

**Pengaruh *Work Life Balance* dan Pemberdayaan Terhadap  
Produktivitas Tenaga Medis Generasi Milenial**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

Ajeng Kartika Sari  
NPM: 22452081031

**MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA**

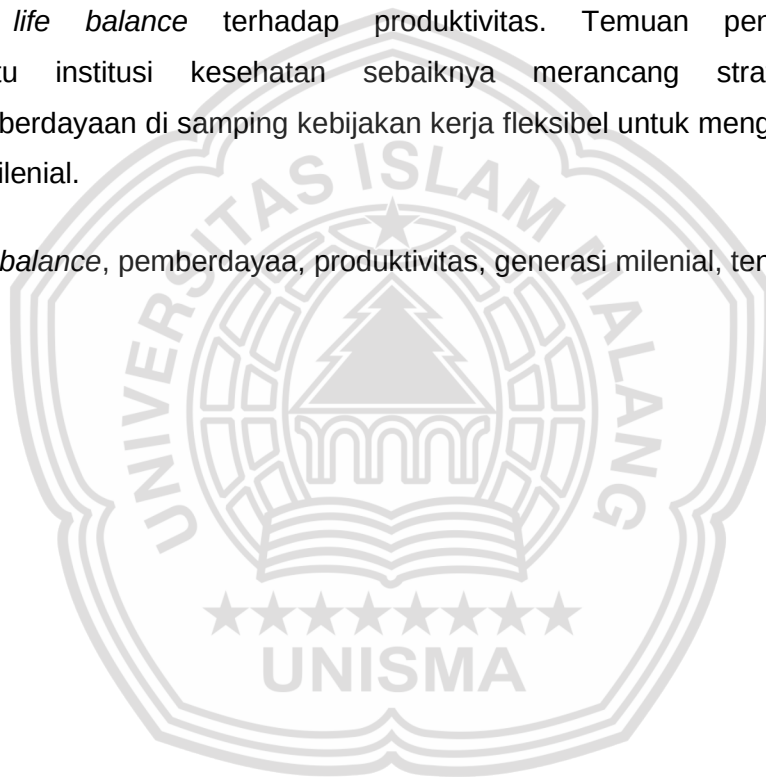
**UNIVERSITAS ISLAM MALANG**

**2025**

## ABSTRAK

Penelitian ini tujuannya untuk menganalisis pengaruh *work life balance* dan pemberdayaan terhadap produktivitas tenaga kesehatan milenial, khususnya dokter. Ada 100 responden yang dipilih dengan cara purposive sampling turut berpartisipasi dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilaksanakan melalui kuesioner daring dan analisis data memakai *Partial Least Squares* (PLS). Hasil riset memperlihatkan yaitu *work life balance* tidak memengaruhi signifikan secara langsung terhadap produktivitas. Akan tetapi, *work life balance* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan yang selanjutnya berdampak nyata kepada produktivitas. Pemberdayaan juga berperan sebagai variabel mediasi memperkuat pengaruhnya *work life balance* terhadap produktivitas. Temuan penelitian ini memperlihatkan yaitu institusi kesehatan sebaiknya merancang strategi yang mengedepankan Pemberdayaan di samping kebijakan kerja fleksibel untuk mengoptimalkan produktivitas dokter milenial.

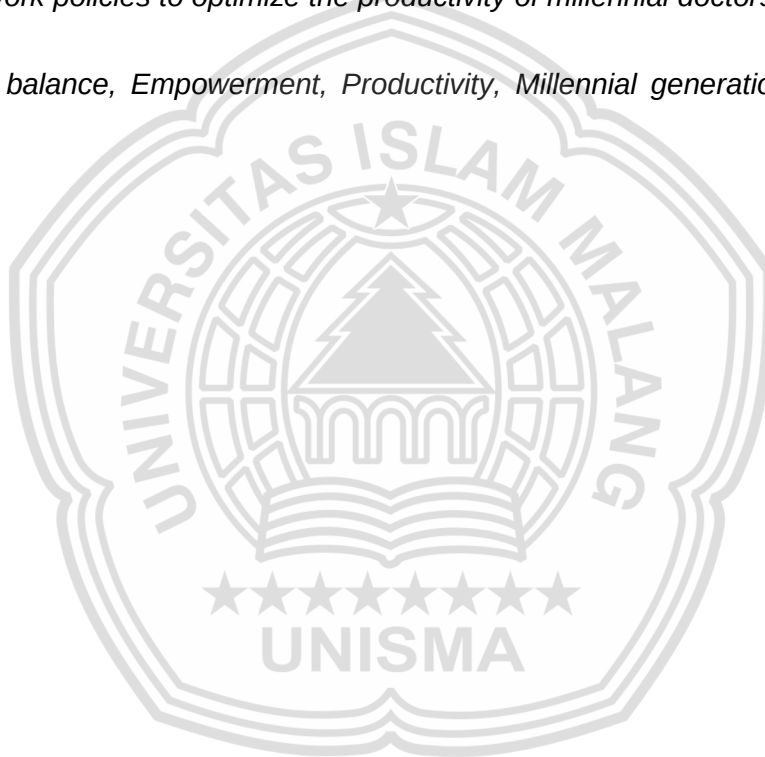
**Kata kunci:** *Work life balance*, pemberdayaa, produktivitas, generasi milenial, tenaga medis



## ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of work life balance and empowerment on the productivity of millennial health workers, especially doctors. A total of 100 respondents who were selected by purposive sampling participated in this study. Data collection was carried out through an online questionnaire and data analysis using Partial Least Squares (PLS). The results of the study show that work-life balance does not have a significant direct effect on productivity. However, work-life balance has a positive effect on empowerment which in turn has a significant effect on productivity. Empowerment also plays a role as a mediating variable that strengthens the influence of work-life balance on productivity. The findings of this study show that health institutions should design strategies that prioritize empowerment in addition to flexible work policies to optimize the productivity of millennial doctors.*

**Keywords:** *Work life balance, Empowerment, Productivity, Millennial generation, Medical professionals*



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Produktivitas merupakan ukuran efisiensi dan efektivitas seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam konteks dokter, produktivitas mencakup jumlah pasien yang bisa ditangani, ketepatan diagnosis, serta kualitas perawatan yang diberikan. (Robbins dan Judge, 2022) menerangkan yaitu produktivitas dibentuk berlandaskan dorongan dari dalam diri sendiri dan lingkungan kerja. Generasi milenial, dengan karakteristik mereka yang adaptif terhadap teknologi dan terbuka terhadap inovasi, memiliki potensi besar untuk meningkatkan produktivitas organisasi, asalkan mereka diberikan dukungan yang sesuai, seperti keseimbangan hidup kerja dan pemberdayaan. Berlandaskan data dari *World Health Organization* (WHO) yang dihimpun oleh Goodstats, pada tahun 2019 Indonesia memiliki proporsi sejumlah 0,47 dokter per 1.000 penduduk. Angka ini berada di bawah standar yang ditetapkan WHO, yakni 1 dokter per 1.000 penduduk, dan menempatkan Indonesia di peringkat ke-139 dari 194 negara. Pada tahun 2023, jika diperbandingkan dengan total penduduk Indonesia ada 280,73 juta penduduk, Indonesia hanya memiliki 0,65 dokter per 1.000 penduduk. Sebagai perbandingan, data dari 2017 memperlihatkan yaitu Malaysia memiliki rasio 1,5 dokter per 1.000 penduduk,

sementara Indonesia hanya 0,4 dokter per 1.000 penduduk. Rasio dokter yang rendah di Indonesia dapat memengaruhi beban kerja dan produktivitas tenaga medis secara keseluruhan. Kekurangan jumlah dokter ini berpotensi menyebabkan kelelahan dan stres kerja akibat beban pasien yang tinggi. Perkembangan layanan kesehatan di era disrupsi digital membutuhkan transformasi komprehensif dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada tenaga medis generasi milenial yang saat ini mendominasi lingkungan kerja kesehatan. Berdasarkan proyeksi demografis tenaga kesehatan, sekitar 47% dokter di Indonesia termasuk dalam kelompok usia 27-42 tahun (Kemenkes RI, 2023). Generasi ini memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari generasi sebelumnya, seperti orientasi yang kuat pada keseimbangan hidup-kerja, keinginan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, serta motivasi intrinsik berbasis tujuan dan makna (Mahmoud et al., 2020). Konsekuensinya, institusi kesehatan perlu merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif terhadap ekspektasi generasi milenial tanpa mengorbankan produktivitas pelayanan.

*Work life balance* didefinisikan sebagai kondisi di mana seorang individu mampu memenuhi tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kebutuhan personalnya, dan sebaliknya (Greenhaus & Allen, 2011). Hal tersebut selaras terhadap pendapat yang dikemukakan oleh (Agustina, 2023) yakni *work life balance* merupakan aspek krusial yang perlu dipahami oleh setiap tenaga

medis di fasilitas kesehatan, baik yang dikontrol oleh pemerintah maupun swasta. Profesi dokter menuntut komitmen tinggi yang kerap menimbulkan tantangan dalam mempertahankan keseimbangan diantara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi. Tingginya intensitas beban kerja, durasi jam tugas yang melampaui batas normal, serta besarnya tanggung jawab moral dan profesional kerap menjadi faktor yang menghambat individu untuk meraih keseimbangan diantara kehidupan kerja dan pribadi. Menurut laporan Ikatan Dokter Indonesia (IDI) tahun 2023, undang-undang ketenagakerjaan di Indonesia, yakni UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 77, menetapkan jam kerja standar ada 40 jam per minggu. Namun, kenyataannya di lapangan, dokter yang berpraktik di satu fasilitas kesehatan umumnya menghabiskan waktu sekitar 42 jam per minggu. Kondisi ini bahkan lebih berat bagi dokter residen yang sering kali harus bekerja hingga 60–80 jam per minggu, dengan beberapa di antaranya menghadapi jadwal nonstop hingga 36 jam. Jam kerja yang panjang, ditambah dengan beban tanggung jawab yang besar, menciptakan dilema yang kompleks antara keselamatan dokter dan keselamatan pasien. Situasi ini diperparah dengan tekanan administratif dan tuntutan untuk selalu siaga, yang membuat para dokter kesulitan meluangkan waktu untuk keluarga, mengembangkan diri, atau sekadar beristirahat. Dalam kondisi seperti ini, keseimbangan menjadi sesuatu yang sangat sulit dicapai, namun tetap begitu penting untuk diperjuangkan.



Studi terbaru oleh (Fitriani et al.,2024) memperlihatkan yaitu dokter generasi milenial yang berhasil menemukan keseimbangan diantara tuntutan profesi dan kehidupan pribadi relatif mengalami tingkatan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka juga lebih baik dalam menjaga kesehatan mental dan fisik mereka. Penelitian (Lin et al.,2021) memperlihatkan yaitu risiko *burnout* pada dokter meningkat dua kali lipat ketika mereka bekerja di atas 60 jam/minggu, dan melonjak hingga tiga kali lipat jika bekerja lebih dari 74 jam. Sementara itu, temuan dari Caruso et al. menyebutkan yaitu kelelahan bersumbangsih pada sekitar 40 persen kasus kesalahan medis. Ketika keseimbangan ini tidak terjaga, dampaknya dapat berupa *burnout*, stress kronis, dan penurunan kualitas pelayanan medis, sehingga memengaruhi pasien dan dokter itu sendiri.

Pemberdayaan karyawan adalah proses memberikan kebebasan, sumber daya, dan tanggung jawab kepada individu untuk mengambil keputusan yang berkaitan terhadap peran mereka (Spreitzer, 1995). Dalam profesi dokter, pemberdayaan dapat diwujudkan melalui pelibatan dalam pengambilan keputusan klinis, penyediaan akses terhadap pelatihan lanjutan, dan pengakuan atas kontribusi mereka.

Generasi milenial memiliki kerelatifan untuk menghargai otonomi dan partisipasi aktif dalam pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2022). Ketika dokter merasa diberdayakan, mereka lebih

percaya diri dalam memberikan pelayanan, lebih inovatif, dan memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Studi oleh (Fitriani et al.,2024) mengungkapkan jika dokter yang merasakan diberdayakan relatif lebih produktif, baik dalam efisiensi kerja maupun kualitas pelayanan medis. Namun, survei oleh (*Health Policy Research Institute,2023*) menemukan yaitu hanya 40% dokter di Indonesia merasa bahwa mereka memiliki suara dalam pengelolaan fasilitas kesehatan tempat mereka bekerja. Minimnya pemberdayaan ini membuat dokter generasi milenial merasa kurang dihargai dan kehilangan motivasi, sehingga berdampak pada penurunan produktivitas. Tantangan ini menuntut institusi kesehatan untuk membentuk lingkungan kerja yang tidak sekadar memberdayakan tenaga medis, namun juga mendukung tercapainya keseimbangan diantara kehidupan kerja dan pribadi yang sehat.

Investigasi mengenai interaksi antara *work life balance*, pemberdayaan, dan produktivitas pada tenaga medis milenial di Indonesia menjadi makin relevan mengingat transformasi sistemik yang sedang berlangsung dalam ekosistem kesehatan nasional. Pelaksanaan sistem jaminan kesehatan nasional, digitalisasi layanan kesehatan, dan perubahan ekspektasi pasien menempatkan tuntutan baru terhadap kapabilitas dan resiliensi tenaga medis. Dalam kondisi tersebut, mengoptimalkan pemberdayaan dan *work life balance* menjadi imperatif strategis untuk memastikan keberlanjutan dan



keunggulan pelayanan kesehatan di tengah kompleksitas tantangan kontemporer.

Kurangnya pemberdayaan dapat menyebabkan dokter milenial merasa kurang dihargai dan terdemotivasi, sehingga dapat menurunkan produktivitas mereka. Fakta-fakta ini menekankan kebutuhan mendesak untuk menyelidiki dampak keseimbangan *work life balance* dan pemberdayaan terhadap produktivitas pada profesional medis milenial di Indonesia khususnya dalam perihal ini ialah dokter, dimana hal tersebut dapat menjadi penentu utama kualitas layanan dan kepuasan pasien. Tuntutan yang makin meningkat pada sistem layanan kesehatan telah memberikan tekanan yang signifikan bagi staf medis, terutama dokter, untuk memberikan kinerja yang tinggi sekaligus mengelola kesejahteraan pribadi. Penelitian ini tujuannya mengkaji pengaruh *work life balance* dan pemberdayaan kepada produktivitas dokter milenial di Indonesia, mengingat kelompok ini kini mendominasi tenaga medis dan menghadapi tekanan sistemik yang makin besar.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana deskripsi *work life balance*, pemberdayaan, dan produktivitas tenaga medis generasi milenial.
2. Bagaimana pengaruh *Work life balance* terhadap produktivitas tenaga medis generasi milenial?

3. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap pemberdayaan?
4. Bagaimana pengaruh pemberdayaan terhadap produktivitas tenaga medis generasi milenial?
5. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas tenaga medis generasi milenial melalui pemberdayaan ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan *work life balance*, pemberdayaan, dan produktivitas tenaga medis generasi milenial.
2. Menganalisis pengaruh *work life balance* kepada produktivitas tenaga medis generasi milenial.
3. Menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap pemberdayaan.
4. Menganalisis pengaruh pemberdayaan kepada produktivitas tenaga medis generasi milenial.
5. Menganalisis pengaruh *work life balance* kepada produktivitas tenaga medis generasi milenial melalui pemberdayaan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memperkaya wawasan dan kontribusi bagi akademisi dan praktisi, dengan manfaat sebagai berikut:

#### 1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan bisa memberi kontribusi yang berarti dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia,

terutama mengenai dengan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas tenaga medis generasi milenial di tempat kerja. Berikut beberapa manfaat teoritis yang diharapkan:

**a. Pengembangan Konsep *Work Life Balance* dalam Konteks Milenial.**

Penelitian ini bisa memperkaya literatur mengenai gagasan *work life balance*, terutama bagaimana keselarasan diantara profesi dan kehidupan personal memengaruhi produktivitas generasi milenial yang punya ciri khas unik dan kebutuhan berbeda diperbanding generasi sebelumnya. Penelitian ini diharapkan bisa memberi rujukan untuk memahami konsep *work life balance* dalam konteks generasi milenial secara lebih komprehensif.

**b. Kontribusi terhadap Teori Pemberdayaan.**

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman teoritis tentang pemberdayaan karyawan terkait bagaimana pemberdayaan dapat menjadi salah satu pendorong produktivitas bagi karyawan khususnya para dokter generasi milenial. Temuan ini bisa menambah khasanah akan pentingnya pelibatan dan otonomi dalam meningkatkan kinerja generasi milenial di lingkungan kerja yang makin modern.

**c. Pengaruh Sinergi *Work Life Balance* dan Pemberdayaan terhadap Produktivitas**

Melalui kajian ini, diharapkan dapat membentuk pemahaman baru tentang bagaimana sinergi antara *work life balance* dan pemberdayaan bisa menaikkan produktivitas dokter generasi milenial. Penelitian ini bisa menambah nilai pada literatur terkait pengaruhnya antara dua faktor tersebut dalam meningkatkan efektivitas kerja, terutama dalam konteks generasi yang dinamis seperti milenial.

#### **d. Landasan Untuk Penelitian Yang Akan Datang**

Hasil penelitian ini ditaksirkan bisa memberi acuan bagi penelitian berikutnya yang akan mengembangkan atau menguji kembali teori-teori terkait *work life balance*, pemberdayaan, dan produktivitas kerja, khususnya dalam populasi generasi milenial di berbagai jenis industri dan budaya organisasi yang berbeda.

#### **e. Kolaborasi Multidisipliner**

Hasil penelitian ini bisa mendorong kolaborasi antarberbagai disiplin ilmu, seperti kesehatan, psikologi, manajemen, dan sosiologi, dalam memahami keterkaitan diantara *work life balance*, pemberdayaan, dan produktivitas.

Dengan adanya temuan dan kontribusi ini, diharapkan penelitian ini bisa memperkaya khazanah pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia dan membantu pengembangan kebijakan kerja yang lebih adaptif dan mendukung kebutuhan generasi milenial di dunia kerja.

## 2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini ditaksirkan bisa memberi manfaat praktis bagi berbagai pihak, terutama bagi perusahaan, rumah sakit dan pemangku kebijakan yang hendak meningkatkan produktivitas tenaga medis generasi milenial melalui pendekatan *work life balance* dan pemberdayaan karyawan. Manfaat praktis yang diharapkan yakni:

### a. Panduan bagi Manajemen dalam Mengelola Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi.

Hasil penelitian ini bisa menjadi acuan untuk perusahaan atau pemangku kebijakan dalam merumuskan kebijakan dan program kerja yang memfasilitasi *work life balance*, yang nantinya diharapkan bisa menaikkan produktivitas dan kesejahteraan tenaga medis milenial. Dengan memahami dampak dari *work life balance* terhadap kinerja, perusahaan atau pemangku kebijakan dapat mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis dan fleksibel bagi generasi milenial.

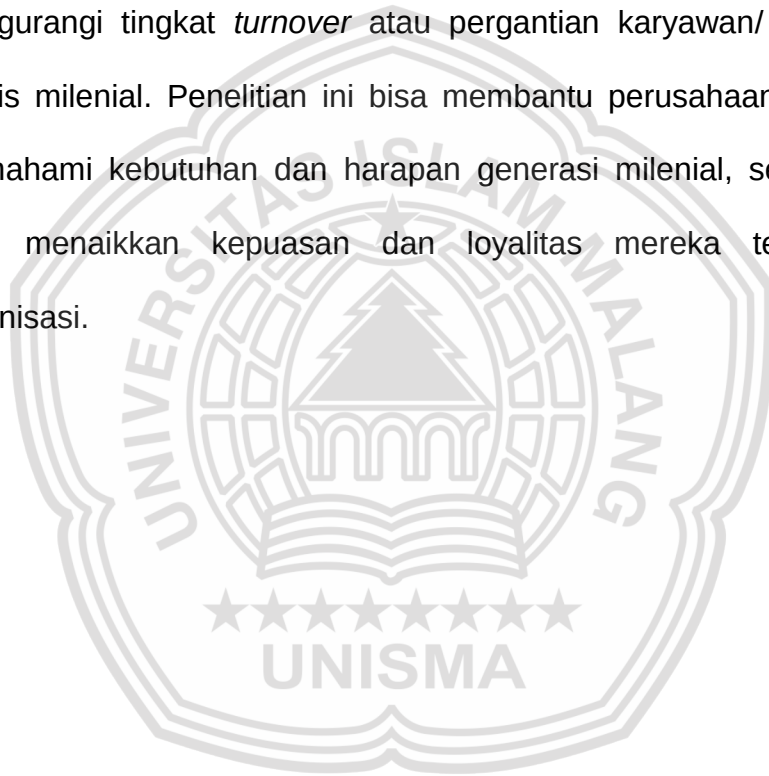
### b. Rekomendasi untuk Program Pemberdayaan Tenaga Medis

Penelitian ini bisa memperkaya wawasan praktis tentang bagaimana program pemberdayaan bisa menaikkan keterlibatan dan kinerja tenaga medis generasi milenial. Dengan hasil ini, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan pemberdayaan yang lebih efektif, seperti memberikan otonomi dalam pekerjaan,

peluang dalam mengembangkan keterampilan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang bisa mendukung produktivitas serta memberikan kepuasan kerja.

**c. Meningkatkan Retensi**

Dengan menciptakan kebijakan yang mendukung *work life balance* dan memberdayakan tenaga medis, perusahaan dapat mengurangi tingkat *turnover* atau pergantian karyawan/ tenaga medis milenial. Penelitian ini bisa membantu perusahaan dalam memahami kebutuhan dan harapan generasi milenial, sehingga bisa menaikkan kepuasan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.







## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terkait pengaruh *work life balance* dan pemberdayaan terhadap produktivitas tenaga medis generasi milenial, dapat disimpulkan jika secara umum tenaga medis generasi milenial memiliki tingkat *work life balance*, pemberdayaan, dan produktivitas yang berada dalam kategori baik. Hal ini memperlihatkan jika sebagian besar responden dalam penelitian ini dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, merasa memiliki tingkat pemberdayaan yang cukup tinggi, serta menunjukkan kinerja atau produktivitas yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Hasil penelitian ini memperlihatkan *work life balance* tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas tenaga medis generasi milenial. Temuan ini mengindikasikan jika memiliki *work life balance* belum tentu berdampak langsung kepada peningkatan produktivitas, utamanya dalam kaitan dengan tenaga medis yang memiliki beban kerja tinggi, tanggung jawab profesional, dan komitmen terhadap pelayanan. Produktivitas tenaga medis paling banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berkaitan dengan peran profesional, komitmen kerja, dukungan organisasi, dan sistem kerja yang berlaku.

Meskipun demikian, penelitian ini membuktikan jika *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan. Tenaga medis yang mampu menjaga *work life balance* cenderung

mempunyai rasa percaya diri yang lebih tinggi, merasa lebih berdaya, memiliki kontrol atas pekerjaan, dan mampu membuat keputusan secara mandiri. Keseimbangan ini mendorong terbentuknya kondisi psikologis yang sehat dan meningkatkan kemandirian serta rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan jika pemberdayaan mempunyai pengaruh yang sangat kuat dan signifikan kepada produktivitas tenaga medis. Tenaga medis yang merasa diberdayakan melalui otonomi kerja, pelibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan atas kompetensi, serta kepercayaan dari organisasi akan menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Mereka cenderung lebih proaktif, bertanggung jawab, memiliki inisiatif yang tinggi, serta berkomitmen pada kualitas layanan yang diberikan.

Temuan penting lainnya yaitu bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap produktivitas secara tidak langsung melalui pemberdayaan. Artinya, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum cukup untuk meningkatkan produktivitas apabila tidak diikuti oleh rasa berdaya. Pemberdayaan menjadi faktor kunci yang menjembatani hubungan antara *work life balance* dan produktivitas. Dengan adanya pemberdayaan, dampak positif dari *work life balance* terhadap produktivitas menjadi lebih kuat dan efektif, dikarenakan tenaga medis yang merasa berdaya akan memiliki motivasi dan komitmen yang besar untuk meningkatkan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pemberdayaan adalah faktor utama yang berkontribusi secara signifikan

terhadap peningkatan produktivitas tenaga medis generasi milenial. Sementara itu, *work life balance* berperan penting dalam menciptakan kondisi psikologis yang mendorong rasa berdaya, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas.

## 6.2 Saran

Berdasarkan temuan tersebut, institusi kesehatan disarankan untuk secara proaktif merumuskan kebijakan dan praktik kerja yang mendukung *work life balance*, seperti memberlakukan jadwal kerja yang fleksibel, dukungan psikososial, serta program kesejahteraan di tempat kerja. Tindakan ini bukan hanya memberikan dampak pada peningkatan produktivitas, namun juga berpotensi meningkatkan retensi dan kepuasan kerja dari tenaga medis milenial.

Selain itu, strategi pemberdayaan perlu diperkuat dengan adanya pelatihan kepemimpinan, pelibatan tenaga medis dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan budaya kerja yang menghargai inisiatif dan inovasi. Pemberdayaan yang terstruktur bisa memberi rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang tinggi. Perihal ini pada akhirnya berujung pada peningkatan motivasi internal serta kinerja dengan menyeluruh.

Bagi riset berikutnya, disarankan agar peneliti mempertimbangkan untuk menambahkan *variable* lain seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau kepuasan kerja sebagai faktor tambahan yang mungkin juga memengaruhi kepada produktivitas tenaga medis generasi milenial, alhasil gambaran yang diperoleh menjadi lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, A. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tanjungpinang*. STIE Pembangunan Tanjungpinang.
- Ahmed, I., & Ahmed, R. R. (2021). Work-life imbalance and its impact on employee well-being and productivity. *Journal of Business Research*, 136, 360-370.
- Alfianto, D. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Karyawan di Era Industri 4.0*. Jurnal Sumber Daya Manusia, 9(4), 175-189.
- Alharbi, S. A., & Rasli, A. (2020). Millennials and Work-Life Balance: An Exploration of Their Needs and Expectations in the Contemporary Work Environment. *Journal of Business Research*, 111, 340-349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.016>
- Allen, T. D., & Kiburz, K. M. (2020). *Work-family conflict, stress, and job satisfaction: The role of work-life balance*. *International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1902-1916. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1614709>
- Alrige, M., Alshahrani, F., Alharbi, A., Aljuhani, N., & Aldini, N. (2022). *The Effects of Empowerment on Health Care Worker Performance During the COVID-19 Pandemic in Saudi Arabia*. *Qualitative Management in Health Care*, 31(3), 143–148
- Brough, P., & O'Driscoll, M. P. (2021). *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. Routledge.
- Chandra, I., & Nugroho, M. (2019). *Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Pemberdayaan Karyawan*. Jurnal Manajemen, 16(2), 211-224.
- Choi, J. N. (2021). *Work-life balance and its impact on employee health and well-being*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2182. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052182>
- dalam Pespektif Kajian Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia. Jurnal Ekonomak, 5(2). <https://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/ekonomak/article/view/4/3>
- Deni, A., & Riswanto, A. (2019). Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment) *Jurnal Ekonomak*, 5(2) <https://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/ekonomak/article/view/4/3>
- Deni, A., & Riswanto, A. (2019). Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment)
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Firgayani. (2022). *Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pegatur Distribusi (UP2D)*. [https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/30550-Full\\_Text.pdf](https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/30550-Full_Text.pdf)



- Fitriani, R., Lestari, P., & Hartono, B. (2024). *Work life balance dan Pemberdayaan Karyawan sebagai Faktor Penentu Produktivitas Tenaga Medis Milenial*. Jurnal Manajemen Kesehatan, 15(1), 45-60.
- Fitriani, R., Lestari, P., & Hartono, B. (2024). *Work life balance dan Pemberdayaan Karyawan sebagai Faktor Penentu Produktivitas Tenaga Medis Milenial*. Jurnal Manajemen Kesehatan, 15(1), 45-60.
- Gaol, F.V.L., Deti, R & Yusuf, R., 2023, Analisis *work life balance* pada karyawan generasi milenial di Bandung.
- Ghozali, I. (2017). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares*. Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2019). *Work and Family: Research and Practice*. Psychology Press.
- Hadi, S., & Lestari, Y. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan di Perusahaan Multinasional*. Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi, 17(3), 91-103.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hanggara, Made. S. D. (2018). The Effect of Organizational Support and Empowerment on Job Satisfaction and Employee Retention. *International Journal Of Business & Management* , 6(8). <https://doi.org/10.24940>
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayati, S., & Arifin, I. (2021). *Kultur Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan: Studi Kasus pada Perusahaan Teknologi*. Jurnal Studi Manajemen, 19(3), 102-115.
- <https://data.goodstats.id/statistic/jumlah-dokter-indonesia-capai-183-ribu-di-2023-U0HiU>
- Irwandi, F. Y., & Sanjaya, A. (2022). Pengaruh Work-Life Balance dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Journal of Business Management Education*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jbme.v7i2.50317>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2020). Work-life balance and employee performance: The mediating role of psychological well-being. *Journal of Management Organization*, 26(1), 3-18.
- Khan, A., & Rashid, A., 2023, *Employee engagement is a critical factor in boosting organizational productivity, as engaged employees demonstrate higher levels of effort and better task performance*. *Journal of Organizational Behavior*
- Kim, S., & Lee, K. (2019). *The effects of work-life balance on employee well-being, stress, and job performance*. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 768-776. <https://doi.org/10.1037/apl0000375>
- Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (2021). *Work-Life Integration: A Global Perspective*. Wiley-Blackwell.
- Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior* (13th ed.). McGraw-Hill Education.



- Luthans, F. (2020). *Organizational Behavior* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Malini, H., & Yulianty, Y. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Burnout, Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pekerja Kesehatan. *Journal Of Health Management Research*, 2(2), 52-61. doi:10.37036/jhmr.v2i2.437
- Manoppo, P. K., Tewal, B., & Trang, I. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Integritas Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Empat Saudara Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(4), 773-781. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/36595>. Diakses pada 12 Desember 2023
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (2022). *The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 485–501.
- Megasari, C., & B. Syarifuddin Latif. (2022). PENGARUH DESIGN INTERIOR DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP MINAT PENGUNJUNG HOTEL SOTIS KEMANG. *Open journal system* Vol.17.No.5. <https://binapatria.id/index.php/MBI>
- Miller, R., & Thomas, L., 2021, *Mental health significantly influences productivity, as employees who experience mental well-being are more focused and perform tasks more effectively. Journal of Occupational Health Psychology*
- Mulyadi, M. (2020). Produktivitas Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 27(1), 12-28.
- Nurhidayah., & Bastomi, M., 2024, How Islamic Securities Crowdfunding Platform Attract Prospective Investors to SMEs: Insight from Indonesia. *IQTISHADIA Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam*. <http://dx.doi.org/10.21043/igtishadia.v17i1.29828>
- Patel, M., & Green, J., 2020, *A supportive work environment fosters employee productivity by providing the necessary resources, autonomy, and positive social interactions. Journal of Environmental Psychology*
- Pinandita, M., Subandi, S., & Fahriza, B. (2020). Pemberdayaan Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Logistik. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi & Logistik*. <https://www.ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/ekonomak/article/download/4/3>
- Purnama, S., & Setiawan, H. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 112-125.
- Putri, N. H. Y., & Hadi, H. K. (2024). *Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Tenaga Kesehatan*. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Qurotianti, D. (2024). *Pengaruh Work Life Balance, Happiness at Work dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja*

sebagai Variabel Mediasi (Studi di RSUD Wonosari). Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

- Rahman, A. (2020). *Pelatihan dan Pengembangan Karyawan dalam Meningkatkan Pemberdayaan di Perusahaan*. Jurnal Sumber Daya Manusia, 22(1), 50-61.
- Rahmawati, N., & Sulaeman, M. (2023). *Peran Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Sektor Teknologi*. Jurnal Teknologi dan Inovasi, 18(2), 210-223.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. 18th Edition. Pearson Education.
- Santos, S., & Lemos, F. (2020). *Leadership Styles and Employee Empowerment: A Study in Portuguese Organizations*. European Journal of Business and Social Sciences, 9(6), 123-138.
- Setyowati, A. W., & Priyono, B. S. (2023). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 130–137.
- Singh, A., & Sharma, D., 2022, *Job satisfaction directly correlates with productivity levels, as satisfied employees tend to exhibit higher performance and commitment to their roles*. *Journal of Applied Psychology*
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2019). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
- Suwandi, S., Wibasuri, A., & Magdalena, B. (2021). *Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Tenaga Medis*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen, 12(2), 1592.
- Tjahjadi, A. (2019). Inovasi dan Kreativitas dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Organisasi*, 17(4), 68-81.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are We There Yet? What's Next for HR?* Human Resource Management, 54(3), 1-12.
- Wahyudi, I. K., & Deswarta, D. (2024). The Influence of Work-Life Balance and Burnout on Nurse Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 5(1), 141–154. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i3.5752>
- Wahyuhadi, J., et.al (2023) Remuneration, Job Satisfaction, and Performance of Health Workers During the COVID-19 Pandemic Period at the Dr.

Soetomo Hospital Surabaya, Indonesia. DOI:  
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S396717>

- Wicaksana, R. A., et al. (2024). *Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Sinjai*. Jurnal CEKI.
- Wijaya, P. D. G. K., & Suwandana, I. G. M. (2022). The Role of Job Satisfaction, Work-life Balance on the Job Performance of Female Nurses at Local General Hospital. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 208–212. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1268>
- Wijayanti, R. (2021). *Kesejahteraan Karyawan dan Dampaknya terhadap Produktivitas di Industri Jasa*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(1), 57-68.
- Yudhany, S. I., & Parwati, K. Y. (2024). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Employee Retention Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi*. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*.
- Yusnita, N., Gursida, H., & Herlina, E. (2022). The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment. *Jurnal Economia*, 18(1), 103–114. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.40236>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2021). *The New Science of Leadership: How Empowering Employees Can Drive Innovation and Performance*. Harvard Business Review Press.

