

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP
PROFESIONALISME MELALUI MEDIASI KEPUASAN
KERJA PADA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN
TAPANULI SELATAN**

TESIS

OLEH:

**SRI WAHYUNI HARAHAHAP
NPM. 201804054**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 14/3/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)14/3/23

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP
PROFESIONALISME MELALUI MEDIASI KEPUASAN
KERJA PADA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN
TAPANULI SELATAN**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi
Pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**SRI WAHYUNI HARAHAHAP
NPM. 201804054**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 14/3/23

Access From (repository.uma.ac.id)14/3/23

HALAMAN PERSETUJUAN

UNIVERSITAS MEDAN AREA PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER PSIKOLOGI

Judul : Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Profesionalisme Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan

Nama : Sri Wahyuni Harahap

NPM : 201804054

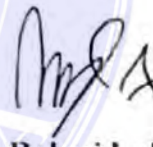
Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Kaiman Turnip, M.Si

Pembimbing II



Dr. Rahmi Lubis, M.Psi. Psi

Ketua Program Studi

Magister Psikologi



Dr. Rahmi Lubis, M.Psi. Psi

Direktur



Prof. Retna Astuti K, MS

Telah Diuji pada Tanggal 18 Januari 2023

Nama: Sri Wahyuni Harahap

NPM : 201804054

Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA

Sekretaris : Dr. Siti Aisyah, M.Psi

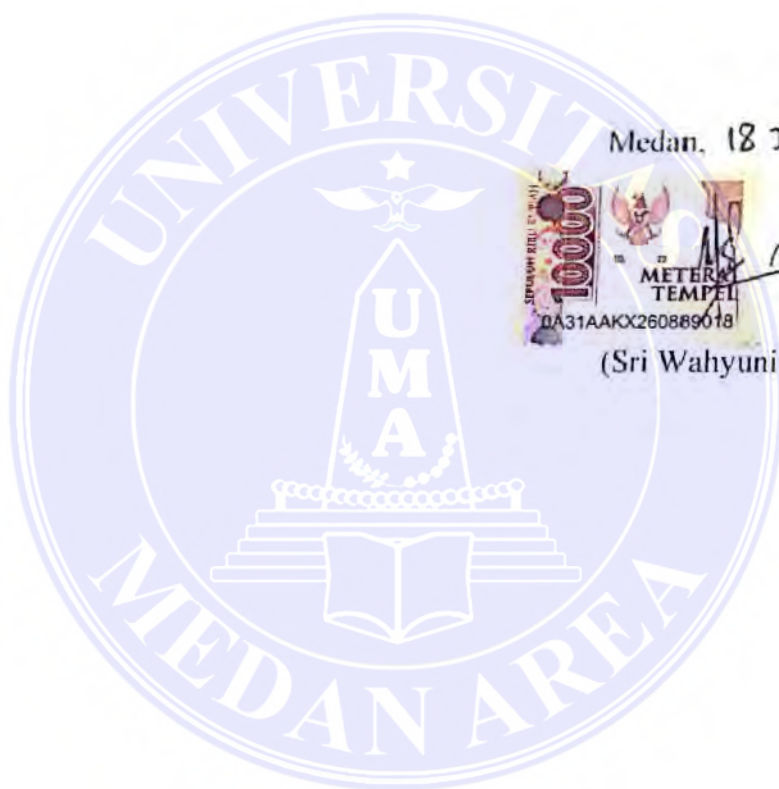
Pembimbing I : Dr. Kaiman Turnip, M.Si

Pembimbing II : Dr. Rahmi Lubis, M.Psi

Penguji Tamu : Yudistira Fauzy Indrawan, MA, Ph.D

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Medan, 18 JANUARI 2023



(Sri Wahyuni Harahap)

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SRI WAHYUNI HARAHAP

NPM : 201804054

Program Studi : Magister Psikologi

Jenis Karya : Tesis

Demikian perkembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Profesionalisme Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Dengan hak bebas royalti non-eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, memformat-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai peneliti/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan 15 JANUARI 2023



METRA TEMPEL
14740012006006

(Sri Wahyuni Harahap)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 14/3/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id) 14/3/23

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang melimpahkan rahmad dan karuniaNya sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul **“Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Profesionalisme Melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area - Medan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak mengandung kekurangan, oleh karenanya dengan segala kerendahan hati Penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritik yang konstruktif dari berbagai pihak dalam penyempurnaan bobot tesis ini dan menambah khasanah pengetahuan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan dunia kerja industri dan organisasi maupun pemerintah.

Medan, Januari 2023

Penulis

Sri Wahyuni Harahap

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Profesionalisme Melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan”.

Dalam penyusunan tesis ini Penulis memperoleh referensi, bimbingan penulisan dan dukungan baik materil maupun moril dari berbagai pihak terutama dari Komisi Pembimbing Tesis yaitu Dr. Kaiman Turnip, M.Si dan Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psi. Untuk itu Penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area: Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc;
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area: Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Kuswardani, MS;
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area: Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psi;
4. Komisi Pembimbing: Dr. Kaiman Turnip, M.Si dan Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psi;
5. Bapak dan ibu dosen Magister Psikologi Universitas Medan Area;
6. Ayahanda, Ibunda, Suami, Adinda serta semua saudara/ keluarga;
7. Pimpinan Perangkat Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan dan Responden penelitian:

8. Rekan-rekan Mahasiswa Pascasarjana Psikologi Universitas Medan Area angkatan 2020;
9. Pegawai/ staf pada Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area.



ABSTRAK

Harahap, Sri Wahyuni. Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Profesionalisme Melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Magister Psikologi Universitas Medan Area. 2023.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap profesionalisme ASN. Kedua faktor ini sangat penting untuk diteliti mengingat ketika para ASN mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, Aparatur menjadi tidak profesional, dan ketika para ASN tidak mengalami kepuasan dalam bekerja mereka juga akan menunjukkan perilaku yang tidak mendukung profesionalisme dalam bekerja.

Metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 22 digunakan dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan terhadap 300 orang ASN dengan teknik sampling *stratified random sampling*. Pengambilan data dengan metode skala yaitu skala profesionalisme, skala *work-life balance* dan skala kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja signifikan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap profesionalisme dengan nilai uji mediasi berdasarkan tes Sobel sebesar $6.765 > 1.96$ dan $p = 0$. Disamping itu, berdasarkan analisis data yang dilakukan diperoleh hasil lainnya berupa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur = 0.7095 dan signifikan. Nilai C.R = $17.7415 > 1.96$ dan $p = 0$ yang berarti < 0.05 ; Nilai R-Square dari kepuasan kerja = 0.5128 yang berarti bahwa *work-life balance* mampu mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 51,28%; Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap profesionalisme dengan nilai koefisien jalur = 0.4263 dan signifikan. Nilai C. R = $8.0602 > 1.96$ dan $p = 0$ yang bernilai < 0.05 ; *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap profesionalisme dengan nilai koefisien jalur = 0.4085 dan signifikan. Nilai C. R = $7.796 > 1.96$ dan $p = 0$ yang berarti < 0.05 ; Nilai R-Square dari profesionalisme = 0.5970 yang berarti bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja mampu mempengaruhi profesionalisme sebesar 59,70%.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diinformasikan bahwa mediasi yang diperoleh dari penelitian bersifat parsial (sebagian), maknanya *work-life balance* dapat mempengaruhi profesionalisme tanpa melalui/ melibatkan kepuasan kerja.

Kata kunci: work-life balance, kepuasan kerja, profesionalisme.

ABSTRACT

Harahap, Sri Wahyuni. *The Effect of Work-Life Balance on Professionalism Through Mediation of Job Satisfaction at The State Civil Apparatus (ASN) in the South Tapanuli Regency Government Environment. Magister Psikologi Universitas Medan Area. 2023.*

This study aims to test and analyze the role of job satisfaction in mediating the influence of work-life balance on the professionalism of ASN. These two factors are very important to study considering that when the ASNs experience an imbalance between work and life, the Apparatus becomes unprofessional, and when the ASNs do not experience satisfaction in work they will also show behaviors that do not support professionalism at work.

Quantitative research methods with Structural Equation Model (SEM) data analysis techniques that are implemented through the software of AMOS (Analysis of Moment Structure) version 22 were used in this study. The study was conducted on 300 ASN people with stratified random sampling technique. Data collection using the scale method, namely the professionalism scale, the work-life balance scale and the job satisfaction scale.

The results showed that job satisfaction significantly mediated the effect of work-life balance on professionalism with a mediation test value based on the Sobel test of $6,765 > 1.96$ and $p = 0$. In addition, based on the analysis of the data performed, other results are obtained in the form of: work-life balance has a positive effect on job satisfaction with the coefficient value of the path = 0.7095 and significant. The value $C.R = 17.7415 > 1.96$ and $p = 0$ which means < 0.05 ; R-Square value of job satisfaction = 0.5128 which means that work-life balance can affect job satisfaction by 51.28%; Work satisfaction has a positive influence on professionalism with the coefficient value of the strip = 0.4263 and significant. The value of $C. R = 8.0602 > 1.96$ and $p = 0$ which is worth < 0.05 ; Work-life balance has a positive influence on professionalism with a coefficient value of the strip = 0.4085 and significant. The value $C. R = 7.796 > 1.96$ and $p = 0$ which means < 0.05 ; R-Square value of professionalism = 0.5970 which means that work-life balance and job satisfaction are capable of influencing professionalism by 59.70%.

Based on the information above, it can be informed that the mediation obtained from the research is partial, meaning that work-life balance can affect professionalism without going through / involving job satisfaction.

Keywords: *work-life balance, job satisfaction, professionalism.*

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN..... | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| UCAPAN TERIMA KASIH | vi |
| ABSTRAK | viii |
| <i>ABSTRACT</i> | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xv |
| BAB I..... | 1 |
| PENDAHULUAN | 1 |
| I.1 Latar Belakang..... | 1 |
| I.2 Identifikasi Masalah..... | 11 |
| I.3 Rumusan Masalah..... | 12 |
| I.4 Tujuan Penelitian | 13 |
| I.5 Manfaat Penelitian..... | 13 |
| BAB II..... | 15 |
| TINJAUAN PUSTAKA..... | 15 |
| II.1 Kerangka Teori..... | 15 |
| II.1.1 Profesionalisme ASN..... | 15 |
| II.1.2 <i>Work-Life Balance</i> | 28 |
| II.1.3 Kepuasan Kerja | 41 |
| II.2 Kerangka Konsep | 56 |
| II.2.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Profesionalisme ASN..... | 57 |
| II.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Profesionalisme ASN | 62 |
| II.2.3 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja | 64 |
| II.2.4 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Profesionalisme ASN Melalui Mediasi Kepuasan Kerja | 65 |
| II.3 Hipotesis..... | 69 |
| BAB III..... | 70 |

| | |
|--|-----|
| METODE PENELITIAN | 70 |
| III.1 Desain Penelitian | 70 |
| III.2 Tempat dan Waktu Penelitian | 70 |
| III.3 Identifikasi Variabel | 70 |
| III.4 Definisi Operasional | 71 |
| III.4.1 Profesionalisme (Y) | 72 |
| III.4.2 <i>Work-Life Balance</i> (X)..... | 73 |
| III.4.3 Kepuasan Kerja (Z)..... | 74 |
| III.5 Populasi dan Sampel..... | 75 |
| III.6 Teknik Pengambilan Sampel..... | 78 |
| III.7 Metode Pengumpulan Data | 79 |
| III.7.1 Skala <i>Work-Life Balance</i> | 80 |
| III.7.2 Skala Kepuasan Kerja..... | 81 |
| III.7.3 Skala Profesionalisme | 83 |
| III.8 Prosedur Penelitian | 85 |
| III.9 Teknik Analisis Data | 86 |
| III.9.1 Analisis Deskriptif..... | 86 |
| III.9.2 Analisis Inferensial Statistik dengan Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM)/ Model Persamaan Struktur..... | 87 |
| III.9.3 Hipotesis Statistik..... | 93 |
| BAB IV | 96 |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 96 |
| IV.1 Orientasi Kancas Penelitian | 96 |
| IV.2 Persiapan Penelitian | 98 |
| IV.2.1 Persiapan Administrasi | 98 |
| IV.2.2 Persiapan Alat Ukur Penelitian | 98 |
| IV.3 Analisis Data dan Hasil Penelitian | 99 |
| IV.3.1 Analisis Data Penelitian | 99 |
| IV.3.2 Pengujian Model Pengukuran Validitas dan Reliabilitas (<i>Measurement Model Test</i>)..... | 100 |
| IV.3.3 Pengujian Model Struktural (<i>Structural Model Test</i>)/ Uji Signifikansi..... | 125 |
| IV.4 Pengujian Hipotesis | 126 |

| | |
|---|-----|
| IV.5 Uji Mediasi..... | 128 |
| IV.6 Pembahasan..... | 131 |
| IV.6.1 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Profesionalisme Melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan | 132 |
| IV.6.2 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja pada ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan..... | 149 |
| IV.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Profesionalisme pada ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan..... | 152 |
| IV.6.4 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Profesionalisme pada ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan..... | 156 |
| BAB V..... | 160 |
| SIMPULAN DAN SARAN | 160 |
| V.1 Simpulan | 160 |
| V.2 Saran | 162 |
| DAFTAR PUSTAKA | 166 |
| LAMPIRAN | 178 |
| RIWAYAT HIDUP PENELITI..... | 199 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel I.1 Ringkasan Daftar Instansi Pemerintah yang Mengalami Penurunan Nilai Indeks Profesionalitas (IP) ASN dibandingkan Tahun Sebelumnya. | 3 |
| Tabel II.1 Dimensi, Nilai dan Aspek dari Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Menurut Noordegraaf (2007). | 21 |
| Tabel II.2 Aspek dan indikator <i>work-life balance</i> menurut Fisher, et al (2009)... | 34 |
| Tabel III.1 Skor Skala Likert..... | 79 |
| Tabel III.2 Kisi-kisi Instrumen/ Alat Ukur Variabel <i>Work-life Balance</i> | 80 |
| Tabel III.3 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja | 81 |
| Tabel III.4 Kisi-kisi Instrumen Variabel Profesionalisme | 84 |
| Tabel III.5 <i>Goodness-of-Fit Index</i> | 93 |
| Tabel III.6 Kriteria Pengujian Hipotesis | 94 |
| Tabel IV.1 SLF Berdasarkan Indikator <i>Work-Life Balance</i> | 101 |
| Tabel IV.2 <i>Modification Indices</i> Indikator <i>Work-Life Balance</i> | 103 |
| Tabel IV.3 SLF, CR dan AVE Berdasarkan Indikator <i>Work-Life Balance</i> | 104 |
| Tabel IV.4 Uji Kecocokan Model Secara Keseluruhan | 104 |
| Tabel IV.5 SLF Berdasarkan Indikator Kepuasan Kerja | 105 |
| Tabel IV.6 <i>Modification Indices</i> Indikator Kepuasan Kerja | 107 |
| Tabel IV.7 SLF, CR dan AVE Berdasarkan Indikator Kepuasan Kerja..... | 109 |
| Tabel IV.8 Uji Kecocokan Model Secara Keseluruhan | 110 |
| Tabel IV.9 SLF Berdasarkan Indikator Profesionalisme | 110 |
| Tabel IV.10 <i>Modification Indices</i> Indikator Profesionalisme | 112 |
| Tabel IV.11 SLF, CR dan AVE Berdasarkan Indikator Profesionalisme..... | 113 |
| Tabel IV.12 Uji Kecocokan Model Secara Keseluruhan | 115 |
| Tabel IV.13 SLF Berdasarkan Indikator Seluruh Variabel..... | 115 |
| Tabel IV.14 SLF, CR dan AVE Berdasarkan Indikator Seluruh Variabel | 118 |
| Tabel IV.15 <i>Modification Indices</i> Seluruh Variabel..... | 121 |
| Tabel IV.16 Uji Kecocokan Model Secara Keseluruhan | 124 |
| Tabel IV.17 Pengujian Signifikansi Berdasarkan AMOS..... | 125 |
| Tabel IV.18 Regression Weights: (Group number 1 - Default model) | 127 |
| Tabel IV.19 Uji Mediasi dengan Uji Sobel..... | 128 |
| Tabel IV.20 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis | 129 |
| Tabel IV.21 SLF Dimensi Penyusun Variabel Profesionalisme | 135 |
| Tabel IV.22 SLF Dimensi Penyusun Variabel <i>Work-Life Balance</i> | 142 |
| Tabel IV.23 SLF Dimensi Penyusun Variabel Kepuasan Kerja | 145 |
| Tabel IV.24 Profil ASN Sebagai Subjek Penelitian | 155 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| Gambar II.1 Kerangka Konsep Penelitian | 57 |
| Gambar III.1 Diagram variabel profesionalisme | 72 |
| Gambar III.2 Diagram variabel <i>work-life balance</i> | 73 |
| Gambar III.3 Diagram variabel kepuasan kerja | 74 |
| Gambar III.4 Diagram Alur Penelitian | 88 |
| Gambar IV.1 Model Pengukuran Lengkap | 99 |
| Gambar IV.2 SLF Berdasarkan Indikator <i>Work-Life Balance</i> | 102 |
| Gambar IV.3 SLF Indikator <i>Work-Life Balance Pasca Modification Indices</i> | 103 |
| Gambar IV.4 SLF Berdasarkan Indikator Kepuasan Kerja | 106 |
| Gambar IV.5 SLF Berdasarkan Indikator Kepuasan Kerja Pasca <i>Modification Indices</i> | 108 |
| Gambar IV.6 SLF Berdasarkan Indikator Profesionalisme | 111 |
| Gambar IV.7 SLF Berdasarkan Indikator Profesionalisme Pasca <i>Modification Indices</i> | 113 |
| Gambar IV.8 SLF Berdasarkan Indikator Keseluruhan Variabel..... | 120 |
| Gambar IV.9 SLF Berdasarkan Indikator Keseluruhan Variabel Pasca <i>Modification Indices</i> | 124 |
| Gambar IV.10 Model Path Analysis | 126 |
| Gambar IV.11 Uji Sobel | 128 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran 1 Surat Permohonan Izin Penelitian..... | 178 |
| Lampiran 2. Surat Keterangan/ Selesai Penelitian | 179 |
| Lampiran 3. Informed Consent..... | 180 |
| Lampiran 4. Lembar Pernyataan Persetujuan Partisipasi..... | 181 |
| Lampiran 5. Lembar Data Partisipan | 182 |
| Lampiran 6. Instrumen Penelitian..... | 183 |
| Lampiran 7. Persetujuan Penggunaan Instrumen Penelitian | 188 |
| Lampiran 8. Hasil Analisis Data Penelitian | 190 |
| Lampiran 9. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) Second Order Variabel Work-Life Balance</i> | 191 |
| Lampiran 10. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) Second Order Variabel Kepuasan Kerja</i> | 192 |
| Lampiran 11. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) Second Order Variabel Profesionalisme</i> | 193 |
| Lampiran 12. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) Second Order Seluruh Variabel</i> | 194 |
| Lampiran 13. Model Fit Penelitian | 195 |
| Lampiran 14. Path Analysis | 196 |
| Lampiran 15. Uji Sobel..... | 197 |
| Lampiran 16. Surat Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara Nomor 183/PMK/XI/2021 Tanggal 2 November 2021 Perihal Tindak Lanjut Rekonsiliasi Data Indeks Profesionalitas ASN..... | 198 |

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib bertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menetapkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Dalam hal ini adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, azas profesionalisme adalah mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Lalu dalam Peraturan

Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara Dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa pengukuran indeks profesionalitas digunakan untuk mengukur secara kuantitatif tingkat profesionalitas pegawai ASN yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya pengembangan profesionalisme ASN.

Sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN ditetapkan bahwa profesionalitas ASN merupakan kunci keberhasilan ASN dalam melaksanakan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa yang dapat diukur dengan indeks profesionalitas ASN guna melihat kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin.

Namun demikian, surat dari Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 183/PMK/XI/2021 tanggal 02 November 2021 Perihal Tindak Lanjut Rekonsiliasi Data Indeks Profesionalitas ASN menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan mengalami penurunan nilai indeks profesionalitas ASN. Pada tahun 2019 Kabupaten Tapanuli Selatan memiliki indeks profesionalitas ASN sebesar 56,11% lalu mengalami penurunan sebesar 20,80%, sehingga pada tahun 2020 indeks profesionalitas ASN Kabupaten Tapanuli Selatan menjadi 35,31%. Berikut ini merupakan tabel yang berisikan ringkasan lampiran surat tindak lanjut rekonsiliasi data indeks profesionalitas ASN dimaksud.

Tabel 0.1 Ringkasan Daftar Instansi Pemerintah yang Mengalami Penurunan Nilai Indeks Profesionalitas (IP) ASN dibandingkan Tahun Sebelumnya.

| No. | Nama Instansi | Nilai IP ASN (2019) | Cara pengukuran (2020) | Jumlah PNS Diukur (2020) | % Penurunan Nilai IP ASN (2020) |
|-----|-------------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | Kantor Regional VI BKN Medan | | | | |
| 1 | Pemerintah Kab. Karo | 57,00 | Mandiri | 4.970 | 9,56% |
| 2 | Pemerintah Kota Tanjungbalai | 51,00 | SAPK | 2.424 | 10,13% |
| 3 | Pemerintah Kab. Nias | 50,69 | SAPK | 2.658 | 11,44% |
| 4 | Pemerintah Kab. Toba Samosir | 53,00 | SAPK | 3.824 | 12,11% |
| 5 | Pemerintah Kota Sibolga | 53,81 | SAPK | 2.099 | 12,59% |
| 6 | Pemerintah Provinsi Sumatera Utara | 67,00 | Mandiri | 2.693 | 15,57% |
| 7 | Pemerintah Kota Gunung Sitoli | 65,60 | Mandiri | 2.247 | 17,44% |
| 8 | Pemerintah Kota Pematangsiantar | 55,14 | SAPK | 4.028 | 18,60% |
| 9 | Pemerintah Kab. Humbang Hasundutan | 58,00 | SAPK | 3.938 | 19,60% |
| 10 | Pemerintah Kab. Nias Barat | 62,00 | Mandiri | 1.212 | 19,66% |
| 11 | Pemerintah Kab. Deli Serdang | 65,00 | SAPK | 11.351 | 22,56% |
| 12 | Pemerintah Kab. Mandailing Natal | 51,00 | SAPK | 5.870 | 23,37% |
| 13 | Pemerintah Kab. Langkat | 64,00 | SAPK | 9.002 | 24,99% |
| 14 | Pemerintah Kota Medan | 67,00 | Mandiri | 13.179 | 26,87% |
| 15 | Pemerintah Kab. Padang Lawas Utara | 62,00 | SAPK | 3.578 | 27,05% |
| 16 | Pemerintah Kab. Nias Utara | 62,00 | SAPK | 2.391 | 27,13% |

| | | | | | | |
|----|--------------------------------|------|-------|---------|-------|--------|
| 17 | Pemerintah Labuhanbatu Selatan | Kab. | 85,00 | Mandiri | 2.622 | 29,41% |
| 18 | Pemerintah Tapanuli Selatan | Kab. | 56,11 | SAPK | 4.350 | 35,31% |
| 19 | Pemerintah Simalungun | Kab. | 62,00 | SAPK | 8.242 | 36,57% |
| 20 | Pemerintah Tapanuli Tengah | Kab. | 67,00 | SAPK | 4.710 | 42,37% |
| 21 | Pemerintah Asahan | Kab. | 60,00 | SAPK | 6.018 | 43,15% |
| 22 | Pemerintah Tapanuli Utara | Kab. | 74,00 | SAPK | 4.774 | 49,61% |
| 23 | Pemerintah Pakpak Bharat | Kab. | 90,00 | SAPK | 1.841 | 51,06% |
| 24 | Pemerintah Nias Selatan | Kab. | 55,00 | SAPK | 3.680 | 53,72% |
| 25 | Pemerintah Binjai | Kota | 75,64 | SAPK | 4.262 | 56,75% |
| 26 | Pemerintah Samosir | Kab. | 0 | SAPK | 3.043 | 0% |

Peraturan Badan Kepegawaian Negara RI Nomor 8 Tahun 2019 menetapkan bahwa kategori tingkat profesionalitas ASN dibuat dalam rentang nilai sebagai berikut: a. Sangat tinggi, memiliki rentang nilai antara 91–100; b. Tinggi, memiliki rentang nilai antara 81–90; c. Sedang, memiliki rentang nilai antara 71–80; d. Rendah, memiliki rentang nilai antara 61–70; dan e. Sangat rendah, memiliki rentang nilai 60 ke bawah. Dengan demikian, kategori tingkat profesionalitas ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan pada Tahun 2020 berada pada level sangat rendah.

Penurunan signifikan tersebut sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan profesionalisme ASN sebagaimana tertuang dalam dokumen rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) Kabupaten Tapanuli Selatan 2021-2026, yang didalamnya terdapat misi meningkatkan kinerja

pemerintahan daerah melalui reformasi birokrasi yang berkesinambungan guna mewujudkan tatakelola pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa.

Peneliti merasa perlu mengkaji profesionalisme ASN sebagai variabel penelitian yang berisikan sikap kerja terkait dengan peningkatan mutu/ kualitas perilaku pelayan publik yang merupakan ciri ASN yang profesional di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan dalam menghasilkan suatu keseimbangan antara pekerjaan – kehidupan serta mencapai kepuasan kerja menuju inovasi yang diharapkan dapat membantu mengurangi permasalahan kepegawaian dan mencapai tujuan pembangunan daerah.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2022) mendefinisikan Profesionalisme sebagai mutu, kualitas, dan perilaku yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional sedangkan profesionalitas diartikan sebagai perihal profesi/ keprofesian/ kemampuan untuk bertindak secara profesional. Menurut Oladimeji (2020) ada lima hal penting yang mempengaruhi profesionalisme seorang pegawai yaitu: kompetensi, *work-life balance*, pelayanan, kepuasan kerja, dan kualitas kerja. Hasil Penelitian Oladimeji (2020) terhadap 177 staf perusahaan konstruksi menunjukkan tiga (3) faktor tertinggi dari kelima faktor tersebut, yaitu: 39.22% adalah faktor kompetensi, 27.24% adalah faktor *work-life balance*, dan 22,73% adalah faktor pelayanan yang baik dan etika.

ASN sebagai sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam pemerintahan karena merupakan sumber yang menggerakkan, mengarahkan, mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman (Susiawan dan Muhid, 2015). Bekerja secara profesional

sudah menjadi tuntutan hidup, namun penting juga untuk menerapkan *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan – kehidupan). Sebab di samping menuntut pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi secara profesional, organisasi juga mutlak memperhatikan fleksibilitas kerja pegawai dalam menjalankan kehidupan sosial.

Work-Life Balance dikenal juga dengan dengan istilah keseimbangan antara kehidupan dengan pekerjaan. Handayani, dkk (2015) dan Tongam, dkk (2021) mengemukakan bahwa *work-life balance* secara keseluruhan merupakan kondisi emosi individu sehingga merasakan kepuasan dengan menyeimbangkan antara perannya dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi maupun keluarga (diluar pekerjaan) dengan selaras, minim konflik dan mampu mengelola berbagai tanggung jawab dan menentukan prioritas.

Seiring dengan penjelasan di atas, Wolor, dkk (2020) menjabarkan bahwa saat ini *work-life balance* merupakan isu krusial bagi setiap pegawai di instansi pemerintah maupun swasta. Akan terjadi penurunan perilaku kerja pegawai jika suatu organisasi tidak memikirkan pengelolaan *work-life balance* pegawai dengan baik. Selain itu, saat ini angkatan kerja lebih menekankan pada keseimbangan pekerjaan – kehidupan bukan pada pendapatan saja dimana organisasi saat ini lebih banyak diisi oleh generasi milenial yang senang fleksibilitas kerja dan sangat dekat dengan teknologi.

Selanjutnya akan dijelaskan bahwa *work-life balance* dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Prayogi, dkk (2019) ditemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan. Penelitian terhadap 152 orang *Account Officer* bank syariah tersebut mengidentifikasi bahwa setiap peningkatan *work-life balance* sebesar 1% akan memberikan dampak peningkatan kepuasan kerja sebesar 40%. Karyawan yang mencapai *work-life balance* akan merasa semakin puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya jika antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak seimbang dapat diindikasikan hal tersebut akan menurunkan kepuasan kerja dan individu cenderung memilih berhenti untuk bekerja.

Kemudian Rene dan Wahyuni (2018) juga melakukan penelitian terhadap 186 orang karyawan perusahaan asuransi dan ditemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaplikasian *work-life balance* terjadi karena beberapa alasan yang menjadi pemicunya, yaitu pergeseran dalam komposisi demografis tenaga kerja, peningkatan jam kerja, serta perubahan kecepatan dan intensitas kerja. Tidak adanya *work-life balance* menyebabkan perilaku kerja memburuk dan absensi karyawan lebih banyak. Sebaliknya dengan tercapainya *work-life balance* di ranah pekerjaan dan ranah pribadi mengarahkan individu pada kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat memungkinkan individu untuk berkinerja lebih baik secara profesional untuk kepentingan promosi dan kemajuan karir.

Selain *work-life balance* terdapat variabel lain yang mempengaruhi profesionalisme kerja pegawai. Titus (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan banyak berdampak pada perilaku kerja seperti profesionalisme, pelayanan prima, kinerja serta produktivitas. Hal ini selaras dengan temuan Oladimeji (2020) dalam penelitiannya bahwa profesionalisme seorang pegawai

dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu tujuan yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan capaiannya mengingat hasil penelitian-penelitian tersebut.

Hartini, dkk (2021) mengatakan kepuasan kerja merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan kebahagiaan dan kesenangan pegawai dalam pemenuhan kebutuhan individu di tempat kerja. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Lalu selain gaji dan tunjangan, ada banyak sekali faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai, seperti apresiasi, kompensasi, fleksibilitas, manajemen, hingga budaya kerja.

Lebih lanjut Robbins, dkk (2018) mengatakan pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan pimpinan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi hingga memenuhi standar kinerja dengan kondisi kerja yang kurang ideal. Evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan di atas mempengaruhi perasaan positif karyawan tentang pekerjaannya. Hal ini menyebabkan kepuasan kerja menjadi salah satu topik yang banyak mendapat perhatian.

Purba, dkk (2020) mengemukakan beberapa korelasi (hubungan) kepuasan dalam bekerja antara lain: (1). Ketidakhadiran. Ketidakhadiran identik dengan ketidakdisiplinan pegawai, individu yang merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaannya akan cenderung absen dan tidak hadir menjalankan tugasnya; (2). Mutasi pegawai. Banyak kasus karyawan yang tidak puas dalam pekerjaan meminta untuk pindah (mutasi) ke bagian/ divisi lain yang sesuai dengan jenis pekerjaan

yang membuat individu puas; dan (3). Prestasi kerja. individu yang memiliki kepuasa kerja yang tinggi akan menunjukkan hasil/ prestasi kerja yang tinggi.

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme pada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan, sesuai dengan judul yang diangkat perlu mulai diterapkan program *work-life balance* dan perhatian terhadap kepuasan kerja Aparatur. Kedua variabel tersebut dianggap penting karena Aparatur Sipil Negara tidak hanya menghadapi peran dan masalah dalam pekerjaan, namun juga diluar pekerjaannya.

Sesuai dengan fenomena yang diamati Peneliti, adanya ketimpangan kualifikasi pendidikan ASN terhadap tugas pokok dan fungsi, kondisi beban kerja berlebih terhadap ASN, jam kerja yang padat, munculnya *telework arrangement*, ganjaran yang belum sesuai, lemahnya dukungan organisasi dan rekan kerja, kesempatan promosi yang kurang merata, kesempatan pengembangan karir yang terbatas, penerapan hasil pengukuran kinerja yang belum optimal, pekerjaan itu sendiri maupun adanya tindakan indisipliner mampu menentukan taraf profesionalisme seorang ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan dalam bertugas.

Lebih lanjut, dari berbagai fenomena hasil pengamatan peneliti di atas beberapa diantaranya yang menonjol sehingga menarik perhatian Peneliti dalam membentuk profesionalisme ASN ialah kondisi beban kerja berlebih terhadap ASN, jam kerja yang padat, munculnya *telework arrangement*, ganjaran yang belum sesuai, pekerjaan itu sendiri dan lemahnya dukungan organisasi maupun rekan kerja. Hal tersebut dapat dijelaskan seperti berikut ini.

Diterapkannya berbagai sistem/ aplikasi berbasis *web* yang lazim digunakan dalam pemerintahan saat ini membuat jam kerja menjadi cenderung lebih panjang. Padatnya beban kerja dan jam kerja yang bersambung dari kantor ke rumah cenderung membuat tidak terpenuhinya urusan pribadi, keluarga dan pekerjaan sehingga dapat memunculkan konflik dalam diri pegawai. Ketidak seimbangan ini diikuti pula dengan ketidaksesuaian tambahan penghasilan yang diperoleh pegawai dan perubahan tugas pokok dan fungsi pekerjaan itu sendiri. Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan finansial merupakan kehendak setiap individu. Hal ini menentukan penyesuaian diri yang sehat dari pegawai. Tentu sikap profesional ASN sulit terwujud sebagaimana tergambar dari hal tersebut.

Selain itu, berdasarkan beberapa teori yang telah dipaparkan, Peneliti menduga bahwa *work-life balance* mempengaruhi profesionalisme ASN dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator didalamnya. Hutagalung, dkk (2020) menemukan bahwa tidak terpenuhinya *work-life balance* pada pegawai dapat menurunkan komitmen organisasi dan meningkatkan intensi *turnover*. Salsabila (2020) lalu menambahkan ketidak seimbangan *work-life balance* cenderung menyebabkan stres, menghambat aktivitas pekerjaan dan kehidupan individu, *unhappy*, dan penurunan kondisi kesehatan.

Sakitri (2020) juga mengatakan bahwa pada dasarnya pemetaan mengenai kebutuhan akan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dapat dilihat melalui tiga sisi berbeda yang saling berkaitan. Pertama, adanya waktu dan ruang pribadi. Kedua, adanya waktu untuk peduli dan memberi perhatian kepada orang lain. Ketiga, adanya waktu bagi individu untuk meningkatkan kemampuan ekonomi

ataupun finansial. Aspek ketiga bersinggungan langsung dengan peran *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai yang dapat mermuara pada profesionalisme kerja.

Begitupun berbagai teori kepuasan kerja telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mendorong banyak konsekuensi pekerjaan yang diinginkan. Menurut teori pertukaran sosial, karyawan yang merasa puas dengan kondisi kerja akan lebih cenderung menunjukkan keterlibatan sebagai alat timbal balik bagi organisasi yang telah menguntungkan mereka (Rene & Wahyuni, 2018). Kepuasan kerja memiliki efek positif sesuai dengan harapan pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan pemaparan Purba, dkk (2020) kepuasan kerja tinggi dipengaruhi oleh dukungan organisasi terhadap karyawan yang mana dapat memberikan efek positif terhadap taraf disiplin, mutasi dan prestasi kerja yang merupakan bagian dari dimensi penyusun profesionalisme Aparatur.

Berdasarkan uraian tersebut, Penulis merasa tertarik melakukan penelitian dalam bentuk tesis dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Profesionalisme Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan”.

I.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara Dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa pengukuran indeks profesionalitas digunakan untuk mengukur secara kuantitatif tingkat profesionalitas ASN yang hasilnya digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya

pengembangan profesionalisme ASN dalam memberikan pelayanan publik yang dapat langsung menjadi penanda sikap profesional Aparatur dan dinilai oleh masyarakat. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas maka identifikasi masalah yang diajukan adalah: beberapa faktor yang berpengaruh membentuk profesionalisme ASN adalah *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan – kehidupan) dan kepuasan kerja. Kedua faktor ini sangat penting untuk diteliti mengingat ketika para ASN mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupannya, Aparatur menjadi tidak profesional, dan ketika para ASN tidak mengalami kepuasan dalam bekerja mereka juga akan menunjukkan perilaku seperti tidak disiplin dan sering absen, yang mana hal tersebut tentu tidak mendukung profesionalisme dalam bekerja. Kemudian peneliti juga menduga bahwa *work-life balance* dapat mempengaruhi profesionalisme ASN melalui kepuasan kerja sebagai mediator/ *intervening*.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat disusun rumusan masalah penelitian yaitu:

1. Apakah pengaruh *work-life balance* terhadap profesionalisme ASN dimediasi oleh kepuasan kerja?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme ASN?
3. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN?

4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme ASN?

I.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap profesionalisme ASN.
2. Pengaruh *work-life balance* terhadap profesionalisme ASN.
3. Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja ASN.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap profesionalisme ASN.

I.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis.

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah memberikan sumbangan pemikiran dalam ilmu Psikologi khususnya peminatan Psikologi Industri dan Organisasi tentang *work-life balance*, kepuasan kerja dan profesionalisme Aparatur/ pegawai.

2. Manfaat Praktis.

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Instansi Pemerintah

Pemanfaatan hasil penelitian *work-life balance*, kepuasan kerja dan Profesionalisme ASN bagi instansi pemerintah dapat digunakan sebagai dasar perumusan dalam rangka pengembangan Aparatur Sipil Negara secara organisasional.

b. Bagi Aparatur Sipil Negara.

Pemanfaatan hasil penelitian *work-life balance*, kepuasan kerja dan Profesionalisme ASN bagi Pegawai ASN dapat digunakan sebagai area pengembangan diri dalam upaya peningkatan derajat profesionalisme sebagai ASN.

c. Bagi Masyarakat

Pemanfaatan hasil penelitian *work-life balance*, kepuasan kerja dan profesionalisme ASN bagi masyarakat dapat digunakan sebagai instrumen kontrol sosial agar ASN selalu bertindak profesional terutama dalam kaitannya dengan pelayanan publik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Kerangka Teori

II.1.1 Profesionalisme ASN

II.1.1.1 Pengertian Profesionalisme ASN

Profesionalisme dalam birokrasi merupakan bagian dari dimensi etis implementasi pemerintahan. Profesionalisme berbicara tentang aspek filosofis dan normatif perilaku ASN dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. ASN harus bertindak secara profesional dalam melaksanakan otoritasnya karena secara normatif, Aparatur Negara dibayar dengan uang publik dan diberi wewenang untuk menggunakan sumber daya publik. Oleh karena itu, tindakannya harus memberikan manfaat luas bagi publik.

Tema mengenai birokrasi yang profesional telah lama menjadi bahan diskusi para ahli. Secara umum, birokrasi yang profesional dapat dikategorikan dalam empat aliran paradigma, yaitu paradigma administrasi publik lama (*Old Public Administration/ OPA*), manajemen publik baru (*New Public Management/ NPM*), layanan publik baru (*New Public Service/ NPS*), dan *Governance/ Tata Kelola* (Nugroho, 2018).

Tim Peneliti Universitas Indonesia – CSGAR/ *Center for Study of Governance and Administrative Reform* (2019) menjelaskan bahwa dalam perspektif OPA (*Old Public Administration*), profesionalisme Aparatur Negara terkait dengan birokrasi rasional ala *Weberian*. Misi utama birokrasi adalah

menciptakan efisiensi dan efektivitas melalui hierarki, impersonalitas, disiplin ilmu, dan kepatuhan terhadap peraturan. Dari perspektif tersebut, dipahami profesionalisme birokrasi hanya dilihat dari kepatuhan Aparatur Negara dalam mengimplementasikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (*standard operational procedure*) yang ditetapkan. Jika peraturan bertentangan dengan pencapaian tujuan yang lebih tinggi, maka peraturan akan direvisi sebelum kebijakan dilaksanakan. Pada titik ini, tidak akan muncul terobosan atau inovasi dari Aparatur Negara karena perubahan jauh lebih cepat daripada aturan.

Paradigma kedua atau *New Public Management* (NPM) mencoba untuk mengkritisi kekakuan birokrasi Weberian dengan menekankan pentingnya mengadopsi semangat (mekanisme) pasar dalam mengelola sektor publik. Paradigma ini mengubah anggapan teori OPA yang terlalu menekankan pada kepatuhan terhadap aturan, menjadi berorientasi pada tujuan (hasil). Prinsipnya adalah tujuan lebih penting daripada aturan. Untuk mencapai tujuan, birokrasi dapat mengadopsi metode yang diterapkan oleh organisasi swasta. Prinsip-prinsip yang harus dilakukan oleh sektor publik meliputi berorientasi pada hasil, memprioritaskan persaingan, didorong oleh misi (bukan aturan) dan berorientasi pelanggan. Profesionalisme dalam perspektif ini diukur dengan sejauh mana Aparatur Negara dapat mencapai target kinerja yang telah ditentukan (Thoha, 2008).

Dalam perkembangan lebih lanjut, paradigma NPM mendapat kritik dari paradigma *New Public Service* (NPS). Salah satu kritik NPS terhadap NPM adalah reduksionisme pada peran negara dan pemerintah yang berfungsi sebagai pengarah

dan posisi masyarakat sebagai konsumen. Menurut paradigma NPS, peran negara adalah melayani warga negara sebagaimana dijelaskan oleh Denhardt & Denhardt dalam Tim Peneliti UI-CSGAR (2019). Teori ini memandang bahwa warga negara adalah subjek penting dalam proses pemerintahan. Orientasi dan misi pemerintah diarahkan sepenuhnya untuk melayani warga karena esensi negara ini adalah untuk melayani kepentingan warga negara. Oleh karena itu, dalam perspektif ini, profesionalisme ditentukan oleh kemampuan Aparatur Negara dalam menyelenggarakan layanan yang menempatkan publik sebagai warga negara yang berdaulat.

Paradigma terakhir adalah paradigma tata kelola (*governance*). Dalam paradigma tata kelola (*governance*), negara dipandang sebagai salah satu entitas dalam pelaksanaan urusan publik. Diluar negara, ada aktor lain yang juga berperan dalam menyediakan layanan dan infrastruktur publik, yaitu organisasi masyarakat sipil, lembaga swasta, dan lembaga donor. Paradigma tata kelola (*governance*) berpendapat bahwa pemerintah tidak lagi menjadi aktor tunggal yang mendominasi, tetapi pemerintah menjadi aktor yang harus memfasilitasi aktor lainnya dalam kerangka tata pemerintahan menurut Rhodes dalam Tim Peneliti UI-CSGAR (2019). Paradigma tata kelola (*governance*) memandang profesionalisme aparatur ditentukan oleh sejauh mana mereka dapat membangun kolaborasi dan jaringan dengan lembaga dan aktor diluar negara, seperti masyarakat sipil dan sektor bisnis.

Berdasarkan penjelasan berbagai macam paradigma di atas, dapat dilihat bahwa ada perbedaan dalam sudut pandang para ahli dalam melihat profesionalisme. Perdebatan filosofis menimbulkan berbagai konsep, dimensi,

variabel, dan definisi profesionalisme. Profesionalisme didefinisikan oleh Tim Peneliti UI-CSGAR (2019) sebagai penerapan pengetahuan umum, prosedur ilmiah untuk kasus-kasus tertentu dengan cara yang ketat dan karenanya biasanya dilembagakan dalam mekanisme, norma, dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.

Podungge dan Aneta (2020) menjelaskan bahwa Profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaan maupun jenis pekerjaannya. Moeljono dalam Podungge dan Aneta (2020) mengatakan bahwa profesionalisme terdiri dari tiga unsur yaitu *knowledge*, *skill* dan *integrity*. Selanjutnya ketiga unsur tersebut harus dilandaskan oleh iman yang teguh, pandai bersyukur, serta kesediaan belajar terus menerus. Profesionalisme juga mencerminkan keandalan pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu yang baik, cermat, prosedur yang mudah, serta pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), karakteristik (*ethics*) dan sikap (*attitudes*) waktu yang tepat dan diikuti oleh masyarakat.

Profesionalisme sebagai perilaku ataupun semangat untuk mempertahankan suatu profesi dan memelihara citra publik untuk menekuni ilmu serta substansi pekerjaan dalam bidangnya menuntut kemampuan pegawai dibidang pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), karakteristik (*ethics*) dan sikap (*attitudes*). Pengetahuan (*knowledge*) bagi Nonaka, et.al (1996) dibedakan menjadi dua (2), yakni *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang ada di dalam otak ataupun benak seorang sesuai dengan uraian serta pengalaman individu itu sendiri. Pengetahuan ini bersifat tidak terstruktur, sulit didefinisikan serta diberitahukan

dengan bahasa resmi kepada orang lain, dan isinya mencakup uraian individu. Pengetahuan ini biasanya belum terdokumentasikan sebab pengetahuan ini masih ada di dalam benak individu.

Sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang telah dikumpulkan dan diterjemahkan ke dalam suatu wujud dokumentasi sehingga lebih mudah dimengerti oleh orang lain. Pengetahuan ini bersifat resmi serta mudah untuk dibagikan kepada orang lain dalam wujud dokumentasi sebab umumnya merupakan pengetahuan yang bersifat teoretis yang memudahkan seorang dalam membagi pengetahuannya kepada orang lain lewat karya tulis. Dalam proses pelaksanaannya, pengetahuan *explicit* lebih mudah dipelajari/ disebarluaskan sebab pengetahuan tersebut diperoleh dalam wujud tulisan ataupun dokumentasi.

Manurung (2021) menjelaskan bahwa profesionalisme bermakna memberikan pelayanan terbaik bagi klien yang didasarkan pada ilmu pengetahuan, mengandung perilaku otonom, kemampuan mengontrol perilaku dan bersikap konsisten. Pengertian profesionalisme juga diungkapkan oleh Koehn (2010) bahwa profesionalisme ialah suatu tindakan yang ditujukan untuk membantu klien berdasarkan pada ilmu pengetahuan untuk mendapatkan kepercayaan dan bertanggung jawab atas tindakan tersebut.

Selain itu, pandangan lain seperti Sulistya (2008) mengutarakan bahwa pentingnya kemampuan aparatur dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi dijadikan tolak-ukur dalam melihat profesionalisme. Siagian (2000) mengatakan profesionalisme ialah keandalan dalam melaksanakan tugas sehingga terlaksana dengan kualitas tinggi, waktu yang

tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami maupun diikuti oleh pelanggan. Sementara itu, Ancok (1999) mengatakan yang dimaksud dengan profesionalisme ialah kemampuan dalam beradaptasi terhadap lingkungan yang cepat berubah dan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengacu pada visi dan nilai-nilai organisasi (*control by vision and values*).

Maister (2018) kemudian memaknai profesionalisme sebagai suatu sikap peduli dari seorang teknisi yang tidak berkaitan dengan keterampilan-keterampilan teknis. Sikap profesional menurut Sibarani, dkk (2011) juga tampak pada keberanian mengambil keputusan dan cara mengatasi permasalahan. Selanjutnya Colquitt, et al (2019) mendefinisikan profesionalisme sebagai kecakapan, keahlian dan disiplin. Profesionalisme dapat terlihat dari perpaduan antara kecakapan teknik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dan kematangan etik dalam diri seseorang. Penggunaan teknik saja tidak membuat seseorang menjadi profesional.

Dari berbagai definisi terhadap profesionalisme tersebut di atas, maka diambil kesimpulan bahwa profesionalisme ialah kemampuan dalam menjalankan tugas dan menyelenggarakan pelayanan publik yang didasari oleh pengetahuan, keahlian, integritas dan etika terhadap pekerjaannya.

II.1.1.2 Dimensi Profesionalisme ASN

Profesionalisme berkaitan dengan kemampuan Aparatur Negara dalam melaksanakan tugas dan keterikatannya terhadap aturan organisasi. Oleh karena itu, Hill, et.al (1998) mengatakan bahwa dimensi dalam memahami profesionalisme terdiri dari 3 (tiga) yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap

(*attitude*). Dimensi pengetahuan diturunkan dalam dua (2) indikator sesuai dengan pendapat Nonaka, et.al (1996) yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Dimensi keterampilan diturunkan ke dalam tiga (3) indikator sebagaimana pendapat OECD (2017) berupa *public service delivery skills/ work with citizens*, *policy development skills* dan *interpersonal skills/ collaborate in network*. Lalu dimensi sikap diturunkan dalam tiga (3) indikator berupa *working with integrity*, *motivated to serve public* dan *committed to public sector* (Meyer-Sahling, at.al. 2018).

Kemudian Noordegraaf (2007) mengutarakan bahwa terdapat dua dimensi dalam memahami profesionalisme, yaitu dimensi konten (substansi) dan dimensi kontrol (disiplin). Dimensi konten dapat dilihat dari aspek pengetahuan, keahlian, pengalaman, etika, dan kemampuan kerja. Dimensi kontrol terdiri dari aspek organisasi, otoritas, transfer pengetahuan, aturan, dan supervisi. Berikut ini adalah tabel dimensi profesionalisme ASN dimaksud.

Tabel 0.1 Dimensi, Nilai dan Aspek dari Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Menurut Noordegraaf (2007).

| DIMENSI | INDIKATOR |
|-----------------------------------|--|
| Konten Nilai: rasional, etis | Pengetahuan, keahlian, pengalaman, etika, kemampuan kerja. |
| Kontrol Nilai: politik, sosial | Organisasi, otoritas, transfer pengetahuan, aturan, supervisi. |

Selanjutnya dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa kriteria

pengukuran tingkat profesionalitas ASN diukur melalui dimensi: kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Setiap dimensi dalam standar profesionalitas ASN mencakup bobot, deskripsi, dan indikator sebagai satu kesatuan dari standar profesionalitas ASN.

Dimensi Kualifikasi diperhitungkan sebesar 25% (dua puluh lima persen) dari keseluruhan Pengukuran. Dimensi Kualifikasi digunakan untuk mengukur data/ informasi mengenai kualifikasi pendidikan formal PNS dari jenjang paling tinggi sampai jenjang paling rendah; Dimensi Kompetensi diperhitungkan sebesar 40% (empat puluh persen) dari keseluruhan Pengukuran. Dimensi Kompetensi digunakan untuk mengukur data/ informasi mengenai riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS dan memiliki kesesuaian dalam pelaksanaan tugas jabatan; Dimensi Kinerja diperhitungkan sebesar 30% (tiga puluh persen) dari keseluruhan Pengukuran. Dimensi Kinerja digunakan untuk mengukur data/ informasi mengenai penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS; dan Dimensi Disiplin diperhitungkan sebesar 5% (lima persen) dari keseluruhan Pengukuran. Dimensi Disiplin digunakan untuk mengukur data/ informasi kepegawaian lainnya yang memuat hukuman yang pernah diterima PNS.

Dari uraian di atas maka disimpulkan bahwa dimensi profesionalisme yang akan digunakan oleh Peneliti adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Hill, et.al (1998) yaitu dimensi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) serta sikap (*attitudes*).

II.1.1.3 Karakteristik Profesionalisme

Berikut ini merupakan karakteristik profesionalisme yang terdiri dari empat (4) aspek sebagaimana dijabarkan oleh Martin dalam Tim Peneliti UI-CSGAR (2019), yaitu:

- 1) *Equality*: Perlakuan yang sama terhadap pelayanan yang diberikan. Hal ini didasarkan atas tipe perilaku birokrasi rasional yang secara konsisten memberikan pelayanan yang berkualitas kepada semua pihak tanpa memandang status sosial, politik, dan sebagainya. Bagi Aparatur memberikan perlakuan yang sama identik dengan berlaku jujur.
- 2) *Equity* (keadilan): Perlakuan yang sama kepada masyarakat tidak cukup, melainkan juga diperlukan perlakuan adil. Bagi masyarakat yang pluralistik kadang-kadang diperlukan perlakuan yang sama. Misalnya menghapus diskriminasi pekerjaan, sekolah, perumahan, dan sebagainya. Terkadang diperlukan juga perlakuan yang adil tetapi tidak sama kepada orang tertentu.
- 3) *Loyalty*: Kesetiaan diberikan kepada konstitusi, hukum, pimpinan, bawahan dan rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait satu sama lain dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan mengabaikan yang lainnya.
- 4) *Accountability*: Setiap Aparatur Negara harus siap menerima tanggung jawab atas apapun yang ia kerjakan dan harus menghindarkan diri dari sindroma “saya sekedar melaksanakan perintah atasan”.

Profesionalisme dalam pandangan Korten & Alfonso dalam Sulistya (2008) adalah kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic competence*) dengan kebutuhan tugas (*task requirement*), merencanakan, mengkoordinasikan dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur dan memiliki etos kerja yang tinggi. Diperlukan kesesuaian antara disiplin ilmu atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang dengan tugasnya, sebab bila keahlian yang dimiliki tidak sesuai dengan tugas yang dibebankan kepada individu maka dapat berdampak pada inefektifitas organisasi.

Tilaar (2000) mengatakan bahwa beberapa karakteristik profesionalisme ASN dalam melaksanakan tugas ialah: (1). Memiliki suatu keahlian khusus; (2). Merupakan suatu panggilan hidup; (3). Memiliki teori yang baku secara universal; (4). Mengabdikan diri untuk masyarakat dan bukan untuk diri sendiri; (5). Dilengkapi dengan kecakapan diagnostik dan kompetensi yang aplikatif; (6). Memiliki otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya; (7). Mempunyai kode etik; (8). Memiliki klien yang jelas; (9). Mempunyai organisasi profesi yang kuat, dan (10). Memiliki hubungan dengan profesi pada bidang-bidang yang lain.

Selanjutnya Ashari (2010) menambahkan bahwa terdapat tujuh (7) karakteristik profesionalisme ASN yaitu: (1). Selalu menggambarkan sikap formal dari segala sesuatu yang telah melalui standar pelatihan; (2). Mempunyai kemampuan mempertimbangkan dan menganalisis lingkungan kerja secara menyeluruh sesuai *standard practice*; (3). Terbiasa untuk berani mengambil keputusan terhadap perubahan informasi dan dari pengalaman di antara para ahli, secara resmi dan menguntungkan; (4). Mempunyai pengetahuan dan terbiasa

dengan terjadinya perkembangan yang berlangsung secara terus menerus di tempat kerja karena *professional literature*; (5). Merupakan perwujudan dari hasil penelitian yang dilakukan secara terus menerus; (6). Merupakan hasil arahan sistem yang telah diterima secara baik, dari bentuk etika profesional dan kekuatan kepekaan perasaan terhadap tanggapan masyarakat umum; dan (7). Belajar tentang keahlian secara terus menerus.

Kemudian *Organisation for Economic Co-operation and Development/ OECD* (2016) menemukan bahwa terdapat empat (4) keahlian yang diperlukan oleh Aparatur Negara dalam menjalankan tugas, yaitu:

- 1) *Policy advice and analysis*: Aparatur Negara bekerja bersama dengan pejabat terpilih dalam menginformasikan pertumbuhan kebijakan. Terdapatnya pertumbuhan teknologi, studi kebijakan serta pemikiran publik yang bermacam-macam menuntut adanya keahlian dari Aparatur Negara agar bisa membuat kebijakan secara efisien dan efektif.
- 2) *Service delivery and citizen engagement*: Aparatur Negara bekerja langsung dengan masyarakat selaku pengguna layanan pemerintahan. Untuk itu, dibutuhkan adanya keahlian baru yang bisa membuat Aparatur Negara dapat mengajak dan melibatkan warga, mengumpulkan ide-ide baru, dan membantu memberikan pelayanan yang lebih baik.
- 3) *Commissioning and contracting*: Walaupun tidak semua pelayanan publik diberikan langsung oleh Aparatur Negara, adanya kaitan dengan pihak ketiga dalam memberikan pelayanan publik menuntut Aparatur Negara agar dapat mendesain serta mengendalikan kontrak dengan organisasi lain.

- 4) *Managing networks*: Aparatur Negara juga diwajibkan untuk bisa bekerja sama dengan organisasi lain agar mampu menanggulangi kompleksitas perubahan. Kondisi ini menuntut keahlian dalam bekerjasama serta meningkatkan pemahaman bersama melalui keahlian komunikasi, keyakinan dan komitmen bersama.

Meyer-Sahling (dalam Tim Peneliti UI-CSGAR, 2019) berpendapat bahwa terdapat tiga (3) sikap mendasar yang dibutuhkan dari Aparatur Negara dalam melaksanakan tugasnya selaku pelayan publik, yaitu:

- 1) Integritas dalam bekerja, Integritas dalam bekerja bisa dilihat dari disiplin kerja, bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta netralitas.
- 2) Motivasi dalam melayani masyarakat; Sikap mendasar kedua, ialah termotivasi untuk melayani warga masyarakat bisa dilihat dari terdapatnya sikap melayani, adil, ramah, dan akomodatif dalam menangani keluhan warga.
- 3) Komitmen aparatur terhadap sektor publik. Sikap mendasar terakhir, ialah komitmen terhadap sektor publik, bisa dilihat dari sikap-sikap seperti peka terhadap permasalahan sosial, mengayomi, dan menghormati segala lapisan masyarakat.

Dari uraian di atas maka dapat diketahui bahwa karakteristik profesionalisme terdiri dari: *equality, equity, loyalty, accountability*, memiliki suatu keahlian khusus, merupakan suatu panggilan hidup, memiliki teori yang baku

secara universal, mengabdikan diri untuk masyarakat dan bukan untuk diri sendiri, dilengkapi dengan kecakapan diagnostik dan kompetensi yang aplikatif, memiliki otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya, mempunyai kode etik, memiliki klien yang jelas, mempunyai organisasi profesi yang kuat, dan memiliki hubungan dengan profesi pada bidang-bidang yang lain.

II.1.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme

Penelitian yang dilakukan oleh Oladimeji (2020) menghasilkan informasi bahwa ada lima hal penting yang mempengaruhi profesionalisme seorang pegawai yaitu; kompetensi organisasional, *work-life balance*, pelayanan, kepuasan kerja, dan kualitas kerja. Lalu Herman (2003) menjelaskan bahwa terdapat enam (6) hal yang mempengaruhi profesionalisme Pegawai Negeri Sipil yaitu:

1. Penguasaan/ pemahaman terhadap bidang tugas/ pekerjaan;
2. Kemampuan dalam mengaplikasikan pengetahuan kerja yang dimiliki;
3. Adanya etika dalam bekerja;
4. Adanya tanggung jawab dalam menjalankan tugas/ pekerjaan;
5. Adanya komitmen terhadap tugas/ pekerjaan yang diemban; dan
6. Adanya jiwa pengabdian kepada masyarakat.

Selanjutnya Komara (2007) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalisme seorang Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugasnya adalah:

- 1). Adanya kompetensi yang memadai dan dibutuhkan masyarakat. Kompetensi yang dimaksud ialah kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial dan kompetensi etis;
- 2). Memiliki disiplin kerja yang tinggi. Disiplin dapat dijadikan alat untuk membangun komunikasi antara atasan dan bawahan sebagai pendorong agar berperilaku profesional di tempat kerja;
- 3). Adanya jaminan kesejahteraan. Negara berkewajiban menciptakan kesejahteraan bagi warga negaranya. Besaran gaji yang layak berpengaruh terhadap kesejahteraan, kepuasan kerja dan profesionalisme pegawai;
- 4). Berlandaskan pada etika profesi dalam menjalankan tugasnya. Etika merupakan standar moral dalam memberikan pelayanan publik.

Dari pendapat para ahli di atas disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalisme ASN ialah: penguasaan/ pemahaman terhadap bidang tugas/ pekerjaan, kemampuan dalam mengaplikasikan pengetahuan kerja yang dimiliki, adanya etika dalam bekerja, adanya tanggung jawab dalam menjalankan tugas/ pekerjaan, adanya komitmen terhadap tugas/ pekerjaan yang diemban dan adanya jiwa pengabdian kepada masyarakat.

II.1.2 Work-Life Balance

II.1.2.1 Pengertian Work-Life Balance

Keluarga merupakan bagian penting dari kehidupan. Memiliki keluarga dan pekerjaan memegang peran dan tanggung jawab penting yang saling

mempengaruhi peningkatan kehidupan. Keanekaragaman keluarga dan tren masyarakat mengenai pernikahan hingga memiliki anak menunjukkan perlunya pengukuran yang berfokus pada peran pekerjaan dan non-pekerjaan diluar keluarga sehingga memunculkan istilah *work-life balance*. Konsep *Work-life balance* telah banyak diterapkan dalam berbagai organisasi. Oleh sebab itu, pegawai yang memiliki keluarga dituntut agar dapat mengatur keseimbangan antara pekerjaan yang memberikan penghasilan guna melanjutkan kehidupan dengan tanggung jawab sebagai bagian dari keluarga.

Fisher, et al (2003) menjelaskan bahwa *work-life balance* merupakan hal yang dilakukan individu dalam membagi waktu antara pekerjaan dan aktivitas lain diluar kerja yang didalamnya terdapat perilaku individual yang menjadi sumber konflik pribadi dan atau menjadi sumber energi bagi diri sendiri. Selain itu Delecta (2011) mendefinisikan *work-life balance* sebagai kemampuan individu dalam memenuhi pekerjaan dan komitmen berkeluarga serta tanggungjawab non-pekerjaan lainnya. Greenhaus et al (2003) kemudian mengemukakan bahwa *work-life balance* adalah tahap ketika individu terlibat secara seimbang antara tanggung jawab didalam kehidupan selain pekerjaan seperti kehidupan keluarga dan kehidupan pekerjaan serta merasa puas atas hal tersebut.

Lockwood (2003) menambahkan bahwa *work-life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan individu adalah sama. Oleh karena itu kombinasi dukungan keluarga dan organisasi dapat meminimalisir benturan-benturan yang mungkin timbul. Dukungan keluarga maupun organisasi sangat berpengaruh signifikan dalam menyelesaikan konflik

diantara pegawai yang didukung keluarga dengan pegawai yang tidak didukung keluarga.

Menurut Schermerhorn (2013) definisi *work-life balance* adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Sedangkan Fisher (2002) berpendapat bahwa *work-life balance* merupakan konstruk multi dimensi yang didalamnya terdiri dari penggunaan waktu, energi, pencapaian tujuan, dan ketegangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Lalu Gunawan, dkk (2019) memberikan pengertian terhadap *work-life balance* sebagai keseimbangan peran dan tanggung jawab antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi di luar pekerjaan yang berjalan beriringan tanpa mengutamakan ataupun mengorbankan salah satunya.

Fisher (2002) menambahkan bahwa banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain diluar pekerjaan akan mempengaruhi *work-life balance*. Karyawan yang tidak terbebani dengan pembagian waktu dalam keluarga dan bekerja maknanya memiliki *work-life balance* yang baik dan membuat individu merasa nyaman dalam bekerja namun apabila karyawan tidak dapat mengatur waktu dengan baik dan tidak terdapat keseimbangan dalam bekerja maka terjadilah konflik dalam keseimbangan kehidupan dan bekerja. Individu yang mengalami konflik tersebut akan mengalami turunnya kesehatan fisik, kesehatan mental, kepuasan hidup, stres dan kelelahan emosi, keinginan katarsis, meningkatnya kecemasan, depresi dan perasaan lelah/psikosomatis, sehingga akan mempengaruhi profesionalisme kerja individu dalam organisasi dan mengakibatkan individu merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

Ditambahkan oleh Singh & Khanna (2011), *work-life balance* ialah suatu konsep yang menepatkan prioritas dengan tepat dan seimbang antara pekerjaan dengan kepentingan kehidupan seperti, kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan spiritual. Pada situasi ini, pegawai tidak hanya menempatkan salah satu saja sebagai prioritas. Akan tetapi, pegawai cenderung menempatkan beberapa diantaranya sebagai prioritas dan beriringan sehingga, dibutuhkan kemampuan pegawai dalam membagi waktu untuk menjalankan berbagai peran tersebut dengan baik. Jika berbagai peran dapat dijalankan dengan baik dan seimbang tanpa adanya ketimpangan, maka pegawai tersebut dapat dikatakan telah memiliki pengalaman *work-life balance*.

Avira (2021) mengemukakan beberapa tolak ukur individu dinyatakan memiliki *work-life balance* bila: (1). Terpenuhi urusan pribadi, keluarga dan pekerjaan. Segala sesuatu berjalan dengan baik, memiliki porsi dan waktunya masing-masing, dan tidak terjadi konflik; (2). Memiliki waktu istirahat yang cukup. Dengan waktu istirahat yang cukup, membuat individu terhindar dari stres dan kondisi fisik yang menurun; (3). Adanya aktivitas atau kesibukan lain. Hal ini berkaitan dengan *self-development* atau waktu untuk mengembangkan diri. Seperti melakukan berbagai hobi; dan (4). Memiliki hubungan interpersonal. Jika seseorang belum mencapai *work life balance*, cenderung sulit untuk memiliki hubungan erat dengan individu lain. Hal ini disebabkan karena individu tersebut masih memiliki prioritas lain dibandingkan dengan hubungan.

Dari uraian di atas maka diambil kesimpulan bahwa *work-life balance* merupakan keseimbangan antara peran dan tanggung jawab di dalam pekerjaan

maupun di luar pekerjaan tanpa mengutamakan salah satu dan mengabaikan yang lainnya.

II.1.2.2 Dimensi *Work-Life Balance*

Terdapat dua (2) dimensi *work-life balance* sebagaimana dijelaskan oleh Fisher, et al dalam Gunawan (2019). Adapun dimensi *work-life balance* tersebut ialah sebagai berikut:

1. Dimensi *Demands*.
 - a. WIPL (*Work Interference With Personal Life*)
Dimensi ini berdasarkan pada sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Hal ini juga berkaitan dengan stres kerja pada individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
 - b. PLIW (*Personal Life Interference Work*)
Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu dalam bekerja.
2. Dimensi *Resources*
 - a. WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*)
Dimensi ini berdasarkan pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang meningkatkan performa individu pada pekerjaannya.
Dimensi ini harus berkontribusi pada pembaruan sumber daya,

sehingga diharapkan hal ini berhubungan secara negatif dengan keseluruhan tekanan kerja. Dimensi ini berhubungan secara positif dengan *life satisfaction*. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari, yaitu mengimplementasikan pengetahuan dan pelatihan dalam kehidupan pribadi.

b. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pekerjaan seseorang dapat meningkatkan kualitas kehidupan individu dalam kehidupan pribadinya. Dimensi ini berhubungan secara positif dengan *life satisfaction*. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

Agar lebih jelas, berikut ini adalah tabel berisikan aspek-aspek *work-life balance* dimaksud.

Tabel 0.2 Aspek dan indikator *work-life balance* menurut Fisher, et al (2009).

| No | ASPEK | INDIKATOR |
|----|------------------|--|
| 1 | <i>Demands</i> | <i>Work Interference with Personal Life (WIPL)</i> |
| | | <i>Personal Life Interference with Work (PLIW)</i> |
| 2 | <i>Resources</i> | <i>Work Enhancement of Personal Life (WEPL)</i> |
| | | <i>Personal Life Enhancement of Work (PLEW)</i> |

Selain itu McDonald & Bradley (2005) mengidentifikasi bahwa terdapat tiga (3) aspek *work-life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. *Time balance.*

Keseimbangan jumlah waktu yang dihabiskan oleh individu dalam memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Dalam hal ini, keseimbangan waktu yang dimiliki pegawai menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh pegawai pada pekerjaan maupun kehidupan pribadinya dengan keluarga. Dengan demikian, pegawai tidak merasa terbebani oleh pekerjaan yang dapat mengurangi waktu berkumpul bersama keluarga. Selain itu, pegawai juga tetap dapat menyelesaikan pekerjaannya secara profesional tanpa ada tuntutan keluarga yang terlalu menyita waktu.

2. *Involvement balance.*

Mengandung makna keseimbangan keterlibatan psikologis individu dalam memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Dalam hal ini, ketika pegawai dapat terlibat secara fisik dan emosional dalam pekerjaan

dan keluarganya, maka *involvement balance* dapat dikatakan akan tercapai.

3. *Satisfaction balance.*

Keseimbangan kepuasan individu terhadap tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Dalam hal ini, kepuasan pegawai akan muncul apabila pegawai menganggap bahwa apa yang telah dilakukannya selama ini cukup baik dan dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga.

Selanjutnya Hayman (2005) mengemukakan bahwa terdapat tiga (3) aspek dari *work-life balance*, yaitu:

1. WIPL (*Work Interference with Personal Life*) yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan individu dapat mengganggu kehidupannya pribadinya.
2. PLIW (*Personal Life Interference with Work*) yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupannya pekerjaannya.
3. WPEL (*Work/ Personal Enhancement life*) yang mencerminkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek *work-life balance* diantaranya ialah: aspek *demands* dengan indikator WIPL (*work interference with personal life*), PLIW

(*personal life interference with work*) dan aspek *resources* dengan indikator PLEW (*personal life enchancement of work*), WEPL (*work enchancement of personal life*).

II.1.2.3 Manfaat *Work-Life Balance*

Menurut Solehtiana (2020) terdapat beberapa manfaat dalam menerapkan *work-life balance*, antara lain yaitu: absensi pegawai berkurang, *turnover* pegawai berkurang, produktivitas meningkat, biaya lembur berkurang dan mampu mempertahankan klien. Lalu Mariati (2013) menjelaskan beberapa manfaat yang bisa diperoleh organisasi maupun pegawai dari tercapainya *work-life balance* adalah:

- a) Bagi Organisasi
 - 1) Mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan pegawai.
 - 2) Meningkatkan produktivitas pegawai.
 - 3) Adanya loyalitan dan komitmen pegawai.
 - 4) Tingginya retensi *valuable employee*.
 - 5) Mengurangi biaya lembur
 - 6) Berkurangnya tingkat *turn over* pegawai.

- b) Bagi Pegawai
 - 1) Meningkatnya kepuasan kerja.
 - 2) Meningkatnya kemampuan profesionalisme pegawai.
 - 3) Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*).
 - 4) Meningkatkan kontrol terhadap *work-life environment*.
 - 5) Berkurangnya tingkat stres kerja.

- 6) Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

Lebih lanjut Avira (2021) menjelaskan bahwa manfaat dari *work-life balance* pada pegawai ialah: (1). Terhindar dari stres. Kehidupan yang seimbang antara urusan pribadi dan pekerjaan, membuat individu lebih mudah dalam menjalani pekerjaan; (2). Hidup jadi lebih sehat. Tercapainya *work-life balance* membuat individu dapat menciptakan kehidupan yang lebih sehat dan terhindar dari penyakit; (3). Lebih produktif. Bila kondisi fisik dan psikis prima, maka individu dapat menunjukkan performa yang lebih optimal; dan (4) Fokus dalam mengerjakan tugas.

Dari uraian di atas maka disimpulkan bahwa manfaat menerapkan *work life balance* bagi organisasi dan pegawai ialah absensi pegawai berkurang, *turnover* pegawai berkurang, produktivitas organisasi meningkat, kesehatan fisik dan psikis meningkat, mampu mempertahankan klien dan peningkatan indikasi sikap profesional pegawai dalam menjalankan tugas.

II.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Solehtiana (2020) berpendapat bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian *work-life balance* individu, yaitu sebagai berikut:

1. Gender. Peran seorang individu berdasarkan gender adalah hal yang sering diterapkan dalam sistem pembagian tugas di lingkungan keluarga secara tradisional. Dengan demikian hal tersebut rentan mengalami konflik peran jika individu terjun dalam dunia kerja.

2. Perencanaan kerja. Perencanaan jam kerja yang fleksibel dan berbagai kebijakan kerja juga membantu pegawai agar bisa menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan perannya di luar pekerjaan.
3. Dukungan Organisasi. Dukungan Organisasi seperti mendapat dukungan dari atasan atau rekan kerja memberikan pengaruh bagi pegawai dalam menyeimbangkan kehidupan-pekerjaannya. Semakin tinggi dukungan yang diberikan dan didapatkan di tempat kerja semakin tinggi pula keseimbangan kehidupan-kerja pegawai.
4. Dukungan Keluarga. Hal ini begitu penting karena awal mula kehidupan seorang pegawai adalah berasal dari kehidupan keluarga. Dengan mendapatkan dukungan dari keluarga memberikan dampak positif untuk bekerja dengan baik hingga mencapai *work-life balance*.
5. *Job Stress*. Ketidaknyamanan atau situasi tegang di lingkungan pekerjaan membuat pegawai cenderung tertekan dan mempengaruhi kehidupan baik pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

Menurut Widyasari, dkk (2015) berikut ini adalah beberapa faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) seseorang, yaitu:

1. Karakteristik kepribadian, berpengaruh terhadap kehidupan pekerjaan dan di luar pekerjaan. Menurut Summer & Knight (2014) terdapat hubungan antara tipe *attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung

mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

2. Karakteristik keluarga, menjadi salah satu faktor penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance*.
3. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
4. Sikap. Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti kognisi/ pengetahuan, afeksi/ perasaan-perasaan dan konasi/ kecenderungan untuk bertindak (Baron & Byrne, 2005). Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

Utami (2012) lalu menjelaskan bahwa dari hasil Penelitian yang telah dilakukan *work-life balance* dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini:

1. Jam kerja. Semakin banyak jumlah jam kerja yang digunakan karyawan, maka kompleksitas dan kontrol terhadap pekerjaan menjadi semakin tinggi. Hal ini akan berdampak pada munculnya ketidakpuasan dalam pencapaian *work-life balance*. Jam kerja yang ideal adalah waktu yang diselesaikan dalam pekerjaan tidak melebihi waktu yang sudah ditetapkan.

2. Kehadiran anak. Kehadiran anak dalam keluarga akan menuntut orangtua yang bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan materi maupun psikologis anak sehingga waktu yang diperlukan menjadi lebih banyak dibandingkan dengan keluarga yang tidak memiliki anak. Selain itu, tantangan yang dihadapi orangtua, baik *single-parent* maupun tidak, menjadi lebih kompleks.
3. Karakteristik individu. Individu yang neurotis akan lebih sulit untuk mencapai *work-life balance* karena kecenderungan dalam merespon situasi ataupun pengalaman dilakukan secara negatif. Sebaliknya, individu yang memiliki karakter *conscientiousness* berkorelasi negatif dengan *work-family conflict*, sehingga secara positif dapat memfasilitasi pencapaian *work-life balance*. *Conscientiousness* merupakan ciri kepribadian yang penuh perencanaan, efisiensi, organisasi, tanggung jawab, dan orientasi pada pencapaian prestasi.
4. Nilai-nilai budaya. Nilai-nilai budaya ini didefinisikan sebagai sebuah orientasi mental, pola pikir, sistem nilai yang dipahami dan disepakati bersama sehingga memudahkan komunikasi dan kerjasama di antara anggota-anggotanya. Pemahaman terhadap nilai-nilai budaya yang telah disepakati akan tumbuh menjadi sistem yang akan menguatkan interaksi seseorang dalam organisasi dan dalam kehidupan keluarga. Apabila nilai-nilai yang diyakini cenderung sama, maka seseorang akan lebih mudah dalam menjalankan perannya di dalam pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab terhadap dirinya.

Ditambahkan oleh Avira (2021) beberapa faktor yang mempengaruhi *work-life balance* diantaranya adalah: (1). Karakteristik individu. Setiap individu mempunyai karakteristik atau cara tersendiri dalam menanggapi berbagai hal. Karakter ini sangat berpengaruh dalam kehidupan kerja dan diluar pekerjaan; (2). Karakteristik keluarga. Karakteristik keluarga sangat menentukan adanya konflik antara hubungan keluarga dengan pekerjaan; (3). Sikap. Sikap individu dalam interaksi sosial, evaluasi terhadap diri sendiri maupun peristiwa yang dialami; dan (4) Pekerjaan itu sendiri. Seperti jenis pekerjaan, tanggung jawab individu dalam pekerjaan, bobot pekerjaan dan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan berpengaruh terhadap *work-life balance*.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi *work life balance*, yaitu gender, dukungan organisasi, dukungan keluarga, karakteristik kepribadian, karakteristik pekerjaan, jam kerja, kehadiran anak dan nilai-nilai budaya.

II.1.3 Kepuasan Kerja

II.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan masalah yang penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi sebab kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Tingkat kepuasan kerja pegawai juga ditunjukkan

dengan fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi untuk waktu yang lama. Bila dibandingkan dengan komponen kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, komponen perilaku lebih informatif, karena sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku, sebagai contoh bila seseorang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap menjadi pegawai di tempat tersebut karena alasan finansial.

Banyak ahli mendefinisikan tentang kepuasan kerja, diantaranya adalah Robbins, dkk (2018) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Selain itu Sukoco (2019) menjelaskan kepuasan kerja adalah sikap suka atau tidak suka individu terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja, pekerjaan dan manajemen. Lalu Gibson (2016) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi individu tentang pekerjaan. Kepuasan kerja menurut Indrasari (2017) merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Berdasarkan pada prinsip pengembangan sumber daya manusia dan bermacam studi terdapat berbagai upaya organisasi dalam menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai, memenuhi kebutuhan finansial serta kesempatan

pengembangan diri pegawai, sehingga setiap pegawai dapat mencapai kepuasan kerja. Dalam unit kerja, pegawai tidak hanya sekedar bekerja, namun juga menghadapi berbagai situasi seperti menyangkut hubungan dengan rekan kerja, dengan kebijakan atasan, dengan imbalan yang diterima, maupun kesempatan promosi. Kondisi ini dipercayai dapat mempengaruhi perilaku pegawai, produktivitas kerja, tingkat absensi pegawai dan perputaran pegawai sebagai manifestasi kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga merupakan prediktor yang baik terhadap keinginan atau keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya (Gazioglu & Tansel, 2002).

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya merasa senang akan pekerjaannya. Indrasari (2017) menyampaikan bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja. Hasby (2020) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah kesenangan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya. Mirip dengan hal di atas maka Wexley & Yukl (2005), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara seseorang dalam merasakan dirinya atau pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan.

Sementara itu, Robbins et al (2018) menyampaikan bahwa seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan. Sule (2002) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipahami melalui beberapa aspek yakni kepuasan kerja

merupakan bentuk respon pegawai terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja, dan kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap pekerja. Selanjutnya Davis and Newstrom (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang (*favorable and unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya.

Sunarta (2019) merangkum kepuasan kerja tidak hanya mendorong perilaku positif seperti produktif, disiplin, patuh, inovatif, suka menolong, mengendalikan perilaku negatif kontra produktif seperti korupsi, pencurian, perusakan, dan keluar kerja namun juga berhubungan dengan kebahagiaan, kesehatan psikologis dan kualitas kehidupan pekerja. Kebahagiaan individu dalam bekerja tidak hanya berhubungan dengan gaji, namun bagaimana pegawai merasa puas dalam aspek materi dan non materi. Kepuasan kerja tidak hanya merupakan imbalan/ pendapatan namun bagaimana kerja yang menyenangkan, baik dan bermakna.

Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau kesenjangan (*gab*) antara apa yang telah diperoleh dengan apa yang diharapkan. Sikap senang yang ditunjukkan oleh seseorang dalam bekerja merupakan ekspresi karena apa yang menjadi tanggungjawabnya telah dijalankan dengan baik dan merasa puas atas hasil kerjanya. Sebaliknya apabila seseorang dalam bekerja tidak didukung oleh peralatan kerja yang memadai, lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan rendahnya perhatian dari pimpinan, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan pegawai di tempat kerja

dikatakan oleh (Robin & Judge, 2018) dapat mengarah pada tindakan keluar/meninggalkan organisasi, suara-aktif konstruktif, kesetiaan pasif optimis, dan pengabaian/ pasif (mengabaikan perintah dan larangan).

Dari uraian di atas maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari penilaian karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya yaitu besarnya rasa suka karyawan terhadap pekerjaannya dan seberapa jauh pekerjaannya dapat memuaskan kebutuhannya.

II.1.3.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Sunarta (2019) menjelaskan teori tentang kepuasan kerja sangat banyak dibahas oleh para ahli dengan berbagai pendekatan ilmu masing-masing. Beberapa teori kepuasan kerja diantaranya seperti *Goal Setting Theory* oleh Locke (1969), *Vroom's Expectation Theory* oleh Eerde (1996), *Equity Theory* dari Adams (1963) dan *Two Factor Theory* oleh Herzberg (2003).

Bila membicarakan teori *Goal Setting* dari Locke (1969), maka kepuasan kerja pada dasarnya ditentukan oleh jarak antara apa yang diinginkan dan yang dimiliki seseorang dalam pekerjaan. Atau merupakan selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Selanjutnya apabila mendasarkan pada pendekatan *Vroom's Expectation Theory* dari Eerde (1996) kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu memiliki kemampuan dan kebutuhan. *Equity Theory* dari Adams (1963) membahas kepuasan kerja dalam pendekatan perbandingan sosial yang menganggap bahwa kepuasan kerja tidak hanya

melibatkan dua pihak yaitu individu/ pekerja dan pemberi kerja (organisasi) tetapi juga adanya perbandingan sosial.

Kembali dijelaskan oleh Sunarta (2019) stimulus-organisme-respon bermakna bahwa stimulus eksternal (lingkungan eksternal) mempengaruhi persepsi, selanjutnya persepsi mempengaruhi sikap (puas dan tidak puas) atas hasil kerja dan perilaku kerja. Berdasarkan perspektif perilaku sosial, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal dan internal individu seperti pikiran dan emosi. Sebagaimana dikatakan oleh Herzberg (2003) bahwa faktor lingkungan eksternal terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi, pengawasan, teknis, hubungan antar pribadi penyelia, prestasi, pengakuan (apresiasi), penghargaan, promosi pangkat, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, komunikasi dan informasi. Sedangkan faktor internal/ individu terdiri dari persepsi dan emosi.

Herzberg (2003) mengklasifikasikan dua (2) faktor yakni faktor *hygien* atau penyebab ketidakpuasan dan faktor motivator atau penyebab kepuasan. Faktor *hygien* sebagai faktor penyebab ketidakpuasan dalam bekerja bersifat ekstrinsik, sedangkan faktor motivator atau pendorong/ penyebab kepuasan dalam bekerja bersifat intrinsik. Faktor ekstrinsik berkaitan dengan hal-hal yang bersifat fisik atau materiil sedangkan faktor intrinsik lebih bersifat pujian, sanjungan, pengakuan, dan prestasi. Faktor pemotivasian (motivator) merupakan *intrinsic factors* yang meliputi dorongan untuk berprestasi, kemajuan, kesempatan berkembang, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri. Faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) merupakan *extrinsic factors*, yang meliputi masalah penggajian,

pengupahan, kebijakan, keamanan kerja, pengawasan, administrasi, kondisi kerja, dan status pegawai.

Oleh Herzberg disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfiers*) selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*) dan ketidak-puasan kerja (*job dissatisfiers*) selalu disebabkan oleh hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*). Adanya istilah kepuasan dalam bekerja oleh Herzberg yang dinamakan dengan motivator dan ketidak puasan dinamakan dengan faktor *hygiene*, membuat keduanya dikenal dengan istilah teori motivasi dua faktor Herzberg.

Dalam teori Herzberg, pegawai harus diberi pekerjaan yang lebih menantang, mengarah pada pekerjaan yang menuntut keahlian sehingga kemampuannya dapat berkembang dan mudah dimotivasi. Sebagai faktor kepuasan kerja, motivator dapat berbentuk prestasi, promosi, kenaikan pangkat, serta penghargaan lain yang dapat memotivasi pegawai dalam bekerja.

Menurut Locke dalam Sunarta (2019), kepuasan kerja meliputi aspek rasional dan irrasional (emosi). Berbasis pendekatan Utilitarianisme, setiap individu selalu berusaha memaksimalkan kepentingan diri dan kelompoknya. Manusia hanya akan bertindak apabila diperkirakan dia akan mendapatkan imbalan. Efek *endowment* (imbal hasil) sebagai fakta bahwa individu seringkali meminta (mengharapkan) jauh lebih banyak dibandingkan dengan yang individu berikan untuk mendapatkannya.

Mencapai kepuasan kerja pegawai memunculkan faktor-faktor pengganggu atau penghambat seperti karakter pekerjaan, teman sejawat, kondisi

kerja, gaji, upah, promosi, kepemimpinan, dan keadilan atas hak-hak pegawai yang dapat terpenuhi sesuai dengan harapan (ekspektasi). Semua pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi, pada umumnya akan mengalami proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan peningkatan karir sesuai jalur yang telah diprogramkan. Dalam proses seleksi inilah pegawai yang diterima biasanya menginginkan jenjang karir yang tinggi, sistem penggajian yang adil dan perlakuan pimpinan yang manusiawi selama bekerja. Seorang pegawai selama bekerja, dapat merasa puas bahkan sangat puas pada satu aspek tertentu namun sangat mungkin tidak puas pada satu atau lebih aspek yang lain.

Ganjaran yang diberikan kepada pegawai dapat berupa gaji, upah, bonus, dan kesejahteraan lain yang bersifat ekstrinsik, serta ganjaran yang berupa pujian, penghargaan, apresiasi, rasa hormat, dan bentuk empati lainnya yang bersifat intrinsik (Stringer et al., 2011). Ganjaran atau upah dalam bentuk materi bagi pegawai di banyak Negara, menempati urutan tertinggi sebagai faktor kepuasan kerja. Faktor lain dalam bentuk non materi seperti pujian dan apresiasi dapat memberikan pengaruh positif dalam bekerja.

Lalu teori model aspek kepuasan (*facet satisfaction*) yang dicetuskan oleh Lawler dalam Berry (1998) menjelaskan bahwa kepuasan dihasilkan ketika jumlah yang diterima sama dengan yang diharapkan. Ketidakpuasan dihasilkan ketika individu mendapatkan kurang dari apa yang diharapkan. Lawler dalam Berry (1998) menjelaskan lagi bahwa ukuran kesenjangan yang menentukan jumlah ketidakpuasan akan terjadi ketika individu menerima:

- 1) *Input* (kemampuan, pendidikan, pelatihan dan lainnya) individu terlalu tinggi terhadap pekerjaannya;
- 2) Tuntutan pekerjaan;
- 3) Tingkatan hasil yang diterima rendah;
- 4) Rekan-rekan kerja memiliki input dan output yang lebih seimbang;
- 5) Rekan kerja memiliki hasil aktual yang lebih baik.

Terdapat pula kesenjangan positif, yaitu ketika yang diterima lebih dari yang seharusnya atau kompensasi yang berlebihan (*overcompensation*), menurut Lawler dalam Berry (1998) hal tersebut membuat individu akan merasa bersalah dan tidak nyaman yang pada akhirnya akan menghasilkan ketidakpuasan. Dari berbagai uraian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari *Goal Setting Theory* oleh Locke (1969), *Vroom's Expectation Theory* oleh (Eerde (1996), *Equity Theory* oleh Adams (1963), *Two Factor Theory* oleh Herzberg (2003) dan teori model aspek kepuasan (*facet satisfaction*) oleh Lawler.

II.1.3.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator. Munandar (2004) mencetuskan bahwa terdapat lima (5) dimensi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan

merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

2. Kesempatan terhadap gaji. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.
3. Kesempatan promosi. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
4. Kepuasan terhadap supervisi. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
5. Kepuasan terhadap rekan sekerja. Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai

Kemudian Wexley & Yukl (2005) mengatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri 7 (tujuh) dimensi yaitu:

1. Kompensasi. Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.
2. Supervisi. Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Pekerjaan itu sendiri. Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Hubungan dengan rekan kerja. Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.
5. Kondisi kerja. Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai.
6. Kesempatan memperoleh perubahan status. Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.

7. Keamanan kerja. Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

Luthans (2008) lalu membagi dimensi kepuasan kerja menjadi enam (6) dimensi yaitu dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji. Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh sebab itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.
2. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat pegawai tertekan.
3. Promosi. Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.
4. Teman kerja. Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini

jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja.

5. Pengawasan. Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai.
6. Kelompok Kerja. Didalam organisasi pegawai masuk ke dalam kelompok kerja. Kelompok kerja yang kondusif akan memberikan kemudahan pegawai bekerja dan pada akhirnya memberikan kepuasan pegawai.

Sukoco (2019) menetapkan tujuh (7) dimensi yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai yang diadaptasi dari *Goal Setting Theory* yang dicetuskan oleh Locke (1969) yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Termasuk didalamnya minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
2. Pembayaran. Termasuk didalamnya jumlah pembayaran, keadilan pembayaran dan cara pembayaran.
3. Promosi. Termasuk didalamnya keadilan mendapatkan promosi dan kesempatan mendapat promosi.

4. Kondisi kerja. Menyangkut jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur ruangan kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja.
5. Supervisi. Termasuk didalamnya gaya dan pengaruh pimpinan, hubungan antara sesama manusia dan keterampilan administratif.
6. Rekan kerja. Termasuk didalamnya kompetensi, saling membantu dan keramah-tamahan antar rekan kerja.
7. Perusahaan dan manajemen. Di dalamnya termasuk kebijakan dan perhatian terhadap karyawan.

Dari berbagai uraian di atas maka disimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil adaptasi Sukoco (2019) berbasis *goal setting theory* Locke (1969) yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja serta perusahaan dan manajemen.

II.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Purba, dkk (2020) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang berfungsi mendorong kepuasan kerja pegawai, diantaranya yaitu: (1). Kerja yang secara mental menantang; (2). Ganjaran yang pantas; (3). Kondisi kerja yang mendukung; (4). Rekan sekerja yang mendukung dan (5). Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan. Bila kepuasan kerja dapat tercapai maka akan meningkatkan

produktivitas, meningkatkan disiplin kerja dan menurunnya tingkat mutasi pegawai.

Sutrisno (2010) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya adalah:

1. Faktor psikologis.

Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan karyawan.

2. Faktor sosial.

Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan atasan.

3. Faktor fisik.

Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan dan umur karyawan.

4. Faktor finansial.

Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, berbagai tunjangan, fasilitas yang diberikan maupun promosi.

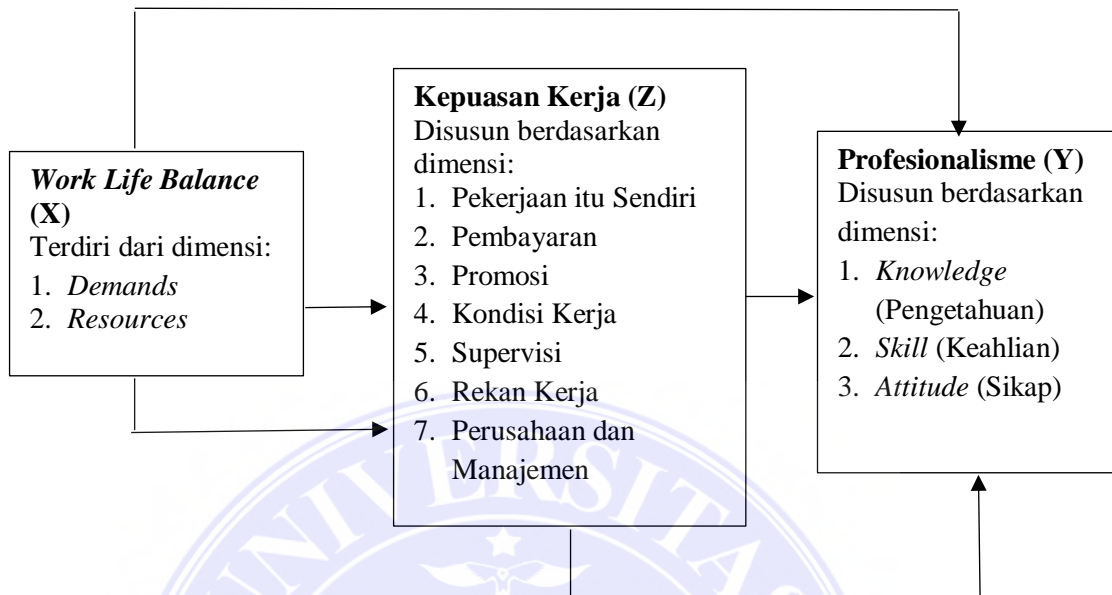
Menurut Aliya & Saragih (2020) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, beberapa faktor tersebut ialah *work-life*

balance dan lingkungan kerja. Baik *work-life balance* dan lingkungan kerja, masing-masing memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Individu yang memiliki tempat kerja yang mendukung dan ramah keluarga membuat individu tampak lebih puas dengan pekerjaannya seperti dijelaskan oleh Robbins & Coulter (2016).

Salunke (2015) lalu menyatakan bahwa karyawan memedulikan lingkungan kerja fisik yang nyaman, sehingga kondisi saat bekerja dapat memengaruhi kepuasan kerja dan hal ini dapat memberikan peningkatan kepuasan kerja. Maka berdasarkan berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, faktor finansial, *work-life balance* dan lingkungan kerja menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

II.2 Kerangka Konsep

Kerangka pemikiran dalam Penelitian ini disusun berdasarkan permasalahan yang diuraikan dalam latar belakang serta disesuaikan dengan pendekatan beberapa teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan aspek yang diteliti. Hal tersebut akan memudahkan dalam menetapkan kerangka pikir yang logis dalam proses hubungan antara tiga variabel yang sedang diteliti. Berikut ini merupakan diagram kerangka konsep penelitian yang akan dilaksanakan.



Gambar 0.1 Kerangka Konsep Penelitian

II.2.1 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Profesionalisme ASN

Profesionalisme berasal dari kata profesi. Kata profesi berasal dari bahasa latin yaitu *professus* yang berarti mampu atau ahli dalam suatu pekerjaan. Dien, dkk (2021) menjelaskan bahwa profesionalisme merupakan kualitas sikap anggota suatu profesi terhadap profesinya. Profesionalisme juga terkait dengan derajat pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk dapat melakukan tugas-tugasnya. Profesionalisme merupakan bentuk sikap para anggota profesi yang benar-benar menguasai bidangnya dan sungguh-sungguh terhadap profesinya. Profesionalisme sendiri adalah komitmen para Profesional terhadap profesinya.

Kartasmita dalam Dien, dkk (2021) mengatakan bahwa Profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya, kesungguhan hati untuk mendalami, menerapkan, dan bertanggung jawab atas profesinya. Siagian (2000) lalu menjelaskan bahwa profesionalisme adalah keandalan dalam pelaksanaan

tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan. Dengan kata lain profesionalisme dapat diukur dari segi kecepatannya dalam menjalankan fungsi dan mengacu pada prosedur yang disederhanakan. Terbentuknya profesionalisme Aparatur menurut pendapat di atas memerlukan pengetahuan dan keterampilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh Aparatur maka akan tercapai keandalan dalam menjalankan tugas yang bermutu tinggi, tepat waktu, cermat dan dengan prosedur yang sederhana.

Keahlian dan kemampuan Aparatur merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Apabila suatu organisasi berupaya untuk memberikan pelayanan secara prima maka organisasi tersebut wajib mendasarkan profesionalisme terhadap tujuan yang ingin dicapai. Selanjutnya Siagian (2000) kembali mengatakan bahwa profesionalisme dapat dilihat dari aspek kreativitas, inovasi dan responsifitas.

Untuk mencapai masyarakat yang sejahtera diperlukan penyelenggaraan pemerintahan yang baik secara terus-menerus. Paradigma *good governance* sendiri dipahami sebagai praktik penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik yang tidak semata-mata didasarkan kepada pemerintah atau negara saja, tetapi harus melibatkan seluruh elemen, baik internal birokrasi maupun eksternal birokrasi. Upaya untuk mewujudkan *good governance* memerlukan profesionalisme dari Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas pemerintahan.

Untuk melaksanakan ketentuan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2020 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010- 2025, maka perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Reformasi birokrasi disini diartikan sebagai perubahan untuk perbaikan sistem, cara bekerja, susunan pekerjaan, atau tata aturan manajerial, terutama yang berkait dengan masalah persepsi dan patologi birokrasi yang lebih mengutamakan kepentingan sendiri, *self-serving*, *statusquo* dan resisten terhadap perubahan, serta memusatkan kekuasaan seperti dijelaskan oleh Murgiyono, 2010.

ASN profesional adalah ASN yang bermutu, bertanggungjawab, berprestasi, bersopan santun, beretika, dan jujur. Sehingga dapat dikatakan bahwa paradigma manajemen PNS dalam reformasi birokrasi adalah perubahan dalam penyelenggaraan manajemen PNS, bukan hanya sekedar melakukan perubahan pola berpikir dan pola bertindak, tetapi juga menerapkan nilai-nilai (*values*) profesionalisme yang harus dibentuk dalam suatu sistem pembinaan yang terencana dan sistematis, baik terhadap pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan manajemen PNS, maupun terhadap pihak PNS sendiri (Murgiyono, 2010).

Untuk mencapai profesionalisme ASN dibutuhkan *work-life balance*. Keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*) saat ini menjadi penentu penting bagi lebih banyak pekerja dalam mencapai profesionalisme. Isu-isu mengenai keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi penting karena berkaitan dengan keberlangsungan kehidupan seseorang dalam organisasi tempat dia bekerja, dalam keluarga, serta keyakinan pribadi yang akan

dimanifestasikan dalam keseluruhan perilakunya. Hal tersebut ditegaskan oleh Friedman & Greenhaus (2000) bahwa partisipasi dalam satu peran, seperti pekerjaan, lebih sulit bagi karyawan yang juga memiliki tuntutan peran di dalam keluarga sehingga akan memunculkan konflik dalam pekerjaan dan keluarga (*work-family conflict*). Oleh karena itu, orang-orang yang bekerja memiliki keinginan untuk dapat memenuhi komitmen terhadap pekerjaan dan keluarga serta usaha untuk mencapai kepuasan pada pengalaman dan kesuksesan dalam menjalani kehidupan.

Fapohunda (2014) melakukan penelitian yang mengeksplorasi praktik *work-life balance* terhadap produktivitas karyawan yang mendukung peningkatan profesionalisme dan apakah praktik *work-life balance* mungkin mengurangi intensi *turnover* karyawan dan absensi. Dalam penelitian tersebut tergambar bagaimana pekerja Nigeria menangani situasi kerja yang tidak menguntungkan dan mengkoordinasikan kehidupan pekerjaan dan keluarga mereka.

Penelitian lain dilakukan oleh Mordi & Ojo (2011) terhadap 20 institusi perbankan di Lagos - Nigeria yang terdiri dari 200 orang responden manager level menengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 46% responden merasa puas dan 54% merasa tidak puas dengan jam kerja yang ada. Responden merasa bahwa setelah bekerja mereka tidak memiliki cukup waktu untuk keluarga. Studi ini menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara dukungan organisasi terhadap *work life balance* karyawan. Dalam penelitian ini diketahui bahwa faktor internal lebih dominan, seperti situasi dimana para karyawan waspada dalam mengambil tindakan untuk bekerja secara profesional. Kondisi ini menyiratkan

hubungan yang signifikan antara praktik *work-life balance* dan profesionalisme kerja karyawan yang akhirnya menghasilkan produktivitas organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mordi & Ojo (2011) tersebut melaporkan bahwa 86% dari responden menyatakan ketidakmampuan untuk mencapai *work-life balance* yang wajar sehingga produktivitas kerja secara profesional rendah dari indikator mutu dan waktu.

Rafsanjani, dkk (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kemampuan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau *work-life balance* (WLB) sangat dibutuhkan. Tidak hanya didukung oleh masing-masing karyawan, tetapi juga dari organisasi tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work-life balance* memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja, profesionalisme dan tanggung jawab karyawan.

Pengamatan Peneliti di lapangan juga menunjukkan kondisi bahwa jam kerja cenderung menjadi lebih panjang sebagai dampak dari penerapan aplikasi/ sistem informasi berbasis *web* yang berpotensi mengganggu *work-life balance* pegawai. Jam kerja tidak hanya di kantor namun bersambung lagi di rumah. Konflik akan lahir bila porsi alokasi waktu untuk pekerjaan, keluarga dan diri pribadi tidak seimbang. Penurunan kondisi kesehatan, penurunan kualitas kerja, stres dan *unhappy* menjadi beberapa konsekuensinya. Selain itu profesionalisme Aparatur yang berisi pengetahuan dan keterampilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pun cenderung tidak tercapai. Keandalan dalam menjalankan tugas, ketepatan waktu, kecermatan dan prosedur yang sederhana sebagai penilaian taraf

profesionalisme pegawai oleh masyarakat sulit diwujudkan dengan tidak tercapainya *work-life balance* dalam diri pegawai.

II.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Profesionalisme ASN

Indrasari (2017) menjelaskan kepuasan kerja sebagai sikap umum pegawai tentang pekerjaan yang dilakukannya. Luthans (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara balas jasa pegawai dengan tingkat nilai balas jasa baik finansial maupun non finansial. Handoko (2001) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka dalam organisasi.

Stringer et.al (2011) menjelaskan bahwa bentuk ganjaran yang dapat diberikan kepada pegawai bisa berupa upah, bonus, dan kesejahteraan lain yang bersifat ekstrinsik. Ganjaran seperti pujian, penghargaan, apresiasi, rasa hormat, dan bentuk empati lainnya disebut bersifat instrinsik. Pemberian ganjaran atau upah dalam bentuk materi bagi pegawai dibanyak negara, menempati urutan tertinggi sebagai faktor penentu kepuasan kerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari, dkk (2020) bahwa *fee* audit berpengaruh positif terhadap kualitas audit pada Kantor Akuntan Publik di Bali, yang artinya kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh positif profesionalisme auditor terhadap kualitas audit yang dilakukan.

Hasby (2020) mengemukakan bahwa pemberian kompensasi (gaji) khususnya bagi Pegawai Negeri Sipil di Indonesia dirasakan masih kurang untuk

memenuhi kebutuhan pegawai. Pemerintah perlu mempertimbangkan sistem pengkompensasian PNS, karena akan mempengaruhi kepuasan kerja PNS yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja PNS secara profesional. Selain itu dijelaskan pula intensitas pekerjaan yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada keinginan untuk keluar dari organisasi.

Kurniawan & Suswanta (2021) mengatakan bahwa profesional adalah individu yang mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu yang menjadi dasar kinerjanya. Beberapa kompetensi yang wajib dimiliki ASN diantaranya ialah kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Lalu Herman (2003) menjelaskan bahwa salah satu hal yang mempengaruhi profesionalisme ASN ialah adanya jiwa pengabdian kepada masyarakat. Komara (2007) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalisme seorang Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugasnya adalah adanya jaminan kesejahteraan. Negara berkewajiban menciptakan kesejahteraan bagi warga negaranya. Besaran gaji yang layak berpengaruh terhadap kesejahteraan yang berdampak positif pada kepuasan kerja dan profesionalisme pegawai.

Kondisi di lapangan menurut pengamatan Peneliti sesuai dengan penelitian di atas bahwa besaran kompensasi yang diterima pegawai dirasa masih kurang untuk memenuhi kebutuhan. Ditetapkannya Peraturan Bupati Tapanuli Selatan tentang tambahan penghasilan pegawai berbasis kinerja memang memberikan angin segar bagi upaya peningkatan kesejahteraan pegawai, namun besaran yang diterima dibandingkan dengan beban tugas yang diemban dirasakan belum

seimbang imbalannya. Kondisi ini cenderung menurunkan kepuasan kerja pegawai yang muara akhirnya mempengaruhi taraf profesionalisme pegawai dalam memberikan pelayanan publik sebagaimana tugas dan fungsinya.

II.2.3 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Ganaphati (2016) dikatakan bahwa dengan diterapkannya program *work-life balance*, para karyawan tidak hanya menghabiskan waktunya untuk pekerjaan saja, tetapi juga agar mempunyai kehidupan lain di luar dunia pekerjaan seperti di keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta suatu keseimbangan yang akan membuat karyawan menjadi bahagia dan puas dalam bekerja. Untuk itu, sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan dalam memenuhi kebutuhan karyawan sebagai kunci untuk mencapai tujuan organisasi.

Ramadhani (2013) menjelaskan bahwa *work-life balance* dapat diukur dengan indikasi keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Keseimbangan waktu berkaitan dengan jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan berkegiatan di luar pekerjaan. Keseimbangan keterlibatan meliputi keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau di luar pekerjaan. Keseimbangan kepuasan berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja pada saat bekerja dan hal-hal di luar pekerjaan. Beririsan dengan hal tersebut, Risna, dkk (2017) menemukan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan terhadap kepuasan kerja pada perawat di BLUD Rumah Sakit Konawe Selatan.

Dalam tulisan Finegold & Mohrman (2001), ditemukan bahwa pegawai tidak hanya mendefinisikan kepuasan kerja dengan jumlah penghasilan atau tingginya gaji yang diterima. Pegawai akan menganggap dirinya sukses bila kebutuhan pribadi dan keluarga tidak terganggu oleh pekerjaan. Seiring dengan perkembangan karier, karyawan akan terus melakukan evaluasi terhadap pencapaian hidupnya. Banyak perusahaan menganggap bahwa kepuasan kerja cukup berupa kenaikan gaji dan jabatan, namun sebenarnya banyak karyawan yang mengharapkan bentuk tidak berwujud dari kepuasan kerja berupa keseimbangan kehidupan – kerja.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di lapangan, ketidakseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan selalu ada, misalnya target penyelesaian tugas yang mendesak, rapat hingga larut malam, serta perjalanan bisnis ke luar kota membuat kebutuhan keluarga terganggu. Berbagai perubahan regulasi dalam era reformasi birokrasi saat ini menuntut standar tinggi produktivitas dan profesionalisme ASN. Kondisi tersebut membuat ASN harus pandai membagi prioritas dan mengelola aktivitas seefektif dan seefisien mungkin.

II.2.4 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Profesionalisme ASN Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan komponen penting dalam tata laksana kegiatan pemerintahan sehingga profesionalisme dalam bekerja perlu menjadi perhatian. Profesionalisme berkaitan erat dengan kemampuan seorang Aparatur Negara dalam menjalankan tugasnya dan keterikatannya pada aturan

organisasi. Dalam pendapat Sulistya (2008) profesionalisme diukur melalui keahlian yang dimiliki seseorang sesuai dengan kebutuhan tugas yang dibebankan organisasi kepadanya. Manurung (2021) lalu menambahkan bahwa menilai profesionalisme dapat melalui sikap atau semangat untuk mempertahankan suatu profesi dan memelihara citra publik terhadap diri pegawai serta untuk menekuni ilmu dan substansi pekerjaan dalam bidangnya. Maksudnya bahwa dinamika kualitas pelayanan terhadap masyarakat turut ditentukan oleh profesionalisme yang dimiliki aparatur dalam melaksanakan tugasnya.

Profesionalisme mencerminkan penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang terhadap pekerjaan dalam bidangnya. Novin & Tucker (1993) menjelaskan profesionalisme sebagai penguasaan di bidang pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan karakteristik (*ethics*). Sedangkan Hill, et al. (1998) mengatakan bahwa profesionalisme ditentukan oleh penguasaan dalam hal pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitudes*). Kemudian Moeljono dalam Podungge dan Aneta (2020) mengatakan bahwa profesionalisme terdiri dari *knowledge*, *skill*, dan *integrity*. Bila disimpulkan pendapat para ahli tersebut maka profesionalisme dibangun oleh pengetahuan, keterampilan, karakteristik, sikap dan integritas.

Pengamatan yang dilakukan Peneliti menunjukkan bahwa keseimbangan pekerjaan – kehidupan dan kepuasan kerja berperan dalam membentuk profesionalisme kerja pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Bila *work-life balance* tercapai dan kepuasan kerja tinggi maka taraf profesionalisme pegawai juga tinggi lalu begitu pula sebaliknya, bila *work-life*

balance tidak tercapai dan kepuasan kerja rendah maka taraf profesionalisme pegawai pun rendah.

Penelitian oleh Wijaya & Edwina (2021) terhadap 103 karyawan memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *work-life balance* dan kepuasan kerja bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan dan rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Pegawai akan merasa nyaman dan menikmati setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada akhirnya, adanya *work-life balance* dan kepuasan kerja akan membantu instansi dalam mempertahankan pegawai terbaiknya yang dapat meningkatkan profesionalisme kerja dan produktivitas perusahaan.

Work-life balance merupakan tingkat keterlibatan yang memuaskan atau kecocokan antara berbagai peran dalam kehidupan seseorang (Hudson, 2005). Individu mampu menyesuaikan diri dengan berbagai kepentingan dan kegiatan dalam kehidupan, baik dalam kehidupan pekerjaan, keluarga maupun dalam kehidupan personal. Greenhaus, et al (2003) menjelaskan mengenai *work life balance* sebagai penilaian individu atas kepuasan mereka dengan pekerjaan dan peran hidup mereka mengingat prioritas mereka pada satu titik waktu.

Kim (2014) dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa banyak Peneliti menyetujui peran penting dari *work-life balance* terkait dengan kesejahteraan psikologis individu dan rasa harmoni secara keseluruhan dalam kehidupan, yang merupakan indikator keseimbangan antara peran tempat kerja dan peran dalam

keluarga. Kim (2014) menunjukkan bahwa karyawan maupun organisasi mendapat manfaat dari *work-life balance* yang berhasil seimbang.

Kemudian menurut Arunika & Kottawatta (2015) pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dapat menjadi positif dan negatif terhadap aspek psikologis pegawai. Terdapat dua (2) dimensi dalam *work-life balance* yaitu *demands* dan *resources*. Satu dimensi diantaranya bisa berupa pengaruh negatif terhadap aspek psikologis pegawai dan yang lainnya merupakan dimensi *work-life balance* yang dapat berpengaruh positif terhadap aspek psikologis pegawai.

Menurut Indrasari (2017) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja akan mencapai kematangan psikologis dan pada akhirnya akan memunculkan perilaku positif sebagai manifestasi profesionalisme dalam bekerja.

Prena dan Sudiartama (2020) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh profesionalisme pada hasil kerja/ kinerja. Artinya semakin meningkat kepuasan kerja dan profesionalisme maka kualitas kerja akan semakin meningkat. Begitu pula sebaliknya, semakin menurun kepuasan kerja dan profesionalisme maka kualitas kerja semakin menurun pula.

II.3 Hipotesis

Berdasarkan pada uraian kerangka konsep penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

1. Kepuasan kerja signifikan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap profesionalisme pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan.
2. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme ASN.
3. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme ASN.

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori. Penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan uji hipotesis dengan memperhatikan sebab akibat yang ditimbulkan serta hubungan antara variabel di dalam penelitian tersebut (Yusuf, 2017).

III.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian adalah komplek perkantoran Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan yang beralamat di Jalan Prof. Lafran Pane, Desa Situmba, Kecamatan Sipirok, Kabupaten Tapanuli Selatan. Adapun waktu penelitian adalah dari bulan April 2022 sampai dengan bulan Juli 2022.

III.3 Identifikasi Variabel

Yusuf (2017) menjelaskan bahwa variabel pada hakikinya merupakan konsep yang mempunyai variasi nilai. Bohnstedts (1982) menambahkan bahwa variabel ialah karakteristik dari orang, objek atau kejadian yang berbeda dalam nilai-nilai yang dijumpai pada orang, objek atau kejadian tersebut. Fraenkel & Wallen (1993) menyebutkan variabel adalah sifat kasus yang memiliki kemungkinan lebih dari satu kategori. Lalu Sugiyono (2014) menguraikan bahwa variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi

tertentu yang ditetapkan oleh Peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel yaitu:

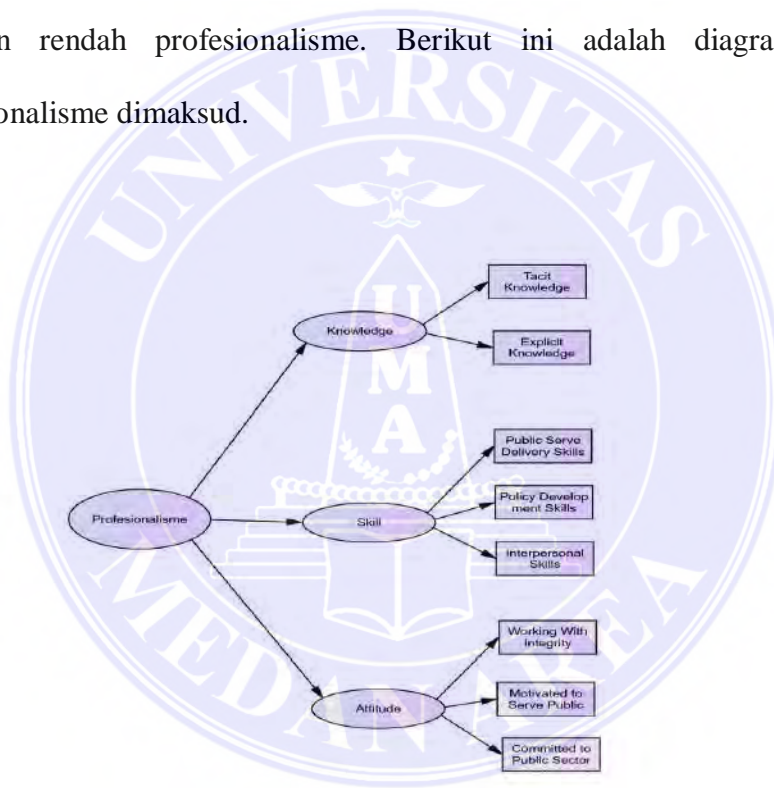
1. **Variabel bebas.** Variabel bebas (independen/ eksogen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *work-life balance* yang disimbolkan dengan (X)
2. **Variabel terikat.** Variabel terikat (dependen/ endogen) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari penelitian ini adalah **profesionalisme** yang disimbolkan dengan (Y).
3. **Variabel mediator atau *intervening*.** Sering disebut sebagai variabel perantara. Variabel mediator merupakan variabel yang menjadi perantara antara variabel eksogen dengan endogen. Variabel mediator/ *intervening* dari penelitian ini adalah **kepuasan kerja** yang disimbolkan dengan (Z).

III.4 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk memperjelas variabel-variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel utama, yaitu: (1) *Work-life balance* (X) sebagai variabel eksogen, (2). Kepuasan Kerja sebagai variabel mediator/ *intervening* (Z), dan (3). Profesionalisme (Y) sebagai variabel endogen.

III.4.1 Profesionalisme (Y)

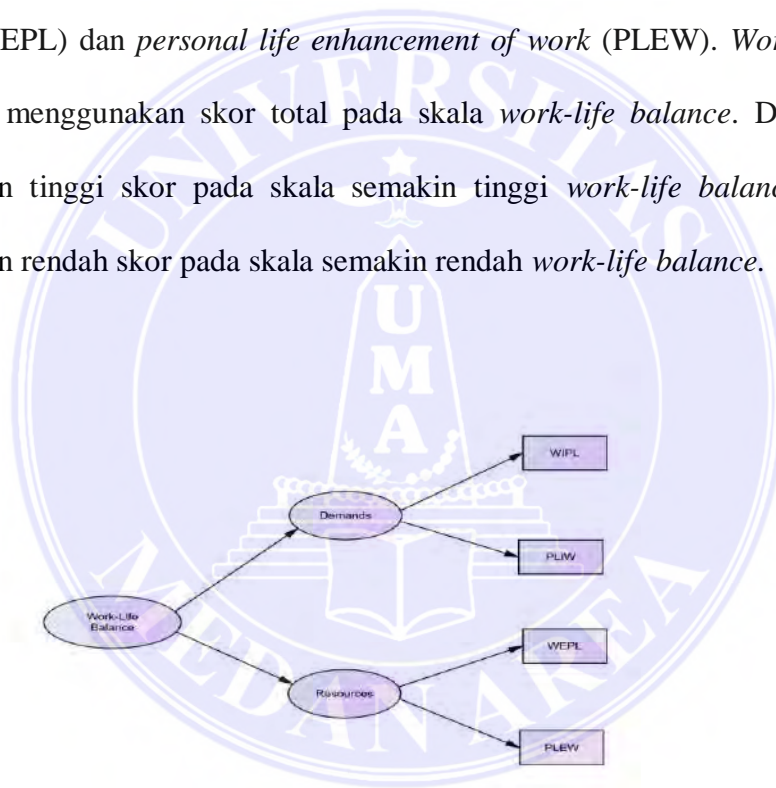
Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini yaitu profesionalisme adalah penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap seorang pegawai terhadap profesinya. Profesionalisme diukur menggunakan skor total pada skala profesionalisme. Dengan asumsi, semakin tinggi skor pada skala semakin tinggi profesionalisme. Sebaliknya, semakin rendah skor pada skala semakin rendah profesionalisme. Berikut ini adalah diagram penjelasan profesionalisme dimaksud.



Gambar 0.1 Diagram variabel profesionalisme

III.4.2 Work-Life Balance (X)

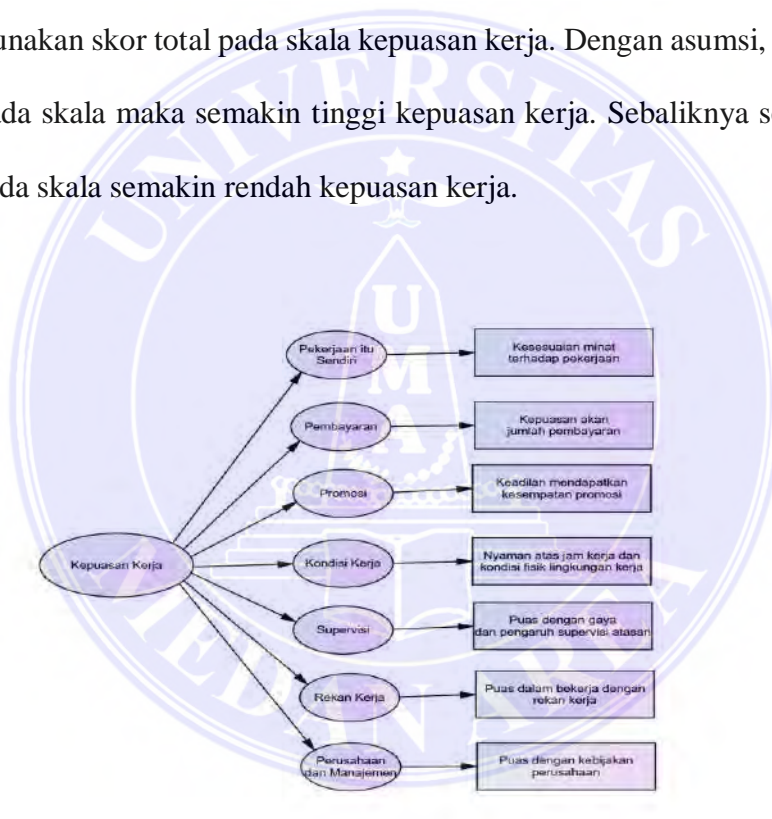
Work-life balance merupakan keseimbangan antara peran dan tanggung jawab di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Skala *Work life balance* diukur melalui dimensi *demands* dengan dua indikator didalamnya yaitu *work interference with personal life* (WIPL) dan *personal life interference with work* (PLIW) serta dimensi *resources* dengan dua indikatornya yaitu *work enhancement of personal life* (WEPL) dan *personal life enhancement of work* (PLEW). *Work-life Balance* diukur menggunakan skor total pada skala *work-life balance*. Dengan asumsi, semakin tinggi skor pada skala semakin tinggi *work-life balance*. Sebaliknya semakin rendah skor pada skala semakin rendah *work-life balance*.



Gambar 0.2 Diagram variabel *work-life balance*

III.4.3 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari penilaian karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya berupa besarnya rasa suka karyawan terhadap pekerjaannya dan seberapa jauh pekerjaannya dapat memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja diukur melalui aspek pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja serta perusahaan dan manajemen. Kepuasan kerja diukur menggunakan skor total pada skala kepuasan kerja. Dengan asumsi, semakin tinggi skor pada skala maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya semakin rendah skor pada skala semakin rendah kepuasan kerja.



Gambar 0.3 Diagram variabel kepuasan kerja

III.5 Populasi dan Sampel

Menurut Yusuf (2017) populasi merupakan keseluruhan dari unit analisis sesuai dengan informasi yang diinginkan, merupakan batas yang mempunyai sifat tertentu dan memungkinkan Peneliti menarik kesimpulan dari keadaan tersebut. Sugiono (2014) menambahkan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh Peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sampel secara sederhana dapat dikatakan sebagai bagian dari populasi yang terpilih untuk mewakili populasi tersebut. Sax (1979) mengatakan sampel adalah suatu jumlah yang terbatas dari unsur yang terpilih dari suatu populasi. Warwick menambahkan sampel ialah bagian dari suatu hal yang luas, yang khusus dipilih untuk mewakili keseluruhan. Mirip dengan hal di atas, Leedy (1980) menjelaskan sampel dipilih dengan hati-hati sehingga Peneliti akan dapat melihat karakteristik total populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional yang disetarakan di lingkungan kompleks perkantoran Kabupaten Tapanuli Selatan yang ada sebanyak 458 orang. Ukuran sampel ditentukan dengan memperhatikan teknik analisis yang akan dipergunakan dalam uji hipotesis. Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis data berupa model persamaan struktural (SEM/ *Structural Equation Model*). Haryono (2016) menyatakan bahwa Model SEM dengan jumlah variabel laten (konstruk) sampai dengan lima buah, dimana setiap konstruk memiliki tiga atau lebih indikator, maka jumlah sampel 100 – 150 sudah memadai. Pada umumnya jumlah 200 responden dapat diterima pada analisis

SEM. Metode estimasi SEM menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) atau metode lain seperti GLS atau WLS.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini berdasarkan pada pendapat Hair, et.al (1995) melalui metode MLE efektif pada jumlah sampel antara 150 - 400. Jumlah sampel juga dapat ditentukan dengan 5 - 10 sampel per parameter. Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) konstruk dengan total 68 parameter (30+17+21). Berdasarkan ketentuan Hair, et.al (1995) sebagaimana disebutkan di atas maka jumlah minimum sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 10 sampel dikalikan 30 (parameter terbanyak) maka hasilnya ialah 300 responden untuk membantu mendapatkan hasil yang lebih akurat dan meminimalisir generalisasi. Deskripsi penetapan 300 responden selaku sampel penelitian dimaksud dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Deskripsi Subjek Penelitian.

| No | Organisasi Perangkat daerah | Jumlah Pejabat yang Ada Berdasarkan Eselon (Orang) | | | | Penetapan Responden Penelitian Berdasarkan Eselon (Orang) | | | | Jumlah Responden (Orang) |
|----|--|--|-----|----|-------------------------------------|---|-----|----|-------------------------------------|--------------------------|
| | | II | III | IV | Pejabat Fungsional yang disetarakan | II | III | IV | Pejabat Fungsional yang disetarakan | |
| 1 | Sekretariat Daerah | 7 | 8 | 3 | 26 | 5 | 5 | 2 | 15 | 27 |
| 2 | Sekretariat DPRD | 1 | 3 | 1 | 8 | 1 | 2 | 1 | 6 | 9 |
| 3 | Inspektorat Daerah | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| 4 | Dinas Pendidikan Daerah | 1 | 4 | 7 | 8 | 1 | 3 | 5 | 6 | 14 |
| 5 | Dinas Kesehatan Daerah | 1 | 5 | 1 | 13 | 1 | 3 | 1 | 8 | 13 |
| 6 | Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Daerah | 1 | 7 | 3 | 14 | 1 | 5 | 2 | 7 | 14 |
| 7 | Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Daerah | - | 5 | 1 | 10 | 0 | 3 | 1 | 6 | 10 |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|----|----|---|---|---|---|----|
| 8 | Satuan Polisi Pamong Praja Daerah | - | 5 | 3 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 |
| 9 | Dinas Sosial Daerah | - | 5 | 1 | 12 | 0 | 3 | 1 | 7 | 11 |
| 10 | Dinas Ketenagakerjaan Daerah | - | 4 | 1 | 7 | 0 | 3 | 1 | 5 | 8 |
| 11 | Dinas PP dan Perlindungan Anak Daerah | - | 4 | 1 | 5 | 0 | 3 | 1 | 4 | 7 |
| 12 | Dinas Ketahanan Pangan Daerah | 1 | 3 | 1 | 6 | 1 | 2 | 1 | 4 | 8 |
| 13 | Dinas Lingkungan Hidup Daerah | 1 | 3 | 2 | 7 | 1 | 2 | 1 | 5 | 9 |
| 14 | Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Daerah | 1 | 5 | 0 | 9 | 1 | 3 | 0 | 6 | 10 |
| 15 | Dinas Pemberdayaan Masy dan Desa Daerah | 1 | 4 | 2 | 9 | 1 | 3 | 1 | 6 | 11 |
| 16 | Dinas Pengendalian Penduduk dan KB Daerah | 1 | 4 | 1 | 9 | 1 | 3 | 1 | 6 | 10 |
| 17 | Dinas Perhubungan Daerah | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 7 |
| 18 | Dinas Komunikasi dan Informatika Daerah | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 |
| 19 | Dinas Perdagangan dan Koperasi UKM Daerah | - | 4 | 1 | 8 | 0 | 3 | 1 | 6 | 9 |
| 20 | Dinas Penanaman Modal dan PPTSP Daerah | 1 | 5 | 1 | 8 | 1 | 3 | 1 | 6 | 10 |
| 21 | Dinas Pariwisata Daerah | 1 | 4 | 1 | 9 | 1 | 3 | 1 | 6 | 10 |
| 22 | Dinas Perindustrian Daerah | 1 | 3 | 2 | 7 | 1 | 2 | 1 | 5 | 9 |
| 23 | Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 6 |
| 24 | Dinas Pertanian Daerah | 1 | 6 | 1 | 16 | 1 | 4 | 1 | 7 | 12 |
| 25 | Dinas Perikanan Daerah | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 5 | 7 |
| 26 | BAPPEDA | 1 | 5 | 2 | 12 | 1 | 3 | 1 | 9 | 14 |
| 27 | BPKPAD | 1 | 6 | 11 | 7 | 1 | 4 | 7 | 5 | 17 |
| 28 | Badan Kepegawaian Daerah | 1 | 4 | 2 | 9 | 1 | 3 | 1 | 6 | 11 |
| 29 | Badan Penanggulangan Bencana Daerah | - | 4 | 6 | 0 | 0 | 3 | 4 | 0 | 7 |

| | | | | | | | | | | |
|---------------|--|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| 30 | Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 |
| Jumlah | | 29 | 128 | 65 | 236 | 19 | 84 | 43 | 154 | 300 |
| | | 458 | | | | 300 | | | | |

Sumber: Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan BKD Kabupaten

Tapanuli Selatan, 2022.

Teknik ini dilakukan karena keterbatasan waktu, tenaga dan biaya sehingga tidak dapat mengambil sampel dalam jumlah yang lebih besar. Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel secara proporsional dengan berdasarkan pertimbangan tertentu dan harus mewakili populasi yang akan diteliti. Adapun pertimbangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah para pejabat struktural yang terdiri dari Pejabat Tinggi Pratama (eselon II), Pejabat Administratif (eselon III), Pejabat Pengawas (eselon IV) dan pejabat ex-eselon IV yang kini menjadi pejabat fungsional yang disetarakan di lingkungan kompleks perkantoran Kabupaten Tapanuli Selatan.

III.6 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling*. Adapun strata dalam penelitian ini adalah jabatan. Warwick (1975) menjelaskan stratifikasi adalah proses membagi populasi menjadi sub-kelompok atau strata. Yusuf (2017) menambahkan *stratified random sampling* adalah prosedur dalam menentukan sampel dengan membagi populasi atas beberapa strata sehingga tiap strata menjadi homogen dan tidak tumpang tindih dengan kelompok lain.

III.7 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian menggunakan skala atau disebut dengan metode skala. Menurut Sugiono (2014) skala adalah suatu metode pengumpulan data yang berisikan daftar pertanyaan/ pernyataan yang harus dijawab oleh subjek secara tertulis. Sugiono (2014) juga menyatakan bahwa skala dapat digunakan dalam penelitian berdasarkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya.
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek dalam penelitian adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Interpretasi subjek tentang pernyataan-pernyataan yang diajukan kepadanya sama dengan yang dimaksudkan Peneliti.

Peneliti menggunakan skala Likert dalam penelitian ini. Sugiyono (2014) menjelaskan skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Setiap jawaban diberi skor dengan berdasarkan pada skala Likert dengan angka atau bobot yaitu 1 sampai dengan 4, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 0.1 Skor Skala Likert

| Pilihan Jawaban | Bobot Nilai | |
|--------------------------|-------------------|---------------------|
| | <i>Favourable</i> | <i>Unfavourable</i> |
| STS: Sangat Tidak Sesuai | 1 | 4 |
| TS: Tidak Sesuai | 2 | 3 |
| S: Sesuai | 3 | 2 |
| SS: Sangat Sesuai | 4 | 1 |

Sumber: Sugiyono (2014)

III.7.1 Skala *Work-Life Balance*

Skala *work-life balance* dalam penelitian ini dibangun oleh Fisher (2002) lalu diadaptasi dan dikembangkan di Indonesia oleh Gunawan, dkk (2019) yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Gunawan, dkk (2019) menjadikan 460 orang karyawan BUMN di Bandung sebagai responden. Uji reliabilitas menunjukkan nilai CR 0.975 dan VE 0.707 yang artinya skala tersebut reliabel dan uji validitas memperoleh skor SLF > 0.5 sehingga seluruh item dikatakan valid. Berikut ini disajikan kisi-kisi skala *wolk-life balance* dimaksud yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 0.2 Kisi-kisi Instrumen/ Alat Ukur Variabel *Work-life Balance*

| Variabel | Dimensi | Indikator | Kode Item/ Pemberian Skor (<i>Favorable/ Unfavorable</i>) | Sumber |
|--------------------------|------------------|--|--|--|
| <i>Work-life balance</i> | <i>Demands</i> | <i>Work Interference with Personal Life (WIPL)</i> | X1.1/ UF | Dibangun oleh Fisher (2002) lalu diadaptasi dan dikembangkan di Indonesia oleh Gunawan, dkk (2019) |
| | | | X1.2/ UF | |
| | | | X1.3/ UF | |
| | | | X1.4/ UF | |
| | | | X1.5/ UF | |
| | | <i>Personal Life Interference with Work (PLIW)</i> | X1.6/ UF | |
| | | | X1.7/ UF | |
| | | | X1.8/ F | |
| | | | X1.9/ UF | |
| | | | X1.10/ UF | |
| | | | X1.11/ UF | |
| | <i>Resources</i> | <i>Work Enhacement of Personal Life (WEPL)</i> | X1.12/ F | |
| | | | X1.13/ F | |
| | | | X1.14/ F | |
| | | <i>Personal Life Enhancement</i> | X1.15/ F | |
| | | | X1.16/ F | |

| | | | | |
|--|--|--------------------------|----------|--|
| | | <i>of Work</i> (PLEW) | X1.17/ F | |
| | | Jumlah item | 17 | |

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa skala *work-life balance* dalam penelitian ini terdiri dari 17 item dengan jumlah item *vaforable* sebanyak 6 dan item *unfavorable* sebanyak 11.

III.7.2 Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja dalam penelitian ini dibangun oleh Locke (1969) lalu diadaptasi oleh Sukoco (2019) dan telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Sukoco (2019) menjadikan 75 orang tenaga pendidik di Sekolah Polisi Negara (SPN) Kepolisian Daerah Sumatera Utara sebagai sampel. Berdasarkan uji SPSS diperoleh nilai reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0.915 maknanya skala tersebut reliabel dan uji validitas menunjukkan semua item valid. Berikut ini merupakan tabel berisikan kisi-kisi skala kepuasan kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 0.3 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

| Variabel | Dimensi | Indikator | Kode Item/ Pemberian Skor (<i>Favorable/ Unfavorable</i>) | Sumber |
|----------------|-----------------------|--|--|---|
| Kepuasan kerja | Pekerjaan itu sendiri | Individu merasa ada kesesuaian minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah | Z1.1/ F | dibangun oleh Locke (1969) lalu diadaptasi oleh Sukoco (2019) |
| | | | Z1.2/ F | |
| | | | Z1.3/ UF | |

| | | | |
|--|---------------|---|-----------------------------------|
| | | kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan | |
| | Pembayaran | Individu merasa puas akan jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya | Z1.4/ F Z1.5/ F Z1.6/ UF |
| | Promosi | Individu merasakan keadilan mendapatkan promosi dan memiliki kesempatan mendapat promosi | Z1.7/ F Z1.8/ F Z1.9/ UF |
| | Kondisi Kerja | Individu merasa nyaman dengan jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja | Z1.10/ F Z1.11/ F Z1.12/ UF |
| | Supervisi | Individu merasa puas dengan gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif | Z1.13/ F Z1.14 F Z1.15/ UF |
| | Rekan kerja | Individu merasa puas bekerja dengan saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja | Z1.16/ F Z1.17/ F Z1.18/ UF |

| | | | | |
|-------------|--------------------------|--|-----------|--|
| | Perusahaan dan manajemen | Individu merasa puas dengan kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit lainnya. | Z1.19/ F | |
| | | | Z1.20/ F | |
| | | | Z1.21/ UF | |
| Jumlah item | | | 21 | |

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa skala kepuasan kerja dalam penelitian ini terdiri dari 21 item dengan jumlah item *vaforable* sebanyak 14 dan item *unfavorable* sebanyak 7.

III.7.3 Skala Profesionalisme

Skala profesionalisme dalam penelitian ini dibangun dan dikembangkan di Indonesia oleh Tim Peneliti Universitas Indonesia (UI) - CSGAR (*Center for Study of Governance and Administrative Reform*) pada tahun 2019 yang telah lolos dalam uji validitas dan reliabilitas. Skala profesionalisme tersebut diangkat dari teori Hill, et al (1998) yang menyatakan bahwa profesionalisme ditentukan oleh penguasaan terhadap pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitudes*). Skala telah diujicobakan kepada ASN di lingkungan Provinsi DKI Jakarta, DI Yogyakarta, Bali, Kalimantan Timur dan Kepulauan Riau. Item-item yang diuji dianggap valid berdasarkan uji SPSS. Kemudian uji reliabilitas terhadap 30 item dalam skala memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.975 atau lebih besar dari 0.6 sehingga disimpulkan semua item reliabel. Berikut ini dapat dilihat kisi-kisi skala profesionalisme yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 0.4 Kisi-kisi Instrumen Variabel Profesionalisme

| Variabel | Dimensi | Indikator | Kode Item/ Pemberian Skor (Favorable/ Unfavorable) | Sumber | |
|-----------------|--|-----------------------------------|--|--|---|
| Profesionalisme | Knowledge (pengetahuan) | <i>Tacit knowledge</i> | Y1.1/ F | Tim Peneliti Universitas Indonesia - CSGAR /Center for Study of Governance and Administrative Reform, (2019) | |
| | | | Y1.2/ F | | |
| | | <i>Explicit knowledge</i> | Y1.3/ F | | |
| | | | Y1.4/ F | | |
| | | | Y1.5/ F | | |
| | | | Skill (keahlian) | | <i>Public Service Delivery Skills/ Work With Citizens</i> |
| | Y1.7/ F | | | | |
| | | Y1.8/ F | | | |
| | | Y1.9/ F | | | |
| | <i>Policy Development Skills</i> | Y1.10/ F | | | |
| | | Y1.11/ F | | | |
| | | Y1.12/ F | | | |
| | | Y1.13/ F | | | |
| | <i>Interpersonal Skills / Collaborate in Network</i> | | | | Y1.14/ F |
| | | | | | Y1.15/ F |
| | | | Y1.16/ F | | |
| | | | Y1.17/ F | | |
| | | | Y1.18/ F | | |
| | | | Y1.19/ F | | |
| | Attitudes (sikap) | <i>Working with Integrity</i> | Y1.20/ F | | |
| | | | Y1.21/ F | | |
| | | | Y1.22/ F | | |
| | | | Y1.23/ F | | |
| | <i>Motivated to Serve Public</i> | | Y1.24/ F | | |
| | | | Y1.25/ F | | |
| | | | Y1.26/ F | | |
| | | | Y1.27/ F | | |
| | | | Y1.28/ F | | |
| | <i>Committed to Public Sector</i> | | Y1.29/ F | | |
| | | | Y1.30/ F | | |
| Y1.30/ F | | | | | |
| Jumlah item | | | 30 | | |

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa skala profesionalisme dalam penelitian ini terdiri dari 30 item dengan jumlah item *vaforable* sebanyak 30 dan tidak terdapat item *unfavorable*.

III.8 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dilakukan sesuai dengan langkah-langkah berikut:

1. Persiapan dimulai dengan upaya menemukan permasalahan dan topik penelitian guna menetapkan judul. Hal ini dapat diwujudkan dengan mengamati fenomena yang terjadi di lapangan, membaca dokumen penelitian sebelumnya dan diskusi dengan tenaga ahli baik pimpinan di tempat kerja maupun dosen pembimbing.
2. Menetapkan tema dan merumuskan permasalahan penelitian dengan tetap berkoordinasi dan berkonsultasi dengan dosen pembimbing.
3. Meminta persetujuan penelitian kepada pimpinan instansi yang akan dijadikan lokasi penelitian dengan membuat surat permohonan kerjasama penelitian.
4. Menyusun proposal penelitian sesuai dengan kaidah pedoman penulisan proposal dan tesis program pascasarjana Universitas Medan Area.
5. Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan dosen pembimbing terkait materi proposal sampai dengan penyusunan alat ukur.
6. Menyiapkan administrasi seminar proposal sesuai dengan ketentuan.
7. Melaksanakan seminar proposal penelitian.
8. Melakukan revisi proposal sesuai dengan saran dari tim komisi pembimbing.
9. Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan dosen pembimbing terkait mekanisme penyebaran skala penelitian di lapangan.
10. Melakukan pengumpulan data penelitian dengan menyebarkan skala penelitian kepada responden.

11. Menyusun tabulasi data dan melakukan analisis data penelitian sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan.
12. Mengkoordinasikan hasil penelitian dengan dosen pembimbing.
13. Menyusun draf tesis dan lampiran yang dibutuhkan.
14. Mempersiapkan administrasi pelaksanaan seminar hasil tesis.
15. Melaksanakan seminar hasil tesis.
16. Melakukan revisi yang dibutuhkan sesuai dengan arahan tim komisi seminar hasil penelitian.
17. Mengikuti ujian tesis.
18. Melakukan revisi sesuai arahan tim komisi ujian akhir tesis.
19. Menyerahkan dokumen final tesis yang disetujui.

III.9 Teknik Analisis Data

Analisis data Penelitian ini direncanakan menggunakan analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial.

III.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif memiliki tujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan objek yang diteliti sebagaimana adanya tanpa menarik kesimpulan atau generalisasi sebagaimana dijelaskan oleh Safitri dan Retnaningdiah (2018). Hasil Analisis deskriptif selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing konstruk atau variabel penelitian. Informasi yang diperoleh dari analisis deskriptif adalah *central*

tendency, dispersion, frequency distribution, percentable values dan pemaparan grafik (Haryono, 2016).

Selanjutnya, Sugiyono (2014) menyatakan bahwa dalam statistik deskriptif, cara-cara penyajian data antara lain melalui tabel biasa maupun distribusi frekuensi; grafik poligon maupun histogram, diagram lingkaran; piktogram; penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku.

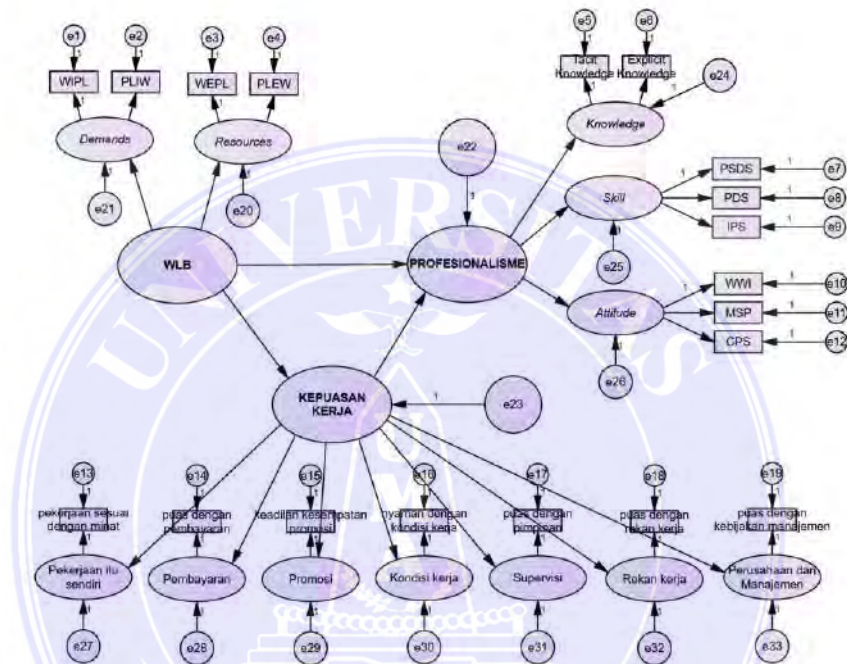
III.9.2 Analisis Inferensial Statistik dengan Analisis *Structural Equation*

Model (SEM)/ Model Persamaan Struktur

Structural Equation Model (SEM) merupakan teknik statistik multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dengan analisis regresi (korelasi) yang bertujuan menguji hubungan antar variabel pada suatu model baik antara indikator dengan konstraknya maupun hubungan antar konstruk (Ginting, 2009).

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah konstruk eksogen/ independen yaitu *work life balance* sebagai variabel X dan kepuasan kerja sebagai variabel Z/ moderator serta konstruk endogen/ dependen yaitu profesionalisme sebagai variabel Y. Dalam Penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh *work life balance* terhadap profesionalisme melalui mediasi kepuasan kerja. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* atau Model Persamaan Struktural. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui

pengaruh variabel independen X terhadap Y melalui mediasi Z. Selanjutnya dapat dilihat diagram alur penelitian sebagai berikut:



Gambar 0.4 Diagram Alur Penelitian

Model yang digunakan dalam Penelitian ini adalah model eksplanatori atau menjelaskan hubungan. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui *software* AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versi 22. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang Peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah di-identifikasi dimensinya). Metode SEM digunakan untuk

menganalisis penelitian yang terdiri dari beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), *moderating* dan *intervening* secara partial dan simultan (Haryono, 2016).

Menurut Latan (2012), Ghozali (2013), Jogiyanto (2011) dan Wijaya (2009) bahwa model SEM memiliki keunggulan, diantaranya ialah:

- 1). Dapat membuat model dengan banyak variabel.
- 2). Dapat meneliti variabel yang tidak dapat diukur langsung (*unobserved*)
- 3). Dapat menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk variable yang teramati (*observed*).
- 4). Mengkonfirmasi teori sesuai data penelitian (*Confirmatory Factor Analysis*).
- 5). Dapat menjawab berbagai masalah riset dalam suatu set analisis secara lebih sistematis dan komprehensif.
- 6). Lebih ilustratif, kokoh dan handal dibandingkan dengan model regresi ketika memodelkan interaksi, non linieritas, pengukuran *error*, korelasi *error terms*, dan korelasi antar variabel laten independen berganda.
- 7). Digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan analisis data runtut waktu (*time series*) yang berbasis kovarian
- 8). Melakukan analisis faktor, jalur dan regresi.
- 9). Mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya.

- 10). Memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi Peneliti untuk menghubungkan antara teori dengan data.

Lalu menurut Ginting (2009), SEM juga memiliki keunggulan berupa:

1. Dengan menggunakan SEM, beberapa proses yang tadinya bersifat eksploratif yang tidak memungkinkan dimunculkan dan diuji hipotesis nol, maka dengan teknik konfirmatori dari SEM hal tersebut bisa di atasi.
2. Adanya kemampuan teknik SEM untuk menilai dan memperbaiki *measurement error* yang tidak dapat dilakukan oleh prosedur lain.
3. Ada kemungkinan untuk menganalisis model dengan variabel terobservasi maupun variabel laten.
4. Terdapat kemudahan dalam menganalisis multivariat berjenjang secara simultan.
5. Menampilkan sebuah model secara komprehensif dan sekaligus.
6. Dapat mengkonfirmasi dimensi atau faktor dari sebuah konsep melalui indikator empiris dan dapat mengukur pengaruh antar faktor.

Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk: (1). Mengkonfirmasi uni-dimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/ konstruk/ konsep/ faktor; (2). Menguji kesesuaian/ ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan (3). Menguji kesesuaian model

sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/ diamati dalam model penelitian.

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi. Menurut Ginting (2009) SEM juga merupakan kombinasi antara analisis faktor dengan analisis regresi berganda yang dapat diaplikasikan secara terpisah hanya dalam analisis faktor (*confirmatory factor analysis*) atau hanya dalam analisis regresi. Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

Analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan teknik dua tahap (*Two-Step Approach*). Tahap pertama adalah pengukuran variabel dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sehingga diperoleh konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang fit sehingga dapat diterima. Model CFA dapat diterima apabila memiliki kecocokan data model validitas dan reliabilitas yang baik (Wijanto, 2008). Tahap kedua dari *two step approach* adalah melakukan pengukuran atau pengujian struktur *full model* SEM/ persamaan struktural lengkap. Cara mendapatkan struktur *full model* SEM adalah dengan cara menggabungkan model CFA dari konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang sudah fit menjadi satu model keseluruhan (*hybrid model*) atau *full model* untuk diestimasi dan dianalisis. Model dikatakan bagus atau *fit* jika memenuhi uji kesesuaian model

secara keseluruhan (*Goodness of Fit Test/ GOF*) serta evaluasi terhadap model struktur sehingga diperoleh model yang dapat diterima (Haryono, 2016).

Adapun *evidence of validity based on the internal structure* dilakukan dengan analisis faktor. Lebih spesifiknya adalah *confirmatory factor analysis (CFA)*, yang tepat digunakan ketika peneliti memiliki pengetahuan tentang struktur variabel laten yang mendasarinya (Byrne, 2012). Dari sini seorang Peneliti akan membangun model struktur hubungan antara indikator dan variabel latennya berdasarkan pengetahuan tentang teori. CFA bertugas menguji hubungan antara variabel indikator yang teramati dan variabel atau faktor yang bersifat laten (Wang&Wang, 2012). Hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya disebut *loading factor*. Dengan demikian, untuk pengujian hubungan antara setiap indikator dan variabel laten terdapat hipotesis yang dapat diuji secara statistik (Crocker & Algina, 2008).

Dalam *confirmatory factor (CFA)*, analisis dimulai dengan pengujian *fit model* yang ditujukan untuk pengujian kecocokan antara model pengukuran dengan data yang tersedia. Indeks yang digunakan untuk pengujian ini adalah *chi-square* yang harus memiliki p-value di atas 0.05 (Jöreskog & Sörbom, 1996). Namun *chi-square* ini sensitif terhadap ukuran sampel (*sample size*), sehingga pada sampel yang besar *chi-square* sulit untuk fit (Hu & Bentler, 1999). Berdasarkan hal ini maka diajukan beberapa alternatif untuk pengujian *fit model*, diantaranya *Comparative Fit Index (CFI)*, *The Tucker-Lewis Index (TLI)*, *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* dan *Standardize Root Mean Square Residual (SRMR)* (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009). Batasan untuk CFI dan TLI

adalah di atas 0.95 (Hu & Bentler, 1999) dan RMSEA di bawah 0.08 (MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996), sedang SRMR memiliki batasan di bawah 0,08 (Hair et al., 2009).

Tabel 0.5 Goodness-of-Fit Index

| No | Goodness Of Fit Index | Cut Off Value (Nilai Batas) | Kriteria |
|----|-----------------------|-----------------------------|-----------------|
| 1 | DF | > 0 | Over Identified |
| 2 | Chi-Square | < $\alpha \cdot df$ | Fit |
| | Probability | > 0.05 | Fit |
| 3 | CMIN/ DF | < 2 | Fit |
| 4 | GFI | ≥ 0.90 | Fit |
| 5 | AGFI | ≥ 0.90 | Fit |
| 6 | CFI | ≥ 0.90 | Fit |
| 7 | TLI atau NNFI | ≥ 0.90 | Fit |
| 8 | NFI | ≥ 0.90 | Fit |
| 9 | IFI | ≥ 0.90 | Fit |
| 10 | RMSEA | ≤ 0.08 | Fit |
| 11 | RMR | ≤ 0.05 | Fit |

Sumber: Ghozali (2013) dan Wijanto (2008)

III.9.3 Hipotesis Statistik

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai *t-value* dengan tingkat signifikansi 0,05. Nilai *t-value* dalam program Amos 22 merupakan nilai *Critical Ratio* (CR). Analisis nilai CR dan nilai P (*t-value*) dari hasil pengolahan data yang diperoleh untuk kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang diisyaratkan, yaitu di atas (>) 1,967 untuk nilai CR dan di bawah (<) 0,05 untuk nilai P (Haryono, 2016).

Untuk menganalisis secara simultan dalam AMOS digunakan kriteria nilai *Goodness of Fit Index* (GOFI) pada model gabungan yang sudah *fit*. Apabila nilai GOFI sudah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan maka dapat dikatakan hipotesis secara simultan diterima (Ghozali, 2013). Apabila hasil pengolahan data

menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pembahasan pada pengujian hipotesis dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan.

Tabel 0.6 Kriteria Pengujian Hipotesis

| Nomor | Pernyataan Hipotesis | | Terima Hipotesis 1 |
|-------|----------------------|--|------------------------------------|
| 1 | H ₀ | Bahwa kepuasan kerja tidak signifikan memediasi pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap profesionalisme pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. | Jika kriteria nilai GOFI terpenuhi |
| | H ₁ | Bahwa kepuasan kerja signifikan memediasi pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap profesionalisme pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. | |
| 2 | H ₀ | Bahwa tidak terdapat pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap profesionalisme ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. | Jika kriteria nilai GOFI terpenuhi |
| | H ₁ | <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. | |
| 3 | H ₀ | Bahwa tidak terdapat pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. | Jika kriteria nilai GOFI terpenuhi |
| | H ₁ | <i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN di lingkungan | |

| Nomor | Pernyataan Hipotesis | | Terima Hipotesis 1 |
|-------|--|---|------------------------------------|
| | | Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. | |
| 4 | <p data-bbox="491 757 533 792">H_0</p> <p data-bbox="491 972 533 1008">H_1</p> | <p data-bbox="624 667 1094 842">Bahwa tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap profesionalisme ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan.</p> <p data-bbox="624 887 1094 1061">Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan.</p> | Jika kriteria nilai GOFI terpenuhi |

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

V.1 Simpulan

Berdasarkan pada hasil pengujian data dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis penelitian** yang diajukan yaitu kepuasan kerja signifikan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap profesionalisme pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan **diterima**. Selain itu, hipotesis lainnya dalam penelitian ini yang diterima, ialah: Bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan; Bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan; Bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan.

Selanjutnya berdasarkan pada hasil yang diperoleh dalam penelitian ini bahwa profesionalisme dibangun oleh dimensi pengetahuan (*knowledge*) sebesar 36%, keahlian (*skill*) sebesar 33% dan sikap (*attitude*) sebesar 31%. Dimensi pengetahuan (*knowledge*) memiliki pengaruh terbesar dibandingkan dengan *skill* dan *attitude* dalam membentuk profesionalisme pada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Instrumen penelitian yang digunakan relevan dalam mengungkapkan taraf profesionalisme ASN dalam menjalankan

tugas pokok dan fungsi secara langsung dan bukan hanya angka kuantitatif di atas kertas.

Selanjutnya *work-life balance* terdiri dari dimensi *demands* sebesar 49% dan *resources* sebesar 51%. Dalam penelitian diperoleh hasil bahwa dimensi *resources* membentuk *work-life balance* lebih besar pada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Selisih antara keduanya hanyalah 2% sehingga sangat signifikan mengalami penurunan maupun peningkatan pada salah satu dimensinya yang akan berakibat pada tercapai atau tidaknya *work-life balance* pada diri individu.

Lalu kepuasan kerja dalam penelitian lebih besar dibentuk oleh urutan dimensi promosi (16%), dimensi pekerjaan itu sendiri (15%), dimensi Pembayaran (14,5%), dimensi kondisi kerja (14%), dimensi supervisi (14%), dimensi rekan kerja (13,5%) serta manajemen dan perusahaan (13%). Manajemen dan perusahaan dalam hal ini Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan memegang peranan besar untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai menuju peningkatan ASN profesional dan bermartabat.

Untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai mediator dilakukan dengan uji Sobel berbasis aplikasi secara daring sehingga diperoleh nilai uji mediasi sebesar 6.765 yang artinya hipotesis mediasi diterima, maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja signifikan memediasi hubungan antara *work-life balance* terhadap profesionalisme pada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan dan sifat mediasi adalah parsial/ sebagian.

V.2 Saran

Berdasarkan pengolahan data dan pengalaman penelitian yang diperoleh di lapangan, maka Penulis memperoleh pelajaran berharga dalam memperoleh ilmu pengetahuan menggunakan metode ilmiah sehingga memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi responden.
 - a. Dalam rangka meningkatkan taraf profesionalisme ASN berdasarkan penelitian maka disarankan untuk meningkatkan *attitude/* sikap dan *skill/* keahlian dalam bidang pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi baik formal atau informal, mengikuti pendidikan dan pelatihan maupun bimbingan teknis tugas dan fungsi sehingga dapat memenuhi tuntutan peran dan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dalam memberikan Pelayanan publik dan menciptakan persepsi positif dari masyarakat terhadap ASN yang bersikap profesional dalam bekerja.
 - b. Selain itu, penguatan terhadap *work-life balance* dapat mempengaruhi taraf profesionalisme aparatur. Sehingga responden perlu memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan guna mencapai peningkatan profesionalisme dalam berkarir. Kondisi ini layak lebih dicermati karena potensi ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan cukup besar (49% dari rentang 100%). Tidak seimbangny kondisi pekerjaan – kehidupan

akan membawa dampak negatif terhadap ASN dan tujuan pembangunan daerah Kabupaten Tapanuli Selatan sehingga disarankan agar masing-masing pihak bekerja cerdas dalam menciptakan *work-life balance*.

- c. Kepuasan kerja khususnya dimensi manajemen dan perusahaan terbukti berada pada posisi ketujuh (terbawah) dalam analisis data yang memberikan peran mempengaruhi profesionalisme. Responden diharapkan dapat meningkatkan rasa suka sebagai bentuk afeksi positif dan dukungan terhadap manajemen pemerintahan itu sendiri dalam mencapai kepuasan kerja agar semakin meningkatkan profesionalisme dalam bekerja.

2. Bagi Institusi dalam hal ini Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan. Disarankan dalam upaya meningkatkan profesionalisme ASN agar dilakukan sejalan dengan peningkatan *work-life balance* dan kepuasan kerja pegawai. Sebagaimana diketahui bahwa keduanya memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap taraf profesionalisme ASN.

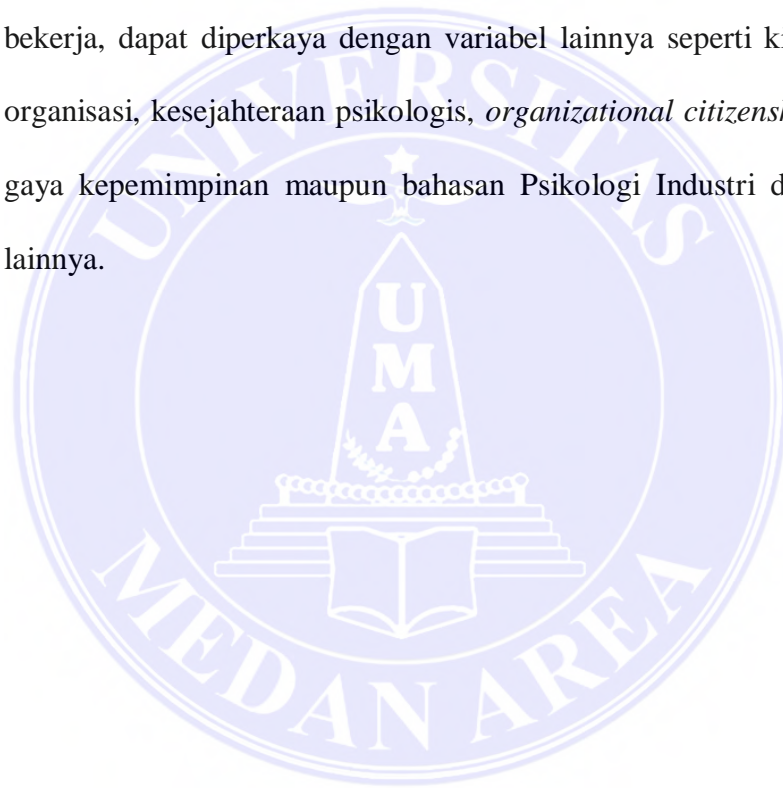
- a. Dimensi sikap (*attitude*) memegang peranan penting dalam membentuk profesionalisme ASN namun berada pada posisi terendah menurut penelitian sehingga pemerintah daerah perlu meningkatkan perhatian terhadap sikap kerja ASN sebagai abdi negara dalam memberikan pelayanan publik agar tercipta sumber daya aparatur yang profesional dan handal dalam bertugas.

- b. Dimensi *demands* layak mendapatkan porsi perhatian besar dalam membentuk *work-life balance* pada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan meskipun dimensi *resources* memiliki sedikit proporsi lebih besar. Dimensi *resources* didalamnya terdapat perilaku internal individu yang menjadikannya sebagai sumber energi bagi diri sendiri sehingga tercipta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Agar kondisi perilaku internal tercipta maka diperlukan dukungan Pemerintah untuk mencapai *work-life balance* melalui regulasi/ peraturan Perundang-Undangan kepegawaian yang aplikatif, adaptif dan fungsional.
- c. Dimensi promosi, pekerjaan itu sendiri dan pembayaran merupakan peraih posisi tiga besar dalam mencapai kepuasan kerja pada ASN dilingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Hal ini sesuai dengan sistem merit yang sedang digalakkan oleh pemerintah yaitu memperlakukan ASN secara adil sesuai dengan kompetensinya. Untuk itu, pemerintah daerah perlu meningkatkan perhatian terhadap dimensi manajemen dan perusahaan sehingga mampu mendorong kepuasan kerja menjadi penentu ASN profesional. Lemahnya kepuasan ASN terhadap manajemen pemerintahan dapat berdampak pada rendahnya loyalitas ASN terhadap pemerintah dan akan cenderung rendah dalam upaya pencapaian tujuan pembangunan daerah. Pemerintah daerah dapat meningkatkan kualitas manajemen perusahaan/ pemerintahan melalui reformasi birokrasi yang telah

diprogramkan pemerintah pusat. Profesionalisme pegawai akan tercapai dengan sendirinya bila manajemen pemerintahan dijalankan dalam koridor reformasi birokrasi sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

3. Bagi Peneliti selanjutnya

Para Peneliti yang berminat meneliti profesionalisme pegawai dalam bekerja, dapat diperkaya dengan variabel lainnya seperti kinerja, budaya organisasi, kesejahteraan psikologis, *organizational citizenship behaviour*, gaya kepemimpinan maupun bahasan Psikologi Industri dan Organisasi lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Aliya, Ghinayati Rodhiyatu & Romat Saragih. 2020. Pengaruh *Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Tekom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat. *JIMEA/ Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi)*. Volume 4 Nomor 3. P-ISSN: 2541-5255. E-ISSN: 2621-5306.
- Arunika, M., & Kottawatta, H. 2015. The Effect of Work-Life Balance on Employee Job Satisfaction among Non Executiveness in the Public Banking Sector in Colombo District. *Human Resource Management Journal*. Volume 03 Number 01, 60–71. <https://doi.org/10.31357/hrmj.v3i1.2936>.
- Ancok, Djameluddin. 1999. Revitalisasi SDM dalam Menghadapi Perubahan pada Pasca Krisis. *Makalah*. Diunduh pada <https://core.ac.uk/download/pdf/11716388pdf> tanggal 7 Pebruari 2022.
- Ashari, Edy Topo. 2010. Memahami Karakteristik Pegawai Negeri Sipil yang Profesional. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Volume 4, Nomor 2. Jakarta: Puslitbang Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia.
- Augusty, F. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Avira, Pritania. 2021. Work Life Balance, Penting kah Bagi Karyawan? Diunduh pada <https://www.tokopedia.com/blog/work-life-balance-krj/> pada tanggal 24 November 2021.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and Social Psychology*. 51 (6), 1173-1182.
- Behson, S. J., The Relative Contribution of Formal and Informal Organizational Work-Family Support. *Journal of Vocational Behaviour*. Volume 66, pp. 487-500.
- Berry, L. M., 1998. *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Singapore: Mc. Graw Hill.
- Bohnstedt, G. W., Knoke, D. 1982. *Statistics for Social Data Analysis*. Illinois: F. E. Peacock Publisher, Inc.
- Byrne, B. M. 2012. *Structural Equation Modeling With MPlus: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.

- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A & Wesson, Michael J. 2019. *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Crocker, Linda & Algina, James. 2008. *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Ohio: Cengage Learning Pub.
- Davis., Newstrom, JW. 2008. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid 1, Edisi ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dien, Estevina F. G., Pioh, Novie Reflie., Monintja, Donald K. 2021. Profesionalisme Aparatur Sipil Negara dalam Penyelenggaraan Pemerintahan untuk Menunjang Terwujudnya Good Governance (Studi di Kantor Kecamatan Sonder Kab. Minahasa). *Jurnal Governance*. Volume 1 Nomor 2. ISSN: 2088-2815.
- Delecta, P. 2011. Work-Life Balance. *International Journal of Current Research*. Volume 3 number 4. Pp. 186-189. Diunduh pada https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/17573/2/T1_802014044_Full%20text.pdf tanggal 8 Pebruari 2022.
- Dunnette. 1983. *The Natural and Causes of Job Satisfaction: Handbook of Industrial Psychology*. Chicago: Rand-McNally College Publishing Company. Pp: 1297-1349.
- Fapohunda, Tinuke. 2014. An Exploration of The Effect of Work-Life Balance on Productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. Vol. 2, No. 2, pp. 71-89. ISSN: 2333-6390 (Print), 2333-6404 (Online).
- Finegold, D., & Mohrman, S. A. 2001. *What Do Employees Really Want? The Perception vs. The Reality*. Penelitian dipresentasikan pada pertemuan tahunan World Economic Forum, Davos, Swiss.
- Fisher, G. G. 2002. Work/ Personal Life Balance: A Construct Development Study. *Dissertation Abstract International: Section B. The Scince and Engineering*, 63 (1), 575.
- Fisher, Gwenith G., Carrie A. Bulger., Carlla S. Smith. 2009. Beyond Work and Family: A Measure of work/ Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*. Volume 14 Number 4. American Psychological Association. DOI: 10.1037/a0016737.
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). Modeling the Relationship Between Work-Life Balance and Organizational Outcomes. *Paper*. Presented at the Annual Conference of the Society for Industrial Organisational Psychology. Diunduh pada <https://repository.uma.ac.id>

uksw.edu/bitstream/123456789/17573/2/T1_802014044_Full%20text.pdf tanggal 8 Pebruari 2022.

Friedman, S. D., Greenhaus, J. H. 2000. *Work and Family: Allies or Enemies?* New York: Oxford University Press.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., 1993. *How to Design and Evaluate Research in Education (2nd Edition)*. New York: Mc. Grew Hill – Inc.

Ganaphati, I Made Devan. 2016. Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Ecodemica*. Volume 14 Nomor 1. Universitas Telkom. ISSN: 2355-0295.

Gazioglu, S., Tansel, A. 2002. Job Satisfaction in Britain: Individual and Job-Related Factors. *Economic Research Centre Working Papers in Economics* volume 03, number 03. Diunduh pada <http://repository.unitomo.ac.id/549/1/Kepuasan%20Kerja%20dan%20Kinerja%20Karyawan.pdf>. Tanggal 11 Pebruari 2022.

Gunawan, Gianti., Yus Nugraha., Marina Sulistiana., Diana Harding. 2019. Reliabilitas dan Validitas Konstruk Work Life Balance di Indonesia. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*. Volume 8 Nomor 2. <http://doi.org.10.21009/JPPP.082.05>. Bandung: Universitas Padjajaran.

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Ke-Tujuh*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L. 2016. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Keempat. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

Ginting, Dahlia. 2009. Struktural Equation Model (SEM). *Media Informatika Vol. 8 No. 3*. Bandung: Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer LIKMI.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M & Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 6 number 3. Pp: 510-531. Diunduh pada https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/17573/2/T1_802014044_Full%20text.pdf pada tanggal 8 Pebruari 2022.

Hair, J. F, et.al. 1995. *Multivariate Data Analysis with Reading, Fourth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. 2009. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. 7th Edition*. Upper Saddle River, 761: Prentice Hall.

- Handayani, Arri., Tina Afiati., M. G. Adiyanti. 2015. Studi Eksplorasi Makna Keseimbangan Kerja Keluarga pada Ibu Bekerja. *Seminar Psikologi dan Kemanusiaan*. Psychology Forum UMM. ISBN: 978-979-796-324-8.
- Hamirul., Ariyanto, M., Nova Elsyra. 2018. Profesionalisme Aparatur Sipil Negara dalam Rangka Mengatasi Patologi Pelayanan Publik. *Jurnal Marketing*. Volume 2 Nomor 2. Diunduh di <https://ojs.stiepi.ac.id/index.php/Marketing/article/view/54> pada tanggal 24 Oktober 2021.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hartini, dkk. 2021. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Penerbit Widina Bakti Persada.
- Haryono, Siswoyo. 2016. Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan Amos, Lisrel, PLS. *Buku 3 in 1*. Jakarta: PT. Intemedia Personalia Utama.
- Hasby, 2020. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara. *Conference on Business, Social Sciences and Innovation Technology*. Volume 1. Nomor 1. Edisi Agustus 2020. Homepage: <http://journal.uib.ac.id/index.php/cbssit>.
- Havighurst, Robert J. 1972. *Developmental Tasks and Education*. New York: David McKay Company, 1972 edition.
- Hayman, J. 2005. *Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance, Research and Practice in Human Resource Management*, diunduh pada https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/17573/2/T1_802014044_Full%20text.pdf pada tanggal 8 Pebruari 2022.
- Herman. 2003. Analisis Terhadap Faktor-Faktor yang mempengaruhi Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil. *Makalah*. Jakarta: Puslitbang BKN.
- Herzberg. F. 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 1-11.
- Hill, Edward Jeffrey., Brent C. Miller., Sara P. Weiner., Joe Colihan. 1998. Influences of The Virtual Office on Aspects of work and Work/ Life Balance. *Personnel Psychology*. Volume 51. 667-673. Homepage: <https://www.researchgate.net/publication/227639884>.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives.

Structural Equation Modeling, 6, 1-55.
<http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118>

Hudson. (2005). *The Case of Work Life Balance*. Australia: Hudson Highland Group.

Hutagalung, Inge., Mochammad Soeltan., Ayu Octaviani. (2020). The Role of Work Life Balance for Organizational Commitment. *Management Science Letters* 10 (2020) 3693-3700. doi: 10.5267/j.msl.2020.6.024. Homepage: www.GrowingScience.com/msl.

<https://danielsoper.com>

Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Tinjauan dari Dimensi Klim Organisasi, Kreativitas Individu dan Karakteristik Pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.

Jogiyanto, H. M. 2017. *Analisis dan Desain (Sistem Informasi Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Joreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's Reference Guide (2nd ed.)*. Chicago: Scientific Software International.

Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2022. KBBI Daring. <https://kbbi.kemendikbud.go.id>.

Kim, Hye Kyoung. 2014. Work-Life Balance and Employees Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 6, No. 1. Occupational Education Studies, Oklahoma, USA: Oklahoma State University.

Kossek, E. E., Colquit, J. A., Noe, R. A. 2001. Caregiving Decision, Well-Being and Performance: The Effects of Place and Provider as a Function of Dependent Type and Work-Family Climates. *Academy of Management Journal*, volume 44, pp. 29–44.

Koehn, Daryl. 2010. *Landasan Etika Profesi*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Komara, Rudiant. 2007. Pembatasan PNS dalam Kegiatan Usaha Swasta. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume 4 Nomor 1. STIA LAN. Diunduh pada laman stialanbandung.ac.id pada 7 Pebruari 2022.

Kurniawan, Agung., Suswanta. 2021. Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *KEMUDI : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v5i01.2305>

- Latan, H. 2012. *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program LISREL 8.80*. Bandung: Alfabeta.
- Leedy, P. D., 1980. *Practical Research*. New York: Mcmillan Publishing Co, Inc.
- Locke, Edwin A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 336, 309–336.
- Lockwood, NR. 2003. Work/ Life Balances: Challenges And Solutions. Society For Human Resource Management. *SHRM Research Journal*. Diunduh pada https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/17573/2/T1_802014044_Full%20text.pdf pada tanggal 8 Pebruari 2022.
- Luthans, F. 2008. *Organizational Behavior Eight Edition*. Singapore: Mc. Grew Hill.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W. and Sugawara, H.M. 1996. Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1, Pp. 130-149. <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Maister, DH. 2018. *True Professionalism*. Alih Bahasa Oleh: Bern Hidayat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Manurung, Ricky Ananda. 2021. Pengaruh Quality of Work Life dan Profesionalisme terhadap Keterlibatan Kerja pada Personil Satlantas di Kepolisian Resort Kota Besar Medan. *Tesis*. Medan: Universitas Medan Area.
- Mariati. 2013. Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja. *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Mcdonald, P., & Bradley, LM. 2005. *The Case For Work/ Life Balance: Closing The Gap Between Policy and Practice*. 20:20 Series, 15.
- Mordi & Ojo. 2011. Work-Life Balance in Nigeria. *Acta Sociologica* volume 49 number 4. Pp. 379-393.
- Munandar, A. S. 2004. *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Murgiyono. (2010). Paradigma Manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam Reformasi Birokrasi. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Volume: 4, No. 1, Juni 2010. Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN.

- Nahampun, Untung Roy Boy. 2017. Pengaruh Kompetensi Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Intervening Pada Unit Kerja Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Dairi. *Tesis*. Medan: Universitas Medan Area.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1996. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Noordegraaf, Mirko. 2007. From “Pure” to “Hybrid” Professionalism. Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration and Society*. Volume 39 Number 6. <http://aas.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com>. Didownload pada <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399707304434> pada 10 Desember 2021.
- Novin, A. M., J. M. Tucker. 1993. *The Composition of 150 Hours Accounting Program: The public Accountants Point of Views*. *Issues in Accounting Education* (Fall): 272-291.
- Nugroho, Alih Aji. 2018. Paradigma Administrasi Publik Bunga Rampai Perjalanan Keilmuan dari Public Administration Sampai ke Public Governance. Diunduh pada https://www.researchgate.net/publication/328162164_Paradigma_Administrasi_Publik tanggal 8 Desember 2021.
- Oladimeji, Olubimbola. 2020. Factors influencing professionalism and the Viability of Local Firms in Nigeria. *Acta Structilia*. 26 (2). 142-170. DOI: <http://dx.doi.org/10.18820/24150487/as26i2.5>. ISSN: 1023-0564. e-ISSN: 2415-0487.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2016. *Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD Countries*, Paris: OECD Publishing.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2020 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010- 2025*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*.

- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.
- Podungge, Abdul Wahab., Asna Aneta. 2020. Profesionalisme Pegawai Ditinjau dari Aspek Pengorganisasian dalam Pelayanan Publik. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*. Volume 9 Nomor 1 Halaman 55-65. Universitas Muhammdiyah Gorontalo. ISSN: 2301-573X, e-ISSN: 2581-2084.
- Prayogi, Muhammad Andi., Murviana Koto., Muhammad Arif. 2019. Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh *Work-Life Balance* dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*. Volume 20 Nomor 1. DOI: <https://doi.org/10.30596/jimb.v20i1.2987>.
- Prena, G, D., Sudiartama, I, W, A. (2020). Pengaruh Independensi dan Profesionalisme Terhadap Kualitas Audit dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*. Volume 19. Nomor 1, pp 30-34. Universitas Pendidikan Nasioanl. <http://dx.doi.org/10.22225/we.19.1.1578.30-34>.
- Purba, Sukarman., dkk. 2020. *Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Ramadhani, Malika. 2013. Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kesuksesan Karier (Studi pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia). *Jurnal FEB*. Universitas Brawijaya Malang.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Tapanuli Selatan 2021-2026.
- Rene, R., & Wahyuni, S. 2018. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta. *Jurnal: Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 16 (1), 53–63. <https://doi.org/10.29259/jmbs.v16i1.6247>.
- Risna., A. Sakka., Yunawati I. 2017. Pengaruh *Work-Life Balance* (Keseimbangan Kehidupan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Perawat pada Tenaga Kerja Perawat di Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Konawe Selatan Tahun 2016. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Kesehatan Masyarakat*. Volume 2, nomor 5. Hal 1-8. Diakses pada <https://www.mendeley.com/catalogue> pada 14 Juli 2022.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. 2016. *Management. Global Edition, Thirteenth Edition*. London: Pearson.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge., Katherine E. Breward. 2018. *Essentials of Organizational Behaviour*. Canada: Pearson.

- Rafsanjani, F., Nursyamsi, I., & Pono, M. (2019). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 1(4), 37–42.
- Ryan, Rene & Sari Wahyuni. 2018. Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu pada Karyawan Perusahaan Asuransi di Jakarta. Universitas Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. Volume 16 Nomor 1. ISSN: 1412-4521. <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jmbs>.
- Safitri, Teti Anggita., Dian Retnaningdyah. 2018. *Modul Statistika Deskriptif*. Yogyakarta: Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta.
- Sakitri, Galih. 2020. Work From Home Dan Dua Mata Pedangnya. Diunduh pada <https://journal.prasetyamulya.ac.id> pada 24 November 2021.
- Salsabila, Zalfa Kori. 2020. Work-life Balance dan Leader Support sebagai Prediktor Loyalitas Karyawan Generasi Milenial. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Salunke, G. 2015. Work Environment and Its Effect on Job Satisfaction in Cooperative Sugar Factories in Maharashtra, India. *Abhinav Publication*. Volume 4 Number 5, pp 21-31. Retrieved from www.abhinavjournal.com.
- Santrock, John W. 2004. *Life-Span Development Volume 2*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Sari, A. A. I. I. P., Rupa, I. W., & Manuaba, I. B. M. P. (2020). Pengaruh Fee Audit dan Profesionalisme Auditor Terhadap Kualitas Audit dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi pada Kantor Akuntan Publik di Bali. *Jurnal Riset Akuntansi Warmadewa*, 1(1), 39-44.
- Sax, G. 1979. *Foundation of Educational Research*. New Jersey: Prentice Hill Inc Englewood.
- Schermerhorn, John, R. JR., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M., Hunt, J.G. (2013). *Organizational Behavior, 12th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Siagian, Sondang. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sibarani, SM., Solemanto S. Ginting., B. Iwang., I. Prayoga., R. Ritonga. 2011. *Antara Kekuasaan dan Profesionalisme*. Jakarta: PT. Dharmapena Multimedia.

- Singh, P., Khanna, P. 2011. Work Life Balance: A Tool for Increased Employee Productivity and Retention. *Lachoo Management Journal*. Volume 2 Number 2, pp. 188-206.
- Solehtiana, Rizky Maulida. 2020. Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja pada SMKS Kodeco Simpang Empat di Kalimantan Selatan. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Stringer, C., Didham, J., Theivananthampillai, P. 2011. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, volume 8 number 2, Pp. 161–179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Sukoco, Wahyu. 2019. Hubungan Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Tenaga Pendidik (Gadik) Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara. *Tesis*. Medan: Universitas Medan Area.
- Sulistya, Arief Dwi. 2008. Profesionalisme Aparatur Pemerintah. *Tesis*. Konsentrasi Magister Administrasi Publik. Universitas Diponegoro-Semarang.
- Sule, E. 2002. Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN Yogyakarta*. Vol. 2: 17-30.
- Sunarta. 2019. Pentingnya Kepuasan Kerja. *Jurnal Efisiensi – Kajian Ilmu Admisnitasi*. Volume XVI Nomor 2. Diunduh di <https://journal.uny.ac.id/index.php/efisiensi/article/view/27421> pada 24 Oktober 2021. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>.
- Susiawan, Susilo., Abdul Muhid. 2015. Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*. Volume 4. Nomor 03.
- Suryani, H. 2016. Analisis Pengaruh Promosi Terhadap Peningkatan Penjualan Sparepart pada PT. Aksara Motor Medan. *Jurnal Ilmiah Integritas*. Volume 2 Nomor 1. Diakses pada <https://www.mendeley.com> pada 27 September 2022.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, Miftah. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.

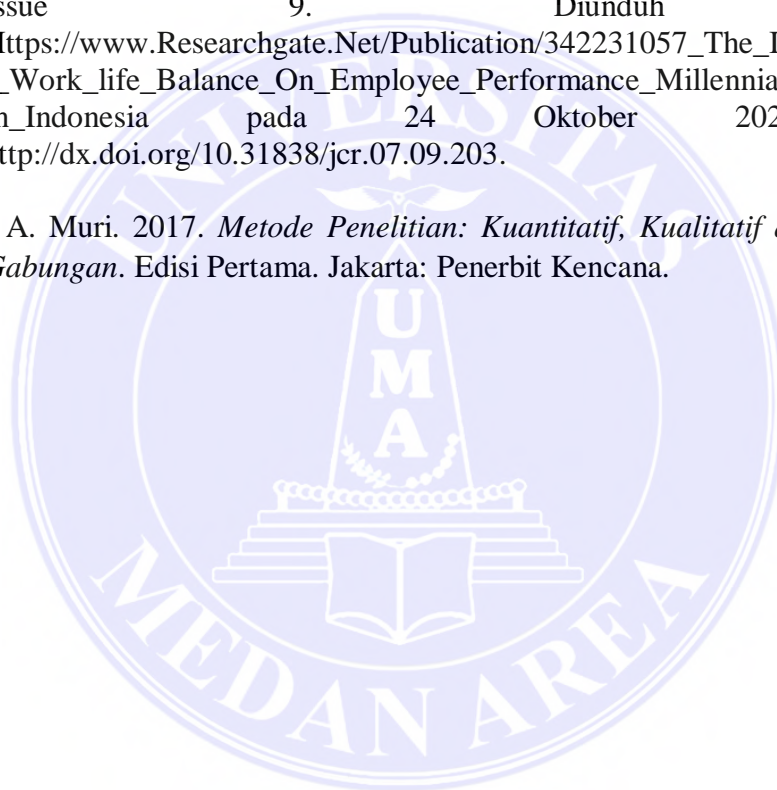
- Tilaar, HAR. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tim Peneliti Universitas Indonesia – CSGAR. 2019. Indeks Persepsi Masyarakat Tentang Profesionalisme dan Rebranding Aparatur Sipil Negara (ASN) Tahun 2019. *Laporan Akhir*.
- Titus, O. 2019. Over-all Job Satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*. Volume 14 Nomor 5.
- Tongam, Edwin Gideon., Muhammad Fazry Eggy Linardy., Muhammad Kurniawan Saputra., Nopriadi Saputra. 2021. Meneropong Work-Life Balance selama Covid-19: Studi Kasus Aparatur Sipil Negara di Jakarta Pusat (Observing Work-Life Balance during Covid-19: Case Study of Civil Servants in Central Jakarta). *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*. Volume 2 Nomor 2. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.433>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.
- Utami, Dian Sari. 2012. Membangun Work-Life Balance (WLB) Melalui Nilai-Nilai Keislaman Untuk Mencapai Quality of Work-Life (QWL). *Temu Ilmiah Nasional Psikologi Islami III*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Wang, J., & Wang, X. (2012). *Structural Equation Modeling: Applications using Mplus*. Chichester: John Wiley & Sons. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118356258>
- Warwick, D. P., Linenger, Ch. A., 1975. *The Sample Survey: Theory and Practice*. New York: Mc. Grew Hill Book Company.
- Wexley K.N., Yukl G.A., 2005, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Alih Bahasa M. Shobaruddin, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wijanto, S. H. 2008. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 3(1), hlm. 40-45.
- Widjaya, Hannes., Herlina Budiono., Hendra Wiyanto., Frederica Dharmawan. 2021. Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Promosi Jabatan Sebagai Prediktor Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat 2021 dan Pengembangan Ekonomi Bangsa Melalui Inovasi Digital Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat*. Jakarta: Universitas Tarumanagara.
- Wijaya, Prieska., Triana Noor Edwina. 2021. Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Engagement Pegawai. *Buku Abstrak Seminar*

Nasional. Memperkuat Kontribusi Kesehatan Mental dalam Penyelesaian Pandemi Covid-19: Tinjauan Multidisipliner. Malang: Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang.

Widyasari, S. D., Susilawati, I. R., Ula, I. I. 2015. Hubungan Antara Career Capital dan Work-Life Balance pada Karyawan di PT. Petrokimia Gresik. *Jurnal Psikoislamika*. Malang: Universitas Brawijaya.

Wolor, Christian Wiranderi., Destria Kurnianti., Siti Fatimah Zahra., S. Martono. 2020. The Importance of Work-Life Balance on Employee Performance Millennial Generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*. Volume 7, Issue 9. Diunduh pada https://www.researchgate.net/publication/342231057_the_importance_of_work_life_balance_on_employee_performance_millennial_generation_in_indonesia pada 24 Oktober 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.09.203>.

Yusuf, A. Muri. 2017. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Kencana.



LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Izin Penelitian



Lampiran 2. Surat Keterangan/ Selesai Penelitian



Lampiran 3. *Informed Consent*

Saya adalah mahasiswa pascasarjana Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang bernama Sri Wahyuni Harahap. Saat ini, saya sedang melakukan tugas akhir (tesis) untuk mengetahui persepsi para ASN terkait kehidupan kerjanya.

Terdapat 3 (tiga) macam skala dalam penelitian ini sebagai alat perolehan data dengan masing-masing item/ butir pernyataan di dalamnya. Skala 1 memiliki 30 item pernyataan, skala 2 memiliki 17 item pernyataan dan skala 3 memiliki 21 item pernyataan (total seluruhnya adalah 68 item pernyataan). Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam mengisi skala tersebut adalah 15 hingga 20 menit.

Jumlah ASN selaku responden dibutuhkan sebanyak 300 orang yang terdiri dari Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas dan Pejabat Fungsional yang disetarakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Oleh karena itu, saudara diminta kesediaan untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan saya jamin kerahasiaannya. Peneliti akan menyediakan alat tulis dan *gift* menarik sebagai manfaat yang bisa saudara dapatkan dan adapun resiko yang mungkin saudara terima adalah sedikit rasa letih dalam mengisi skala penelitian.

Saudara diberikan kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Bila sewaktu-waktu saudara membutuhkan keterangan lebih lanjut, dapat menghubungi:

1. Sri Wahyuni Harahap : 0813 9773 2231.
2. Dr. Rahmi Lubis, M. Psi, Psi : 0821 6217 3991.

Lampiran 4. Lembar Pernyataan Persetujuan Partisipasi

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PARTISIPASI

Dengan ini saya menyatakan persetujuan untuk dapat ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang terkait dengan persepsi para ASN terhadap kehidupan kerjanya. Saya menyatakan bahwa keikutsertaan saya dalam penelitian ini saya lakukan secara sukarela atau tanpa paksaan dari pihak manapun.

Saya juga memperkenankan kepada peneliti untuk menggunakan data-data yang saya berikan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan memuat informasi tentang diri saya. Walaupun demikian, berbagai informasi tersebut hanya saya izinkan untuk diketahui oleh peneliti.

Sebagai responden dalam penelitian ini, saya menyetujui untuk mengisi skala yang diberikan peneliti. Bila dikemudian hari diperlukan wawancara, saya juga memperkenankan peneliti untuk memakai alat bantu perekam guna menghindari kesalahan dalam melengkapi data yang akan digunakan dalam menganalisis penelitian tersebut.

Sapirok,

2022

Peneliti

Lampiran 5. Lembar Data Partisipan

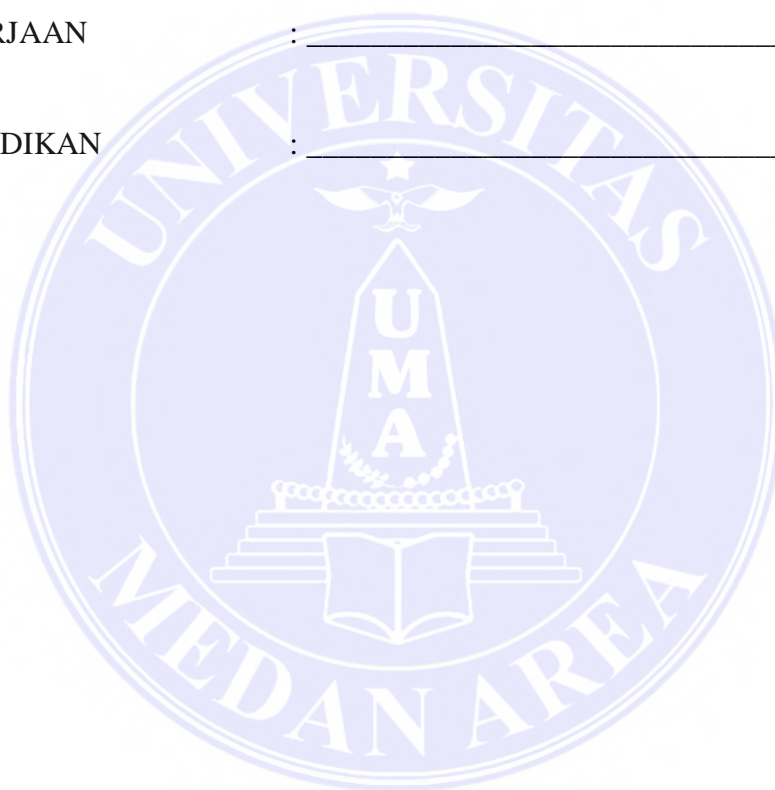
LEMBAR DATA PARTISIPAN

NOMOR : _____

USIA : _____

PEKERJAAN : _____

PENDIDIKAN : _____



Lampiran 6. Instrumen Penelitian

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan ke dalam dua bentuk skala ukur. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut dengan cara memilih:

- SS = Bila merasa SANGAT SESUAI dengan pernyataan yang diajukan
 S = Bila merasa SESUAI dengan pernyataan yang diajukan
 TS = Bila merasa TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan
 STS = Bila merasa SANGAT TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

Saudara hanya diperbolehkan memilih satu pilihan jawaban pada setiap pernyataan dengan cara memberikan tanda silang (X) pada lembar jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan masing-masing.

Contoh :

Saya senang mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sesama rekan kerja.

~~SS~~ S TS STS

Tanda silang (X) menunjukkan anda SANGAT SESUAI terhadap pernyataan yang diajukan.

SELAMAT BEKERJA

SKALA PROFESIONALISME

| No. | PERNYATAAN | PILIHAN JAWABAN | | | |
|-----|---|-----------------|---|----|-----|
| | | SS | S | TS | STS |
| 1 | Saya bersikap menghormati seluruh lapisan masyarakat | SS | S | TS | STS |
| 2 | Saya bersikap mengayomi masyarakat | SS | S | TS | STS |
| 3 | Saya memiliki kepekaan sosial terhadap masyarakat | SS | S | TS | STS |
| 4 | Saya bersikap akomodatif terhadap keluhan atau pengaduan masyarakat | SS | S | TS | STS |
| 5 | Saya bersikap ramah dalam memberikan pelayanan | SS | S | TS | STS |
| 6 | Saya bersikap adil (tidak diskriminatif) dalam memberikan pelayanan | SS | S | TS | STS |
| 7 | Saya memiliki sikap melayani dalam menghadapi masyarakat | SS | S | TS | STS |
| 8 | Saya memiliki motivasi kerja yang tinggi | SS | S | TS | STS |
| 9 | Saya bersikap netral dalam pilpres dan pilkada | SS | S | TS | STS |
| 10 | Saya bersikap bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme dalam melaksanakan tugas | SS | S | TS | STS |
| 11 | Saya bersikap disiplin dalam menaati peraturan | SS | S | TS | STS |
| 12 | Saya mampu menjelaskan dengan baik prosedur yang berlaku dalam suatu Pelayanan | SS | S | TS | STS |
| 13 | Saya mampu berkolaborasi dengan masyarakat dan dunia usaha | SS | S | TS | STS |
| 14 | Saya memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik di dalam masyarakat | SS | S | TS | STS |
| 15 | Saya mampu bekerja sama dengan satu sama lain | SS | S | TS | STS |
| 16 | Saya mampu beradaptasi dengan perubahan | SS | S | TS | STS |
| 17 | Saya mampu mensosialisasikan kebijakan dengan baik | SS | S | TS | STS |
| 18 | Saya mampu memperbaiki kebijakan yang belum optimal | SS | S | TS | STS |
| 19 | Saya mampu melaksanakan kebijakan dengan baik | SS | S | TS | STS |
| 20 | Saya membuat kebijakan yang dapat menyelesaikan permasalahan masyarakat | SS | S | TS | STS |
| 21 | Saya mampu memberikan respon yang tepat terhadap pengaduan pelayanan public | SS | S | TS | STS |
| 22 | Saya mampu memberikan pelayanan publik dengan memanfaatkan teknologi | SS | S | TS | STS |

| | | | | | |
|----|--|----|---|----|-----|
| 23 | Saya mampu memberikan pelayanan publik yang inovatif | SS | S | TS | STS |
| 24 | Saya mampu memberikan pelayanan publik dengan tepat biaya (tidak ada biaya tambahan) | SS | S | TS | STS |
| 25 | Saya mampu memberikan pelayanan publik secara tepat waktu | SS | S | TS | STS |
| 26 | Saya memiliki pengetahuan yang baik terkait kebijakan yang dibuat oleh pemerintah daerah | SS | S | TS | STS |
| 27 | Saya memahami tugas dan fungsi dengan baik | SS | S | TS | STS |
| 28 | Saya mengetahui dengan baik prosedur pelayanan publik yang diselenggarakan | SS | S | TS | STS |
| 29 | Saya memiliki pengetahuan sosial budaya dan masyarakat yang baik | SS | S | TS | STS |
| 30 | Saya memiliki pengetahuan umum/ inteligensi yang baik | SS | S | TS | STS |

SKALA WORK LIFE BALANCE

| No. | PERNYATAAN | PILIHAN JAWABAN | | | |
|-----|---|-----------------|---|----|-----|
| 1 | Saya pulang ke rumah dari tempat kerja dalam keadaan terlalu lelah untuk melakukan berbagai hal-hal yang ingin saya lakukan | SS | S | TS | STS |
| 2 | Pekerjaan saya membuat saya sulit mempertahankan jenis kehidupan pribadi yang saya inginkan | SS | S | TS | STS |
| 3 | Saya sering mengabaikan kebutuhan pribadi saya karena tuntutan pekerjaan saya | SS | S | TS | STS |
| 4 | Kehidupan pribadi saya memburuk karena pekerjaan saya | SS | S | TS | STS |
| 5 | Saya harus melewatkan aktivitas pribadi yang penting karena waktu yang saya habiskan untuk di tempat kerja | SS | S | TS | STS |
| 6 | Kehidupan pribadi saya menguras energi yang saya butuhkan, untuk melakukan pekerjaan saya | SS | S | TS | STS |
| 7 | Pekerjaan saya memburuk karena semua hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya | SS | S | TS | STS |
| 8 | Saya akan mendedikasikan lebih banyak waktu untuk bekerja jika tidak banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya | SS | S | TS | STS |

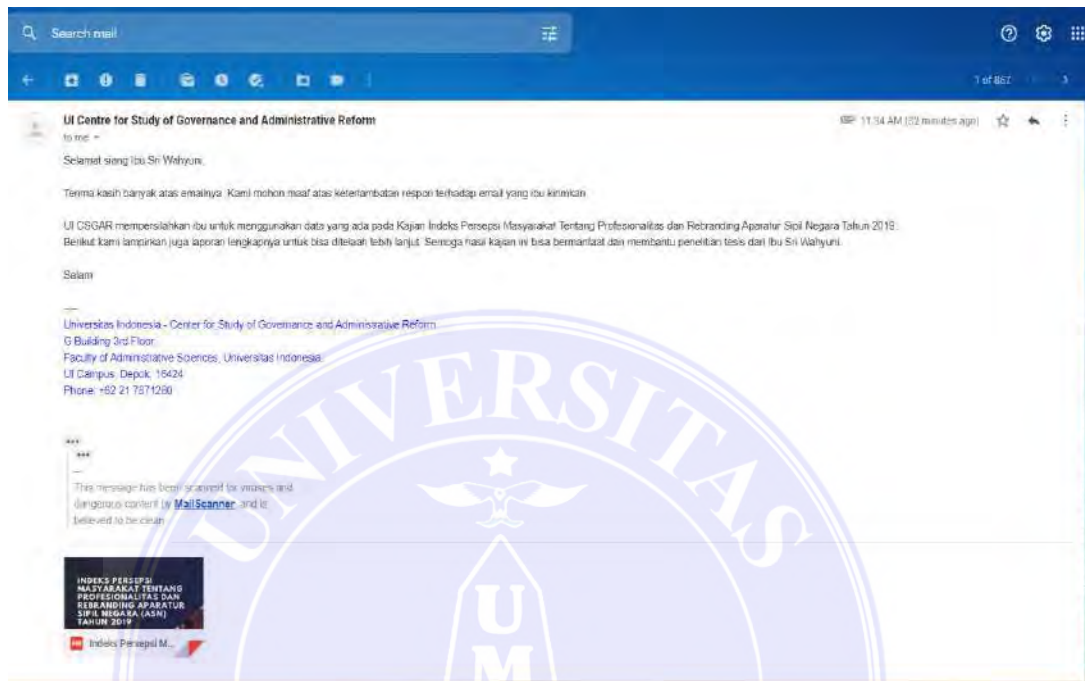
| | | | | | |
|----|---|----|---|----|-----|
| 9 | Saya terlalu lelah untuk bisa efektif di pekerjaan saya karena hal-hal yang terjadi di dalam kehidupan pribadi saya | SS | S | TS | STS |
| 10 | Saat sedang bekerja, saya mengkhawatirkan hal-hal yang harus saya lakukan di luar pekerjaan | SS | S | TS | STS |
| 11 | Saya sulit menyelesaikan pekerjaan kantor saya karena saya terlalu kewalahan dengan urusan-urusan pribadi di tempat kerja | SS | S | TS | STS |
| 12 | Pekerjaan saya memberi saya tenaga untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan yang penting bagi saya | SS | S | TS | STS |
| 13 | Karena pekerjaan saya, saya memiliki suasana hati yang lebih baik di rumah | SS | S | TS | STS |
| 14 | Hal yang saya lakukan di tempat kerja membantu saya mengatasi masalah-masalah pribadi dan masalah di rumah | SS | S | TS | STS |
| 15 | Kegiatan yang saya lakukan dalam kehidupan pribadi saya membuat suasana hati saya menjadi lebih baik di tempat kerja | SS | S | TS | STS |
| 16 | Kehidupan pribadi saya memberi saya energi untuk melakukan pekerjaan saya | SS | S | TS | STS |
| 17 | Kehidupan pribadi saya membantu saya menjadi santai dan memberi saya kesiapan untuk melakukan pekerjaan keesokan harinya | SS | S | TS | STS |

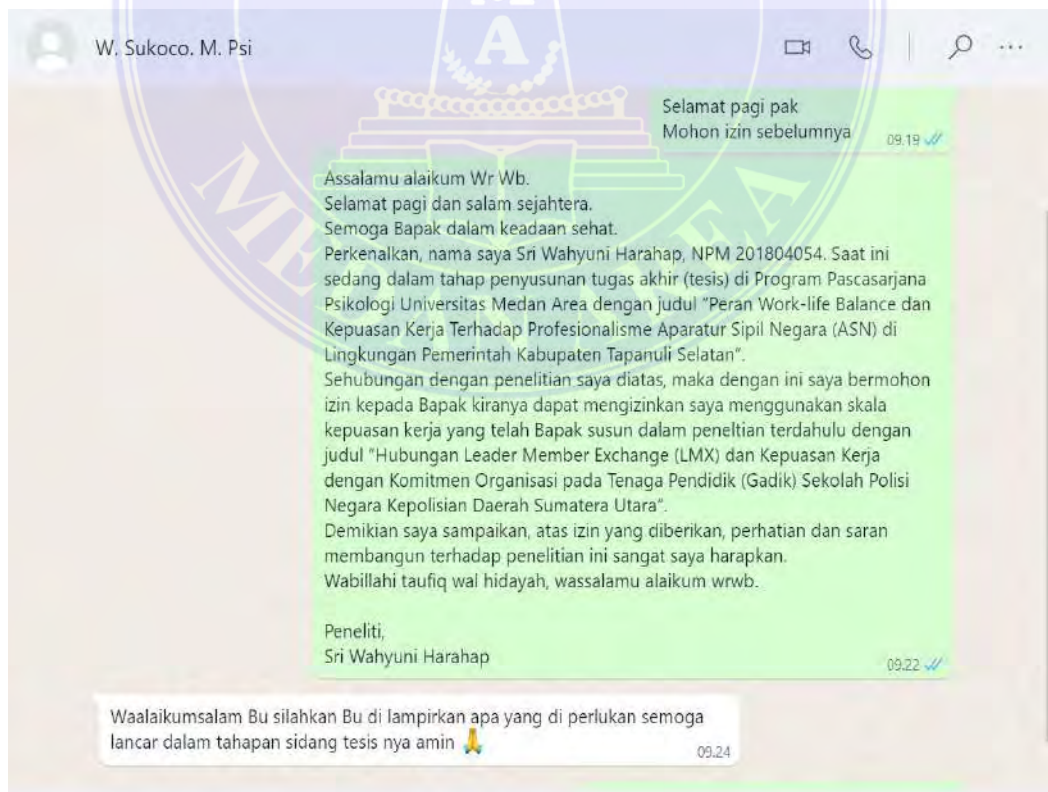
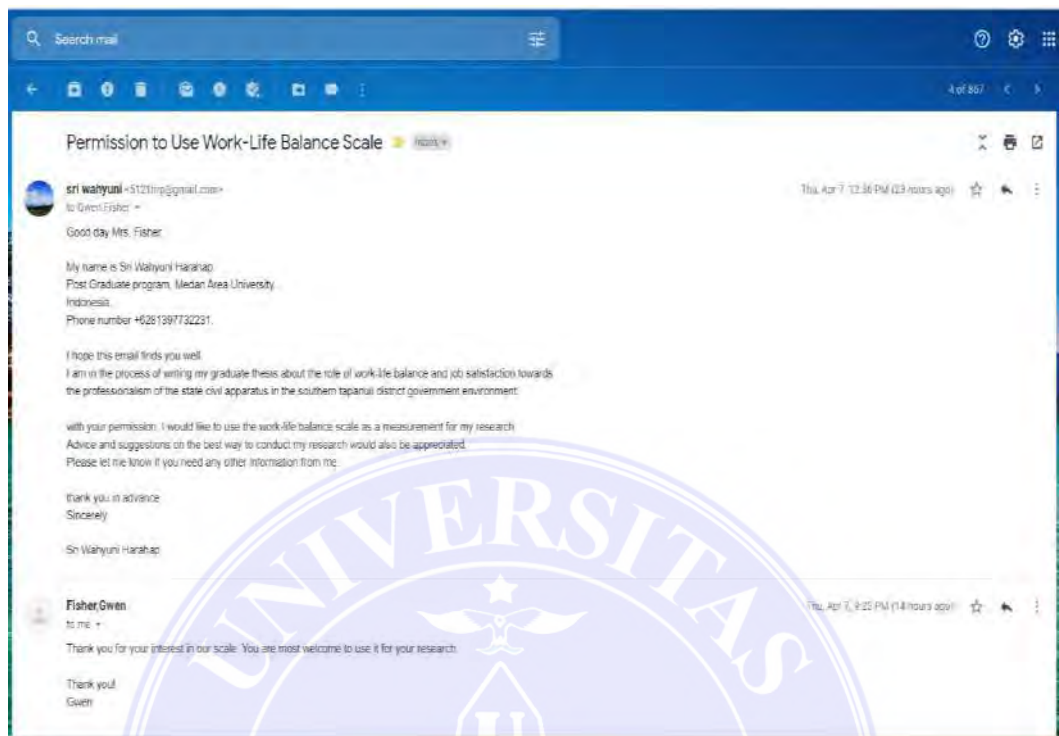
SKALA KEPUASAN KERJA

| No. | PERNYATAAN | PILIHAN JAWABAN | | | |
|-----|--|-----------------|---|----|-----|
| 1 | Pekerjaan yang saya kerjakan menarik | SS | S | TS | STS |
| 2 | Beban kerja pada unit kerja saya saat ini tidak memberatkan dan saya dapat menikmati dalam mengerjakannya. | SS | S | TS | STS |
| 3 | Aturan kerja selalu tidak jelas sehingga membingungkan | SS | S | TS | STS |
| 4 | Saya mendapatkan gaji yang cukup sebagai ASN | SS | S | TS | STS |
| 5 | Sebagai ASN kehidupan saya terjamin | SS | S | TS | STS |
| 6 | Prosedur cara pembayaran gaji di institusi ini kurang jelas sehingga hal ini mengecewakan saya | SS | S | TS | STS |
| 7 | Promosi yang dilakukan sepertinya cukup adil | SS | S | TS | STS |

| | | | | | |
|----|---|----|---|----|-----|
| 8 | Saya merasa jenjang karir pada instansi ini jelas dan transparan | SS | S | TS | STS |
| 9 | Kesempatan untuk promosi dilakukan secara tertutup dan hanya bagi orang-orang tertentu | SS | S | TS | STS |
| 10 | Kondisi lingkungan fisik kerja di ruangan terasa nyaman, membuat saya betah bekerja | SS | S | TS | STS |
| 11 | Saya tidak merasa terbebani dengan jam kerja yang berlaku | SS | S | TS | STS |
| 12 | Kurangnya fasilitas yang mendukung pekerjaan, membuat target kerja tidak tercapai | SS | S | TS | STS |
| 13 | Saya senang memiliki atasan yang senantiasa menghargai hasil kerja bawahannya | SS | S | TS | STS |
| 14 | Ketika pegawai kurang memahami pekerjaan, atasan mampu dan bersedia mengarahkannya | SS | S | TS | STS |
| 15 | Perlakuan tidak adil dari atasan membuat saya kecewa | SS | S | TS | STS |
| 16 | Saya merasa nyaman karena diantara kami satu divisi saling membantu satu sama lain | SS | S | TS | STS |
| 17 | Dalam bekerja kami saling memberikan dukungan positif satu sama lain | SS | S | TS | STS |
| 18 | Saya merasa kurang adanya kekompakan dan kerjasama pada divisi ini | SS | S | TS | STS |
| 19 | Hal yang membahagiakan saya adalah bahwa divisi ini menghargai prestasi para pegawainya | SS | S | TS | STS |
| 20 | Saya merasa kebijakan yang berlaku dikomunikasikan secara baik pada pegawai | SS | S | TS | STS |
| 21 | Kebijakan mengenai pengaturan beban kerja sepertinya tidak adil | SS | S | TS | STS |

Lampiran 7. Persetujuan Penggunaan Instrumen Penelitian





Lampiran 8. Hasil Analisis Data Penelitian



Lampiran 9. *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Second Order Variabel*
Work-Life Balance



Lampiran 10. *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Second Order Variabel*

Kepuasan Kerja



Lampiran 11. *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Second Order Variabel*

Profesionalisme



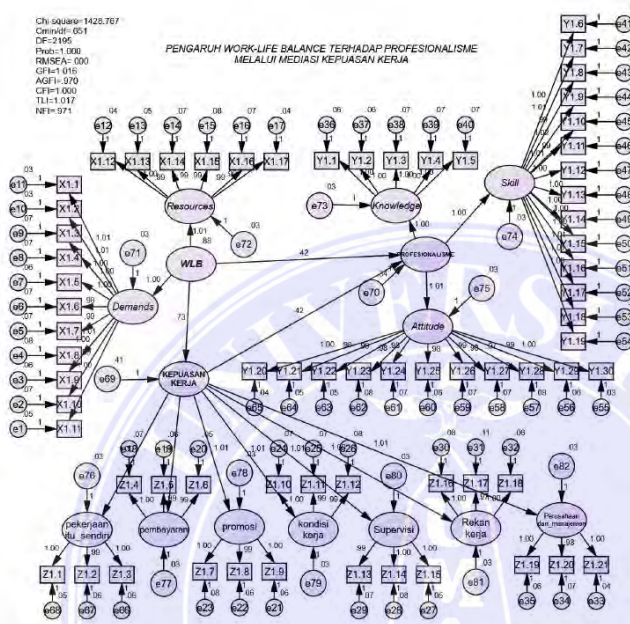
Lampiran 12. *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Second Order Seluruh*

Variabel



Lampiran 13. Model Fit Penelitian

a. Sebelum dilakukan *Modification Indices*



b. Setelah dilakukan *Modification Indices*

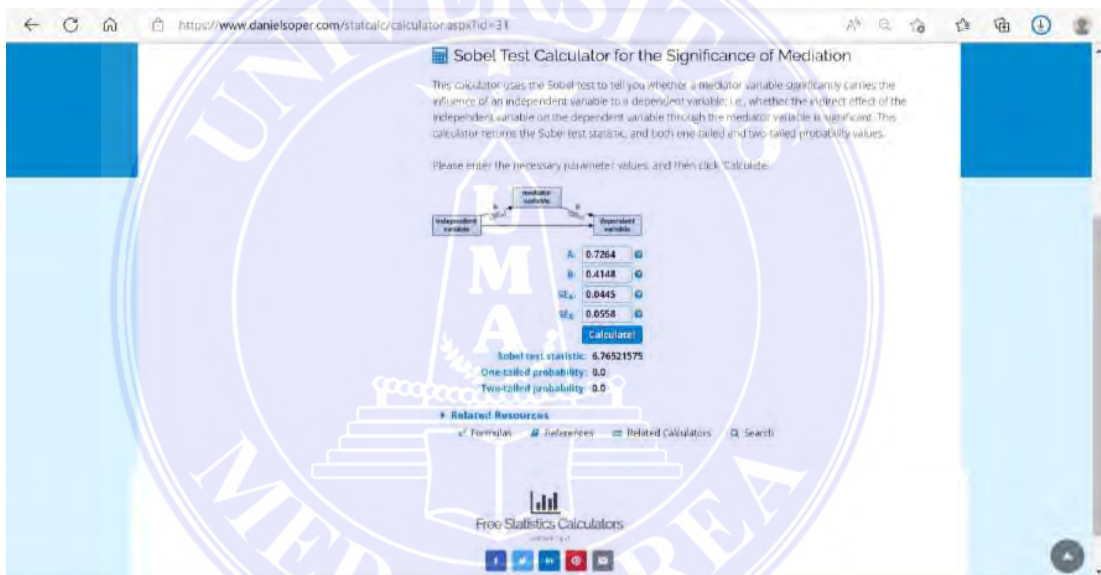


Lampiran 14. *Path Analysis*



Lampiran 15. Uji Sobel

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----------------|----|----------------|----------|--------|---------|-----|-------|
| KEPUASAN_KERJA | <- | WLB | 0.7264 | 0.0445 | 16.3062 | *** | |
| PROFESIONALISME | <- | KEPUASAN_KERJA | 0.4184 | 0.0558 | 7.4918 | *** | |
| PROFESIONALISME | <- | WLB | 0.4237 | 0.0561 | 7.5552 | *** | |



**Lampiran 16. Surat Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian
Badan Kepegawaian Negara Nomor 183/PMK/XI/2021 Tanggal 2 November
2021 Perihal Tindak Lanjut Rekonsiliasi Data Indeks Profesionalitas ASN.**



RIWAYAT HIDUP PENELITI

Peneliti tesis berjudul *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Profesionalisme Melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan* adalah Sri Wahyuni Harahap. Lahir di Siabu (Kabupaten Mandailing Natal) pada 22 Mei 1984 lalu dan merupakan anak pertama dari Ayahanda Syahrial Harahap dan Ibunda Nurlina Lubis serta memiliki 2 orang adik lelaki.

Peneliti menempuh pendidikan sekolah dasar pada SDN I/ 142044 Padangsidempuan pada tahun 1990-1996, dilanjutkan dengan SMPN 5 Padangsidempuan tahun 1996-1999, lalu SMAN 3 Padangsidempuan pada tahun 1999-2002 dan melanjutkan jenjang Pendidikan tinggi (S1) pada Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro – Semarang tahun 2002-2006. Saat ini Peneliti sedang menempuh Pendidikan Magister (S2) Psikologi dengan peminatan Psikologi Industri dan Organisasi pada Universitas Medan Area – Medan.

Peneliti berdomisili di Kota Padangsidempuan dan bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan yang beralamat di kompleks Perkantoran Pemerintahan Tapanuli Selatan Jalan Prof. Lafran Pane Desa Situmba Kecamatan Sipirok.