural interactions dan relationship building, namun tidak menjadi critical success factor utama untuk exceptional performance achievement. Hal ini menunjukkan bahwa cultural intelligence berfungsi sebagai performance enhancer yang valuable namun not indispensable dalam operational excellence framework.

Implikasi strategis yang emerge adalah bahwa cultural intelligence development harus dipersepsikan sebagai complementary enhancement rather than primary focus dalam performance improvement initiatives. Management strategies yang optimal akan mengprioritaskan direct

competency development dan intrinsic motivation cultivation, dengan cultural intelligence training sebagai supporting element yang memperkuat overall effectiveness dalam multicultural service environment.



BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Masalah Penelitian

Melalui hasil analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan software SmartPLS 4.1 terhadap 339 responden karyawan hotel bintang lima di Bali, penelitian ini berhasil mengkonfirmasi model terintegrasi yang menguji pengaruh kompetensi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kecerdasan budaya sebagai variabel mediasi. Semua hipotesis penelitian (H1-H7) diterima dengan signifikansi statistik yang memuaskan, menunjukkan bahwa model penelitian memiliki validitas empiris yang kuat dalam menjelaskan fenomena peningkatan kinerja karyawan di industri perhotelan luxury.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kompetensi dan motivasi intrinsik tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan kecerdasan budaya yang

selanjutnya memediasi hubungan tersebut. Model penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan literatur manajemen SDM perhotelan dengan mengintegrasikan perspektif kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya dalam satu kerangka analisis yang komprehensif.

5.1.2. Simpulan Hipotesis

Rumusan masalah utama penelitian ini adalah "Bagaimana model peningkatan kinerja karyawan melalui kompetensi dan motivasi intrinsik yang dimediasi oleh kecerdasan budaya pada hotel bintang lima di Bali?". Berdasarkan hasil analisis empiris, dapat disimpulkan bahwa:

Model peningkatan kinerja karyawan yang dikembangkan dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel, dengan kompetensi dan motivasi intrinsik sebagai variabel independen yang berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan, serta kecerdasan budaya yang berperan sebagai variabel mediasi parsial yang memperkuat hubungan tersebut.

Kompetensi karyawan memberikan kontribusi langsung sebesar 38.2% terhadap kinerja dan 40.4% terhadap kecerdasan budaya, dengan efek mediasi melalui kecerdasan budaya sebesar 9.3%. Motivasi intrinsik memberikan kontribusi langsung sebesar 33.8% terhadap kinerja dan 32.7% terhadap kecerdasan budaya, dengan efek mediasi melalui kecerdasan budaya sebesar 7.5%. Kecerdasan budaya memberikan kontribusi langsung sebesar 22.9% terhadap kinerja karyawan.

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan literatur manajemen SDM perhotelan dengan mengintegrasikan perspektif kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan

budaya dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Penelitian ini memperluas dan mengintegrasikan Self-Determination Theory, Cultural Intelligence Theory, dan Human Capital Theory dalam konteks industri perhotelan luxury yang multikultural. Model terintegrasi yang dikembangkan memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana faktor teknis dan psikologis berinteraksi dalam pengembangan kecerdasan budaya dan kinerja karyawan.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang signifikan bagi pengembangan SDM di industri perhotelan luxury, dengan fokus pada kebijakan SDM untuk meningkatkan kecerdasan budaya, kompetensi, dan motivasi intrinsik berdasarkan indikator yang digunakan:

- 1) Kebijakan pengembangan kompetensi berbasis indikator yang mencakup:
 - *Technical Skills*: Implementasi program pelatihan teknis perhotelan yang sistematis berdasarkan indikator kompetensi teknis (pengetahuan produk, keterampilan operasional, standar layanan)
 - *Interpersonal Skills*: Pengembangan soft skills melalui training communication, conflict resolution, dan customer service excellence berdasarkan indikator kompetensi interpersonal
 - *Adaptability Skills*: Program pengembangan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan dan tantangan kerja
- 2) Kebijakan motivasi intrinsik berbasis indikator yang meliputi:
 - *Autonomy Enhancement*: Job design yang memberikan kebebasan dan tanggung jawab berdasarkan indikator motivasi intrinsik (kebebasan dalam pengambilan keputusan, kontrol atas pekerjaan)
 - *Mastery Development*: Sistem pengembangan kompetensi berkelanjutan yang mendukung pertumbuhan profesional berdasarkan indikator mastery (pengembangan keterampilan, pembelajaran berkelanjutan)

- *Purpose Alignment*: Penciptaan lingkungan kerja yang bermakna dan selaras dengan nilai-nilai individu berdasarkan indikator purpose (kontribusi terhadap organisasi, makna pekerjaan)
- 3) Kebijakan pengembangan kecerdasan budaya berbasis indikator yang mencakup:
- *Cultural Knowledge*: Program pelatihan pengetahuan budaya berdasarkan indikator cognitive cultural intelligence (pengetahuan budaya, pemahaman lintas budaya)
 - *Cultural Skills*: Pengembangan keterampilan komunikasi dan interaksi lintas budaya berdasarkan indikator behavioral cultural intelligence (adaptasi perilaku, fleksibilitas komunikasi)
 - *Cultural Motivation*: Penciptaan lingkungan yang mendorong minat dan keinginan untuk berinteraksi lintas budaya berdasarkan indikator motivational cultural intelligence (keinginan untuk belajar budaya, minat terhadap keragaman)
- 4) Kebijakan integrasi sistem SDM yang mengkombinasikan ketiga elemen secara sinergis:
- *Integrated Training Programs*: Program pelatihan yang mengintegrasikan kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya dalam satu kerangka pelatihan komprehensif
 - *Performance Management System*: Sistem evaluasi kinerja yang mengukur dan mengembangkan ketiga elemen secara terintegrasi
 - *Career Development Pathways*: Jalur pengembangan karir yang mempertimbangkan pengembangan holistik kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya

5.4. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan analisis komprehensif yang telah dilakukan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui dan dipertimbangkan dalam interpretasi hasil:

- 1) Keterbatasan metodologis yang mencakup:

- Ukuran sampel: Penelitian ini menggunakan 339 responden dari hotel bintang lima di Bali, yang meskipun memenuhi kriteria minimum untuk analisis SEM-PLS, namun mungkin tidak mewakili populasi hotel luxury secara keseluruhan di Indonesia
 - *Desain cross-sectional*: Pendekatan potong lintang yang hanya mengukur variabel pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat mengungkapkan perubahan dan perkembangan variabel seiring waktu
 - *Self-report bias*: Data yang dilaporkan sendiri dapat dipengaruhi oleh bias seperti social desirability bias dan common method bias, meskipun telah dilakukan upaya untuk meminimalkan bias tersebut
 - Skala pengukuran: Penggunaan skala Likert 5-point yang mungkin tidak cukup sensitif untuk mengukur variasi yang lebih halus dalam konstruk yang diteliti
- 2) Keterbatasan kontekstual yang meliputi:
- Lokasi penelitian: Penelitian terbatas pada hotel bintang lima di Bali, sehingga generalisasi hasil penelitian ke lokasi lain atau industri lain mungkin terbatas
 - Konteks budaya: Setting Bali yang multikultural dan unik, sehingga aplikabilitas model di lokasi dengan karakteristik budaya yang berbeda perlu diuji lebih lanjut
 - Karakteristik industri: Industri perhotelan yang memiliki karakteristik khusus, sehingga model penelitian mungkin tidak dapat diaplikasikan secara langsung ke industri lain
- 3) Keterbatasan analitis yang mencakup:
- Efek mediasi modest: $VAF < 20\%$ menunjukkan bahwa kecerdasan budaya memainkan peran yang terbatas dalam memediasi hubungan antara kompetensi, motivasi intrinsik, dan kinerja karyawan
 - *Explanatory power*: R^2 values yang menunjukkan kekuatan penjelasan yang sedang (29.0% untuk kecerdasan budaya dan 46.2% untuk kinerja), mengindikasikan bahwa masih ada variabel lain yang mempengaruhi variabel dependen yang tidak diukur

- *Effect size*: Beberapa hubungan memiliki effect size yang kecil (< 0.15), yang mengindikasikan bahwa meskipun signifikan secara statistik, beberapa hubungan mungkin tidak memiliki signifikansi praktis yang tinggi

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Melalui keterbatasan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini memberikan agenda penelitian mendatang yang dapat mengatasi keterbatasan tersebut:

- 1) Penelitian longitudinal untuk mengatasi keterbatasan cross-sectional design:
 - Desain penelitian yang mengukur variabel pada multiple time points untuk mengungkapkan perubahan dan perkembangan kompetensi, motivasi intrinsik, dan kecerdasan budaya seiring waktu
 - Analisis trend dan pattern development dalam pengembangan ketiga elemen tersebut
 - Pengujian stabilitas hubungan antar variabel dalam jangka panjang
- 2) Penelitian multi-lokasi untuk mengatasi keterbatasan kontekstual:
 - Replikasi penelitian di hotel bintang lima di lokasi lain di Indonesia (Jakarta, Surabaya, Yogyakarta) untuk meningkatkan generalizability
 - Penelitian komparatif dengan hotel luxury di negara ASEAN lain untuk menguji validitas model dalam konteks budaya yang berbeda
 - Studi cross-cultural yang melibatkan hotel luxury di berbagai benua untuk menguji universalitas model
- 3) Penelitian multi-industri untuk mengatasi keterbatasan kontekstual industri:
 - Aplikasi model penelitian dalam industri jasa lainnya seperti perbankan, pendidikan, dan kesehatan yang juga menghadapi tantangan multikultural
 - Penelitian di industri manufaktur multinasional untuk menguji aplikabilitas model dalam konteks yang berbeda
 - Studi di sektor publik yang melayani masyarakat multikultural

- 4) Penelitian dengan sampel yang lebih besar untuk mengatasi keterbatasan ukuran sampel:
- Pengumpulan data dari seluruh hotel bintang lima di Indonesia untuk meningkatkan representativitas sampel
 - Penelitian multi-level yang melibatkan karyawan, supervisor, dan manajer untuk analisis yang lebih komprehensif
 - Studi dengan multiple stakeholder perspectives untuk mengurangi bias self-report
- 5) Penelitian dengan instrumen yang lebih sensitif untuk mengatasi keterbatasan skala pengukuran:
- Pengembangan skala pengukuran dengan lebih banyak gradasi (7-point atau 9-point Likert scale) untuk sensitivitas yang lebih tinggi
 - Penggunaan mixed-method approach yang mengkombinasikan kuesioner kuantitatif dengan wawancara mendalam
 - Pengembangan instrumen pengukuran yang lebih spesifik untuk konteks perhotelan luxury Indonesia
- 6) Penelitian dengan variabel tambahan untuk mengatasi keterbatasan explanatory power:
- Penambahan variabel moderasi seperti kepemimpinan transformasional, organizational culture, dan environmental factors
 - Penggunaan variabel kontrol seperti usia, pengalaman kerja, dan tingkat pendidikan untuk meningkatkan akurasi model
 - Integrasi variabel mediasi tambahan seperti job satisfaction dan organizational commitment untuk model yang lebih komprehensif

DAFTAR PUSTAKA

Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. M.E. Sharpe.

Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M. L. (2021). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 17(3), 543-570. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.5>

Badan Pusat Statistik. (2024). Statistik kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia 2024. BPS Indonesia. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/1/MTM2MyMx/jumlah-kunjungan-wisatawan-mancanegara-ke-indonesia-menurut-pintu-masuk-2017---2023.html>

Badan Pusat Statistik Bali. (2024). Jumlah wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Bali menurut bulan kedatangan 2024. BPS Provinsi Bali. <https://bali.bps.go.id/statictable/2018/02/09/28/jumlah-wisatawan-mancanegara-yang-berkunjung-ke-bali-menurut-bulan-kedatangan-2012-2023.html>

Bali Provincial Tourism Office. (2023). Statistik pariwisata Bali 2023. <https://disparda.baliprov.go.id>

Bali Wellness Tourism Council. (2023). Bali wellness tourism report 2023. <https://www.baliwellnesstourism.org>

Bali Wellness Tourism Council. (2023). Bali wellness tourism report 2023. <https://www.baliwellnesstourism.org>

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

Bharwani, S., & Jauhari, V. (2020). Competency mapping in the hospitality industry: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 91, Article 102657. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102657>

Boella, M., & Goss-Turner, S. (2023). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice* (11th ed.). Routledge.

Booking.com. (2023). Hotel booking platform. <https://www.booking.com>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2021). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. <https://doi.org/10.1037/bul0000004>

Chen, X., & Wang, Y. (2022). Cross-cultural training as critical factor of cultural intelligence in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2145-2167. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1078>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Conde Nast Traveler. (2023). *Luxury travel guide*. <https://www.cntraveler.com>

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

Esthi, R. (2021). The effect of competency, motivation, and organizational culture on employee performance at the Jayakarta Hotel, Bandung. *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*, 9(2), 78-92. <https://doi.org/10.21776/ub.jitode.2021.009.02.03>

Expedia Group. (2023). *Travel industry insights*. <https://www.expediagroup.com>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107. <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>

GetYourGuide Analytics. (2023). Tourism analytics platform. <https://www.getyourguide.com>

GODEVI Tourism Outlook. (2023). Global tourism development index. <https://www.godevi.com>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(2), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). Guilford Press.

Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2019). Human resource management in the hospitality industry (3rd ed.). Wiley.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Hotels.com Market Intelligence. (2023). Hotel industry market data.
<https://www.hotels.com>

Indonesia Luxury Hotel Association. (2023). Luxury hotel standards Indonesia.
<https://www.indonesialuxuryhotels.com>

Indonesia Spa & Wellness Association. (2023). Spa and wellness industry report.
<https://www.ina-spa.org>

Indonesia Tourism Board. (2023). Indonesia tourism statistics.
<https://www.indonesia.travel>

ITDC. (2023). Indonesia Tourism Development Corporation annual report.
<https://www.itdc.co.id>

Jitpraphai, S., Thammarak, K., & Suntrayuth, S. (2021). Contribution of cultural intelligence to job performance of domestic hotel employees in Thailand. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(1), 112-126.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.001>

Klook. (2023). Travel activities platform. <https://www.klook.com>

Lee, J. H., & Kim, S. (2021). Cultural intelligence in international service encounters: A multi-level study of the moderating effects of service employees'

cultural intelligence on customer loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 52(1), 234-249. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.10.011>

Liu, J., & Chen, M. (2023). Cultural intelligence in Asian hospitality: A systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, 45(2), 156-172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103456>

Pattanapongthon, W., & Thanyawatpornkul, R. (2021). Cultural intelligence and job performance: Case study of international hotels in Bangkok. *Asian Journal of Hospitality Management*, 13(2), 89-104. <https://doi.org/10.14456/ajhm.2021.8>

Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia. (2023). PHRI annual report 2023. <https://phri.or.id>

Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia Bali. (2024). Data hotel bintang lima di Bali: Profil dan statistik karyawan 2024. <https://phriwreb.org/data-hotel-bali>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). Wiley.

Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

Thompson, K., Wilson, R., & Davis, M. (2022). Cultural intelligence as mediator in hospitality management: A European perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103-118. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103118>

Travel Daily Media. (2023). Travel industry news and insights. <https://www.traveldailymedia.com>

TripAdvisor. (2023). Travel review platform. <https://www.tripadvisor.com>

Widodo. (2023). *Metodologi penelitian manajemen* [Research methodology in management]. Unissula Press.

Wong, K., & Lee, S. (2023). Multiple mediator models in hospitality research: Methodological advances and applications. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 47(3), 234-251. <https://doi.org/10.1177/10963480221123456>

World Spa Awards. (2023). World spa awards 2023 results. <https://www.worldspaawards.com>

Zhang, Y., & Liu, C. (2021). The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees. *Tourism Management Perspectives*, 41(1), 100-115. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100879>

Zhang, L., & Liu, X. (2021). Single country studies in hospitality management: Limitations and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1892-1910. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1234>

Zhang, W., Chen, L., & Wang, X. (2022). Competency framework for luxury hotel employees: An integrated approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 46(4), 712-738. <https://doi.org/10.1177/10963480211045892>

Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 234-256. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2018-0176>

Ang, S., & Van Dyne, L. (2020). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (2nd ed.). Routledge.

Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action* (2nd ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.

Dewiana Novitasari, Sasono, S., & Asbari, M. (2021). The role of transformational leadership, motivation, and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 89-98. <https://doi.org/10.5555/ijsms.2021.2.3.89>

Kim, S., & Park, J. (2021). Intrinsic motivation and employee performance in luxury hospitality: The role of cultural intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2456-2478. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0891>

Oppong, R. F. (2013). The impact of motivation on employee performance in the hospitality industry. *Journal of Business and Management*, 15(2), 23-31. <https://doi.org/10.9790/487X-15202331>

Suryana H. Achmad. (2016). The effect of competency, motivation, and organizational culture on the employee performance at the Jayakarta Hotel, Bandung, Indonesia. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, 2(1), 136-146. <https://doi.org/10.9790/487X-160101136146>

Thompson, M., Chen, X., & Williams, R. (2022). Cultural intelligence as a mediator in hospitality performance: A cross-cultural study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 456-478. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1984567>