



Mengoptimalkan Produktivitas Karyawan Melalui *Work-Life Balance*, *Authentic Leadership* Dan *Self-Efficacy*

Yusuf Anindra¹

Anwar Mansyur²

¹Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank

Email : yusufanindra@mhs.unisbank.ac.id

²Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank

Email : a.n.mansyur@edu.unisbank.ac.id

Diterima: 27 Juni 2025

Direview: 15 Juli 2025

Dipublikasikan: 29 Agustus 2025

Abstract

In the midst of the increasingly competitive dynamics of the modern workplace, companies are required to ensure employee productivity without sacrificing well-being and Work-Life Balance. Key challenges currently faced include high work pressure, uncertain work environments, and the need for leaders capable of building trust and empowering teams authentically. This study aims to analyze the extent to which Work-Life Balance, Authentic Leadership, and Self-efficacy are related to employee productivity at PT Campus Data Media. Using a quantitative approach and sampling methods tailored to the research context, data were analyzed through a series of statistical tests. The results show that all three variables simultaneously contribute to increased productivity. However, partially, only Authentic Leadership style has a significant relationship with employee productivity. Meanwhile, Work-Life Balance and self-efficacy do not have a significant relationship. These findings emphasize the importance of honest, open leadership and the ability to build healthy relationships with employees, especially for the younger generation who value authenticity in leadership. This study also enriches theoretical insights in the field of human resource management and provides recommendations for companies to be more responsive to employee needs through adaptive and humanistic work policies.

Keywords : *Employee Productivity, Work-Life Balance, Authentic Leadership, Self-Efficacy, Human Resource Management*

Abstrak

Di tengah dinamika dunia kerja modern yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memastikan karyawan tetap produktif tanpa mengorbankan aspek kesejahteraan dan keseimbangan hidup. Tantangan utama yang dihadapi saat ini meliputi tekanan kerja yang tinggi, ketidakpastian lingkungan kerja, serta kebutuhan akan pemimpin yang mampu membangun kepercayaan dan memberdayakan tim secara autentik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana Work-Life Balance, Authentic Leadership, dan Self-efficacy berhubungan dengan produktivitas karyawan di PT Campus Data Media. Dengan pendekatan kuantitatif dan metode pengambilan sampel yang disesuaikan dengan konteks penelitian, data dianalisis melalui serangkaian uji statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel tersebut berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas. Namun secara parsial, hanya gaya kepemimpinan autentik memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sementara itu, keseimbangan kerja-hidup dan efikasi diri tidak memiliki hubungan yang signifikan. Temuan ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang jujur, terbuka, dan mampu membangun hubungan yang sehat dengan karyawan, khususnya bagi generasi muda yang lebih menghargai nilai-nilai keaslian dalam kepemimpinan. Penelitian ini juga memperkaya wawasan teoritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan memberikan rekomendasi bagi perusahaan agar lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan melalui kebijakan kerja yang adaptif dan humanis.

Kata kunci : Produktivitas Karyawan, Work-Life Balance, Authentic Leadership, Self-Efficacy, Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Dalam era disrupsi teknologi dan globalisasi yang berlangsung masif, organisasi bisnis dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi

secara cepat dalam menjaga daya saing, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Babu dan Ansari (2010) menekankan bahwa SDM merupakan aset intelektual strategis yang sangat menentukan pencapaian keunggulan kompetitif jangka panjang. Seiring dengan perkembangan teknologi digital, struktur kerja mengalami transformasi signifikan baik dalam cara kerja maupun ekspektasi terhadap performa karyawan. Hal ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada proses pengembangan karyawan yang adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan. Dalam konteks tersebut, produktivitas karyawan menjadi salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas pengelolaan SDM secara berkelanjutan.

Fenomena ini juga tercermin di PT Campus Data Media, sebuah perusahaan teknologi informasi yang bergerak di bidang pengembangan sistem dan layanan digital. Sebagai perusahaan yang beroperasi di industri berbasis pengetahuan, keberhasilan operasional PT Campus Data Media sangat bergantung pada kompetensi dan produktivitas karyawan. Namun, dalam dua tahun terakhir, perusahaan menghadapi sejumlah tantangan internal, seperti penurunan motivasi kerja, meningkatnya tingkat stres akibat beban kerja tinggi, serta tingginya ekspektasi terhadap output individu. Beberapa karyawan mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan di beberapa divisi dinilai belum sepenuhnya mendorong keterlibatan karyawan secara aktif. Meskipun perusahaan telah melakukan berbagai upaya pengembangan, seperti pelatihan teknis dan fleksibilitas kerja, namun hasilnya belum menunjukkan peningkatan produktivitas yang signifikan. Berdasarkan fenomena tersebut, timbul pertanyaan mengenai faktor-faktor kunci yang dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Apakah *work-life balance* dapat menjadi salah satu solusinya?, Apakah *authentic leadership* berhubungan dengan semangat dan keterlibatan kerja karyawan? Dan Apakah *self-efficacy* memiliki hubungan dalam membantu karyawan menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih efektif? Permasalahan ini menjadi titik tolak dalam penelitian, dengan tujuan untuk mengkaji hubungan antara ketiga variabel tersebut terhadap produktivitas karyawan di lingkungan kerja digital seperti PT Campus Data Media.

Pemilihan variabel dalam penelitian ini didasarkan pada urgensi aktual dan relevansi teoritis. *Work-Life Balance* menjadi perhatian penting karena ketidakseimbangan dalam aspek ini terbukti berdampak pada tingkat stres, loyalitas, dan produktivitas karyawan (Anhar et al., 2024; Greenhaus & Allen, 2011). *Authentic Leadership* dipilih karena pendekatan kepemimpinan yang menekankan kejujuran, transparansi, dan nilai moral semakin dibutuhkan dalam organisasi yang bersifat kolaboratif dan dinamis (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2019). Sementara itu, *self-efficacy* diyakini sebagai salah satu faktor psikologis yang memengaruhi motivasi, ketahanan mental, dan kinerja individu dalam menghadapi tekanan kerja yang kompleks (Bandura, 1982; Uki Diana et al., 2025). Ketiga variabel ini saling berinteraksi dan diprediksi memiliki hubungan yang signifikan terhadap produktivitas, terutama di sektor industri teknologi. Data statistik nasional maupun internasional turut mendukung urgensi tema ini. Berdasarkan laporan McKinsey (2023), sekitar 62% pekerja digital di Asia Tenggara mengalami kelelahan mental karena beban kerja yang tinggi dan kurangnya *Work-Life Balance*. Sementara itu, laporan Deloitte (2022) menunjukkan bahwa 68% generasi milenial dan Gen Z menilai keseimbangan hidup sebagai faktor utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Di Indonesia, data Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) tahun 2022 mencatat bahwa sektor teknologi informasi mengalami peningkatan beban kerja sebesar 18% dibandingkan tahun 2020, namun tidak diiringi dengan peningkatan produktivitas yang sebanding. Fakta-fakta ini menunjukkan adanya urgensi untuk menelaah lebih dalam faktor – faktor psikososial yang memengaruhi produktivitas SDM di industri teknologi.

Namun, dalam tinjauan literatur ditemukan adanya kesenjangan (*research gap*) yang cukup signifikan. Penelitian sebelumnya telah membahas hubungan *work-life balance*, *authentic leadership*, dan *self-efficacy* secara parsial terhadap kinerja karyawan. Namun, masih terbatas studi yang menguji secara simultan ketiga variabel tersebut dalam satu model integratif, khususnya di sektor teknologi informasi di Indonesia. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada sektor manufaktur, pendidikan, atau perbankan. Konteks organisasi digital, dengan struktur kerja yang fleksibel dan tantangan *technostress* yang tinggi, masih jarang dikaji secara mendalam. Dari gap penelitian tersebut, studi ini menawarkan kontribusi teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini berupaya membangun pemahaman baru mengenai hubungan antara *work-life balance*, *authentic leadership*, dan *self-efficacy* terhadap produktivitas karyawan dalam satu kerangka utuh. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen PT Campus Data Media dalam

menyusun strategi pengembangan SDM yang lebih adaptif, manusiawi, dan berbasis pada kebutuhan psikologis karyawan. Dengan pendekatan holistik ini, perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga sehat dan berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Produktivitas Karyawan

Berdasarkan Teori *Human Capital* menyatakan bahwa produktivitas karyawan sangat bergantung pada kompetensi, motivasi, dan kesejahteraan individu (Becker, 1964). Produktivitas dipandang sebagai hasil sinergi antara kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan dukungan sistem kerja yang kondusif. Wulandari dan Kuswino (2024) menekankan bahwa kebijakan perusahaan seperti fleksibilitas waktu kerja dan fasilitas kesejahteraan secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat stres, yang berujung pada peningkatan produktivitas. Lebih lanjut, pendekatan integratif yang menggabungkan *work-life balance*, *authentic leadership*, dan *self-efficacy* mencerminkan teori sistem terbuka, di mana kinerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara faktor internal dan eksternal. Dalam industri digital yang cepat berubah, pemahaman menyeluruh mengenai keterkaitan ketiga variabel tersebut menjadi penting untuk merancang strategi manajemen kinerja yang adaptif dan berbasis data.

Work-Life Balance

Teori *Role Conflict* dan *Role Balance* menjelaskan bahwa individu memiliki berbagai peran dalam hidupnya, seperti peran sebagai karyawan, orang tua, maupun anggota masyarakat. Ketidakseimbangan dalam menjalankan peran-peran tersebut dapat menimbulkan konflik yang berdampak pada stres dan penurunan performa kerja (Greenhaus & Beutell, 1985). Oleh karena itu, pencapaian *work-life balance* menjadi hal yang krusial agar karyawan dapat menjalankan fungsi profesional dan personal secara seimbang. Penelitian Zaky (2023) mendukung teori ini dengan menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berdampak positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Sementara itu, Fatmawati dan Mansyur (2024) menyoroti bahwa meskipun *work-life balance* tidak secara langsung memengaruhi turnover intention pada generasi muda, namun keberadaan strategi keseimbangan ini tetap penting dalam menunjang retensi dan motivasi kerja. Dalam konteks organisasi teknologi, manajemen dituntut lebih adaptif dalam merancang kebijakan kerja yang fleksibel tanpa mengabaikan produktivitas.

Authentic Leadership

Authentic Leadership berakar dari teori *Positive Organizational Behavior* yang dikembangkan oleh Luthans dan Avolio (2019), yang menekankan pentingnya karakter positif dalam kepemimpinan seperti integritas, transparansi, dan kesadaran diri. *Authentic Leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang etis dan mendukung perkembangan psikologis anggota tim. Keberadaan elemen seperti *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective* memperkuat kapasitas pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang saling percaya dan kolaboratif. Pratamasari dan Puryandani (2023) menegaskan bahwa *authentic leadership* secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik melalui penguatan komitmen afektif. Temuan Silotonga dan Hutapea (2022) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan pengaruh positif mengenai gaya kepemimpinan autentik terhadap *engagement* dan produktivitas, terutama dalam tim kerja yang dinamis. *Authentic Leadership* juga selaras dengan prinsip *servant leadership*, yaitu mendahulukan kepentingan tim dan membina nilai-nilai kejujuran serta partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.

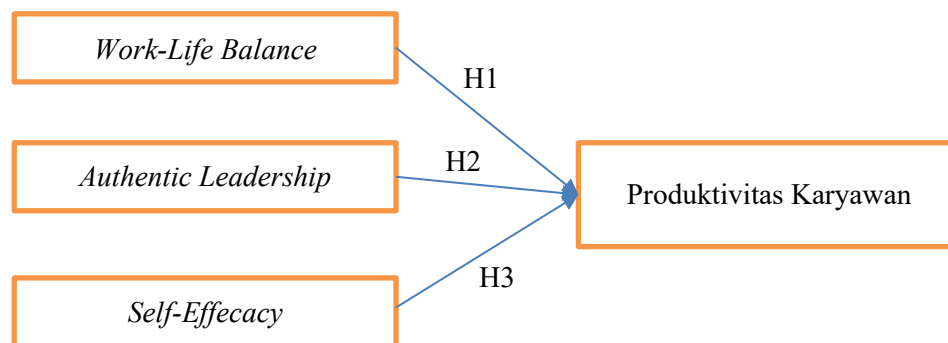
Self-Efficacy

Konsep *self-efficacy* berasal dari teori kognitif sosial Bandura (1982), yang menjelaskan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas akan memengaruhi cara berpikir, motivasi, dan perilakunya. Individu dengan tingkat *self-efficacy* tinggi cenderung lebih ulet, percaya diri, dan berorientasi pada pencapaian. Mereka mampu menghadapi tekanan kerja dan menyelesaikan tantangan tanpa mudah menyerah. Dalam konteks organisasi, *self-efficacy* tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kolaborasi tim dan adaptabilitas terhadap perubahan. Penelitian Maharani et al. (2024) menunjukkan bahwa peningkatan *self-efficacy* berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas kerja. Hal ini juga sejalan dengan temuan Apriliani dan Sriathi (2019) yang menegaskan bahwa kepercayaan diri individu dalam bekerja merupakan salah satu determinan penting kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan merupakan keluaran dari interaksi antara faktor – faktor personal dan lingkungan kerja. Dalam hal ini, *work-life balance* menyediakan dasar psikologis yang sehat, *authentic leadership* menciptakan ekosistem kerja yang suportif dan penuh integritas, sementara *self-efficacy* memperkuat ketangguhan personal dalam menghadapi tantangan kerja. Ketiga variabel ini membentuk ekosistem saling mendukung dalam peningkatan produktivitas.

Menurut Badaruddin et al. (2024), *work-life balance* memberikan kontribusi besar dalam menurunkan stres dan meningkatkan efisiensi kerja. Selanjutnya, Nurlianti et al. (2023) menemukan bahwa *authentic leadership* memperkuat kepercayaan dan keterlibatan tim, yang menjadi katalisator dalam peningkatan kinerja. Sementara itu, Bandura (1982) menegaskan bahwa *self-efficacy* mendorong keberanian mengambil risiko dan inovasi yang dibutuhkan dalam era kerja modern. Maka dari itu, kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan bahwa ketiga variabel independen *work-life balance*, *authentic leadership*, dan *self-efficacy* secara simultan maupun parsial memengaruhi produktivitas karyawan sebagai variabel dependen. Hubungan antar variabel tersebut digambarkan dalam Gambar 1 berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan

Work-Life Balance merupakan kondisi ideal ketika seseorang mampu membagi waktu dan energi secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Greenhaus dan Allen (2011) menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, stres yang lebih rendah, serta semangat kerja yang lebih konsisten, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Studi oleh Octoriani et al. (2021) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa *job crafting* kemampuan karyawan menyesuaikan pekerjaannya dengan preferensi pribadi berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja (*work engagement*) di sektor perbankan. Selain itu, kerja yang fleksibel dan mendukung kehidupan pribadi secara tidak langsung meningkatkan loyalitas dan mengurangi turnover karyawan (Fink et al., 2020). Sejalan dengan teori spillover, kesejahteraan dalam satu domain kehidupan dapat memengaruhi performa di domain lainnya, sehingga ketika karyawan merasa seimbang dalam hidupnya, mereka cenderung lebih fokus dan produktif dalam bekerja (Ali AlHazemi & Ali, 2016). Oleh karena itu, strategi perusahaan dalam membangun *work-life balance*, termasuk pemberian fleksibilitas kerja, cuti keluarga, atau program kesejahteraan mental, dapat secara signifikan mendorong peningkatan produktivitas karyawan.

H1: *Work-Life Balance* berhubungan positif terhadap produktivitas karyawan.

Hubungan *Authentic Leadership* terhadap Produktivitas Karyawan

Authentic Leadership atau kepemimpinan otentik merupakan pendekatan yang menekankan transparansi, kesadaran diri, dan kesesuaian antara nilai internal pemimpin dengan tindakan eksternal mereka. Avolio dan Gardner (2005) menjelaskan bahwa pemimpin otentik mampu menciptakan lingkungan yang penuh kepercayaan dan integritas, sehingga mendorong motivasi intrinsik karyawan

untuk bekerja lebih produktif. Lingkungan kerja yang dikelola oleh pemimpin autentik juga menunjukkan peningkatan dalam organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi yang kuat (Walumbwa et al., 2008). Menurut Emuwa (2013), *authentic leadership* mendorong perkembangan psikologis karyawan melalui pemberdayaan, kepercayaan, dan komunikasi terbuka. Dalam konteks perusahaan yang sedang mengalami perubahan atau transformasi, seperti digitalisasi, kepemimpinan otentik menjadi penting karena mampu menjaga kepercayaan dan moral tim (Kinaryosih et al., 2025). Ketika pemimpin bertindak secara konsisten dan etis, karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk menyelaraskan nilai pribadi mereka dengan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan autentik bukan hanya memengaruhi iklim organisasi secara positif, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian kinerja dan produktivitas jangka panjang..

H2: *Authentic Leadership* berhubungan positif terhadap produktivitas karyawan.

Hubungan *Self-efficacy* terhadap Produktivitas Karyawan

Self-Efficacy, sebagaimana dikemukakan oleh Bandura (1982), adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi tantangan. Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih termotivasi, tangguh dalam menghadapi tekanan, dan gigih dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Kamila dan Nurhasanah (2024) menegaskan bahwa *self-efficacy* yang tinggi berkaitan erat dengan perilaku kerja inovatif dan budaya berbagi pengetahuan di perusahaan konsultan teknologi informasi. Hal ini berdampak positif terhadap efisiensi kerja dan pencapaian target organisasi. Selain itu, Suhana et al. (2022) menekankan bahwa *self-efficacy* dalam berbagi pengetahuan mendorong partisipasi aktif dalam pertukaran ide dan pengalaman, yang pada akhirnya memperkuat kolaborasi tim. Dalam ranah psikologi organisasi, *self-efficacy* diposisikan sebagai salah satu determinan utama dari performa individu, karena berpengaruh terhadap inisiatif, resiliensi, dan kualitas keputusan (Stajkovic & Luthans, 1998). Karyawan yang memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuannya akan lebih terbuka terhadap tantangan baru, menunjukkan inisiatif yang tinggi, dan memiliki daya tahan terhadap kegagalan, yang semuanya berkontribusi pada produktivitas. Maka dari itu, pengembangan *self-efficacy* melalui pelatihan, *coaching*, dan pemberian tanggung jawab dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

H3 : *Self-efficacy* berhubungan positif terhadap produktivitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel independen yaitu *Work-Life Balance*, *Authentic Leadership*, dan *self-efficacy* terhadap variabel dependen yaitu produktivitas karyawan. Penelitian dilaksanakan di PT Campus Data Media, sebuah perusahaan berbasis teknologi informasi yang berlokasi di Kota Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di perusahaan tersebut yang berjumlah 210 orang. Dari populasi tersebut, sampel penelitian ditentukan sebanyak 138 karyawan yang memenuhi kriteria inklusi, yaitu memiliki masa kerja minimal satu tahun. Pemilihan sampel menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penarikan sampel non-probabilitas berdasarkan pertimbangan tertentu yang ditetapkan peneliti. Teknik ini dianggap sesuai untuk penelitian organisasi dengan populasi yang memiliki karakteristik spesifik dan tersegmentasi dengan jelas, seperti yang dijelaskan oleh Hair et al. (2019). Penentuan jumlah sampel didasarkan pada pedoman ukuran sampel minimum untuk analisis regresi berganda sebagaimana dikemukakan oleh Hair et al. (2019), yang merekomendasikan jumlah responden minimal sebanyak 5 hingga 10 kali jumlah variabel bebas. Dengan tiga variabel prediktor dalam penelitian ini, maka jumlah sampel yang ideal berkisar antara 90 hingga 150 responden. Oleh karena itu, jumlah 138 responden telah memenuhi kriteria yang memadai untuk analisis statistik regresi.

Sebelum pengumpulan data, peneliti melakukan tahap observasi awal ke lokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran umum mengenai struktur organisasi, budaya kerja, dan kesiapan responden dalam mengisi instrumen. Peneliti juga berkoordinasi dengan bagian HRD untuk memperoleh izin distribusi kuesioner serta menjelaskan tujuan penelitian dan kerahasiaan data responden. Survei dilaksanakan selama 20 hari kerja, dengan metode distribusi langsung dan pengisian mandiri oleh responden yang telah diseleksi. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Instrumen ini diadaptasi dari beberapa penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel utama yang dioperasionalkan untuk dianalisis, yaitu produktivitas karyawan, *work-life balance*, *authentic leadership*, dan *self-efficacy*. Variabel Produktivitas Karyawan merujuk pada sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif. Produktivitas diukur melalui indikator yang menekankan aspek kreativitas dan kecerdasan, seperti pernyataan "Saya adalah orang yang kreatif" hingga "Kecerdasan merupakan karakter yang penting bagi saya", yang seluruhnya mengacu pada konsep dari Robbins dan Judge (2013). Selanjutnya, *work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan keterlibatan dan kepuasan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Variabel ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu time balance, involvement balance, dan satisfaction balance, sebagaimana dijelaskan oleh Greenhaus dan Allen (2011). Indikator yang digunakan meliputi pernyataan seperti "Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa mengorbankan waktu pribadi saya", "Atasan saya mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi", hingga "Saya memiliki cukup waktu luang untuk beristirahat dan memulihkan energi".

Untuk variabel *authentic leadership*, konsep ini merujuk pada gaya kepemimpinan yang berbasis pada keaslian diri dan integritas moral yang kuat. Variabel ini diukur melalui empat dimensi, yaitu self-awareness, relational transparency, balanced processing, dan internalized moral perspective, sesuai dengan model dari Walumbwa et al. (2008). Contoh indikator dalam variabel ini antara lain: "Pemimpin saya secara proaktif mencari umpan balik sebagai upaya peningkatan kualitas interaksi", "Pemimpin saya menyampaikan maksud dengan jelas dan tepat", hingga "Pemimpin saya mendengarkan dengan baik dari berbagai sudut pandang sebelum mengambil kesimpulan". Terakhir, variabel *self-efficacy* atau efikasi diri, dikembangkan dari konsep Bandura (1982), yang mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan. Efikasi diri diukur melalui tiga dimensi, yaitu *strength* (kekuatan), *magnitude* (tingkatan), dan *generality* (cakupan). Indikator yang digunakan mencakup pernyataan seperti "Pekerjaan yang diberikan sesuai kemampuan saya", "Saya memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk perusahaan ini", hingga "Saya yakin bahwa saya dapat secara efektif menangani situasi yang tidak terduga".

Proses analisis data dalam penelitian ini diawali dengan pengujian instrumen penelitian, yang mencakup uji validitas konstruk dan uji reliabilitas konstruk. Sebuah item dikatakan valid apabila memiliki nilai factor loading minimal 0,6 dan tidak menunjukkan gejala cross-loading (Hair et al., 2019). Setelah validitas terkonfirmasi, langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas konstruk. Suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha-nya mencapai atau melebihi angka 0,7 (Hair et al., 2019). Lebih jauh, Hair et al. (2019) menegaskan bahwa semakin tinggi nilai *factor loading* dan Cronbach's Alpha yang dicapai, maka semakin baik pula kualitas instrumen tersebut. Setelah tahapan uji instrumen selesai dilakukan, proses dilanjutkan ke tahap pengujian model dan pengujian hipotesis penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan data sampel dalam penelitian ini yang melibatkan 138 responden dengan latar belakang yang cukup beragam. Jika dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar responden adalah perempuan, yakni sebanyak 75 orang (54,3%), sementara responden laki-laki berjumlah 63 orang (45,6%). Ini menunjukkan bahwa partisipasi perempuan sedikit lebih banyak dibanding laki-laki dalam penelitian ini. Dari segi usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif, khususnya kelompok usia 21–25 tahun yang mencapai 60 orang (43,47%). Disusul oleh kelompok usia 26–30 tahun sebanyak 45 orang (32,6%), lalu usia 16–20 tahun sebanyak 22 orang (15,9%). Sementara itu, terdapat 5 responden (3,6%) yang berusia 31–35 tahun dan 6 responden (4,3%) yang berusia di atas 36 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah generasi muda yang aktif dalam dunia kerja. Dilihat dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden telah menempuh pendidikan tinggi, yaitu sebanyak 93 orang (67,3%) dengan latar belakang Diploma, Sarjana, hingga Pascasarjana. Sementara itu, lulusan SMA/SMK atau yang sederajat berjumlah 27 orang (19,5%), dan sisanya sebanyak 18 orang (13,6%) merupakan lulusan SMP atau setara.

Dalam hal status kepegawaian, mayoritas responden merupakan karyawan tetap sebanyak 91 orang (66,9%), sedangkan karyawan magang mencapai 45 orang (32,6%). Hanya 2 orang (1,4%) yang termasuk dalam kategori lainnya. Berdasarkan pengalaman kerja atau lama penggunaan sistem/layanan perusahaan, sekitar 56 orang (40,57%) sudah bekerja antara 1 hingga 5 tahun. Sebanyak 54 orang

(39,1%) baru bekerja kurang dari satu tahun, sementara 28 orang (20,2%) telah memiliki pengalaman antara 6 hingga 10 tahun. Tidak ada responden yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pekerja muda dengan pengalaman yang masih relatif baru hingga sedang.

Tabel 1. Deskripsi Responden

Kategori	Jumlah	Prsentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	63	45,6
Perempuan	75	54,3
Usia		
16 – 20 th	22	15,9
21 – 25 th	60	43,47
26 – 30 th	45	32,6
31 – 35 th	5	3,6
>36 th	6	4,3
Pendidikan		
SMP/Sederajat	18	13,6
SMA/SMK/Sederajat	27	19,5
Diploma/S1/S2	93	67,3
Jenis Karyawan		
Tetap	91	66,9
Magang	45	32,6
Lainya	2	1,4
Lama Bekerja		
< 1 tahun	54	39,1
1 – 5 tahun	56	40,57
6 – 10 tahun	28	20,2
> 10 tahun	0	0

Sumber : Output Statistik, 2025

Hasil Uji Instrumen

Uji Validitas dan Reabilitas

Berdasarkan hasil uji instrumen yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini telah memenuhi syarat kelayakan untuk dianalisis lebih lanjut. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sebesar 0.827, yang berarti data yang digunakan cukup memadai untuk analisis faktor, karena telah melewati batas minimum yang disarankan, yaitu 0.5 (Kaiser,1974). Indikator pada variabel *Employee Productivity* memperlihatkan nilai *loading factor* yang tinggi, yakni antara 0.693 hingga 0.829. Ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki keterkaitan yang kuat dengan konstruk yang diwakilinya. Selain itu, nilai reliabilitasnya juga terjaga dengan baik, ditunjukkan oleh *Cronbach Alpha* sebesar 0.771 melewati ambang minimum 0.5 seperti disarankan oleh Hair et al. (2019).

Untuk variabel *work-life balance*, nilai *loading* berkisar antara 0.542 sampai 0.736. *Cronbach Alpha*-nya tercatat sebesar 0.568. Meskipun nilai ini masih tergolong cukup, hal ini mengisyaratkan bahwa instrumen untuk variabel ini perlu ditinjau kembali agar bisa lebih optimal. Pada variabel *authentic leadership*, nilai *loading* berkisar dari 0.593 hingga 0.718, dengan *cronbach alpha* sebesar 0.749, yang menandakan adanya konsistensi internal yang dapat diterima. Sementara itu, indikator pada variabel *self-efficacy* menunjukkan nilai *loading* antara 0.699 hingga 0.800, serta nilai *cronbach alpha* sebesar 0.679. Walaupun belum mencapai angka ideal, nilai tersebut masih dianggap layak digunakan dalam penelitian bersifat eksploratif (Malhotra, 2010). Selain itu, tidak ditemukan adanya cross loading yang signifikan antar indikator. Artinya, setiap indikator hanya berkorelasi paling tinggi pada variabel yang semestinya, tanpa menunjukkan dominasi pada konstruk lain. Hal ini memperkuat bukti validitas diskriminan dari instrumen yang digunakan. Secara keseluruhan, instrumen dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, meskipun ada beberapa aspek yang masih dapat diperbaiki untuk penelitian berikutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Instrumen

Indikator	KMO	<i>Employee Productivity</i>	<i>Work-Life Balance</i>	<i>Authentic Leadership</i>	<i>Self-Efficacy</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
EP.1		0.706				
EP.2		0.805				
EP.3		0.829				0.771
EP.4		0.693				
WLB.1					0.690	
WLB.2					0.542	0.568
WLB.3					0.736	
AL.2	0.827		0.628			
AL.3			0.593			
AL.4			0.718			0.749
AL.7			0.597			
AL.8			0.682			
SE.8				0.732		
SE.9				0.699		0.679
SE.10				0.800		

Sumber : Output Statistik, 2025

Hasil Model dan Hipotesis

Setelah proses uji instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator dalam penelitian dinyatakan valid dan reliabel, tahap yang akan dilakukan selanjutnya adalah analisis model dan pengujian hipotesis. Langkah ini bertujuan untuk melihat sejauh mana model yang digunakan dapat diterima melalui data yang telah dikumpulkan, sekaligus menguji apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat sebagaimana yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Hasil lengkap dari analisis model dan pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Model dan Hipotesis

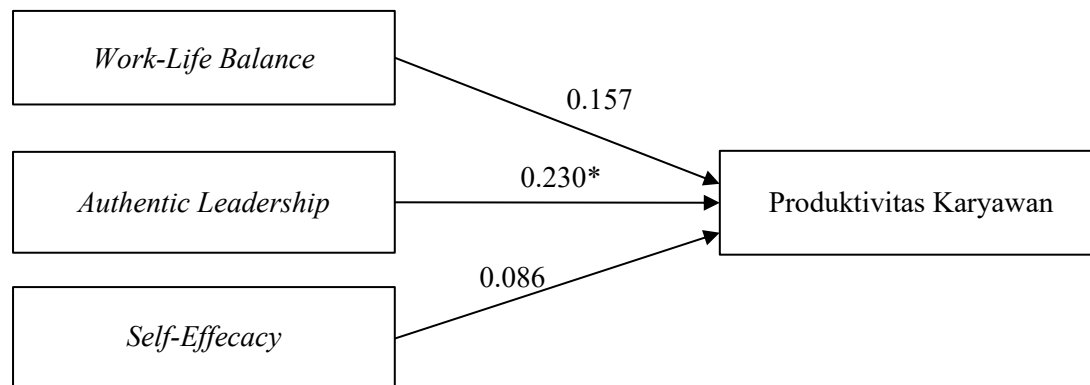
Hipotesis	Uji Model		Uji Hipotesis		Keterangan
	R ²	(F) Sig	B	Sig	
WLB → EP			0.157	0.101	Tidak diterima
AL → EP	0.130	0.001	0.230	0.020	Diterima
SE → EP			0.086	0.338	Tidak diterima

Sumber : Output Statistik, 2025

Berdasarkan Tabel 3, ditampilkan bahwa model penelitian yang digunakan dapat dikatakan layak. Hal ini ditunjukkan melalui nilai koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan variasi yang cukup terhadap variabel dependen, yaitu produktivitas karyawan. Selain itu, hasil uji simultan juga menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari standar signifikansi yang ditetapkan, sehingga secara keseluruhan model ini dapat diterima untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial, diperoleh informasi bahwa hanya variabel *authentic leadership* yang memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Sementara itu, variabel *work-life balance* dan *self-efficacy* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap produktivitas, sehingga kedua hipotesis tersebut tidak didukung secara empiris. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, *authentic leadership* memiliki peranan yang lebih kuat dalam memengaruhi kinerja dibandingkan dengan *work-life balance* maupun *self-efficacy* karyawan. Dengan demikian, temuan ini memberikan bukti empiris bahwa untuk mendorong peningkatan produktivitas karyawan, pendekatan kepemimpinan yang autentik dan memberdayakan lebih relevan diterapkan dibandingkan hanya mengandalkan faktor individual seperti keyakinan diri.

atau upaya menjaga keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Berikut hasil uji hipotesis ini divisualisasikan pada gambar berikut:



Keterangan : *: sig < 0.05

Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis

PEMBAHASAN

Hubungan *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak menjadi faktor dominan dalam mendorong produktivitas karyawan di PT Campus Data Media. Hal ini sejalan dengan studi yang menemukan bahwa pengaruh *Work-Life Balance* terhadap kinerja bersifat kontekstual, sangat tergantung pada persepsi individu dan budaya organisasi (Haar et al., 2014; Hoeven & Zoonen, 2015). Di perusahaan dengan dominasi karyawan muda, keseimbangan kerja-hidup sering kali dianggap sebagai hak dasar yang bukan lagi menjadi insentif produktivitas (Gibran et al., 2024). Karyawan dalam usia produktif awal lebih menekankan fleksibilitas kerja dan pengalaman kerja yang bermakna daripada pemisahan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Marecki, 2024). Beberapa studi lain mengungkapkan bahwa *work-life balance* cenderung berdampak lebih kuat pada kepuasan kerja dan loyalitas dibandingkan produktivitas langsung (Fink et al., 2020). Dalam konteks digital, dinamika kerja yang fleksibel dan cepat sering kali menjadikan *Work-Life Balance* sebagai isu sekunder, tergeser oleh tuntutan adaptabilitas dan pengembangan keterampilan (Allen et al., 2000; William & Singh, 2024). Penelitian dari Calvin Ong dan Jeyaraj (2014) menunjukkan bahwa *work-life enrichment*, bukan semata keseimbangan waktu, yang lebih berdampak pada performa kerja.

Studi lain juga menyoroti bahwa persepsi terhadap *Work-Life Balance* dipengaruhi oleh peran gender, status pernikahan, dan beban keluarga (Gabarrell-Pascuet et al., 2023). Ini dapat menjelaskan mengapa dalam konteks PT Campus Data Media, *work-life balance* tidak secara langsung meningkatkan produktivitas, karena banyak karyawan belum memiliki tanggungan keluarga yang menuntut perhatian di luar pekerjaan. Hasil ini juga selaras dengan temuan yang menyatakan bahwa di kalangan generasi muda, produktivitas lebih didorong oleh tujuan pribadi, makna pekerjaan, dan kesempatan belajar (Ali AlHazemi & Ali, 2016). Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk melihat *Work-Life Balance* tidak sebagai pendekatan tunggal, melainkan sebagai bagian dari strategi kesejahteraan yang disesuaikan dengan demografi karyawan. Menyediakan fleksibilitas waktu, akses terhadap pelatihan, dan dukungan emosional dari atasan menjadi langkah yang lebih sesuai dalam meningkatkan kinerja karyawan muda (Felstead & Henseke, 2017; Greenhaus & Allen, 2011).

Hubungan *Authentic Leadership* terhadap Produktivitas Karyawan

Authentic Leadership terbukti memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas. Pemimpin otentik mengedepankan nilai kejujuran, transparansi, dan konsistensi, yang menciptakan iklim kepercayaan dan keterbukaan di antara tim (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). Penelitian ini mengonfirmasi bahwa pemimpin yang autentik mampu meningkatkan motivasi kerja intrinsik dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih berkomitmen dan penuh tanggung jawab (Rego et al., 2016). Banyak penelitian menunjukkan bahwa *Authentic Leadership* berdampak positif terhadap engagement, inisiatif, dan kinerja tugas (Mamluka &

Andjarwati, 2024; Pratamasari & Puryandani, 2023). Karyawan merasa diberdayakan ketika pemimpin mereka memperlakukan mereka sebagai mitra kerja yang setara dan memperhatikan aspirasi pribadi mereka (Baquero, 2023; Luthans & Avolio, 2019). Hal ini sangat relevan di kalangan generasi muda yang lebih menghargai otonomi, dukungan emosional, dan kejelasan nilai dalam kepemimpinan (Duarte et al., 2021).

Selain itu, authentic leadership terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kerja sama tim, dua elemen penting dalam organisasi berbasis teknologi seperti PT Campus Data Media (Emuwa, 2013; Nur'aini & Laili, 2024). Lingkungan kerja yang dipimpin secara autentik juga meningkatkan psychological safety, yaitu rasa aman dalam mengekspresikan ide dan kritik tanpa takut dihukum (Anakonda & Pesudo, 2025). Keamanan psikologis ini merupakan fondasi penting dalam memperkuat produktivitas tim jangka panjang. Dengan demikian, authentic leadership menjadi strategi kepemimpinan yang tidak hanya meningkatkan kinerja individual, tetapi juga menciptakan budaya kerja kolaboratif dan berdaya saing tinggi. Hal ini membuat gaya kepemimpinan ini sangat tepat diterapkan dalam organisasi modern yang dinamis dan berorientasi pada inovasi.

Hubungan Self-efficacy terhadap Produktivitas Karyawan

Self-efficacy, sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya, secara teori diyakini berpengaruh terhadap semangat kerja dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Namun dalam konteks PT Campus Data Media, hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri belum memberikan pengaruh yang menonjol terhadap produktivitas karyawan. Hal ini kemungkinan besar disebabkan oleh karakteristik responden yang sebagian besar masih dalam fase awal karier, di mana keyakinan belum sepenuhnya terinternalisasi dalam perilaku kerja produktif (Judge et al., 2007). Studi lain mengungkapkan bahwa self-efficacy membutuhkan dukungan lingkungan organisasi yang sesuai agar bisa terefleksi dalam output kerja (Stajkovic & Luthans, 1998). Jika lingkungan kerja tidak menyediakan tantangan yang tepat dan umpan balik yang memadai, maka self-efficacy tidak akan berkembang menjadi tindakan nyata. Selain itu, dalam beberapa konteks budaya, terutama masyarakat kolektif, faktor sosial lebih dominan dibandingkan efikasi pribadi dalam menentukan perilaku kerja (Bandura, 1997).

Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa self-efficacy yang tinggi tanpa dibarengi dengan keterampilan teknis dan pengalaman lapangan justru bisa menciptakan overconfidence yang tidak produktif (Dawang & Genuba, 2024; Williams & Rhodes, 2016). Hal ini dapat menjelaskan mengapa meskipun karyawan percaya diri terhadap kemampuannya, hal tersebut tidak selalu diterjemahkan dalam peningkatan hasil kerja. (Maharani et al., 2024a), mengemukakan bahwa organisasi perlu mengombinasikan pelatihan teknis, bimbingan dari atasan, dan pembentukan budaya umpan balik untuk memaksimalkan dampak positif efikasi diri. Dengan kata lain, self-efficacy tetap merupakan elemen penting dalam pengembangan sumber daya manusia, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada tahap karier, konteks kerja, dan kesiapan lingkungan dalam mengakomodasi pertumbuhan karyawan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa *work-life balance*, *authentic leadership*, dan *self-efficacy* memiliki hubungan terhadap produktivitas karyawan di PT Campus Data Media. *Work-Life Balance* berperan penting dalam membantu karyawan menyeimbangkan antara beban kerja dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya turut mendukung semangat kerja mereka secara tidak langsung. Sementara itu, *authentic leadership* memberikan dampak yang lebih nyata. Gaya kepemimpinan yang jujur, terbuka, dan dapat dipercaya mampu membangun hubungan kerja yang positif serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, khususnya bagi generasi muda yang menghargai keaslian dan makna dalam pekerjaan. Di sisi lain, *self-efficacy* mencerminkan keyakinan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan yang ada. Ketiga faktor ini saling terkait dan secara keseluruhan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan adaptif terhadap dinamika perusahaan digital. Namun, dari ketiga faktor tersebut, hanya *Authentic Leadership* yang terbukti memiliki hubungan langsung terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Meskipun demikian, baik *Work-Life Balance* maupun *self-efficacy* tetap penting untuk dijaga dan dikembangkan sebagai bagian dari budaya kerja jangka panjang yang positif.

SARAN

Saran Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia dengan menyoroti pentingnya hubungan antara *work-life balance*, *authentic leadership*, dan *self-efficacy* terhadap produktivitas karyawan, khususnya dalam organisasi yang didominasi oleh generasi muda. Oleh karena itu, generalisasi temuan menjadi sangat penting agar hasil studi ini tidak terbatas pada satu jenis industri saja, melainkan dapat diaplikasikan dalam berbagai konteks organisasi. Untuk mendukung hal tersebut, disarankan agar penelitian selanjutnya melibatkan populasi yang lebih beragam dari segi latar belakang industri, usia, dan budaya organisasi. Keberagaman ini penting guna menelusuri dinamika hubungan antar variabel dalam berbagai situasi yang lebih kompleks.

Lebih lanjut, penelitian masa depan sebaiknya mempertimbangkan penggunaan variabel mediasi dan moderasi dalam model konseptual. Variabel mediasi seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja dapat menjelaskan proses yang menjembatani pengaruh antara *work-life balance* dan *self-efficacy* terhadap produktivitas. Sementara itu, variabel moderasi seperti pengalaman kerja atau budaya organisasi membantu menjelaskan dalam kondisi apa pengaruh tersebut lebih kuat atau lebih lemah. Pendekatan ini akan memperkaya kerangka teoritis dan mendorong diskusi ilmiah yang lebih mendalam, serta memungkinkan pengembangan strategi manajerial yang kontekstual dan relevan dengan tantangan organisasi masa kini.

Saran Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini mengarahkan organisasi untuk mulai menanamkan nilai-nilai *authentic leadership* sebagai bagian dari budaya organisasi, bukan hanya sebagai gaya kepemimpinan personal. Pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada integritas, konsistensi, dan keberanian moral perlu dikembangkan agar pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung pertumbuhan karyawan. Di sisi lain, meskipun *work-life balance* dan *self-efficacy* belum menunjukkan pengaruh signifikan dalam hasil penelitian, keduanya tetap relevan secara praktis. Perusahaan dianjurkan untuk menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel dan memberi ruang bagi kebutuhan personal karyawan, terutama saat menghadapi fase transisi kehidupan seperti menikah atau memiliki anak.

Untuk mendukung peningkatan *self-efficacy*, perusahaan perlu membangun sistem pengembangan kompetensi yang tidak hanya bersifat teknis tetapi juga memberi ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan dan belajar melalui pengalaman kerja. Dukungan berupa coaching dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan juga menjadi faktor penting dalam membangun keyakinan diri. Di samping itu, sistem penilaian kinerja dan pengembangan karier perlu disesuaikan dengan ekspektasi generasi muda, melalui transparansi, peluang rotasi jabatan, serta jalur karier yang jelas. Evaluasi berkala terhadap efektivitas kebijakan HR menjadi penting agar strategi organisasi tetap relevan dengan dinamika tenaga kerja yang terus berubah. Pendekatan ini akan memastikan bahwa perusahaan tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas jangka pendek, tetapi juga berinvestasi pada keberlanjutan kualitas SDM di masa depan.

REFERENSI

- Ali AlHazemi, A., & Ali, W. (2016). The Notion Of Work Life Balance, Determining Factors, Antecedents And Consequences: A Comprehensive Literature Survey. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(8). www.idpublications.org
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-899B.5.2.278>
- Anakonda, C. N. R. M., & Pesudo, D. A. A. (2025). Pengaruh Authentic Leadership dan Work Engagement Terhadap Kualitas Audit. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(1), 325–360. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i1>
- Anhar, R. A., Suryaningsih, A., & Fadillah. Raysha N.P. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 3(1), 233–243. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i1.2760>

- Apriliani, N. K., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Pemberdayaan, Kerjasama Tim dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Spa Santrian Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(11), 6867. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i11.p24>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Babu, V., & Ansari, A. H. (2010). Strategic Management of Human Resources: A Response to Globalization and Business Performance. *Srusti Management Review*, 11–22. <https://www.researchgate.net/publication/320565376>
- Badaruddin, Surianto, & Fatmasari. (2024). Work-Life Balance and Professional Development: Their Impact on Employee Performance. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 409–424. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.986>
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychological Association*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy : The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Baquero, A. (2023). 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>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital is that humans are not just resources but capital that yields returns, and any expenditure to develop the quality and quantity of that capital is an investment* (1st ed.). National Bureau of Economic Research.
- BPS. (2023). *Indeks Pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi 2022*. Badan Pusat Statistik.
- Calvin Ong, H. L., & Jeyaraj, S. (2014). Work–life interventions: Differences between work–life balance and work–life harmony and its impact on creativity at work. *SAGE Open*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2158244014544289>
- Dawang, K. R. T., & Genuba, R. L. (2024). International Journal Of Innovative Research In Multidisciplinary Education Authentic Leadership And Work Engagement Of School Heads As Mediators Of Self-Efficacy. *Journal Of Innovative Research In Multidisciplinary Education*, 3(9), 1530–1537. <https://doi.org/10.58806/ijirme.2024.v3i9n13>
- Deloitte. (2022). *Gen Z and Millennial Survey Reveals Two Generations Striving for Balance and Advocating for Change*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Emuwa, A. (2013). Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1).
- Fatmawati, C. D., & Mansyur, A. (2024). Turnover Intention : Apakah Workload And Work Life Balance Memiliki Peran? *JIMEA*, 8(3), 402–415.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fink, M., Koller, M., Gartner, J., Floh, A., & Harms, R. (2020). Effective entrepreneurial marketing on Facebook – A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 113, 149–157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.005>
- Gabarrell-Pascuet, A., García-Mieres, H., Giné-Vázquez, I., Moneta, M. V., Koyanagi, A., Haro, J. M., & Domènech-Abella, J. (2023). The Association of Social Support and Loneliness with Symptoms of Depression, Anxiety, and Posttraumatic Stress during the COVID-19 Pandemic: A Meta-Analysis. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 20, Issue 4). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph20042765>
- Gibran, M. F., Khaeruman, K., & Abduh, E. M. (2024). Pengaruh Work Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT Pigeon Indonesia. *INVESTASI: Inovasi Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(3), 110–118. <https://doi.org/10.59696/investasi.v2i3.48>
- Greenhaus, & Beutell. (1985). *Sources of Conflict between Work and Family Roles* (Vol. 10). The Academy of Management Review.

- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Occupational Health Psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
<https://www.researchgate.net/publication/259280583>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). British Library Cataloguing. www.cengage.com/highered
- Hoeven, C. L. ter, & Zoonen, W. van. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107–127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kamila, I., & Nurhasanah, N. (2024). Pengaruh Self Efficacy, Perilaku Kerja Inovatif Dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurna Manajemen*, 1, 10–21. <https://doi.org/10.37817/jurnalmanajemen.v1i1>
- Kinaryosih, A., Pradita, A., Febrianti, N., Khoeri, M., & Rizana, D. (2025). Systematic Literature Review The Role Of Authentic Leadership And Organizational Commitment In Improving Employee Work Peformance In The Era Of Digital Transformation. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 14(12). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2019). Authentic Leadership Development. In *Upward Spirals and Positive Change* (Vol. 16, pp. 242–271). berrett - Koehler.
- Maharani, D., Nurmala, R., & Saori, S. (2024a). Pengaruh Efikasi Diri dan Kerjasama Tim Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 14(2). <https://doi.org/10.24929/feb.v14i2.3442>
- Maharani, D., Nurmala, R., & Saori, S. (2024b). Pengaruh Efikasi Diri Dan Kerjasama Tim Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 14(2), 151–161. <https://doi.org/10.24929/feb.v14i2.3442>
- Malhotra, Naresh. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6th ed.). Pearson Education.
- Mamluka, & Andjarwati, T. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Otentik, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Litera Jannata Perkasa Kota Surabaya. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 11(1). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Marecki, Ł. (2024). Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Journal of Managemen and Financial Science*, 16(50), 165–178. <https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.9>
- McKinsey. (2023). *Reframing employee health: Moving beyond burnout to holistic health*. McKinsey and Company.
- Nur'aini, S., & Laili, J. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pimpinan Organisasi Perempuan Melalui Readiness to Change. *Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 11(2), 447–457. <https://doi.org/10.35891/jip.v1i1>
- Nurlianti, N., Hidayati, T., & Wijaya, A. (2023). The Effect of Organizational Culture and Authentic Leadership on Affective Commitment through Job Satisfaction. *Journal of Madani Society*, 2(2), 128–145. <https://doi.org/10.56225/jmsc.v2i2.254>
- Octoriani, A. C. N., Trirahayu, D., & Nisa, C. (2021). Pengaruh Work-Life Balance Dan Job Crafting Terhadap Work Engagement Karyawan PT Bank Tabungan Negara (PERSERO) TBK. *JIMP*, 1(1), 40–55. <https://journal.univpancasila.ac.id/index.php/JIMP>
- Pratamasari, L. H., & Puryandani, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Prosiding Seminar Nasional Dan Paper STIE Wiwaha*, 1, 316–335. <https://doi.org/10.32477/semnas.v1i1.648>

- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151. <https://doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education. <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Silotonga, M. R., & Hutapea, J. Y. (2022). Pengaruh Ukuran Kantor Akuntan Publik, Opini Audit, Pergantian Manajemen, dan Financial Distress pada Auditor Switching (Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI periode 2016-2020). *Journal of Comprehensive Science*, 1(2), 194–200. <https://doi.org/10.59188/jcs.v1i2.34>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Suhana, S., Mansyur, A., & Rachmawati, L. (2022). Efforts to Increase Student Academic Achievement Through Knowledge Sharing. *Atlantis Press International B.V.*, 175, 53–57. <https://doi.org/10.2991/aisr.k.220201.010>
- Uki Diana, P., Komariah Hildayanti, S., & Handayani, S. (2025). The Impact of Technostress, Self-Efficacy, and Work-Life Balance on Employee Performance at LLDIKTI Region II. *Human Resource Management JENIUS*, 8(3), 351–357. <https://doi.org/10.32493/JJDP.v8i3.48475>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- William, A. A., & Singh, K. (2024). The impact of work–life balance and flexible work arrangements on non-financial organisational performance. *International Social Science Journal*, 74(254), 1259–1279. <https://doi.org/10.1111/issj.12511>
- Williams, D. M., & Rhodes, R. E. (2016). The confounded self-efficacy construct: conceptual analysis and recommendations for future research. *Health Psychology Review*, 10(2), 113–128. <https://doi.org/10.1080/17437199.2014.941998>
- Wulandari, S., & Kuswino, M. (2024). Kajian Literatur : Hubungan Antara Keseimbangan Hidup Kerja dan Produktifitas Karyawan. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 11(12).
- Zaky, M. (2023). Dampak Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Kehidupan Pribadi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan. *BRANDING : Jurnal Ilmiah Sunan Gunung Djati Bandung*, 72–86. <https://www.journal.uinsgd.ac.id/index.php/branding>