

Pengaruh Psychological Safety, Work-Life Balance, dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan Inter Continental Bali Sanur Resort

Ni Kadek Milanita Yudana*, Irene Hanna H. Sihombing, Ni Made Suastini

Politeknik Pariwisata Bali, Indonesia

Email : nikadekmilanitayudana@gmail.com*, irenesihombing@ppb.ac.id,

madesuastini@ppb.ac.id

Keywords:

Psychological Safety, Work-Life Balance, Internal Communication, Employee Performance.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Riviera Publishing

Kata Kunci:

Psychological Safety, Work-Life Balance, Komunikasi Internal, Kinerja Karyawan

Abstract

Employee performance is a crucial factor in maintaining service quality and organizational sustainability, particularly in the hospitality industry that relies heavily on excellent customer service. However, several challenges, including limited employee participation in providing ideas, work-life balance issues due to workload and overtime, and internal communication problems, may affect optimal performance. This study aims to examine the effect of psychological safety, work-life balance, and internal communication on employee performance at InterContinental Bali Sanur Resort. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of 154 employees, and the sample was determined using a saturated sampling technique involving all members of the population. Data were collected through questionnaires measured with a Likert scale and analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results indicate that psychological safety, work-life balance, and internal communication have a positive and significant partial effect on employee performance. Simultaneously, the three independent variables significantly influence employee performance, with an adjusted R-square value of 73.8%, indicating that the model explains a substantial proportion of performance variation. The findings highlight that creating a psychologically safe workplace, maintaining work-life balance, and strengthening internal communication are important strategies for improving employee performance. Future research is suggested to include other organizational factors such as leadership, motivation, job satisfaction, and organizational culture.

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mempertahankan kualitas pelayanan dan keberlanjutan organisasi, terutama pada industri perhotelan yang sangat bergantung pada pelayanan prima kepada pelanggan. Namun, beberapa permasalahan seperti rendahnya keterbukaan karyawan dalam menyampaikan ide, tantangan keseimbangan kehidupan kerja akibat beban kerja dan lembur, serta kendala komunikasi internal dapat memengaruhi optimalisasi kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 154 karyawan, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa psychological

safety, work-life balance, dan komunikasi internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai adjusted R-square sebesar 73,8%, yang menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, menjaga keseimbangan kehidupan kerja, dan memperkuat komunikasi internal untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi

PENDAHULUAN

InterContinental Bali Sanur Resort merupakan hotel berbintang lima di bawah naungan PT. Pancaran Kreasi Adiprima dan tergabung dalam Mayapada Group. Hotel ini mengalami beberapa perubahan identitas, yaitu Regent Bali sejak 1 Juni 2013, Fairmont Sanur Beach pada 14 November 2014, Montier Sanur Beach Bali pada 15 Maret 2021, dan sejak 17 Januari 2022 resmi beroperasi sebagai InterContinental Bali Sanur Resort. Sejak 2022, manajemen melakukan penyesuaian sistem operasional, standar kerja, dan kebijakan sumber daya manusia. Oleh karena itu, data kinerja yang digunakan mencakup periode 2022–2025 untuk menggambarkan kondisi organisasi dalam sistem manajemen yang relatif stabil.

Kinerja karyawan penting dalam menjaga kualitas pelayanan hotel karena menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam memberikan layanan berkualitas dan mencapai target operasional, khususnya pada industri perhotelan yang bergantung pada pelayanan prima (Robbins & Judge, 2022). Performance appraisal periode 2022–2025 menunjukkan peningkatan kinerja pada seluruh departemen dengan rata-rata 3,5–4,2 atau kategori baik. Sales & Marketing mencapai rata-rata tertinggi 4,2 pada 2025, sedangkan Food & Beverage Culinary terendah, yaitu 3,5 pada 2022 dan meningkat menjadi 3,8 pada 2025. Sebagian besar departemen belum konsisten mencapai kategori sangat baik dan masih ditemukan keluhan pelayanan.

Permatasari (2024) menjelaskan bahwa kinerja karyawan berperan penting dalam industri perhotelan karena kualitas pelayanan berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan hasil organisasi. Berdasarkan observasi, masih ditemukan keterlambatan pelayanan, khususnya room service, serta jam lembur pada beberapa departemen. Huang dan Tsai (2024) menunjukkan bahwa pengalaman pemulihan setelah bekerja berkaitan dengan kesejahteraan dan task performance karyawan hotel, sedangkan Magfirah dan Baiduri (2026) menunjukkan bahwa beban kerja dan jam kerja berkaitan dengan kelelahan pekerja hospitality di Bali.

Psychological safety berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk menyampaikan ide, bereksperimen, dan mengambil risiko tanpa takut mendapat penilaian negatif (Uguy et al., 2024). Edfi & Rinaldi (2024) menemukan pengaruh positif dan signifikan psychological safety terhadap kinerja karyawan hotel bintang 3 dan 4 di Kota Padang, sedangkan Pratama & Endratno (2024) menyatakan tidak berpengaruh signifikan. Di InterContinental Bali Sanur Resort, observasi menunjukkan sebagian karyawan masih ragu menyampaikan ide atau masukan saat briefing. Wawancara dengan Supervisor Food & Beverage Service, Human Resources Department, dan Supervisor Housekeeping menunjukkan karyawan masih cenderung pasif, partisipasi menyampaikan ide perlu ditingkatkan, dan dalam beberapa briefing lebih banyak menunggu arahan daripada menyampaikan inisiatif atau solusi (InterContinental Bali Sanur Resort, 2026). Karyawan front-line berinteraksi langsung dengan tamu dan memiliki informasi mengenai kebutuhan serta permasalahan pelayanan (Adnyani, 2023). Baswara (2023) menunjukkan bahwa psychological safety memungkinkan karyawan menyampaikan voice behavior berupa ide, informasi, dan kekhawatiran dalam situasi berisiko

interpersonal. Jumlah ide atau saran sebagian besar departemen juga masih di bawah target SOP, dengan pencapaian 20,00%–37,50%. Kondisi ini tidak secara langsung menunjukkan psychological safety rendah, tetapi menjadi fenomena awal terkait keterbukaan karyawan dalam menyampaikan pendapat tanpa takut terhadap konsekuensi interpersonal (Bao, 2025).

Selain psychological safety, work-life balance berkaitan dengan kemampuan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan secara seimbang (Respati, 2023), termasuk waktu, keterlibatan, dan kepuasan dalam menjalankan kedua peran tersebut (Lubis, 2023). Kondisi seimbang dapat membantu menjaga energi dan kondisi psikologis untuk bekerja efektif (Fitrah & Prasetyo, 2024). Nurmala & Yusuf (2025) dan Triana Bella & Hasya (2025) menemukan dampak positif work-life balance terhadap kinerja, sedangkan Adetiyas et al. (2024) menyatakan tidak terdapat pengaruh signifikan. Observasi awal menunjukkan lembur pada berbagai periode 2025, termasuk low season. Sebagian besar departemen mencatat 1–2 jam, sedangkan Food & Beverage Service dan Food & Beverage Culinary mencapai 2–3 jam. Occupancy tercatat 95,34% pada high season, 66% pada low season, dan 74,93% pada shoulder season. Jam kerja panjang dan pola kerja tidak teratur menjadi tantangan dalam menjaga keseimbangan tersebut di industri perhotelan (Rawat et al., 2023).

Komunikasi internal juga berkaitan dengan kinerja, yaitu proses penyampaian informasi antarindividu maupun antardepartemen untuk menciptakan koordinasi kerja efektif (Rizkyana et al., 2024). Haekal & Anwar (2025) dan Wihartiani et al. (2025) menunjukkan komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan Utami et al. (2024) menyatakan tidak berpengaruh signifikan. Berdasarkan observasi, masih ditemukan keterlambatan penanganan masalah kamar, ketidaksesuaian informasi pelayanan, dan lambatnya tindak lanjut complaint tamu. Ulasan tamu juga menunjukkan ketidaksesuaian informasi mengenai fasilitas free-flow cocktails serta kendala informasi terkait renovasi, kesiapan kamar, dan perubahan kamar. Data bad comment/review TripAdvisor menunjukkan ulasan negatif sebesar 34,67% pada 2022, 28,79% pada 2023, 36,32% pada 2024, dan 31,82% pada 2025. Keluhan umumnya berkaitan dengan keterlambatan pelayanan, lambatnya tindak lanjut complaint, dan kurang optimalnya koordinasi.

Berdasarkan fenomena tersebut, kinerja karyawan masih menghadapi tantangan yang berkaitan dengan psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal. Meskipun kinerja secara kuantitatif meningkat, masih terdapat keterlambatan pelayanan, miskomunikasi antardepartemen, ketidaksesuaian informasi, lembur, serta perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai ketiga variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort.

METODE PENELITIAN

Objek, Lokasi dan Periode Penelitian

Objek penelitian ini meliputi psychological safety, work-life balance, komunikasi internal, dan kinerja karyawan InterContinental Bali Sanur Resort. Penelitian dilakukan di InterContinental Bali Sanur Resort, Jalan Kusuma Sari No. 8 Sanur, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali, selama sembilan bulan, mulai dari perencanaan pada Desember 2025 hingga pelaporan akhir September 2026.

Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data yang digunakan terdiri atas data kuantitatif dan kualitatif. Menurut Creswell (2022), data kuantitatif berupa angka yang dapat diukur secara statistik untuk menguji hubungan antarvariabel. Data kuantitatif penelitian ini berupa skor kuesioner psychological safety, work-life balance, komunikasi internal, dan kinerja karyawan dengan skala Likert, serta data

penilaian kinerja, ide atau saran karyawan, jam lembur, occupancy hotel, ulasan complaint, bad comment, dan jumlah karyawan. Miles et al. (2022) menyatakan data kualitatif berupa narasi, kata-kata, atau deskripsi untuk memahami fenomena sosial secara mendalam. Data kualitatif penelitian ini berupa hasil wawancara dengan pihak manajemen mengenai kondisi variabel penelitian serta gambaran umum dan sejarah perusahaan.

2. Sumber Data

Sumber data terdiri atas data primer dan sekunder. Menurut Sekaran & Bougie (2022), data primer diperoleh langsung dari sumber pertama untuk tujuan penelitian tertentu. Data primer penelitian ini berasal dari karyawan melalui kuesioner serta wawancara awal dengan pihak manajemen dan Human Resources Department. Kumar (2022) menjelaskan bahwa data sekunder diperoleh secara tidak langsung melalui dokumen, laporan, arsip, atau sumber tertulis yang tersedia sebelumnya. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan internal, jurnal ilmiah, dan sumber pustaka yang relevan.

Teknik Pengumpulan Data

1. Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Menurut Creswell (2022), kuesioner merupakan instrumen untuk memperoleh informasi secara sistematis melalui pertanyaan terstruktur. Kuesioner disebarakan secara daring menggunakan Google Form selama dua minggu. Menurut Sekaran & Bougie (2022), penyebaran daring efisien dari sisi waktu, biaya, dan akses responden. Pengukuran menggunakan skala Likert 1–4, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = setuju, dan 4 = sangat setuju. Menurut Joshi et al. (2022), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat. Penggunaan skala 1–4 bertujuan menghilangkan pilihan netral sehingga mengurangi central tendency bias dan menghasilkan respons yang lebih diskriminatif (Krosnick & Presser, 2022).

2. Validasi Instrumen Penelitian

Validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum kuesioner disebarakan. Uji validitas menunjukkan kemampuan instrumen dalam mengukur konsep yang diteliti (Sugiyono, 2020:267), dengan kriteria nilai r pearson correlation terhadap skor total $\geq 0,3$ (Ghozali, 2022). Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden, dengan instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$ (Ghozali, 2022).

3. Populasi Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2022), populasi merupakan keseluruhan individu, peristiwa, atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi fokus penelitian. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan InterContinental Bali Sanur Resort sebanyak 154 karyawan berdasarkan Laporan HR Internal 2026.

4. Sampel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2022), sampel merupakan sebagian populasi yang dipilih untuk dianalisis. Penelitian ini menggunakan sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh elemen populasi diteliti apabila ukuran populasi relatif kecil dan dapat diakses peneliti (Sekaran dan Bougie, 2022). Dengan demikian, seluruh 154 karyawan InterContinental Bali Sanur Resort menjadi sampel penelitian.

Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sekaran & Bougie (2022), analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa membuat generalisasi. Analisis ini memberikan gambaran karakteristik variabel penelitian berdasarkan nilai mean, maksimum, dan minimum.

2. Analisis Inferensial

Menurut Ghozali (2022), statistik inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel

yang hasilnya diberlakukan pada populasi. Penelitian ini menggunakan SPSS dengan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, dengan persamaan $Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3$ (Ghozali, 2022). Pengujian juga meliputi asumsi klasik, yaitu normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov, multikolinearitas melalui nilai tolerance dan VIF, serta heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser (Ghozali, 2022). Selanjutnya dilakukan uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara parsial dan uji F untuk mengetahui pengaruh ketiga variabel secara simultan pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali, 2022). Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen, dengan rumus $D = R^2 \times 100\%$ (Ghozali, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Prasyarat Analisis

1. Uji Normalitas

Syarat lain untuk penggunaan analisis regresi adalah bahwa data harus berdistribusi normal atau tidak. Dengan uji normalitas akan diketahui sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Apabila hasil pengujian normal, maka hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan dengan populasinya. Untuk pengujian apakah distribusi normal atau tidak dalam penelitian ini dilakukan dengan metode uji statistik Kolmogorov-Smirnov. Uji Statistik Kolmogorov-Smirnov merupakan uji normalitas menggunakan fungsi distribusi kumulatif. Nilai residual terstandarisasi berdistribusi normal jika $\text{Sig} > \alpha$ (Ghozali, 2022). Berikut pada Tabel 4.12 merupakan hasil dari uji normalitas menggunakan uji One Sample Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 1. Uji Normalitas		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		154
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.76406691
Most Extreme Differences	Absolute	.059
	Positive	.059
	Negative	-.058
Test Statistic		.059
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 6)

Pada Tabel 4.12 diperoleh hasil uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, menunjukkan bahwa besarnya nilai Asymp. Sig. (2-tailed) adalah sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05, sehingga sudah lolos uji normalitas dan menunjukkan bahwa data terdistribusi dengan normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2022). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah mengamati nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabel independen yang dipilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah

sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF=1/\text{tolerance}$). Nilai cut-off yang umum dipakai adalah nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan $VIF \geq 10$. Bila hasil regresi memiliki nilai VIF tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak ada multikolonieritas dalam model regresi. Berikut hasil dari uji multikolonieritas dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 2. Uji Multikolonieritas

Model	Coefficients ^a		t	Sig.	Collinearity Statistics		
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			Tolerance	VIF	
	B	Std. Error			Beta		
1. (Constant)	3.298	1.617	2.039	.043			
Psychological safety	.378	.070	.359	5.382	.000	.384	2.601
Work-life balance	.271	.064	.245	4.202	.000	.503	1.989
Komunikasi internal	.428	.075	.362	5.737	.000	.430	2.327
a. Dependent Variable: Kinerja karyawan							

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 6)

Berdasarkan hasil uji multikolonieritas pada Tabel 4.13 diperoleh nilai tolerance pada variabel *psychological safety*, *work-life balance* dan komunikasi internal lebih besar dari 0,10 dan pada masing – masing variabel *psychological safety*, *work-life balance* dan komunikasi internal memiliki nilai variance inflation factor lebih kecil dari 10, sehingga disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas. Hasil penelitian tersebut berarti dalam model regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel independen.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2022). Koefisien signifikansi harus dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan sebelumnya (biasanya 5%). Apabila koefisien signifikansi lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas). Adapun hasil dari uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 3. Uji Heteroskedastisitas

Table 1. OLS Regression Statistics						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.834	.936		5.162	.000
	<i>Psychological safety</i>	-.040	.041	-.126	-.982	.328
	<i>Work-life balance</i>	.063	.037	.191	1.702	.091
	Komunikasi internal	-.072	.043	-.203	-1.672	.097
a. Dependent Variable: Absolute_Residual						

a. Dependent Variable: Absolute_Residual

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 6)

Hasil uji heteroskedastisitas pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa seluruh nilai signifikansi pada masing-masing variabel bebas memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Berarti di dalam model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa varians residual relatif konstan sehingga model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh tiga variabel bebas, yaitu psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal terhadap satu variabel terikat, yaitu kinerja karyawan. Hasil dari analisis regresi linier berganda dibantu oleh SPSS versi 26 for Windows lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.298	1.617		2.039	.043
Psychological safety	.378	.070	.359	5.382	.000
Work-life balance	.271	.064	.245	4.202	.000
Komunikasi Internal	.428	.075	.362	5.737	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 7)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang ditunjukkan dengan nilai konstanta dan nilai koefisien regresi variabel bebas, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut ini.

$$Y = 3,298 + 0,378X_1 + 0,271X_2 + 0,428X_3 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear berganda yang diperoleh, maka dapat dibuatkan penjelasan sebagai berikut:

1. Nilai konstantanya yaitu sebesar 3,298 dapat diartikan bahwa apabila nilai psychological safety, work-life balance dan komunikasi internal adalah 0, maka kinerja karyawan diprediksi sebesar 3,298.
2. Nilai koefisien regresi variabel psychological safety sebesar 0,378 yang bernilai positif, menunjukkan bahwa apabila psychological safety mengalami peningkatan sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,378. Koefisien regresi yang bernilai positif berarti psychological safety mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai koefisien regresi variabel work-life balance sebesar 0,271 yang bernilai positif, menunjukkan bahwa apabila work-life balance mengalami peningkatan sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,271. Koefisien regresi yang bernilai positif berarti work-life balance mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
4. Nilai koefisien regresi variabel komunikasi internal sebesar 0,428 yang bernilai positif, menunjukkan bahwa apabila komunikasi internal mengalami peningkatan sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,428. Koefisien regresi yang bernilai positif berarti komunikasi internal mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji t ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen yaitu pengaruh dari masing-masing variabel independen yang terdiri atas psychological safety, work-life balance dan komunikasi internal terhadap kinerja

karyawan yang merupakan variabel dependennya. Hasil program SPSS Version 26 for Windows dari uji t pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 5. Hasil Uji t

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.298	1.617		2.039
	Psychological safety	.378	.070	.359	5.382
	Work-life balance	.271	.064	.245	4.202
	Komunikasi Internal	.428	.075	.362	5.737

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 7)

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.16 maka dapat dirumuskan hasil uji t seperti di bawah ini:

1. Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Psychological Safety (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di InterContinental Bali Sanur Resort
 - a. Membuat Formulasi Hipotesis

Ho: $\beta_1 = 0$, berarti tidak ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara psychological safety terhadap kinerja karyawan.

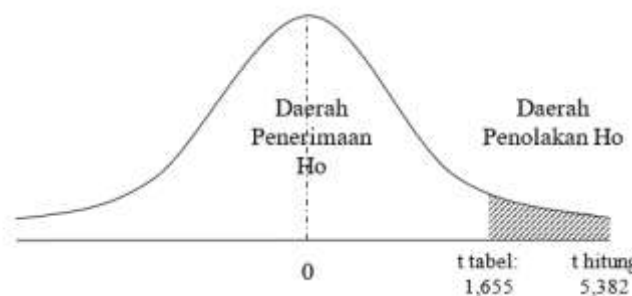
H1: $\beta_1 > 0$, berarti ada pengaruh positif dan signifikan secara individual antara psychological\ safety terhadap kinerja karyawan.
 - b. Penentuan nilai thitung

Dapat dilihat pada Tabel 4.16 di atas, bahwa nilai thitung psychological safety (X1) sebesar 5,382 dan nilai signifikansi sebesar $p < 0,001$.
 - c. Penentuan nilai ttabel

Menggunakan derajat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan 5% ($\alpha=0,05$), dan derajat kebebasan = $n - k - 1$, maka $df = 154 - 3 - 1 = 150$. Besarnya ttabel = $t(\alpha, df)$ sehingga nilai yang dicari adalah ttabel (0,05;150). Berdasarkan tabel distribusi t pada lampiran 8, nilai ttabel = 1,655.
 - d. Ketentuan Pengujian

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai Sig. $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

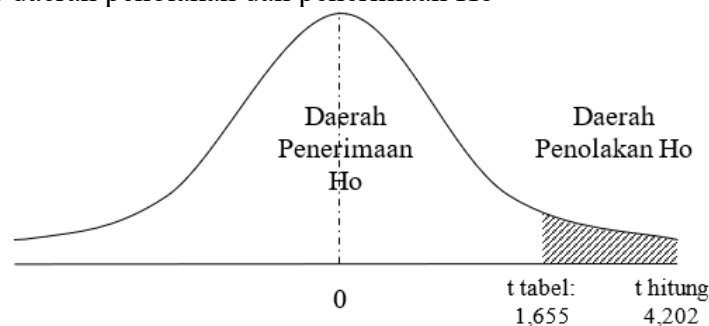
Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau nilai Sig. $\geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti psychological safety tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - e. Menggambar daerah penolakan dan penerimaan H_0



Gambar 1. Daerah pengujian Penolakan dan Penerimaan H_0

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 7)

- f. Simpulan
Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai thitung $5,382 > 1,655$ dan nilai signifikansi $p < 0,001 < 0,05$ maka pengambilan keputusannya yaitu H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort.
2. Hasil Pengujian Variabel Work-life balance (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di InterContinental Bali Sanur Resort
 - a. Membuat Formulasi Hipotesis
 $H_0: \beta_2 = 0$, berarti tidak ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara work-life balance terhadap kinerja karyawan.
 $H_2: \beta_2 > 0$, berarti ada pengaruh positif dan signifikan secara individual antara work-life balance terhadap kinerja karyawan.
 - b. Menentukan nilai ttabel
Menggunakan derajat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan 5% ($\alpha=0,05$), dan derajat kebebasan $= n - k - 1$, maka $df = 154 - 3 - 1 = 150$. Besarnya ttabel $= t(\alpha, df)$ sehingga nilai yang dicari adalah ttabel (0,05;150). Berdasarkan tabel distribusi t pada lampiran 8, nilai ttabel $= 1,655$.
 - c. Penentuan nilai thitung
Dapat dilihat pada Tabel 4.16 di atas, bahwa nilai thitung work-life balance (X_2) sebesar 4,202 dan nilai signifikansi sebesar $p < 0,001$.
 - d. Ketentuan Pengujian
Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan nilai Sig. $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_2 diterima, yang berarti work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Jika $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$ atau nilai Sig. $\geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_2 ditolak, yang berarti work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - e. Menggambar daerah penolakan dan penerimaan H_0

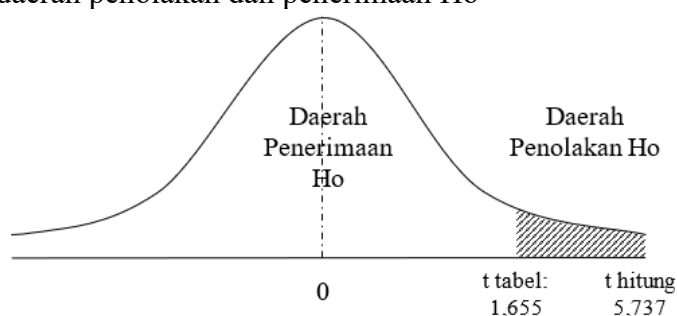


Gambar 2. Daerah pengujian Penolakan dan Penerimaan H_0

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 7)

- f. Simpulan
Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai thitung $4,202 > 1,655$ dan nilai signifikansi $p < 0,001 < 0,05$ maka pengambilan keputusannya yaitu H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort.
3. Hasil Pengujian Variabel Komunikasi Internal (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di InterContinental Bali Sanur Resort
 - a. Membuat Formulasi Hipotesis
 $H_0: \beta_3 = 0$, berarti tidak ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.
 $H_3: \beta_3 > 0$, berarti ada pengaruh positif dan signifikan secara individual antara komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.

- b. Menentukan nilai ttabel
Menggunakan derajat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan 5% ($\alpha=0,05$), dan derajat kebebasan = $n - k - 1$, maka $df = 154 - 3 - 1 = 150$. Besarnya ttabel = $t(\alpha, df)$ sehingga nilai yang dicari adalah ttabel (0,05;150). Berdasarkan tabel distribusi t pada lampiran 8, nilai ttabel = 1,655.
- c. Penentuan nilai thitung
Dapat dilihat pada Tabel 4.16 di atas, bahwa nilai thitung komunikasi internal (X3) sebesar 5,737 dan nilai signifikansi sebesar $p < 0,001$.
- d. Ketentuan Pengujian
Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan nilai $\text{Sig.} < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_3 diterima, yang berarti komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Jika $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$ atau nilai $\text{Sig.} \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_3 ditolak, yang berarti komunikasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. Menggambar daerah penolakan dan penerimaan H_0



Gambar 3. Daerah pengujian Penolakan dan Penerimaan H_0

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 7)

- f. Simpulan
Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai thitung $5,737 > 1,655$ dan nilai signifikansi $p < 0,001 < 0,05$ maka pengambilan keputusannya yaitu H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort.

Uji Signifikan Serentak (Uji F)

Uji ini digunakan untuk menguji signifikansi nilai koefisien korelasi berganda sehingga diketahui apakah hubungan secara simultan antara pengaruh psychological safety, work-life balance dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan adalah hubungan yang positif dan signifikan atau hanya diperoleh secara kebetulan. Hasil program SPSS version 26 for Windows dari uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>
1	Regression	10.035,954	3	3.345,318	144,505
	Residual	3.472,539	150	23,150	
	Total	13.508,494	153		
<i>Sig.</i>					
$p < 0,001$					

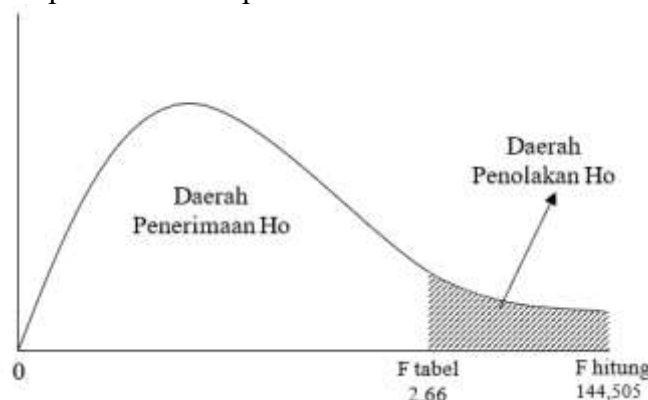
a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), *Work-life balance*, *Psychological safety*, Komunikasi Internal

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 7)

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 4.17 di atas adapun langkah – langkah uji F seperti berikut ini:

1. Membuat Formulasi Hipotesis
 $H_0: \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$, berarti tidak ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara pengaruh psychological safety, work-life balance dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.
 $H_4: \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$, berarti ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara psychological safety, work-life balance dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.
4. Penentuan nilai Ftabel
 Menggunakan derajat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan 5% ($\alpha = 0,05$), derajat bebas pembilang (k), (3) dan derajat penyebut ($n - k - 1$), ($154 - 3 - 1 = 150$), maka diperoleh Ftabel (0.05, 3, 150), Sehingga besarnya Ftabel berdasarkan pada lampiran 9, nilai Ftabel = 2,66.
5. Penentuan nilai Fhitung
 Dapat dilihat pada Tabel 4.17 di atas, bahwa nilai Fhitung sebesar 144,505 dan nilai signifikansi sebesar $p < 0,001$.
6. Ketentuan Pengujian
 Jika F hitung $>$ F tabel dan nilai Sig. $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_4 diterima, yang berarti psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 Jika F hitung $\leq$ F tabel atau nilai Sig. $\geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_4 ditolak, yang berarti psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Menggambar daerah penolakan dan penerimaan H_0



Gambar 4. Daerah Penolakan dan Penerimaan H_0 Dengan Uji F

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 7)

8. Simpulan
 Berdasar hasil perhitungan ditunjukkan bahwa nilai Fhitung $144,505 > 2,66$ dan nilai signifikansi $p < 0,001 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa psychological safety, work-life balance dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort. Sehingga H_0 ditolak dan H_4 diterima.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk

memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2022). Berikut adalah analisis koefisien determinasi yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.743	.738	4.811
a. Predictors: (Constant), Komunikasi internal, <i>Psychological safety</i> , <i>Work-life balance</i>				

Sumber: Data primer diolah tahun 2026 (Lampiran 7)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 4.18 diperoleh nilai adjusted R-Square yang dapat dihitung sesuai rumus sebagai berikut:

$$D = \text{Adjusted } R^2 \times 100\%$$

$$D = 0,738 \times 100\%$$

$$D = 73,8\%$$

Nilai Adjusted R² sebesar 73,8% menunjukkan bahwa *psychological safety*, *work-life balance* dan komunikasi internal secara bersama-sama dapat menjelaskan 73,8% variasi kinerja karyawan, sedangkan 26,2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Berdasarkan kriteria nilai koefisien determinasi, nilai 73,8% berada pada rentang 60–79,9% sehingga termasuk dalam kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological safety*, *work-life balance* dan komunikasi internal secara bersama-sama memiliki daya jelas yang kuat terhadap variasi kinerja karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort. Sementara itu, 26,2% dijelaskan faktor lain di luar model, seperti kepemimpinan, loyalitas, kepuasan kerja, motivasi, budaya organisasi, atau lingkungan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort tidak hanya berkaitan dengan rasa aman dalam bekerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan komunikasi internal, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar model penelitian.

Pengaruh *Psychological Safety* Terhadap Kinerja Karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort. Berdasarkan uji t, diperoleh t hitung sebesar 5,382 dengan signifikansi $p < 0,001$ dan standardized beta sebesar 0,359. Artinya, semakin baik *psychological safety* yang dirasakan karyawan, semakin baik pula kinerjanya, sehingga H1 diterima.

Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui kondisi ketika karyawan merasa aman untuk mengakui kesalahan, meminta bantuan, mengajukan pertanyaan, serta menyampaikan gagasan tanpa takut menerima konsekuensi negatif. Rasa aman mendorong karyawan lebih terbuka dalam menyampaikan permasalahan sehingga kendala operasional dapat diketahui dan ditangani lebih cepat. Selain itu, keberanian memberikan gagasan dan meminta bantuan dapat memperkuat kerja sama, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan koordinasi antaranggota maupun antarbagian. Kondisi ini sejalan dengan Job Demands-Resources (JD-R) Theory, yang memandang *psychological safety* sebagai job resource yang memberikan dukungan psikologis, membantu menghadapi tuntutan pekerjaan, serta mendorong motivasi dan performa.

Kondisi tersebut relevan dengan operasional InterContinental Bali Sanur Resort yang membutuhkan koordinasi dan respons cepat. Data awal menunjukkan partisipasi karyawan dalam menyampaikan ide atau saran pada briefing masih belum optimal. Sebagian besar departemen mencapai kurang dari 40% target, yaitu sekitar 20,00%–37,50%, dengan Housekeeping dan Food & Beverage Culinary terendah sebesar 20,00%. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kesempatan menyampaikan gagasan tersedia, keterlibatan

karyawan masih perlu ditingkatkan. Hal tersebut berkaitan dengan karakteristik psychological safety, yaitu rasa aman untuk menyampaikan ide, pertanyaan, dan masukan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif.

Hasil penelitian ini didukung Edfi & Rinaldi (2024) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan psychological safety terhadap kinerja karyawan pada industri perhotelan. Jing & Peng (2024) juga menemukan bahwa psychological safety berpengaruh positif terhadap kinerja inovatif melalui peningkatan kolaborasi dan komunikasi tim. Santana et al. (2025) menunjukkan bahwa psychological safety berkontribusi terhadap kinerja tim, inovasi, dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, penguatan psychological safety dapat dilakukan melalui ruang komunikasi terbuka dalam briefing serta respons konstruktif terhadap gagasan, pertanyaan, dan permasalahan karyawan sehingga employee voice semakin berkembang dan psychological safety dapat berfungsi sebagai job resource dalam mendukung kinerja.

Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kinerja Karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji t, diperoleh t hitung sebesar $4,202 > 1,655$ dengan signifikansi $p < 0,001 < 0,05$, sehingga H2 diterima. Artinya, semakin baik work-life balance karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Pengaruh tersebut berkaitan dengan tiga aspek work-life balance, yaitu keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan. Keseimbangan waktu berkaitan dengan pengaturan waktu kerja, istirahat, keluarga, dan aktivitas pribadi; keseimbangan keterlibatan berkaitan dengan proporsi perhatian terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi; sedangkan keseimbangan kepuasan berkaitan dengan kepuasan dalam menjalankan kedua peran tersebut. Ketiga aspek tersebut membantu menjaga energi fisik dan psikologis sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Dalam perspektif JD-R Theory, hubungan ini dapat dijelaskan melalui jalur health impairment. Sistem shift, lembur, dan tuntutan pelayanan selama 24 jam membutuhkan energi secara terus-menerus sehingga keseimbangan kehidupan kerja menjadi penting untuk memberikan kesempatan pemulihan.

Data awal menunjukkan hampir seluruh departemen melakukan lembur sepanjang 2025, termasuk low season. Food & Beverage Service dan Food & Beverage Culinary mencapai lembur 2–3 jam. Temuan deskriptif menunjukkan work-life balance berada pada kategori baik dengan rata-rata 2,97, sedangkan dimensi keseimbangan keterlibatan memperoleh nilai relatif terendah sebesar 2,92. Indikator “Saya berkomitmen untuk menyelesaikan tugas pekerjaan saya dengan sebaik mungkin” memperoleh nilai terendah sebesar 2,81, meskipun masih kategori baik. Nilai tersebut tidak menunjukkan rendahnya komitmen, tetapi dapat menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan perlu diperhatikan ketika karyawan menghadapi tuntutan kerja, lembur, dan kebutuhan pemulihan energi.

Hasil ini sejalan dengan Nurmala & Yusuf (2025), Bella et al. (2025), dan Hidayat et al. (2025) yang menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Nilai standardized beta sebesar 0,245 lebih rendah dibandingkan psychological safety sebesar 0,359 dan komunikasi internal sebesar 0,362. Meskipun kontribusi relatifnya paling rendah dalam model, work-life balance tetap berpengaruh signifikan. Dengan demikian, pengelolaan work-life balance penting untuk membantu karyawan menjaga waktu, keterlibatan, kepuasan, serta pemulihan energi agar tetap mampu memenuhi tuntutan operasional hotel.

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji t menghasilkan t hitung sebesar $5,737 > 1,655$ dengan signifikansi $p < 0,001 < 0,05$, sehingga H3 diterima. Komunikasi internal memiliki standardized beta sebesar 0,362, lebih tinggi dibandingkan psychological safety sebesar 0,359 dan work-life balance sebesar 0,245. Berdasarkan nilai tersebut, komunikasi internal memiliki kontribusi relatif paling kuat dalam model penelitian.

Kondisi tersebut dapat dipahami karena operasional hotel merupakan high-contact service organization yang membutuhkan interaksi dan koordinasi antarbagian. Pelayanan melibatkan Front Office, Housekeeping, Food & Beverage, Engineering, dan departemen lainnya. Informasi mengenai kebutuhan tamu, kondisi kamar, fasilitas, serta kendala pelayanan perlu disampaikan secara jelas dan tepat waktu. Komunikasi internal dapat dipahami sebagai job resource organisasional dalam JD-R Theory karena membantu menyediakan informasi, kejelasan peran, dukungan, dan koordinasi. Sebaliknya, informasi yang tidak lengkap atau terlambat dapat menghambat pekerjaan dan memperlambat penyelesaian masalah.

Fenomena tersebut terlihat di InterContinental Bali Sanur Resort. Dimensi komunikasi horizontal memperoleh rata-rata terendah sebesar 2,98, meskipun masih kategori baik. Kondisi ini berkaitan dengan kendala koordinasi antar departemen, keterlambatan penanganan keluhan tamu, ketidaksesuaian informasi saat check-in, dan lambatnya tindak lanjut pelayanan. Indikator “Antar karyawan mampu memberikan saran dalam pemecahan suatu masalah” memperoleh nilai terendah sebesar 2,86 dan masih termasuk kategori baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan memberikan saran sudah cukup baik, tetapi masih dapat ditingkatkan karena penyelesaian masalah lintas departemen tidak hanya membutuhkan penyampaian informasi, tetapi juga masukan dan solusi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Haekal & Anwar (2025) serta Wihartiani et al. (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja. Baran et al. (2025) juga menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan koordinasi dan efisiensi operasional sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Dengan demikian, penguatan komunikasi internal dapat diarahkan pada penyampaian informasi yang jelas, pemberian saran, serta penyelesaian masalah lintas departemen melalui forum problem solving yang melibatkan bagian terkait.

Pengaruh Psychological Safety, Work-Life Balance dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan di InterContinental Bali Sanur Resort

Hasil penelitian menunjukkan bahwa psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji F memperoleh F hitung sebesar $144,505 > F$ tabel 2,66 dengan signifikansi $p < 0,001 < 0,05$, sehingga H4 diterima. Artinya, ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh simultan tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan beberapa aspek kondisi kerja. Psychological safety membantu menciptakan rasa aman untuk menyampaikan masalah, meminta bantuan, dan memberikan gagasan. Work-life balance membantu menjaga energi fisik dan psikologis melalui keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan. Sementara itu, komunikasi internal membantu memastikan informasi dan koordinasi pekerjaan berlangsung secara jelas dan tepat waktu. Dalam perspektif JD-R Theory, ketiga variabel tersebut dapat dipahami sebagai sumber daya yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Psychological safety menjadi job resource psikologis, komunikasi internal menjadi job resource organisasional, sedangkan work-life balance membantu mempertahankan energi melalui keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kondisi tersebut relevan dengan operasional InterContinental Bali Sanur Resort yang membutuhkan interaksi, koordinasi, dan respons terhadap tuntutan pelayanan secara berkelanjutan. Karyawan perlu menyelesaikan tugas, berkoordinasi dengan departemen lain, menyampaikan permasalahan, serta mempertahankan kondisi fisik dan psikologis selama bekerja. Kemampuan menghadapi tuntutan tersebut didukung oleh rasa aman dalam berkomunikasi, komunikasi yang efektif, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Nilai Adjusted R^2 sebesar 73,8% menunjukkan bahwa psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal secara bersama-sama mampu menjelaskan 73,8% variasi kinerja karyawan, sedangkan 26,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Hasil ini sejalan dengan Edfi & Rinaldi (2024) mengenai psychological safety, Nurmala & Yusuf (2025) dan Bella et al. (2025) mengenai work-life balance, serta Haekal & Anwar (2025) dan Wihartiani et al. (2025) mengenai komunikasi internal. Dengan demikian, kondisi psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, dan komunikasi dalam organisasi menjadi aspek yang saling melengkapi dalam mendukung kinerja.

Berdasarkan hasil tersebut, peningkatan kinerja karyawan perlu dilakukan secara terpadu melalui penguatan psychological safety, pemeliharaan work-life balance, dan perbaikan komunikasi internal. Komunikasi internal memiliki kontribusi relatif paling kuat berdasarkan standardized beta sebesar 0,362, sehingga dapat diarahkan pada perbaikan koordinasi, alur kerja, pembagian tugas, dan penyelesaian masalah lintas departemen. Pada saat yang sama, psychological safety dan work-life balance tetap perlu dipertahankan sebagai sumber daya yang mendukung keberanian berkomunikasi serta kemampuan karyawan menjaga energi dan keterlibatan dalam pekerjaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan InterContinental Bali Sanur Resort. Pengujian simultan juga menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai adjusted R^2 sebesar 0,738 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 73,8% variasi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kejelasan informasi dan koordinasi antardepartemen. Dengan demikian, penguatan ketiga aspek tersebut dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan pada beberapa hotel dengan karakteristik berbeda agar konsistensi temuan dapat diuji dalam konteks organisasi yang lebih beragam. Penambahan variabel seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi juga diperlukan untuk mengkaji variasi kinerja yang belum dijelaskan oleh model. Penggunaan desain longitudinal dapat membantu memahami perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu, sedangkan penggabungan kuesioner, wawancara, dan penilaian kinerja oleh atasan dapat memperkaya pemahaman serta mengurangi ketergantungan pada persepsi responden. Penelitian berikutnya juga dapat menguji kepuasan kerja atau keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme hubungan psychological safety, work-life balance, dan komunikasi internal dengan kinerja karyawan.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Ni Kadek Milanita Yudana: konseptualisasi penelitian, perancangan metodologi, pelaksanaan eksperimen, pengumpulan data, analisis data, penyusunan manuskrip, dan revisi manuskrip. Irene Hanna H. Sihombing dan Ni Made Suastini: supervisi penelitian, validasi hasil penelitian, pemberian masukan ilmiah, serta peninjauan dan revisi manuskrip. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir manuskrip.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa, memperbaiki tata bahasa, dan menyempurnakan struktur penulisan. AI generatif tidak digunakan untuk menghasilkan, memanipulasi, atau menganalisis data penelitian. Seluruh isi manuskrip telah ditinjau dan diverifikasi oleh penulis. Penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas keakuratan, integritas, dan isi akhir manuskrip. (Marmot, 2005)

REFERENSI

- Adetiyas, R., Sucipto, H., & Yulianto, A. (2024). Pengaruh Work-life Balance, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Bintang Indokarya Gemilang). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 5756-5768.
- Baswara, G. (2023). Pengaruh psychological safety terhadap creative self-efficacy karyawan. *Jurnal Ilmu Psikologi dan Kesehatan (SIKONTAN)*, 1(4), 301–308
- Bella, D. T., Andriyani, A., & Hasya, A. (2025). Analisis Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening Pada Generasi Milenial (Studi pada PT. Tanjung Sarana Lestari). *Diponegoro Journal of Management*, 14(1), 119-129.
- Creswell, J. W. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications
- Edfi, A. R., & Rinaldi, R. (2024). Pengaruh Psychological Safety terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bintang 3 dan 4 di Kota Padang. *YASIN*, 4(5), 809–820. <https://doi.org/10.58578/yasin.v4i5.3542>
- Fitrah, I. N., & Prasetyo, W. B. (2024). Pengaruh Work Life Balance, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kompensasi pada Pt. Xyz Konstruksi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 1-18
- Ghozali, I. (2022). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haekal, H., & Anwar, S. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, dan Manajemen Waktu terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 4(3), 157–163.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2022). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403
- Krosnick, J. A., & Presser, S. (2022). Question and questionnaire design. In P. V. Marsden & J. D. Wright (Eds.), *Handbook of survey research* (3rd ed., pp. 263–314). Emerald Publishing.

- Kumar, R. (2022). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (6th ed.). Sage Publications.
- Lubis, D. S. W. (2023). Hubungan Antara Beban Kerja dengan Stres Kerja Pada Pegawai Lapas Kelas IIA. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 3(4), 561–567
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2022). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Nurmala, S., & Yusuf, F. (2025). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Oceanica Megah Utama. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(4), 371–375.
- Pratama, B. P., & Endratno, H. (2022). Pengaruh Psychological Well-Being, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Laba Asia Foods. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(6), 739-748.
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap performa karyawan: Peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(2), 179–197.
- Rizkyana, N. P. F., Oktaria, R., Putra, T. F., Muntaz, R., Baso, A. M. F., Ilham, M., & Laksana, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(5).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2022). *Research methods for business: A skill-building approach* (9th ed.). Wiley.
- Triana Bella, D., & Hasya, A. (2025). Analisis Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Generasi Milenial (Studi pada PT. Tanjung Sarana Lestari). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 14(1).
- Uguy, F. C. A., Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Ardiningrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (2024). Peran keamanan psikologis (psychological safety) terhadap pengembangan inovasi. *JKIS: Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 2(4), 170–179
- Utami, D. T., Khan, M. A., & Bukhari, E. (2024). Pengaruh Peran Komunikasi Internal, Kepemimpinan Situasional, Dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Golden City Bekasi. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 1(3), 806-813.
- Wihartiani, Rionno, S. B., Mulyani, I. D., Dumadi, & Wahana, A. N. P. D. (2025). Pengaruh Kompetensi Individu, Sikap Kerja dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Kido Mulia Indonesia). *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 5(1), 563–580. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i1.6556>