



Peran *Work-Life Balance* dalam Hubungan *Authentic Leadership*, *Emotional Exhaustion*, dan *Employee Performance* pada Industri Perhotelan: Systematic Literature Review

Ayu Anisa^{1*}, Saptaningsih Sumarmi², Vivi Nawangsari³

¹⁻³ Program Studi Magister Manajemen, Universitas PGRI Yogyakarta, Indonesia

Email: ayuanisa15@gmail.com¹, sapta@upy.ac.id², vivinawangs@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: ayuanisa15@gmail.com

Abstract. *The demanding standards of premium service in the hospitality industry frequently expose frontline personnel to heavy workloads, irregular shift patterns, and continuous emotional regulation. These strenuous working conditions generate significant psychological vulnerability, particularly the emergence of emotional exhaustion and role conflict that directly threaten service delivery quality. This study aims to investigate and synthesize the strategic role of work-life balance in mediating and moderating the relationships among authentic leadership, emotional exhaustion, and employee performance. Employing a systematic literature review guided by the PRISMA 2020 statement, comprehensive searches were conducted across reputable international databases for empirical publications from 2022 to 2026. Following screening and eligibility appraisal of 418 identified records, 16 full-text empirical articles met all inclusion criteria and were synthesized qualitatively. Findings reveal that authentic leadership, characterized by relational transparency, balanced processing, and moral integrity, fosters subordinate trust, diminishes affective exhaustion, and enhances employee job performance. Furthermore, work-life balance operates as an instrumental resource replenishment mechanism and a vital protective boundary condition that prevents emotional exhaustion from undermining daily service outcomes. Practical implications underscore the necessity for hotel management to adopt humane scheduling practices alongside ethical leadership development, while theoretical implications highlight the need for longitudinal empirical testing of this integrated conceptual framework within emerging hospitality markets.*

Keywords: *Authentic Leadership; Emotional Exhaustion; Hospitality Industry; Psychological Detachment; Work-Life Balance.*

Abstrak. Tuntutan pelayanan prima pada industri perhotelan kerap menghadapi karyawan lini depan pada beban kerja fisik yang berat, jadwal giliran kerja yang padat, serta keharusan mengelola emosi secara berkelanjutan. Kondisi kerja yang menekan tersebut menimbulkan kerentanan psikologis yang tinggi, khususnya munculnya kelelahan emosional dan konflik peran yang berdampak langsung pada penurunan mutu pelayanan tamu. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi serta menyintesis peran strategis keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dalam memediasi maupun memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik (*authentic leadership*), kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), dan kinerja karyawan (*employee performance*). Kajian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* dengan berpedoman ketat pada alur protokol PRISMA 2020. Penelusuran literatur dilakukan pada basis data jurnal internasional bereputasi untuk periode penerbitan tahun 2022 hingga 2026. Berdasarkan proses penyaringan dan penilaian kelayakan terhadap 418 artikel yang teridentifikasi, sebanyak 16 artikel empiris teks lengkap memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis secara kualitatif komprehensif. Temuan sintesis mengungkapkan bahwa kepemimpinan autentik yang menonjolkan transparansi relasional, moralitas, dan kesadaran diri mampu membangkitkan kepercayaan bawahan, mereduksi kelelahan afektif, serta meningkatkan kinerja kerja secara signifikan. Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja terbukti beroperasi sebagai mekanisme pemulihan sumber daya dan syarat batas pelindung yang mencegah efek destruktif kelelahan emosional mengikis kinerja harian staf hotel. Implikasi praktis menekankan keharusan manajemen perhotelan menerapkan kebijakan jadwal yang manusiawi serta pembinaan kepemimpinan etis, sedangkan implikasi teoretis mendorong pengujian model struktural terintegrasi secara longitudinal pada konteks perhotelan nasional.

Kata kunci: Industri Perhotelan; Kelelahan Emosional; Kepemimpinan Otentik; Keseimbangan Kehidupan-Kerja; Pelepasan Psikologis.

1. LATAR BELAKANG

Industri perhotelan bertumpu pada kualitas interaksi langsung antarpribadi antara karyawan lini depan dan para tamu (*service encounters*). Tuntutan untuk selalu menampilkan keramahan prima di tengah jadwal kerja bergilir (*shift work*), jam kerja panjang, dan beban fisik intensif menjadikan sektor ini rentan terhadap kerja emosional (*emotional labor*) yang melelahkan. Ntalakos et al. (2026) mencatat bahwa industri perhotelan dihadapkan pada tantangan kronis berupa tingginya tingkat perputaran karyawan (*turnover*), rapuhnya keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kelelahan emosional, serta fluktuasi mutu pelayanan. Situasi operasional tersebut menuntut tata kelola sumber daya manusia yang mampu melindungi kapasitas psikologis staf agar efektivitas pelayanan tetap terjaga.

Menghadapi tingginya tekanan dinamis di tempat kerja, kepemimpinan yang berpusat pada manusia menjadi kebutuhan vital bagi industri perhotelan. Pendekatan *authentic leadership* hadir sebagai pola kepemimpinan positif yang memadukan kesadaran diri, transparansi relasional, dan keteladanan moral dalam memandu staf operasional (Baquero, 2023a). Pola kepemimpinan ini menumbuhkan rasa aman psikologis serta memperteguh kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Zargar dan Farmanesh (2026) membuktikan bahwa kualitas komunikasi pimpinan yang transparan dan suportif beroperasi sebagai sumber daya relasional penting untuk memelihara kesejahteraan kerja staf hotel. Sebaliknya, perlakuan pengawasan yang bernada kasar (*abusive supervision*) terbukti menguras cadangan energi afektif staf dan memicu perilaku kerja yang merugikan organisasi (Hasanein & Khairy, 2026).

Pada dimensi operasional, ketidakjelasan batas kerja dan iklim industri yang sangat kompetitif kerap mendorong kecenderungan *workaholism*. Karyawan hotel berbintang yang terjebak dalam kecanduan kerja ini rentan mengalami *emotional exhaustion* dan memiliki intensi keluar yang tinggi (Jung et al., 2023b). Baquero (2023b) menemukan bahwa distress psikologis dan sindrom kejenuhan (*burnout*) pada karyawan hotel berakar dari tuntutan fisik serta ketegangan finansial yang dihadapi selama menjalankan tugas. Ketidakteraturan jadwal kerja bergilir turut memicu konflik peran kerja dan keluarga (*work-family conflict*), yang berakibat pada peningkatan stres dan perilaku menarik diri dari tanggung jawab pelayanan (Choi, 2024). Mengacu pada teori konservasi sumber daya (*Conservation of Resources Theory*), terkurasnya energi personal tanpa diimbangi waktu pemulihan memicu kelelahan kronis yang merusak konsistensi layanan staf.

Dalam menghadapi ancaman kejenuhan tersebut, *work-life balance* hadir sebagai cadangan sumber daya instrumental untuk meredam kelelahan mental serta menopang kepuasan staf perhotelan (Jung et al., 2023a). Interaksi antara ranah kerja dan kehidupan

pribadi tidak sekadar menimbulkan gesekan, melainkan dapat mewujudkan pengayaan kerja dan keluarga (*work-family enrichment*). Silva et al. (2023) membuktikan bahwa pemimpin autentik membantu karyawan menyelaraskan komitmen profesional dengan urusan rumah tangga, sehingga membangkitkan makna kerja dan keterikatan yang tinggi (*work engagement*). Pemulihan energi di luar jam dinas melalui pelepasan psikologis (*psychological detachment*) terbukti krusial untuk menurunkan kelelahan emosional pada staf hotel (Jung et al., 2022). Oleh karena itu, kemampuan staf dalam memisahkan urusan dinas dan urusan personal berfungsi sebagai penyangga vital bagi keberlanjutan performa kerja.

Relevansi kajian mengenai kepemimpinan, kelelahan emosional, dan keseimbangan hidup menjadi kian mendesak seiring dominasi Generasi Milenial dan Generasi Z dalam industri perhotelan. Kelompok Generasi Milenial menuntut transparansi etis pimpinan dan memprioritaskan kesejahteraan di tempat kerja (Baquero, 2023a). Di lain pihak, tenaga kerja Generasi Z memperlihatkan sensitivitas tinggi terhadap kelelahan kerja dan rentan meninggalkan industri jika merasa terisolasi secara emosional (Sigaeva et al., 2022). Kinerja adaptif (*adaptive performance*) para profesional muda ini terbukti meningkat secara substansial ketika atasan memberi ruang partisipasi bagi suara karyawan (Katsaros, 2025). Ayça (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan yang berintegritas dan transparan menjadi penentu mendasar dalam mendorong kinerja tugas karyawan di tengah ketidakpastian operasional.

Meskipun keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan hasil kerja telah banyak diteliti, literatur perhotelan saat ini masih terfragmentasi ke dalam penyelidikan empiris yang terpisah. Kajian terdahulu cenderung menganalisis *authentic leadership* terhadap keterikatan kerja secara mandiri (Baquero, 2023a), menguji beban *workaholism* terhadap kelelahan (Jung et al., 2023b), atau sekadar memposisikan *work-life balance* sebagai variabel pemoderasi kepuasan (Jung et al., 2023a). Belum ada sintesis sistematis yang memadukan *authentic leadership*, *emotional exhaustion*, *work-life balance*, dan *employee performance* ke dalam sebuah model konseptual terintegrasi. Tinjauan sistematis berbasis pedoman PRISMA 2020 ini disusun untuk menjembatani kesenjangan tersebut melalui sintesis bukti empiris periode 2022 hingga 2026, sekaligus menguraikan peran ganda *work-life balance* baik sebagai perantara maupun sebagai syarat batas bagi pencapaian kinerja prima di sektor perhotelan.

Research Questions (RQ)

- a. RQ1. Bagaimana *authentic leadership* berkaitan dengan *emotional exhaustion* dan *employee performance* pada industri perhotelan dalam literatur 2022-2026?
- b. RQ2. Bagaimana peran *work-life balance* dalam hubungan *authentic leadership*, *emotional exhaustion*, dan *employee performance*?

- c. RQ3. Gap apa yang teridentifikasi dalam literatur serta implikasinya bagi praktik hotel dan penelitian masa depan?

2. KAJIAN TEORITIS

Work-Life Balance (WLB)

Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dalam industri perhotelan didefinisikan sebagai kesanggupan individu dalam menyelaraskan tuntutan tugas profesional dengan kebutuhan ranah privat tanpa menimbulkan konflik destruktif. Pola rotasi giliran kerja (*shift work*) dan tuntutan pelayanan tamu yang berkelanjutan sering kali memicu konflik kerja dan keluarga (*work-family conflict*), yang secara langsung meningkatkan ketegangan psikologis serta perilaku mangkir (Choi, 2024). Namun demikian, hubungan antardomain ini juga mampu melahirkan pengayaan kerja dan keluarga (*work-family enrichment*), di mana pemenuhan peran profesional yang bermakna menyalurkan energi positif ke kehidupan rumah tangga sehingga mendorong keterikatan kerja karyawan (Silva et al., 2023). Pelepasan psikologis (*psychological detachment*) saat berada di luar jam dinas menjadi bagian mendasar dari keseimbangan ini karena memulihkan energi mental yang terkuras akibat kelelahan harian (Jung et al., 2022). Selain itu, persepsi keseimbangan hidup yang tinggi terbukti memperkuat pengaruh kesejahteraan psikologis terhadap kepuasan kerja dan perilaku layanan prososial (Jung et al., 2023a), menjadikannya sebagai instrumen perlindungan diri bagi staf operasional hotel.

Authentic Leadership

Kepemimpinan autentik (*authentic leadership*) merupakan pola kepemimpinan berakar pada nilai-nilai etis, kesadaran diri, pemrosesan informasi yang berimbang, serta transparansi relasional. Pada lingkungan hotel berbintang, supervisor yang autentik memandu staf melalui teladan integritas, keadilan perlakuan, dan kejujuran komunikasi, yang secara empiris terbukti menumbuhkan kepercayaan bawahan serta meningkatkan keterikatan kerja (Baquero, 2023a). Gaya kepemimpinan ini menyediakan sumber daya relasional berharga yang efektif dalam memperkuat modal psikologis karyawan generasi baru (Sigaeva et al., 2022). Zargar dan Farmanesh (2026) mengungkapkan bahwa keterbukaan informasi dan pendekatan komunikasi yang manusiawi dari pimpinan mampu melindungi kesejahteraan karyawan dari tekanan fisik dan mental yang berat. Selain membantu bawahan mencapai keselarasan peran keluarga (Silva et al., 2023), kepemimpinan autentik juga terbukti mendorong kesediaan karyawan mencurahkan upaya kerja ekstra dan menghasilkan efektivitas layanan yang unggul (Ntalakos

et al., 2026). Hubungan positif antara kepemimpinan autentik dan kinerja karyawan kian kokoh ketika didukung oleh tingginya kepercayaan bawahan terhadap atasan langsung (Ayça, 2023).

Emotional Exhaustion

Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) merupakan manifestasi inti dari sindrom kejenuhan kerja (*burnout*) yang menggambarkan kondisi habisnya daya psikologis dan energi fisik individu akibat tekanan kerja berkepanjangan. Karyawan perhotelan yang terikat pada jam dinas padat dan dorongan *workaholism* yang ekstrem sangat rentan mengalami kelelahan kronis serta menunjukkan niat berhenti bekerja yang tinggi (Jung et al., 2023b). Baquero (2023b) memverifikasi bahwa kelelahan emosional yang tidak tertangani berkolaborasi dengan distress psikologis dalam melipatgandakan niat keluar karyawan hotel. Berpijak pada teori konservasi sumber daya, kondisi kelelahan muncul ketika cadangan energi personal terus dieksploitasi tanpa adanya jeda pemulihan yang memadai (Hou & Fan, 2024). Jung et al. (2022) mengidentifikasi bahwa ketidakmampuan karyawan untuk melepaskan pikiran dari pekerjaan selama waktu istirahat mempercepat laju kelelahan emosional. Beban psikologis ini kian memburuk saat supervisor mempraktikkan pengawasan bernada ancaman (*abusive supervision*), yang memicu keputusan bawahan dan menimbulkan perilaku menyimpang di lingkungan hotel (Hasanein & Khairy, 2026). Oleh sebab itu, pengendalian kelelahan emosional menjadi prioritas mutlak guna menjamin stabilitas mutu layanan perhotelan (Montañés-Sanchez et al., 2025).

Employee Performance

Kinerja karyawan (*employee performance*) dalam sektor hospitalitas mencakup pencapaian target tugas rutin (*in-role performance*) maupun perilaku ekstra dalam membantu tamu dan rekan kerja (*extra-role service behavior*). Kinerja ini tercermin melalui kesiapan staf mencurahkan tenaga tambahan demi tercapainya kepuasan pelanggan (Ntalakos et al., 2026), tingginya kepuasan kerja serta keterikatan tugas (Abolnasser et al., 2023), hingga terwujudnya kesediaan menolong secara sukarela dalam pelayanan harian (Jung et al., 2023a). Di samping itu, kinerja adaptif (*adaptive performance*) menjadi kompetensi krusial bagi generasi muda perhotelan dalam menyikapi dinamika operasional modern, di mana kapabilitas adaptasi ini berkembang pesat jika manajemen memberikan ruang menyuarakan aspirasi kerja (Katsaros, 2025). Ayça (2023) menegaskan kembali bahwa pencapaian kinerja tugas secara konsisten sangat bergantung pada kehadiran kepemimpinan yang dapat dipercaya dan mampu mengarahkan potensi bawahan secara autentik. Secara integratif, kinerja perhotelan mencapai titik optimal ketika keteladanan pimpinan dan pemulihan keseimbangan hidup mampu membatasi daya rusak kelelahan emosional.

3. METODE PENELITIAN

Kajian ini mengikuti pedoman PRISMA 2020 untuk memastikan proses transparan dan dapat diulang. Pendekatan sistematis dipakai dalam identifikasi, penyaringan, dan sintesis literatur, dengan fokus pada peran *work-life balance* dalam hubungan *authentic leadership*, *emotional exhaustion*, dan *employee performance* pada industri perhotelan.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal internasional bereputasi terbitan tahun 2022 hingga 2026 yang menelaah populasi karyawan industri hotel atau hospitalitas, serta studi yang menguji mekanisme *authentic leadership*, *emotional exhaustion*, *work-life balance*, maupun *employee performance*. Kriteria luaran empiris mencakup keterikatan kerja, tingkat kelelahan, kepuasan, perilaku layanan, kinerja tugas, kinerja adaptif, maupun niat keluar. Seluruh naskah wajib memiliki teks lengkap (*full text*) yang dapat diunduh guna menjamin sinkronisasi identitas sitasi, berkas dokumen, dan daftar pustaka.

Kriteria eksklusi mencakup publikasi sebelum 2022, naskah tanpa peer review, studi tanpa teks lengkap, serta artikel yang tidak menyentuh konstruk yang ditinjau atau merupakan terbitan ganda.

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Pencarian dilakukan di Google Scholar, MDPI, ScienceDirect, PubMed/PMC, dan Sage/Semantic Scholar. Kata kunci utama: *authentic leadership*, *work-life balance*, *work-family conflict*, *emotional exhaustion*, *burnout*, *employee performance*, *hotel*, dan *hospitality*. Kombinasi Boolean merangkai konstruk dengan konteks industri. Periode terbit dibatasi 2022 hingga 2026. Bahasa naskah adalah bahasa Inggris.

Proses Seleksi Studi

Seleksi artikel dijalankan dalam dua fase bertahap: penyaringan awal judul dan abstrak untuk mengeliminasi naskah duplikasi serta topik yang tidak relevan, dilanjutkan evaluasi kritis teks lengkap. Seluruh tahapan didokumentasikan mengacu pada diagram alir PRISMA 2020. Penelusuran pangkalan data menghasilkan 418 rekaman awal. Setelah 103 artikel duplikat disisihkan, sebanyak 315 rekaman disaring pada tahap judul dan abstrak, menghasilkan eliminasi terhadap 238 artikel. Selanjutnya, sebanyak 77 artikel dicari naskah lengkapnya, di mana 49 naskah tidak dapat diakses secara penuh. Dari 28 naskah teks lengkap yang dinilai kelayakan substantifnya, sebanyak 12 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kecukupan variabel penelitian. Dengan demikian, sebanyak 16 artikel empiris teks lengkap ditetapkan memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dimasukkan ke dalam sintesis akhir.

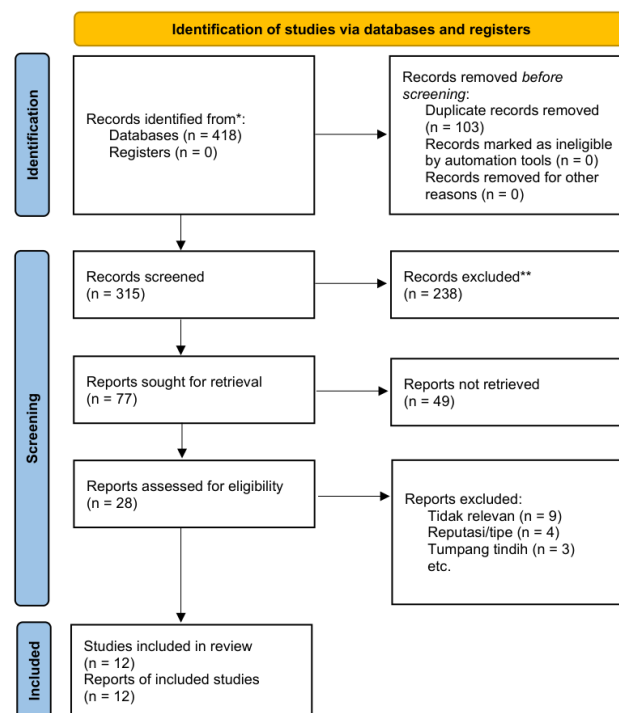
Ekstraksi Data

Data diekstrak dalam tabel standar yang mencakup penulis, tahun, desain, fokus utama, elemen kunci, konteks, dan hasil. Kalimat yang dipakai dalam naskah diparafrase dari teks asli pada halaman yang tercatat. Ekstraksi dilakukan oleh satu reviewer dengan verifikasi silang antara identitas sitasi, berkas PDF, dan daftar pustaka.

Tabel 1. Kerangka PICOC Tinjauan Sistematis.

Komponen	Deskripsi
P (Population)	Karyawan hotel dan hospitalitas pada lini depan maupun pendukung operasional.
I (Intervention)	Authentic leadership dan kebijakan atau persepsi work-life balance, termasuk pengayaan kerja-keluarga dan budaya kerja-keluarga yang suportif.
C (Comparison)	Kepemimpinan negatif atau kasar, workaholism, rendahnya work-life balance, dan konflik kerja-keluarga.
O (Outcome)	Emotional exhaustion, work engagement, kepuasan, perilaku layanan, kinerja adaptif, dan niat keluar.
C (Context)	Industri perhotelan global tahun 2022-2026, termasuk hotel bintang empat dan lima di Asia, Timur Tengah, dan Eropa.

Sumber: Data Diolah (2026)



Gambar 1. Diagram Alir PRISMA 2020 Proses Seleksi Artikel.

Gambar 1 merangkum proses seleksi studi berpedoman pada protokol PRISMA 2020. Dari 418 rekaman yang teridentifikasi tanpa register tambahan, sebanyak 103 duplikasi dihapus. Tahap penyaringan judul dan abstrak menyaring 315 naskah dan mengeliminasi 238 rekaman. Sebanyak 77 naskah diupayakan perolehan teks lengkapnya, dengan 49 naskah tidak diperoleh akibat pembatasan akses. Dari 28 artikel yang dinilai kelayakannya, 12 artikel

dikeluarkan dengan alasan ketidaksesuaian metodologis atau fokus konstruk, sehingga 16 artikel empiris terpilih masuk ke dalam sintesis tinjauan pustaka.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tinjauan ini menetapkan 16 artikel empiris yang memenuhi seluruh kriteria kelayakan. Artikel-artikel tersebut dipublikasikan pada rentang tahun 2022 hingga 2026 pada berbagai jurnal terindeks bereputasi tinggi, seperti *Sustainability*, *Psychology Research and Behavior Management*, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *Administrative Sciences*, *Behavioral Sciences*, serta *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. Cakupan wilayah penelitian melibatkan operasional perhotelan di berbagai kawasan, meliputi Uni Emirat Arab, Rusia, Korea Selatan, Arab Saudi, Tiongkok, Yunani, Spanyol, Turki, Siprus, dan Mesir.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Kajian dari 16 Artikel Utama.

No	Penulis & Tahun	Fokus Utama	Elemen Kunci	Konteks	Hasil Utama
1	Sigaeva et al., 2022	AL dan servant leadership Gen Z	PsyCap, engagement	Hospitalitas Rusia	AL lebih kuat pada PsyCap dan engagement; terkait kinerja.
2	Baquero, 2023	Subskala AL, trust, engagement	RT, IMP, BP, SA, well-being	25 hotel Dubai	RT, IMP, BP menaikkan engagement; trust memediasi.
3	Jung et al., 2023b	Workaholism dan burnout	Generasi, niat keluar	Hotel deluxe Korea	Workaholism menaikkan burnout; lebih kuat pada Gen Z.
4	Jung et al., 2023a	PWB, kepuasan, WLB	Tujuan hidup, layanan prososial	Hotel deluxe Korea	WLB tinggi menguatkan pengaruh tujuan hidup pada kepuasan.
5	Abolnasser et al., 2023	Kepemimpinan transformasional	Engagement, kepuasan, PWB	Hotel 5 bintang Arab Saudi	TLS menaikkan PWB lewat engagement dan kepuasan.
6	Silva et al., 2023	AL, meaningful work, WFE	Pengayaan kerja-keluarga	Berbagai organisasi	AL mendorong keseimbangan kerja-keluarga dan engagement.
7	Choi, 2024	Budaya kerja-keluarga, WFC	Stres, penarikan diri	Hotel Korea Selatan	Budaya suportif menurunkan

					WFC; WFC menaikkan stres. Stres menurunkan engagement; PsyCap memediasi. Tiga gaya kepemimpinan menaikkan kinerja adaptif lewat voice. Penghambatan emotional exhaustion termasuk mekanisme kinerja. Transformasi onal paling kuat terkait outcome karyawan. Kepemimpinan kasar menaikkan EE; EE menjadi mekanisme dampak. AL berkontribusi positif langsung pada kinerja; kepercayaan supervisor memoderasi penguatan kinerja. Kelelahan emosional dan depersonalisasi memicu niat keluar; well-being bertindak sebagai penyangga peredam. Isolasi tempat kerja menghambat pelepasan psikologis di luar kerja; hambatan
8	Hou & Fan, 2024	Stres AI dan engagement	PsyCap, dukungan organisasi	Hotel 5 bintang Tiongkok	
9	Katsaros, 2025	Kepemimpinan dan kinerja adaptif	Voice behavior, Gen Z	Hotel mewah Yunani	
10	Montanes-Sanchez et al., 2025	HPWS pada pariwisata	Black box, exhaustion	SLR pariwisata	
11	Ntalakos et al., 2026	Full-range leadership	Extra effort, efektivitas	Hotel 4-5 bintang Yunani	
12	Hasanein & Khairy, 2026	Abusive leadership dan EE	Presenteeism, dukungan rekan	Hotel 5 bintang Mesir	
13	Ayça, 2023	AL dan job performance	Trust in supervisor & organization	395 staf bisnis/layanan Turki	
14	Baquero, 2023b	Burnout dan niat keluar hotel	Psychological distress, well-being	350 staf hotel Spanyol	
15	Jung et al., 2022	Workplace loneliness dan exhaustion	Psychological detachment, pemulihan	308 staf hotel Korea Selatan	

16	Zargar & Farmanesh, 2026	Komunikasi pemimpin dan well-being	Relational resources, trust in leader	378 karyawan hotel Siprus Utara	pemulihan memicu kelelahan emosional. Komunikasi suportif dan transparan menopang well-being karyawan serta memitigasi dampak tekanan sosioekonomi
----	--------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	--

Hasil sintesis menunjukkan bahwa *authentic leadership* berperan sebagai sumber daya relasional yang menyuplai rasa keadilan, keterbukaan komunikasi, dan keteladanan moral. Pasokan sumber daya ini menumbuhkan rasa percaya dan memperkuat keterikatan kerja staf pada lingkungan perhotelan (Baquero, 2023a). Sebaliknya, tekanan kerja ekstrem, kepemimpinan bernada kasar, dan ketidakharmonisan peran kerja dan keluarga mengikis energi afektif sehingga berujung pada *emotional exhaustion* (Hasanein & Khairy, 2026). Dalam dinamika ini, *work-life balance* bertindak ganda sebagai sumber daya pemulihan mental sekaligus syarat batas yang membatasi transmisi kelelahan terhadap kemerosotan kinerja operasional.

RQ1: *Bagaimana authentic leadership berkaitan dengan emotional exhaustion dan employee performance pada industri perhotelan dalam literatur 2022-2026?*

Tabel 2. Kaitan Authentic Leadership, Exhaustion, dan Kinerja.

No	Penulis & Tahun	Integrasi Kepemimpinan	Pembanding/Mekanisme	Konteks	Hasil
2	Baquero, 2023	AL subskala	Trust dan engagement	Hotel Dubai	RT, IMP, BP menaikkan engagement; trust krusial bagi operasi. AL lebih kuat;
1	Sigaeva et al., 2022	AL vs servant	PsyCap	Gen Z hospitalitas	PsyCap terkait kinerja keseluruhan.
5	Abolnasser et al., 2023	Transformasional	PWB	Hotel Arab Saudi	Kepemimpinan positif menaikkan kesejahteraan lewat

					engagemen t. Gaya transforma sional paling kuat pada outcome kinerja. Kinerja adaptif naik ketika suara karyawan terbuka. Kepemimp inan kasar menaikkan EE dan merusak perilaku kerja. Iklim kerja tanpa batas menaikkan kelelahan, terutama Gen Z.
11	Ntalakos et al., 2026	Transformasional	Extra effort, kepuasan	Hotel Yunani	
9	Katsaros, 2025	Kepemimpinan manusiawi	Adaptive performance	Hotel mewah Yunani	
12	Hasanein & Khairy, 2026	Abusive leadership	Emotional exhaustion	Hotel Mesir	
3	Jung et al., 2023b	Workaholism	Burnout, niat keluar	Hotel deluxe	
8	Ayça, 2023	Authentic leadership	Trust in supervisor & job performance	Bisnis & layanan Turki	AL meningkat kan job performanc e; kepercayaa n bawahan pada atasan langsung menguatka n relasi.
9	Baquero, 2023b	Dimensi burnout hotel	Psychological distress & well- being	Hotel Spanyol	Kelelahan emosional menaikkan niat keluar; distres psikologis menjadi pendorong utama.
10	Jung et al., 2022	Isolasi vs relasional	Psychological detachment	Hotel Korea	Ketiadaan relasi suportif merusak pelepasan psikologis dan mempercep at kelelahan emosional.

11	Zargar & Farmanesh, 2026	Komunikasi kepemimpinan	Trust in leader & well-being	Hotel Mediterania	Komunikasi pimpinan yang terbuka dan empatik menjadi sumber daya penangkal tekanan afektif.
----	--------------------------	-------------------------	------------------------------	-------------------	---

Pada riset terhadap 25 hotel bintang empat dan lima di Dubai, dimensi kepemimpinan autentik terbukti memberi kontribusi positif terhadap keterikatan kerja melalui perantara kepercayaan pada pimpinan (Baquero, 2023a). Kepercayaan ini dinilai sebagai fondasi mendasar bagi kelancaran operasional hotel. Pada segmen karyawan Generasi Z, kepemimpinan autentik bahkan memperlihatkan efektivitas yang lebih unggul dibandingkan *servant leadership* dalam membangun modal psikologis dan keterikatan kerja (Sigaeva et al., 2022). Zargar dan Farmanesh (2026) memperkuat temuan ini pada industri perhotelan di Mediterania, di mana saluran komunikasi pimpinan yang jelas dan suportif secara langsung melindungi kesejahteraan staf serta memitigasi dampak tekanan sosioekonomi.

Pola sebaliknya teridentifikasi pada model kepemimpinan destruktif dan eksploitasi beban kerja. Pengawasan yang kasar terbukti meningkatkan kelelahan emosional secara tajam pada staf hotel bintang lima di Mesir, yang kemudian bermuara pada tindakan merugikan organisasi (Hasanein & Khairy, 2026). Budaya kerja tanpa batas (*workaholism*) pada hotel mewah juga terbukti melipatgandakan *burnout* dan niat berpindah kerja, dengan dampak kerusakan yang paling rentan dialami staf Generasi Z (Jung et al., 2023b). Baquero (2023b) menunjukkan bukti serupa pada ratusan personel perhotelan di Spanyol, di mana distress psikologis dan sindrom kejenuhan menjadi pendorong utama niat meninggalkan pekerjaan.

Luaran kinerja dalam kumpulan studi ini merentang dari pemenuhan tugas teknis, keterikatan kerja, hingga kinerja adaptif. Pendekatan kepemimpinan transformasional terbukti menjadi faktor penentu dalam menggerakkan kesediaan staf memberikan usaha kerja ekstra dan mencapai efektivitas layanan di hotel berbintang Yunani (Ntalakos et al., 2026). Kinerja adaptif talenta perhotelan muda juga berkembang secara nyata saat pimpinan memfasilitasi kebebasan menyampaikan aspirasi di tempat kerja (Katsaros, 2025). Ayça (2023) mempertegas bahwa kepemimpinan autentik memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan, di mana hubungan produktif ini mencapai titik optimal ketika didasari oleh tingginya rasa percaya pada pimpinan langsung.

RQ2: *Bagaimana peran work-life balance dalam hubungan authentic leadership, emotional exhaustion, dan employee performance?*

Tabel 3. Peran Work-Life Balance dalam Rangkaian Konstruk.

No	Penulis & Tahun	Peran WLB	Jalur	Konteks	Dampak
4	Jung et al., 2023a	WLB sebagai pemoderasi	PWB ke kepuasan	Hotel deluxe	WLB tinggi menguatkan pengaruh tujuan hidup pada kepuasan. Budaya suportif menurunkan konflik; konflik menaikkan penarikan diri. Pemimpin autentik mendorong keseimbangan kerja-keluarga. Kesejahteraan memoderasi dampak transparansi pada engagement.
7	Choi, 2024	Budaya kerja-keluarga	WFC, stres, withdrawal	Hotel Korea	Menekan exhaustion termasuk mekanisme menuju kinerja. Pelepasan psikologis saat libur menurunkan emotional exhaustion secara langsung. Well-being menahan transmisi negatif kelelahan emosional terhadap intensi pengunduran diri.
6	Silva et al., 2023	AL ke WFE	Meaningful work	Berbagai organisasi	
2	Baquero, 2023	Workplace well-being	Moderasi AL-engagement	Hotel Dubai	
10	Montanes-Sanchez et al., 2025	HPWS	Penghambatan EE	Pariwisata	
6	Jung et al., 2022	Psychological detachment (aspek WLB)	Waktu non-kerja ke pemulihan energi	Hotel Korea	
7	Baquero, 2023b	Workplace & personal well-being	Penyangga burnout ke niat keluar	Hotel Spanyol	

Peran keseimbangan kehidupan kerja tampak sangat fundamental sebagai syarat batas (*boundary condition*). Pada karyawan hotel mewah di Korea Selatan, pengaruh tujuan hidup terhadap kepuasan kerja menjadi jauh lebih kokoh ketika didukung oleh tingkat *work-life balance* yang memadai (Jung et al., 2023a). Keseimbangan tidak sekadar menjadi pelengkap, melainkan memfasilitasi konversi modal psikologis menjadi sikap kerja positif dan tindakan prososial dalam melayani tamu.

Choi (2024) menempatkan iklim organisasi yang ramah keluarga di pangkal pencegahan konflik peran. Budaya kerja yang suportif terbukti menurunkan konflik peran kerja dan keluarga, di mana minimnya konflik secara efektif menekan stres dan mencegah perilaku menarik diri dari tugas operasional. Jung et al. (2022) menguraikan bahwa kemampuan karyawan untuk melakukan pelepasan psikologis (*psychological detachment*) dari urusan hotel selama waktu libur terbukti menurunkan kelelahan emosional secara langsung. Apabila pihak manajemen hotel mengabaikan kebutuhan pemulihan di luar jam dinas, karyawan berpotensi mengalami keterkurasan energi yang melumpuhkan kesiapan melayani.

Silva, Duarte, dan Oliveira (2023) menambahkan perspektif pengayaan peran, di mana pimpinan yang autentik mendorong staf mencari keselarasan antara tanggung jawab dinas dan kebutuhan keluarga. Pasokan nilai positif ini menjadi aset berharga pada kedua ranah kehidupan, sehingga pandangan karyawan terhadap tantangan keluarga membaik dan keterikatan kerja meningkat. Baquero (2023b) turut membuktikan bahwa status kesejahteraan karyawan (*well-being*) mampu bertindak sebagai perisai penyangga yang memperlemah dampak negatif kelelahan terhadap niat pengunduran diri staf perhotelan.

Sintesis terhadap rangkaian bukti tersebut menegaskan bahwa *work-life balance* beroperasi pada dua titik persimpangan utama. Pertama, keseimbangan hidup dapat bertindak sebagai mediator atau hasil antara dari kepemimpinan autentik, mengingat pimpinan yang peduli etika secara aktif mendukung pengelolaan kehidupan pribadi stafnya. Kedua, keseimbangan hidup berfungsi sebagai penyangga batas yang menghalangi *emotional exhaustion* agar tidak lekas merusak *employee performance*, sebab staf yang memiliki ruang pemulihan yang cukup di luar jam dinas mampu meregenerasi cadangan energi emosional demi mempertahankan mutu layanan prima.

RQ3: *Gap apa yang teridentifikasi dalam literatur serta implikasinya bagi praktik hotel dan penelitian masa depan?*

Tabel 4. Gap dan Implikasi.

No	Penulis & Tahun	Gap Utama	Implikasi	Konteks	Rekomendasi
2	Baquero, 2023	WLB tidak diukur langsung	Perlu model terpadu	Hotel Dubai	Uji WLB sebagai mediator/moderator. Replikasi pada karyawan hotel.
6	Silva et al., 2023	Bukan sampel hotel murni	Validasi pada hotel	Berbagai organisasi	Uji AL sebagai pelindung EE.
12	Hasanein & Khairy, 2026	Fokus kepemimpinan negatif	Bandingkan dengan AL	Hotel Mesir	Desain bertingkat waktu.
3	Jung et al., 2023b	Cross-sectional	Arah kausal terbuka	Hotel deluxe	Gabungkan AL dan WLB dalam sistem SDM.
10	Montanes-Sanchez et al., 2025	HPWS umum pariwisata	Spesifikasi hotel	SLR	Tambah metrik layanan objektif.
9	Katsaros, 2025	Kinerja persepsi	Indikator operasional	Hotel Yunani	Uji model AL-kinerja pada operasional spesifik perhotelan.
7	Ayça, 2023	Sampel lintas sektor bisnis	Validasi spesifik hotel	Bisnis umum Turki	Gabungkan komunikasi etis pimpinan dengan pengaturan shift kerja yang adil.
8	Zargar & Farmanesh, 2026	Fokus komunikasi kepemimpinan	Integrasi dengan tata kelola WLB	Hotel Siprus	

Hasil telaah komprehensif mengidentifikasi sejumlah celah penting dalam literatur. Sebagian besar penelitian masih mengkaji relasi konstruk secara parsial atau menggunakan desain potong lintang (*cross-sectional*), sehingga arah kausalitas jangka panjang belum terpetakan secara utuh. Pengukuran kinerja sebagian besar masih mengandalkan persepsi subjektif (*self-reported*) ketimbang indikator operasional objektif perhotelan. Sebagian artikel pengayaan peran belum membedah konteks hotel secara murni (Silva et al., 2023), atau meneliti kepemimpinan pada sektor bisnis umum (Ayça, 2023).

Kesenjangan ini membuka peluang strategis bagi riset empiris masa depan untuk merancang model mediasi dan moderasi terpadu secara simultan. Model yang direkomendasikan menempatkan *authentic leadership* sebagai variabel anteseden, *emotional*

exhaustion sebagai mediator transmisi stres, *employee performance* sebagai variabel luaran layanan, serta *work-life balance* sebagai pemoderasi penyangga. Selain itu, eksplorasi empiris pada sektor perhotelan di kawasan berkembang seperti Indonesia masih sangat terbatas dan membutuhkan pengujian lebih lanjut.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian tinjauan literatur sistematis ini menyimpulkan bahwa *work-life balance* memegang peran krusial sebagai sumber daya relasional dan syarat batas dalam merangkai interaksi antara *authentic leadership*, *emotional exhaustion*, dan *employee performance* pada sektor perhotelan periode 2022 hingga 2026. Pimpinan yang autentik terbukti menumbuhkan kepercayaan dan merangsang kinerja tugas, sementara kelelahan emosional menjadi ancaman nyata yang menguras kesiapan mental staf layanan. Keseimbangan kehidupan kerja menjamin bahwa pasokan energi positif yang ditanamkan pimpinan tidak musnah akibat tuntutan operasional yang melelahkan.

Bagi kalangan praktisi perhotelan, penerapan kepemimpinan autentik wajib diselaraskan dengan tata kelola shift yang adil, kepastian hak cuti, dan kebijakan kerja yang ramah keluarga. Melatih pimpinan untuk bersikap transparan tanpa menyediakan waktu istirahat yang manusiawi hanya akan memindahkan beban stres kepada karyawan. Bagi peneliti akademis, pengujian empiris terhadap model integratif dengan pendekatan longitudinal dan sampel perhotelan nasional menjadi agenda riset yang sangat direkomendasikan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Bagian ini disediakan bagi penulis untuk menyampaikan ucapan terima kasih, baik kepada pihak penyandang dana penelitian, pendukung fasilitas, atau bantuan ulasan naskah. Bagian ini juga dapat digunakan untuk memberikan pernyataan atau penjelasan, apabila artikel ini merupakan bagian dari skripsi/tesis/disertasi/makalah konferensi/hasil penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees after the height of the COVID-19 pandemic: A serial mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Ayça, B. (2023). Association between authentic leadership and job performance: The moderating roles of trust in the supervisor and trust in the organization: The example of Türkiye. *Sustainability*, 15(8), 6539. <https://doi.org/10.3390/su15086539>

- Baquero, A. (2023a). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Baquero, A. (2023b). Hotel employees' burnout and intention to quit: The role of psychological distress and financial well-being in a moderation mediation model. *Behavioral Sciences*, 13(2), 84. <https://doi.org/10.3390/bs13020084>
- Choi, H.-M. (2024). Stress at the crossroads: Work–family conflict and work withdrawal behavior. *Sustainability*, 16(16), 6975. <https://doi.org/10.3390/su16166975>
- Hasanein, A. M., & Khairy, H. A. (2026). Presenteeism and emotional exhaustion as mechanisms linking abusive leadership to non-green behavior in hotel enterprises: The buffering role of co-worker support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 16(3), 46. <https://doi.org/10.3390/ejihpe16030046>
- Hou, Y., & Fan, L. (2024). Working with AI: The effect of job stress on hotel employees' work engagement. *Behavioral Sciences*, 14(11), 1076. <https://doi.org/10.3390/bs14111076>
- Jung, H.-S., Hwang, Y.-H., & Yoon, H.-H. (2023a). Impact of hotel employees' psychological well-being on job satisfaction and pro-social service behavior: Moderating effect of work–life balance. *Sustainability*, 15(15), 11687. <https://doi.org/10.3390/su151511687>
- Jung, H.-S., Jung, Y.-S., & Yoon, H.-H. (2023b). The effects of workaholism on employee burnout and turnover intent at deluxe hotels during the COVID-19 pandemic: Evidence across generations. *Sustainability*, 15(6), 5227. <https://doi.org/10.3390/su15065227>
- Jung, Y.-S., Jung, H.-S., & Yoon, H.-H. (2022). The effects of workplace loneliness on the psychological detachment and emotional exhaustion of hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5228. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095228>
- Katsaros, K. K. (2025). Gen Z tourism employees' adaptive performance during a major cultural shift: The impact of leadership and employee voice behavior. *Behavioral Sciences*, 15(2), 171. <https://doi.org/10.3390/bs15020171>
- Montañés-Sánchez, J., Sánchez-Fernández, M. D., Soares, J. R. R., & Ramón-Cardona, J. (2025). High performance work systems in the tourism industry: A systematic review. *Administrative Sciences*, 15(6), 195. <https://doi.org/10.3390/admsci15060195>
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2026). Beyond laissez-faire: Differentiating the relationship between the full range leadership model (FRLM) and employee well-being and effort in the Greek hotel sector. *Administrative Sciences*, 16(1), 34. <https://doi.org/10.3390/admsci16010034>
- Sigaeva, N., Arasli, H., Ozdemir, E., & Atai, G. (2022). In search of effective Gen Z engagement in the hospitality industry: Revisiting issues of servant and authentic leadership. *Sustainability*, 14(20), 13105. <https://doi.org/10.3390/su142013105>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How does authentic leadership boost work engagement? Exploring the mediating role of work meaningfulness and work–family enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10), 219. <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Zargar, P., & Farmanesh, P. (2026). Leadership communication defines hotel employees' well-being; Assessment of socioeconomic status and trust in leader. *Administrative Sciences*, 16(2), 91. <https://doi.org/10.3390/admsci16020091>