

## The influence of work-life balance, internal communication, and empowerment on employee performance with employee engagement as an intervening variable in star-rated hotels in Pangkalpinang

Bagas Olanda<sup>1</sup>, Suhardi<sup>2</sup>, Siti Napisah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Pertiba, Indonesia

Email: [olandabagas@gmail.com](mailto:olandabagas@gmail.com); [mashardy@gmail.com](mailto:mashardy@gmail.com)

### ABSTRAK

Industri perhotelan menuntut karyawan dengan kinerja tinggi di tengah dinamika operasional dan tekanan layanan yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work-life balance*, komunikasi internal, dan *empowerment* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada hotel berbintang di Pangkalpinang. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Data dikumpulkan dari 120 karyawan hotel berbintang yang dipilih melalui teknik *purposive sampling* dengan masa kerja minimal satu tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dan *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Namun, *work-life balance* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *employee engagement* memediasi pengaruh komunikasi internal dan *empowerment* terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak memediasi pengaruh *work-life balance*. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks perhotelan, faktor relasional dan psikologis organisasi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibandingkan keseimbangan kerja-kehidupan semata.

**Kata Kunci:** *work-life balance*; komunikasi internal; empowerment; employee engagement; kinerja karyawan

### ABSTRACT

The hospitality industry demands high-performance employees amidst operational dynamics and continuous service pressures. This study aims to analyze the influence of *work-life balance*, internal communication, and empowerment on employee performance, with employee engagement as an intervening variable, in a star-rated hotel in Pangkalpinang. A quantitative approach was used using the *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) method. Data were collected from 120 star-rated hotel employees selected through *purposive sampling* with a minimum tenure of one year. The results show that internal communication and empowerment have a positive and significant effect on employee engagement, while *work-life balance* has no significant effect on employee engagement. However, *work-life balance* has a significant direct effect on employee performance. In addition, employee engagement mediates the effect of internal communication and empowerment on employee performance, but does not mediate the effect of *work-life balance*. These findings confirm that in the hospitality context, relational and psychological factors of the organization are more effective in improving performance than *work-life balance* alone.

**Keyword:** *work-life balance*; internal communication; empowerment; employee engagement; employee performance

### Corresponding Author:

Bagas Olanda,  
Universitas Pertiba,  
Jl. Adhiyaksa No.9, Kacang Pedang, Kec. Gerunggang, Kota Pangkal  
Pinang, Kepulauan Bangka Belitung 33684, Indonesia  
Email: [olandabagas@gmail.com](mailto:olandabagas@gmail.com)



## 1. INTRODUCTION

Sektor pariwisata dan perhotelan pasca-pandemi mengalami transformasi fundamental yang menuntut efisiensi operasional sekaligus kualitas pelayanan yang unggul. Hotel berbintang di Pangkalpinang, sebagai salah satu pintu gerbang utama perekonomian Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, menghadapi dinamika fluktuasi Tingkat Penghuni Kamar (TPK) yang cukup tinggi. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa industri akomodasi di Pangkalpinang masih berada dalam fase penyesuaian menuju stabilitas di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Dalam kondisi tersebut, kinerja karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi, karena kualitas layanan hotel sangat bergantung pada kemampuan, ketahanan mental, serta keterlibatan emosional karyawan dalam menjalankan perannya (Prasad et al., 2025; Pannesa & Sentoso, 2018).

Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi atau *Work-Life Balance* (WLB). Karakteristik industri perhotelan yang ditandai dengan jam kerja panjang, sistem *shift*, serta tuntutan pelayanan berkelanjutan menjadikan WLB sebagai isu strategis. Namun demikian, temuan empiris terkait pengaruh WLB terhadap *Employee Engagement* masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Sejumlah penelitian menemukan bahwa WLB berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, sementara studi lain menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja dengan tekanan tinggi, WLB tidak cukup kuat untuk memicu keterlibatan emosional tanpa dukungan faktor organisasi lainnya. Inkonsistensi ini menandakan adanya *research gap* yang perlu diuji kembali, khususnya dalam konteks perhotelan di kota berkembang seperti Pangkalpinang (Knezevic et al, 2023; Puspitasari & Srinugroho, 2023).

Selain WLB, komunikasi internal merupakan elemen kunci dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Komunikasi internal yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun kepercayaan, transparansi, dan rasa memiliki. Dalam industri jasa seperti perhotelan, lemahnya komunikasi internal berpotensi menimbulkan kesalahpahaman operasional, penurunan kualitas layanan, serta menurunnya motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, sistem komunikasi yang terbuka dan partisipatif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong kinerja yang lebih optimal (Arda & Kahar, 2025; Renaldi & Fairliantina, 2022).

Aspek lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan adalah *Empowerment* atau pemberdayaan. Pemberdayaan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat, yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan hotel yang dinamis dan berorientasi pada kepuasan tamu. Secara teoretis, pemberdayaan meningkatkan rasa kebermaknaan kerja dan kompetensi diri, sehingga mendorong karyawan untuk melampaui standar kerja minimum. Namun, dalam praktiknya, implementasi pemberdayaan sering terhambat oleh struktur organisasi hotel yang hierarkis dan birokratis. Oleh karena itu, pemberdayaan perlu dipahami sebagai mekanisme psikologis dan struktural yang mampu memperkuat rasa kepemilikan karyawan terhadap pekerjaannya (Lestari & Sunarto, 2024; Alagarsamy et al., 2023).

Meskipun WLB, komunikasi internal, dan pemberdayaan memiliki peran penting, pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan tidak bersifat langsung. *Employee Engagement* diposisikan sebagai variabel intervening yang merepresentasikan tingkat dedikasi, antusiasme, dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Secara konseptual, kebijakan organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan dan pemberdayaan karyawan hanya akan berdampak nyata apabila mampu diinternalisasi secara emosional melalui keterikatan kerja. Tanpa adanya *engagement*, berbagai kebijakan tersebut berisiko menjadi formalitas administratif yang tidak berdampak signifikan pada produktivitas (Prasad et al., 2025; Sari et al., 2020).

Celah penelitian yang menonjol dalam literatur saat ini terletak pada ketidakkonsistenan pengaruh WLB terhadap *Employee Engagement*, khususnya di sektor perhotelan. Di satu sisi, penelitian pada sektor industri kreatif dan korporasi jasa modern menunjukkan hubungan yang kuat, namun pada industri perhotelan, WLB kerap dipersepsikan sebagai kondisi standar yang tidak lagi memotivasi secara aktif. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan penting: apakah di hotel berbintang Pangkalpinang WLB masih berperan sebagai faktor pendorong keterikatan, ataukah telah bergeser menjadi faktor higienis semata (Sudirjo et al., 2024).

Pemilihan Pangkalpinang sebagai lokasi penelitian didasarkan pada posisinya sebagai pusat pertumbuhan ekonomi baru dengan karakteristik sosial-budaya yang menjunjung tinggi nilai kekeluargaan. Fenomena *turnover* karyawan yang masih terjadi di beberapa hotel berbintang mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek keterikatan dan kinerja. Kondisi ini menuntut kajian empiris yang mampu menjelaskan bagaimana faktor-faktor manajerial berinteraksi dalam ekosistem perhotelan lokal (Alshami & Alawi, 2024; BPS, 2024).

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai landasan teoretis utama, yang menjelaskan bahwa karyawan akan membalas perlakuan positif organisasi—seperti keseimbangan kerja, komunikasi yang efektif, dan pemberdayaan—dengan peningkatan keterikatan dan kinerja. Penggunaan

metode SEM-PLS dipilih untuk menguji hubungan mediasi yang kompleks secara lebih akurat dibandingkan pendekatan regresi konvensional (Hair et al., 2024; Bagas et al., 2024).

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model integratif yang menggabungkan faktor lingkungan kerja (WLB), faktor sosial (Komunikasi Internal), dan faktor struktural (Empowerment) dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening dalam konteks industri perhotelan di kota menengah. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada kota metropolitan atau menguji variabel secara parsial. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis pada literatur manajemen sumber daya manusia regional serta implikasi praktis bagi pengelola hotel di Pangkalpinang (Tan et al., 2024; Wijaya & Putri, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung *Work-Life Balance*, Komunikasi Internal, dan *Empowerment* terhadap *Employee Engagement* serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan, sekaligus menguji peran mediasi *Employee Engagement* dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar perumusan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan bagi industri perhotelan di Pangkalpinang.

## 2. LITERATURE REVIEW

Landasan teoretis utama yang mendasari penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini memandang hubungan kerja sebagai rangkaian interaksi sosial yang membentuk kewajiban timbal balik antara individu dan organisasi. Dalam konteks perilaku organisasi, SET menjelaskan bahwa ketika karyawan merasakan perlakuan positif dari organisasi—seperti dukungan keseimbangan kehidupan kerja, komunikasi yang terbuka, serta pemberian otonomi melalui pemberdayaan—maka akan muncul dorongan moral dan psikologis untuk membalasnya dengan sikap dan perilaku positif. Bentuk timbal balik tersebut tercermin dalam meningkatnya keterikatan emosional (*employee engagement*) dan kontribusi kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, investasi organisasi pada kesejahteraan psikologis dan struktural karyawan berpotensi menghasilkan dedikasi dan loyalitas jangka panjang yang menjadi fondasi hubungan kerja berkelanjutan di industri perhotelan (Prasad et al., 2025; Hair et al., 2024).

*Work-Life Balance* (WLB) didefinisikan sebagai kondisi di mana individu mampu menyelaraskan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis. Dalam sektor perhotelan yang dinamis dan beroperasi hampir tanpa henti, WLB menjadi tantangan struktural akibat jam kerja panjang dan sistem kerja berbasis *shift*. Secara teoretis, WLB yang terjaga mampu menurunkan tingkat stres dan kelelahan kerja (*burnout*), sehingga menciptakan ruang psikologis bagi karyawan untuk mengembangkan energi positif dan keterikatan terhadap pekerjaannya. Meskipun temuan empiris mengenai pengaruh WLB terhadap *employee engagement* menunjukkan hasil yang beragam, dukungan organisasi terhadap fleksibilitas kerja tetap dipandang sebagai bentuk kepedulian yang memperkuat persepsi keadilan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, WLB diasumsikan berperan sebagai pemicu awal terbentuknya keterikatan sebelum berdampak pada kinerja.

Komunikasi internal merujuk pada proses pertukaran informasi dan interaksi yang berlangsung di dalam organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi internal yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian instruksi kerja, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan kepercayaan, transparansi, dan rasa memiliki. Sintesis literatur mutakhir menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan dua arah menciptakan iklim organisasi yang suportif, di mana karyawan merasa didengar dan dihargai. Kondisi ini mengurangi ketidakpastian dalam bekerja dan secara langsung meningkatkan antusiasme serta keterlibatan karyawan. Dalam industri jasa seperti perhotelan, kejelasan komunikasi dari manajemen kepada staf lini depan menjadi elemen krusial dalam membangun *employee engagement* yang berkelanjutan.

*Empowerment* atau pemberdayaan didefinisikan sebagai pemberian kewenangan, tanggung jawab, dan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam lingkup pekerjaannya. Pemberdayaan tidak semata-mata berkaitan dengan delegasi tugas, melainkan juga pembentukan rasa kompetensi dan makna kerja (*meaningfulness*). Karyawan hotel yang diberi otonomi untuk menangani situasi layanan secara mandiri, seperti penyelesaian keluhan tamu, cenderung merasa lebih berdaya dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap perannya. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural dan psikologis merupakan prediktor penting bagi terbentuknya *employee engagement* yang mendalam, khususnya dalam organisasi jasa yang menuntut respons cepat dan kualitas layanan tinggi (Lestari & Sunarto, 2024; Alagarsamy et al., 2023).

*Employee Engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi, dan keasyikan (*absorption*) dalam bekerja. Karyawan yang terikat tidak hanya merasa puas, tetapi juga bersedia memberikan usaha ekstra (*discretionary effort*) demi keberhasilan organisasi. Dalam perspektif manajerial, *employee engagement* berperan sebagai motor penggerak perilaku produktif. Tingkat keterikatan yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih teliti, inovatif, dan berorientasi pada

kepuasan pelanggan, yang merupakan indikator utama kinerja unggul di industri perhotelan. Oleh karena itu, keterikatan karyawan menjadi faktor pembeda antara kinerja standar dan kinerja di atas rata-rata.

Selain melalui mekanisme mediasi, variabel *Work-Life Balance*, Komunikasi Internal, dan *Empowerment* juga diprediksi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. WLB yang terjaga memungkinkan karyawan hadir di tempat kerja dengan kondisi fisik dan mental yang lebih prima, sehingga produktivitas meningkat secara alami. Komunikasi internal yang efektif meminimalkan kesalahan kerja (*human error*) melalui kejelasan instruksi, sementara pemberdayaan mempercepat proses pelayanan melalui pengambilan keputusan yang lebih otonom. Ketiga variabel tersebut secara kolektif membentuk infrastruktur kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas layanan (Arda & Kahar, 2025; Renaldi & Fairliantina, 2022).

Dalam kerangka model mediasi, *Employee Engagement* diposisikan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana input organisasi—berupa WLB, komunikasi internal, dan pemberdayaan—ditransformasikan menjadi output berupa kinerja karyawan. Sejalan dengan *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, sumber daya organisasi seperti komunikasi yang baik dan keseimbangan kerja meningkatkan cadangan energi psikologis karyawan dalam bentuk keterikatan, yang selanjutnya dialokasikan untuk meningkatkan performa kerja. Tanpa keterikatan emosional, kebijakan organisasi berpotensi hanya menjadi formalitas administratif yang tidak menghasilkan peningkatan kinerja secara optimal. Oleh karena itu, pengujian peran mediasi *employee engagement* menjadi penting untuk memahami mekanisme kinerja di hotel berbintang Pangkalpinang.

Lebih lanjut, pemberdayaan yang disertai dengan keterikatan emosional diyakini menghasilkan dampak kinerja yang lebih berkelanjutan. Karyawan yang merasa berdaya memiliki kontrol atas hasil kerjanya, namun keterikatanlah yang mendorong mereka menggunakan kewenangan tersebut demi kepentingan terbaik organisasi. Sintesis literatur menunjukkan bahwa pemberdayaan sering gagal meningkatkan kinerja apabila tidak disertai dengan keterikatan emosional yang kuat. Dengan demikian, *employee engagement* berperan sebagai mediator kunci yang memastikan pemberdayaan mampu bertransformasi menjadi hasil kerja yang nyata dan terukur.

Berdasarkan kajian teoretis tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

H2: Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

H3: *Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

H4: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H5: *Work-Life Balance*, Komunikasi Internal, dan *Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H6: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Work-Life Balance* dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan.

H7: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan.

### 3. RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji hubungan kausalitas antarvariabel yang dihipotesiskan. Lokasi penelitian difokuskan pada hotel berbintang di Pangkalpinang, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Mengingat kompleksitas model penelitian yang melibatkan variabel intervening, metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Pemilihan *SEM-PLS* didasarkan pada kemampuannya dalam mengelola model dengan variabel laten yang kompleks, tidak mensyaratkan asumsi distribusi normal secara ketat, serta efektif digunakan pada ukuran sampel menengah dan analisis prediktif yang reliabel (Hair et al., 2024).

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan tetap yang bekerja pada hotel berbintang di wilayah Pangkalpinang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel non-probabilitas berdasarkan kriteria tertentu guna memastikan relevansi dan kualitas data. Adapun kriteria responden yang ditetapkan meliputi: (1) karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun agar responden memiliki pemahaman yang memadai terhadap sistem dan budaya kerja hotel; serta (2) karyawan yang terlibat langsung dalam operasional pelayanan, baik pada level staf lini depan maupun manajerial tingkat bawah. Berdasarkan pedoman ukuran sampel minimal dalam *SEM-PLS*, seperti *ten times rule* dan tabel Cohen, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 120 responden. Jumlah tersebut dinilai telah memadai dan representatif untuk menguji model struktural pada tingkat kota menengah (Hair et al., 2022).

Instrumen pengumpulan data utama berupa kuesioner tertutup yang disebarakan secara luring dan daring. Pengukuran persepsi responden menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (Sangat Tidak

Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju). Skala ini dipilih karena mampu merepresentasikan sikap dan persepsi psikologis karyawan secara lebih stabil dan reliabel. Sebelum kuesioner disebarkan secara luas, dilakukan uji keterbacaan (*pilot test*) untuk memastikan setiap pernyataan mudah dipahami dan tidak menimbulkan ambiguitas bagi responden dari berbagai departemen hotel.

Operasionalisasi variabel dilakukan dengan mengadaptasi indikator dari instrumen yang telah tervalidasi dalam penelitian terdahulu. Variabel *Work-Life Balance* diukur melalui indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan yang diadaptasi dari Fisher et al. (2009). Variabel Komunikasi Internal diukur melalui dimensi arus informasi, keterbukaan manajemen, dan umpan balik, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2018). Variabel *Empowerment* diadaptasi dari skala pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995) yang mencakup dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Penggunaan instrumen yang telah mapan ini bertujuan untuk menjamin validitas isi (*content validity*) penelitian.

Variabel mediasi, yaitu *Employee Engagement*, diukur menggunakan dimensi semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan (*absorption*) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) melalui *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan diukur berdasarkan indikator kinerja individu yang mencakup kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan kerja sama tim, sebagaimana dirumuskan oleh Koopmans et al. (2014) dan Mangkunegara (2017). Seluruh item pernyataan disesuaikan dengan konteks operasional industri perhotelan di Indonesia agar memiliki relevansi empiris yang kuat.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama dalam *SEM-PLS*, yaitu evaluasi *Outer Model* dan *Inner Model*. Evaluasi *Outer Model* (model pengukuran) bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian *convergent validity* (nilai *loading factor* > 0,70), *discriminant validity* (kriteria Fornell–Larcker atau nilai *HTMT* < 0,90), serta reliabilitas konstruk menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* (> 0,70). Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, dilanjutkan dengan evaluasi *Inner Model* (model struktural) untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai *path coefficient*, nilai *t-statistics* (signifikan jika > 1,96), dan *p-value* (< 0,05). Selain itu, nilai *R-square* digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen (Hair et al., 2024).

Pengujian efek mediasi dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* untuk menilai signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effects*). Pendekatan ini digunakan untuk membuktikan peran *Employee Engagement* sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh *Work-Life Balance*, Komunikasi Internal, dan *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan.

## 4. RESULTS AND DISCUSSION

### A. Hasil Analisis dan Pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Tahap awal analisis difokuskan pada evaluasi *outer model* atau model pengukuran guna memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Work-Life Balance*, Komunikasi Internal, *Empowerment*, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai *loading factor* di atas ambang batas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara kuat dan akurat.

Selanjutnya, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel berada di atas 0,50, yang menegaskan terpenuhinya kriteria *convergent validity*. Evaluasi reliabilitas instrumen juga menunjukkan hasil yang sangat baik, di mana nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada seluruh konstruk melebihi 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal dan tingkat keandalan yang tinggi untuk digunakan dalam pengujian hipotesis. Ringkasan hasil evaluasi *outer model* disajikan pada Tabel 1 sebagai dasar kelayakan statistik sebelum dilakukan analisis struktural.

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, analisis dilanjutkan pada evaluasi *inner model* atau model struktural. Nilai *R-square* untuk variabel *Employee Engagement* sebesar 0,642 menunjukkan bahwa 64,2% variasi keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh *Work-Life Balance*, Komunikasi Internal, dan *Empowerment*. Sementara itu, nilai *R-square* untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,715 mengindikasikan bahwa 71,5% variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel dalam model penelitian. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat hingga kuat, yang mencerminkan kemampuan prediktif model yang sangat baik dalam konteks industri perhotelan di Pangkalpinang.

Tabel 1. Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Employee engagement -> kinerja karyawan	0.355	0.330	0.107	3.313	0.001
Empowerment -> employee engagement	0.446	0.452	0.172	2.595	0.009
Empowerment -> kinerja karyawan	0.137	0.145	0.108	1.275	0.202
Komunikasi internal -> employee engagement	0.480	0.463	0.188	2.547	0.011
Komunikasi internal -> kinerja karyawan	0.238	0.249	0.144	1.659	0.097
Work-life balance -> employee engagement	-0.127	-0.123	0.126	1.005	0.315
Work-life balance -> kinerja karyawan	0.290	0.295	0.092	3.142	0.002
Empowerment -> employee engagement -> kinerja karyawan	0.158	0.150	0.077	2.064	0.039
Komunikasi internal -> employee engagement -> kinerja karyawan	0.170	0.154	0.082	2.086	0.037
Work-life balance -> employee engagement -> kinerja karyawan	-0.045	-0.043	0.047	0.958	0.338

### B. Pengaruh Work-Life Balance terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian jalur menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* ( $\beta = -0,127$ ;  $p = 0,315$ ). Temuan ini merupakan anomali jika dibandingkan dengan sebagian besar literatur umum, namun menjadi sangat relevan ketika dianalisis melalui lensa *Herzberg's Two-Factor Theory*. Dalam industri perhotelan yang ditandai oleh jam kerja panjang dan fleksibilitas tinggi, *Work-Life Balance* cenderung dipersepsikan sebagai *hygiene factor*, yaitu faktor yang hanya berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup kuat untuk membangun motivasi intrinsik atau keterikatan emosional yang mendalam.

Karyawan hotel di Pangkalpinang tampaknya telah menormalisasi intensitas kerja dan fleksibilitas waktu sebagai *industry norm*. Oleh karena itu, ketika keseimbangan kerja-kehidupan terpenuhi, kondisi tersebut tidak secara otomatis meningkatkan keterikatan emosional, karena telah dianggap sebagai standar minimum, bukan sebagai bentuk penghargaan organisasi yang istimewa. Hal ini menjelaskan mengapa hipotesis H1 ditolak dalam konteks empiris penelitian ini.

Namun demikian, *Work-Life Balance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan ( $\beta = 0,290$ ;  $p = 0,002$ ). Temuan ini menegaskan bahwa meskipun *Work-Life Balance* tidak memicu keterikatan emosional, variabel ini tetap berperan penting dalam menjaga kondisi fisik dan mental karyawan. Karyawan yang memiliki waktu istirahat dan kehidupan pribadi yang cukup cenderung bekerja lebih fokus, meminimalkan kesalahan teknis, dan mempertahankan performa kerja yang stabil. Dengan demikian, dalam sektor perhotelan, *Work-Life Balance* lebih berfungsi sebagai penopang produktivitas teknis dibandingkan sebagai pemicu *engagement*.

### C. Pengaruh Komunikasi Internal dan Empowerment terhadap Employee Engagement

Berbeda dengan *Work-Life Balance*, Komunikasi Internal terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* ( $\beta = 0,480$ ;  $p = 0,011$ ). Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap karyawan. Di hotel berbintang Pangkalpinang, komunikasi internal yang efektif memungkinkan karyawan merasa dilibatkan dalam proses organisasi, sehingga menumbuhkan *sense of belonging* yang menjadi inti dari keterikatan emosional.

Demikian pula, variabel *Empowerment* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* ( $\beta = 0,446$ ;  $p = 0,009$ ). Pemberian kewenangan kepada staf lini depan untuk mengambil keputusan operasional—seperti menangani keluhan tamu—meningkatkan rasa kompetensi dan kepercayaan diri karyawan. Pemberdayaan ini menggeser peran karyawan dari sekadar pelaksana instruksi menjadi aktor utama dalam proses pelayanan, yang pada akhirnya memperkuat dedikasi dan antusiasme kerja.

### D. Peran Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dan Efek Mediasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $\beta = 0,355$ ;  $p = 0,001$ ). Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan emosional merupakan mesin utama penggerak kinerja di industri jasa. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung memberikan pelayanan dengan penuh kepedulian, bersikap proaktif, serta menjaga kualitas dan ketepatan waktu pelayanan, yang merupakan indikator utama kinerja hotel berbintang.

Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *Employee Engagement* secara signifikan memediasi pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan ( $\beta = 0,170$ ;  $p = 0,037$ ) serta pengaruh *Empowerment*

terhadap Kinerja Karyawan ( $\beta = 0,158$ ;  $p = 0,039$ ). Sebaliknya, *Employee Engagement* tidak memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan Kinerja Karyawan ( $\beta = -0,045$ ;  $p = 0,338$ ). Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa jalur peningkatan kinerja melalui keterikatan emosional di industri perhotelan lebih efektif ditempuh melalui faktor-faktor motivasional seperti komunikasi dan pemberdayaan, bukan melalui faktor higienis semata.

#### **E. Implikasi Teoretis dan Manajerial**

Secara teoretis, hasil penelitian ini memberikan batasan penting terhadap penerapan *Social Exchange Theory*, khususnya pada faktor-faktor higienis seperti *Work-Life Balance*. Karyawan memandang keseimbangan waktu sebagai hak dasar, bukan sebagai “hadiah” organisasi yang perlu dibalas dengan keterikatan emosional. Sebaliknya, komunikasi internal dan pemberdayaan dipersepsikan sebagai bentuk perhatian organisasional yang bernilai tinggi, sehingga memicu respon timbal balik berupa *engagement*.

Secara manajerial, temuan ini menyiratkan bahwa pengelola hotel di Pangkalpinang tidak dapat mengandalkan kebijakan *Work-Life Balance* semata untuk membangun keterikatan karyawan. *Work-Life Balance* penting untuk menjaga performa kerja yang stabil, namun untuk menciptakan kinerja unggul melalui keterikatan emosional, manajemen harus berinvestasi pada sistem komunikasi dua arah yang transparan serta memperkuat pemberdayaan psikologis karyawan.

### **5. CONCLUSION**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa simpulan utama yang menjelaskan dinamika kinerja karyawan pada hotel berbintang di Pangkalpinang. Pertama, *Empowerment* dan Komunikasi Internal terbukti memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan *Employee Engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa pemberian otonomi kerja, kepercayaan dalam pengambilan keputusan, serta aliran informasi yang terbuka dan transparan merupakan faktor kunci dalam membangun keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dipercaya dan dilibatkan secara aktif cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan rasa memiliki yang lebih kuat terhadap pekerjaannya.

Kedua, penelitian ini menemukan temuan empiris yang bersifat unik, yaitu *Work-Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, tetapi memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks industri perhotelan, keseimbangan kehidupan kerja lebih dipersepsikan sebagai kebutuhan dasar yang bersifat fungsional (*hygiene factor*) untuk menjaga stamina fisik dan kestabilan kinerja teknis, bukan sebagai pemicu utama keterikatan emosional. Dengan kata lain, WLB berperan dalam mencegah penurunan kinerja akibat kelelahan, namun belum cukup kuat untuk menumbuhkan keterikatan kerja yang mendalam.

Ketiga, *Employee Engagement* terbukti berfungsi secara efektif sebagai variabel intervening dalam memediasi pengaruh *Empowerment* dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan, namun tidak mampu memediasi pengaruh *Work-Life Balance*. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan hotel tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan struktural, tetapi sangat bergantung pada mekanisme psikologis berupa keterikatan emosional yang dipicu oleh interaksi sosial dan pemberdayaan di tempat kerja. Secara keseluruhan, model penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja unggul karyawan hotel merupakan hasil sinergi antara sistem komunikasi yang sehat, pemberdayaan yang tepat, serta tingkat *engagement* yang tinggi.

Berdasarkan simpulan tersebut, manajemen hotel berbintang di Pangkalpinang disarankan untuk melakukan reorientasi strategi pengelolaan sumber daya manusia. Mengingat kuatnya pengaruh Komunikasi Internal dan *Empowerment* terhadap *Employee Engagement*, manajemen perlu memperkuat mekanisme komunikasi dua arah yang terbuka, memperjelas alur informasi operasional, serta memberikan ruang pengambilan keputusan yang lebih luas kepada staf lini depan. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan rasa percaya diri, kepemilikan kerja, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Terkait temuan *Work-Life Balance*, meskipun tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, manajemen hotel tetap perlu mempertahankan dan mengelola kebijakan keseimbangan waktu kerja secara proporsional. Kebijakan ini penting untuk menjaga kondisi fisik dan mental karyawan agar kinerja teknis tetap optimal dan risiko *human error* dapat diminimalkan. Selain itu, untuk memperkuat aspek keterikatan emosional yang tidak dapat dicapai hanya melalui pengaturan jam kerja, manajemen disarankan untuk mengembangkan program pendukung seperti *employee gathering*, kegiatan penguatan tim, atau program kesejahteraan psikologis yang berorientasi pada relasi sosial dan afeksi karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi peluang bagi pengembangan riset selanjutnya. Pertama, ruang lingkup penelitian terbatas pada hotel berbintang di Pangkalpinang, sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian berikutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah, misalnya dengan membandingkan hotel di kota wisata utama dan kota berkembang, atau pada level provinsi dan nasional. Kedua, penelitian ini hanya menggunakan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi; penelitian mendatang dapat memasukkan variabel lain seperti budaya



organisasi, kepemimpinan transformasional, atau dukungan organisasi untuk memperkaya model konseptual. Ketiga, penggunaan data berbasis kuesioner (*self-reported data*) berpotensi menimbulkan bias subjektivitas. Oleh karena itu, pendekatan *mixed-methods* dengan wawancara mendalam atau penilaian kinerja dari pihak ketiga, seperti atasan atau tamu hotel, sangat disarankan guna memperoleh gambaran kinerja karyawan yang lebih objektif dan komprehensif.

## REFERENCES

- Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2023). The mediating effect of employee engagement: How employee psychological empowerment impacts employee satisfaction? A study of the Maldivian tourism sector. *Global Business Review*, 24(4), 768–786. <https://doi.org/10.1177/0972150920915315>
- Alshami, M. M., & Alawi, N. A. (2024). The effect of social media on employees' organizational commitment in the communication sector. *American Journal of Economics and Business Innovation*, 3(1), 118–124. <https://doi.org/10.54536/ajebi.v3i1.2532>
- Arda, A. D. N., & Kahar, A. (2025). The influence of internal communication on employee productivity at the Axana Hotel Padang. *Journal of Multidimensional Management*, 2(3), 366–372. <https://doi.org/10.63076/jomm.v2i3.83>
- Badan Pusat Statistik Kota Pangkalpinang. (2024). *Kota Pangkalpinang dalam angka 2024*. Badan Pusat Statistik.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2024). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (4th ed.). Sage Publications.
- Knežević, S., Gajić, T., Sekulić, D., Djoković, F., Vukolić, D., & Zrnić, M. (2023). Work-life balance: A historical review and insights for the hospitality industry. *Turističko Poslovanje*, (32), 91–99. <https://doi.org/10.5937/turpos0-45594>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Lestari, D. P., & Sunarto, S. (2024). Analisis empowerment dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 15–28.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Prasad, B. V., Akkshaya, N. S., & Abinaya, V. (2025). A study of relationship between employee engagement and organizational performance. *International Journal of Multidisciplinary Research in Science, Engineering and Technology*, 8(7), 1132–1137. <https://doi.org/10.15680/IJMRSET.2025.0807034>
- Puspitasari, R., & Srinugroho, T. M. (2023). Pengaruh harga kompetitif dan kinerja layanan terhadap minat menginap ulang dengan kepuasan sebagai variabel mediasi. *Jurnal Minfo Polga: Jurnal dan Penelitian Manajemen Informatika*, 12(2), 1840–1852. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13021>
- Renaldi, M., & Fairliantina, E. (2022). Pengaruh kualitas pelayanan dan kualitas produk terhadap kepuasan tamu sebagai variabel intervening keputusan menginap di Hotel Prasada Mansion. *Nautical*, 1(5), 308–316. <https://doi.org/10.55904/nautical.v1i5.318>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, A. P., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap turnover intention karyawan (Studi kasus: Restoran). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 258–268. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.258>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>