

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP
KUALITAS PELAYANAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA APARATUR PEMERINTAH
KABUPATEN LANGKAT**

TESIS

Oleh :

ELIDA FITRI KHAIRUNA LUBIS

NPM : 221804041



PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2024

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 15/1/25

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/25

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP
KUALITAS PELAYANAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA APARATUR PEMERINTAH
KABUPATEN LANGKAT**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Magister Psikologi Pada Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

Oleh :

ELIDA FITRI KHAIRUNA LUBIS

NPM : 221804041

PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2024

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 15/1/25

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/25

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada Aparator Pemerintah
Kabupaten Langkat

Nama : Elida Fitri Khairuna Lubis

NPM : 221804041

Menyetujui

Prof. Dr. Zulkarnain Lubis, MS, Ph.D
Pembimbing I

Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog
Pembimbing II



Dr. Suryani Hardjo, MA, Psikolog
Ketua Program Studi
Magister Psikologi

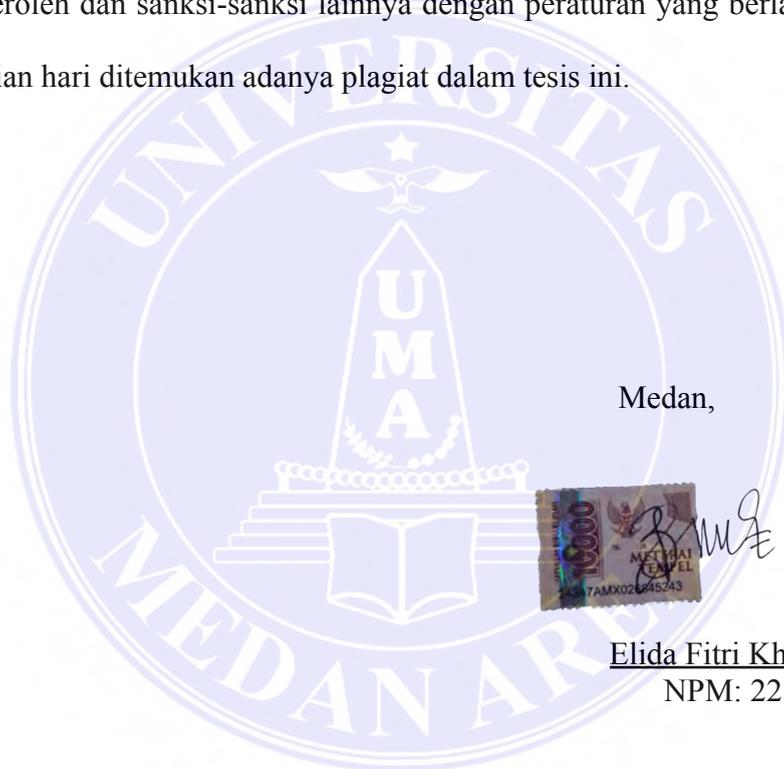


Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. MS
Direktur

Tanggal Lulus:

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Psikologi merupakan karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.



Medan, 2024

Elida Fitri Khairuna Lubis
NPM: 221804041

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

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

Nama : Elida Fitri Khairuna Lubis

NPM : 221804041

Program Studi : Magister Psikologi

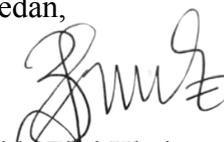
Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul: Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada Aparatur Pemerintah Kabupaten Langkat beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 2024



Elida Fitri Khairuna Lubis

**PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP
KUALITAS PELAYANAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA APARATUR PEMERINTAH
KABUPATEN LANGKAT**

Lubis, Elida Khairuna Fitri

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kualitas pelayanan yang dimediasi oleh kepuasan kerja aparatur pemerintah Kabupaten Langkat. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 262 dengan metode *accidental sampling*, analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan software *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, kepuasan kerja signifikan memediasi hubungan antara *work life balance* dan kualitas pelayanan, dan nilai *R-Square* kualitas pelayanan 0,386 yang berarti *work life balance* dan kepuasan kerja mempengaruhi kualitas pelayanan sebesar 38,6 % sisanya 61,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Kata Kunci : *work life balance*, kualitas pelayanan, kepuasan kerja, pegawai pemerintah

**THE INFLUENCE OF WORK-LIFE BALANCE ON
SERVICE QUALITY WITH JOB SATISFACTION
AS A MEDIATOR VARIABLE IN GOVERNMENT APPARATUS
LANGKAT DISTRICT**

Lubis, Elida Khairuna Fitri

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of work life balance on service quality mediated by job satisfaction of the Langkat Regency government apparatus. The research method used is explanatory research using a quantitative approach. The sample taken was 262 with accidental sampling method, data analysis using Structural Equation Modeling (SEM) operated through the Partial Least Square (PLS) program using SmartPLS software. The results showed that work life balance has a positive and significant effect on service quality, work life balance has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on service quality, job satisfaction significantly mediates the relationship between work life balance and service quality, and the R-Square value of service quality is 0.386, which means that work life balance and job satisfaction affect service quality by 38.6%, the remaining 61.4% is influenced by other factors not examined in this study.

Keywords: work life balance, service quality, job satisfaction, government employees, government

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

Elida Fitri Khairuna Lubis adalah penulis karya ilmiah tesis dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kualitas Pelayanan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator pada Aparatur Pemerintah Kabupaten Langkat”. Penulis lahir di Kota Medan pada tanggal 28 Juli 1982. Penulis merupakan anak dari Bapak H. Ir. Ali Nafiah Lubis dan Ibu Hj. Wirda Hanum, SH. Penulis merupakan anak ke enam dari delapan bersaudara.

Penulis menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar di SD Swasta Eria Medan Sumatera Utara pada Tahun 1994, Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Kautsar Al-Akbar Medan Sumatera Utara pada Tahun 1997, Madrasah Aliyah Negeri 2 Medan Sumatera Utara pada Tahun 2000, dan penulis lulus strata satu (S1) pada tahun 2006 dari Universitas Medan Area. Pada tahun 2022 penulis melanjutkan Pendidikan strata dua (S2) di Program Studi Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Penulis berdomisili di Kabupaten Langkat dan bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Sosial Kabupaten Langkat yang beralamat di Jalan Imam Bonjol nomor 67, Kelurahan Kwala Bingai Kecamatan Stabat Kabupaten Langkat.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kasih sayang sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kualitas Pelayanan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator pada Aparatur Pemerintah Kabupaten Langkat”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area - Medan.

Dalam penyusunan tesis ini Penulis memperoleh doa, bimbingan dan arahan dalam penulisan serta banyak dukungan baik moril maupun materil dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis banyak mengucapkan terimakasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

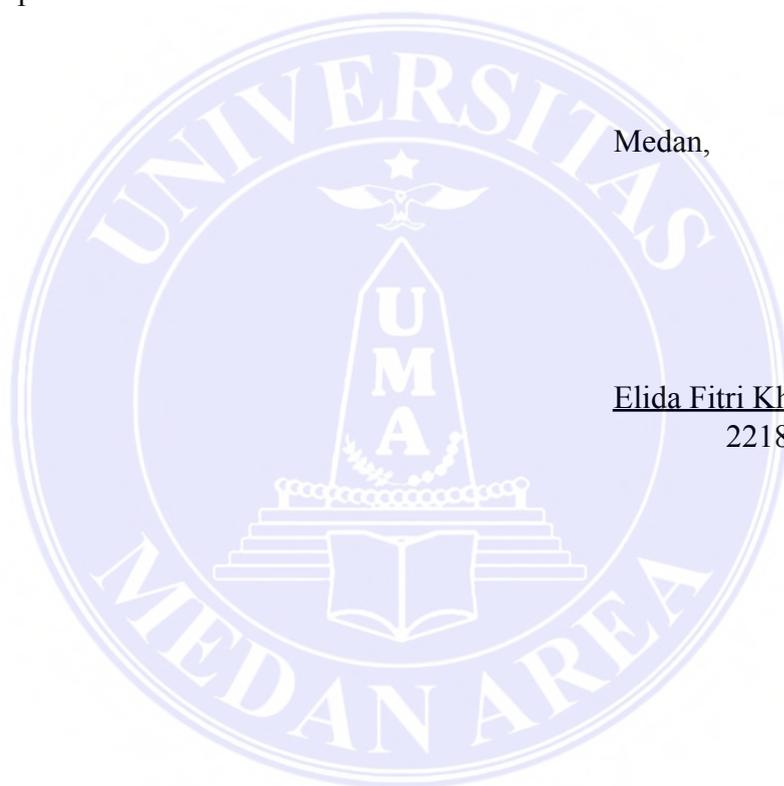
1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramadan, M.Eng., M.Sc
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, M.S.
3. Ibu Dr. Suryani Hardjo, MA, Psikolog selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area.
4. Prof. Dr. Zulkarnain Lubis, MS, Ph.D selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, ilmu yang bermanfaat, saran-saran yang membangun, beserta motivasi yang besar kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
5. Ibu Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, ilmu yang bermanfaat, saran-saran yang

- membangun, beserta motivasi yang besar kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
6. Bapak dan ibu dosen Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah membantu dan memberikan bekal ilmu, bimbingan, arahan, beserta motivasi yang membangun kepada penulis selama penulis menimba ilmu di Pascasarjana Universitas Medan Area.
 7. Kepada kedua orang tua terkasih papa alm. H. Ir. Ali Nafiah Lubis dan ibu Hj. Wirda Hanum Harahap, SH serta abang, kakak dan adik yang selalu memberikan dukungan serta terus mendo'akan peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.
 8. Kepada suami tercinta Muhammad Hamdani, Amd dan buah hati tercinta Talitha Saufa Nadrah dan Inaya Izzatunnisa yang telah menjadi penyemangat dalam proses pembuatan tesis ini.
 9. Seluruh staff tata usaha dan karyawan Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis dalam proses administrasi.
 10. Pimpinan Perangkat Daerah Kabupaten Langkat dan Responden penelitian.
 11. Kepada seluruh teman-teman Magister Psikologi Angkatan 2022 yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas kebersamaan kita selama ini.

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

Medan, 2024

Elida Fitri Khairuna Lubis
221804041



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	9
DAFTAR ISI	10
BAB I	11
PENDAHULUAN	12
1.1 Latar Belakang.....	12
1.2 Rumusan Masalah.....	23
1.3 Tujuan Penelitian.....	24
1.3 Hipotesis.....	24
1.5 Manfaat Penelitian.....	25
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	25
1.5.2 Manfaat Praktis.....	25
BAB II	26
LANDASAN	
TEORI.....	24
2.1 Kualitas Pelayanan.....	26
2.1.1. Definisi Kualitas Pelayanan.....	26
2.2.2. Dimensi Kualitas Pelayanan.....	27
2.3.3. Prinsip-prinsip Kualitas Pelayanan.....	31
2.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan.....	32
2.2 Kepuasan Kerja.....	35
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	35
2.2.2 Teori Kepuasan Kerja.....	37
2.2.2 Dimensi Kepuasan Kerja.....	39
2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	42
2.2.4 Dampak Kepuasan Kerja.....	44
2.3 <i>Work - Life Balance</i>	47
2.3.1 Pengertian <i>Work - Life Balance</i>	47
2.3.2. Aspek-aspek <i>Work-Life Balance</i>	49
2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Work-life balance</i>	51
2.3.3 Manfaat <i>Work-life balance</i>	53
2.4 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Pegawai.....	54
2.5 Pengaruh <i>work life balance</i> Terhadap kepuasan kerja pegawai.....	55
2.6 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Pegawai.....	57
2.7. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kualitas Pelayanan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja.....	58
2.8 Kerangka Konseptual.....	60

BAB III	61
METODE PENELITIAN	61
3.1. Waktu dan Tempat Penelitian.....	61
3.2. Bahan dan Alat.....	61
3.2.1 Skala <i>Work Life Balance</i>	61
3.2.2 Skala Kualitas Pelayanan.....	62
3.2.3 Skala Kepuasan Kerja.....	63
3.3. Metode Penelitian.....	65
3.3.1 Desain Penelitian.....	65
3.3.2 Identifikasi Variabel.....	65
3.3.3 Definisi Operasional.....	66
3.5 Teknik Analisis Data.....	69
3.6. Prosedur Kerja.....	71
3.6.1. Tahap Persiapan.....	72
3.6.2. Tahap Pelaksanaan.....	72
3.5.3. Pengolahan Data.....	73
DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN	117
<i>INFORMED CONCENT</i>	118
LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI SUBJEK PENELITIAN.....	119
PETUNJUK Pengerjaan Skala.....	120
LEMBAR IDENTITAS RESPONDEN.....	121

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintahan adalah sekelompok orang-orang tertentu yang secara baik dan benar serta indah melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu dalam mengkoordinasikan, memimpin dalam hubungan antara dirinya dengan masyarakat, antara departemen dan unit dalam tubuh pemerintahan itu sendiri (Syafiie, 2019). Dalam hal ini adalah Kabupaten Langkat untuk menjalankan dan mengatur wilayahnya dipimpin oleh seorang Kepala Daerah yaitu Bupati, dimana dalam mewujudkan pembangunan Kabupaten Langkat, kepala daerah telah menetapkan acuan kerja yang diatur melalui tugas pokok dan fungsi dan tata kerja Dinas atau Instansi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Langkat. Hal ini tidak terlepas dari azas otonomi daerah yang menjadi acuan desentralisasi dalam mensukseskan pembangunan daerah Kabupaten Langkat. Dalam kehidupan bernegara pemerintah memiliki fungsi melakukan berbagai macam pelayanan publik yang dibutuhkan oleh masyarakat (Mursyidah & Choiriyah, 2020b). Terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi pemerintah dalam rangka mewujudkan kesejahteraan, sebagai salah satu indikator pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik (Sinaga & Hidayat, 2016).

Pelayanan publik yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat bagi kehidupannya maka harus terbentuk dalam hukum negara agar tidak terjadi ketidakjelasan dan kesimpangsiuran dalam masyarakat. Hal ini disebutkan pada Pasal 1 Ayat 1 Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009, bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan

pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 tahun 2012 menyebutkan definisi pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja pada instansi pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan. Sedangkan penerima pelayanan adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 58 Tahun 2005 mengelompokkan tiga jenis pelayanan dari instansi pemerintah serta BUMN/BUMD. Pengelompokkan jenis pelayanan tersebut didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan yaitu, pelayanan administrasi, pelayanan barang, dan pelayanan jasa.

Pelayanan publik adalah aktivitas penyediaan layanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik adalah tanggung jawab pemerintah untuk memastikan kebutuhan masyarakat terpenuhi. Jenis-jenis pelayanan publik dibedakan berdasarkan fungsinya diantaranya pelayanan administrasi, pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan, pelayanan sosial serta pelayanan keamanan dan ketertiban (Mursyidah & Choiriyah, 2020a).

Pelayanan publik berfokus pada *good governance* guna untuk memenuhi hak-hak kebutuhan masyarakat yang berkaitan dengan kesejahteraan (Dewi & Tobing, 2021). Wujud hadirnya negara untuk pemenuhan hak-hak masyarakat adalah melalui pelayanan publik yang baik serta tata kelolanya (Dewi et al., 2021). Tata kelola yang baik dan profesional adalah melalui sistem manajemen organisasi pemerintahan yang baik mengharuskan pelayanan publik yang berkualitas dengan sumber daya aparatur pemerintah yang handal, profesional, berintegritas, inovatif dan memiliki kompetensi yang baik (Nor et al., 2022). Pemerintah memiliki tanggung dalam hal Pelayanan publik yang dilakukan oleh instansi pemerintah, baik itu di pusat, daerah, maupun lingkungan Badan Usaha Milik Negara atas suatu barang, jasa, dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh pelaksana pelayanan yang berhubungan dengan kepentingan masyarakat (Bilgah, 2018).

Good governance berkaitan erat dengan sistem administrasi pemerintahan dan pelayanan selaku input agar mampu menghasilkan *output* pelayanan yang berkualitas, pelaksanaan pelayanan yang baik adalah bentuk ikhtiar untuk memotivasi terbentuknya sistem pemerintahan dengan manajemen yang baik (Faatihah & Utomo, 2022). Namun pada kenyataannya, pemerintahan saat ini dianggap belum dapat melaksanakan pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat. Hakikatnya pemerintah memiliki fungsi dasar dalam pelayanan publik, karena pemerintah dibentuk dengan tujuan untuk memenuhi kepentingan dan kebutuhan masyarakat. Produk pemerintah yang wajib diterima oleh setiap masyarakat secara luas adalah pelayanan publik. Karena itu, pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh instansi

pemerintah agar dapat memenuhi serangkaian kebutuhan dan kepentingan dari masyarakat pengguna pelayanan (Bazarah et al., 2021).

Pemerintah dalam menjamin kualitas pelayanan yang baik dan terukur kepada masyarakat mengeluarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggara Pelayanan Publik. Dimana standar pelayanan adalah patokan dalam pelayanan yang harus diikuti oleh pemberi dan penerima pelayanan yang sekurang-kurangnya meliputi : prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana serta kompetensi petugas pemberi pelayanan. Selain Pedoman Umum Penyelenggara Pelayanan Publik, pemerintah juga mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik dengan unsur yang meliputi : persyaratan, system, mekanisme dan prosedur, waktu penyelesaian, biaya, produk spesifikasi jenis pelayanan, kompetensi pelaksana, perilaku pelaksana, penanganan pengaduan, saran dan masukan serta saran dan prasarana.

Hingga sekarang, permasalahan pelayanan di Indonesia merupakan permasalahan yang belum dapat diatasi dengan maksimal. Mulai dari masalah pendidikan dan kesehatan yang mahal, menutup akses untuk kelompok rentan sampai masalah pengurusan dokumen yang bertele-tele. Disisi lain pelayanan yang bertele-tele jadi mempersulit masyarakat untuk memperoleh pengakuan identitas sebagai warga negara. Dilihat dari konteks lebih jauh, terdapat 4 (empat) persoalan yang selalu ditemui masyarakat terkait pelayanan publik, seperti: a)

Buruknya kualitas produk layanan publik; b) Rendahnya akses layanan publik bagi kelompok rentan seperti masyarakat miskin, perempuan, penyandang disabilitas, dan lain lain; c) Buruknya kualitas penyelenggaraan pelayanan publik; serta d) Ketidakjelasan mekanisme keluhan dan penyelesaian sengketa (Pambudi & Hidayat, 2022). Sejalan dengan hal tersebut Laporan Survei secara nasional terhadap kepuasan masyarakat yang dilakukan Ombudsman RI tahun 2022 dapat digambarkan melalui tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1 Perbandingan Nilai Unsur Pelayanan SKM Nasional Tahun 2020-2022
 Sumber : Data Ombudsman RI tahun 2022

Sumber : Data Ombudsman RI tahun 2022	No	Unsur Pelayanan	2020	2021
Grafik Perbandingan	1	Persyaratan	3,33	3,47
	2	Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	3,32	3,33
			3,15	3,04
				3,97
			2,75	3,22
			3,38	3,34
			3,48	3,52
			3,15	3,25
			3,83	3,75
			Nilai SKM (skala 4)	3,24
Sumber : Data Ombudsman RI tahun 2022		Nilai IKM (skala 100)	81	84,75

Dari tabel dan grafik tersebut terlihat penurunan nilai kepuasan masyarakat secara nasional. Sejalan dengan survei kepuasan masyarakat oleh ombudsman RI, laporan survei kepuasan masyarakat Kabupaten Langkat tahun 2022 juga terdapat penurunan nilai standar kepuasan masyarakat pada tahun 2022, yang di tunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 1.2 Perbandingan Nilai Unsur Pelayanan SKM Tahun 2020-2022
Kabupaten Langkat

No	Unsur Pelayanan			
		2020	2021	2022
1	Persyaratan	3,48	3,32	3,28
2	Sistem, Mekanisme dan Prosedur	3,49	3,36	3,29
3	Waktu Penyelesaian	3,45	3,33	3,3
4	Biaya / Tarif	3,52	3,41	3,43
5	Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	3,48	3,33	3,29
6	Kompetensi Pelaksana	3,52	3,39	3,32
7	Perilaku Pelaksana	3,55	3,44	3,32
8	Sarana dan Prasarana	3,48	3,4	3,29
9	Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan	3,52	3,51	3,61
Nilai SKM		3,46	3,37	3,32
Nilai IKM		86,5	84,25	83

Sumber : Data Tapem Kabupaten Langkat 2022

Penurunan nilai kepuasan masyarakat ini diduga dipengaruhi oleh penurunan kualitas pelayanan aparatur pemerintah. Dimana menurut Sinaga & Hidayat (2016) belum optimalnya penyelenggaraan pelayanan adalah kualitas pelayanan yang diberikan aparatur pada instansi pemerintahan yang belum memenuhi persyaratan dimensi kualitas pelayanan yang baik seperti bukti fisik (*tangible*), empati (*empathy*), daya tanggap, (*responsiveness*), keandalan (*reliability*), jaminan (*assurance*). Sejalan dengan penelitian Selly (2014) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu kualitas pelayanan. Instansi pemerintah sangat berkaitan dengan kualitas pelayanan karena instansi pemerintah berhubungan langsung dengan masyarakat. Penurunan kualitas pelayanan diduga dikarenakan oleh ketidakseimbangan

kehidupan kerja para aparatur pemerintah, dimana keseimbangan kehidupan kerja seseorang memiliki dampak yang besar terhadap kualitas layanan, (Rizan et al., 2022).

Pada dasarnya setiap masyarakat menuntut pemerintah untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal terhadap masyarakat dalam melaksanakan program kerja yang ada. Kondisi para aparatur pemerintah yang bersentuhan langsung dengan masyarakat membuat mereka tidak jarang memberikan kualitas pelayanan yang tidak memuaskan, sehingga diperlukan adanya keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi yang dijalani pegawai. Keadaan ini dikenal juga dengan istilah *work life balance* (Risna, 2018). *Work life balance* menjadi salah satu variabel yang memberi pengaruh terhadap kualitas pelayanan (Hasugian et al., 2023). Pada dasarnya, kondisi *work life balance* yang baik bagi diri individu akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang mereka berikan di tempat kerja. Tidak hanya itu, para pegawai dengan *work life balance* yang baik juga akan cenderung bersikap adil dan jujur terhadap pelanggannya sehingga menghasilkan kualitas pelayanan yang baik dan memuaskan (Dahad, Narkhede 2014).

Untuk mencapai kualitas pelayanan yang baik maka para aparatur pemerintah perlu menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya. Setiap orang memiliki cara pandang berbeda mengenai *work-life balance*, sehingga *work-life balance* sangat beragam tergantung bagaimana cara pandang seseorang terhadap *work-life balance* itu sendiri. Dengan demikian, keseimbangan yang dirasakan masing-masing pegawai bersifat subjektif. Keseimbangan yang dirasakan oleh satu pegawai bisa jadi dirasakan sebagai

ketidakseimbangan oleh pegawai lainnya. Bagi pegawai yang menganggap kehidupan keluarga merupakan hal yang penting, adanya ancaman yang berasal dari kehidupan kerja yang intens dapat menimbulkan ketegangan peran di mana hal tersebut berdampak dengan persepsinya tentang *work-life balance*. Sedangkan bagi pegawai yang menganggap bahwa kehidupan kerja lebih utama dan memberikan lebih sedikit waktu untuk keluarga tidak serta merta dimaknai bahwa pegawai tersebut mengalami ketidakseimbangan. Dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut membangun keseimbangan dengan berfokus pada kehidupan pekerjaan serta tidak melihat situasi yang terjadi atas keinginannya sendiri sebagai bentuk ketidakseimbangan (Köse et al., 2021).

Menurut Sirgy & Lee (2018), *work-life balance* berkaitan dengan interaksi yang terjadi tidak hanya pada level keterlibatan peran yang utama dalam wilayah pekerjaan dan non-pekerjaan, tetapi juga termasuk minimalnya konflik antara peran yang berhubungan dengan pekerjaan dan peran sosial lainnya dalam kehidupan non-pekerjaan. Keterlibatan peran dalam kehidupan kerja dan nonkerja. Aspek pertama dalam *work-life balance* adalah level keterlibatan yang tinggi dalam peran terkait pekerjaan. Tingginya level keterlibatan pekerja dalam kehidupan kerja akan menunjukkan adanya pengaruh yang positif dengan dugaan bahwa seseorang merasa tujuan terkait pekerjaan merupakan hal yang penting dan ia berhasil mencapai tujuan tersebut. Minimalnya konflik antara peran sosial dalam kehidupan kerja dan nonkerja. Aspek kedua dalam *work-life balance* adalah minimalnya konflik antara peran sosial dalam level kehidupan kerja maupun non-kerja, dimana jika dalam kehidupan keluarga seorang pegawai tidak memiliki konflik dengan pasangan atau anggota keluarga lainnya serta di dalam

kehidupan kerja tidak memiliki konflik antar rekan kerja atau pemimpinnya maka akan tercipta keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Sirgy & Lee, 2018). Berdasarkan pendapat Sirgy & Lee tersebut memperlihatkan banyaknya wilayah yang dapat dipengaruhi oleh tingkat *work-life balance* para pegawai, di mana wilayah tersebut akan sangat berpengaruh pada kualitas pelayanan para pegawai yang akan berpengaruh atau berdampak pada perkembangan organisasi itu sendiri.

Dalam menciptakan kualitas layanan yang memuaskan masyarakat maka dalam bekerja para aparatur pemerintah perlu merasa puas pada pekerjaannya (Poetri et.al.2020). Untuk mencapai kepuasan kerja maka para aparatur pemerintah perlu menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya. Berdasarkan hasil (Asari, 2022) dimana terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada pegawai BPJSTK Kacab Surabaya Karimunjawa. Sebuah organisasi produktivitas dan kinerja yang dihasilkan pegawainya akan ditentukan oleh kesimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja pegawai itu sendiri. Organisasi yang memiliki pegawai dengan kinerja yang tidak baik maka akan sulit untuk mencapai kualitas pelayanan yang baik dan memuaskan ditambah jika sebuah organisasi tersebut membebani pegawai dengan berbagai tuntutan pekerjaan dengan tidak memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Nurbaya, 2023). Kepuasan kerja secara langsung dan tidak langsung juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan keunggulan organisasi dalam memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat (Memon et al., 2023). Terdapat hubungan yang searah antara kepuasan kerja dengan keseimbangan kehidupan kerja yang

berdampak pada kemampuan karyawan untuk mempunyai kehidupan yang lebih baik dan melakukan pekerjaan yang lebih baik. Tumbuhnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja, dan kepentingan mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terpenuhi (Kasbuntoro, 2020).

Kepuasan kerja yang dipahami oleh aparat pemerintah selama ini adalah terpenuhinya semua keinginan, kebutuhan, dan harapan (Ida, 2019). Tetapi ternyata kepuasan kerja tidak hanya pada tiga aspek tersebut melainkan perlu adanya kepuasan kehandalan menjalani pekerjaan dan kepuasan memperoleh jaminan pekerjaan (Kagioglou et al., 2021). Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional pegawai dimana terjadi atau tidaknya titik temu antara harga balas jasa kerja pegawai dengan kualitas balas jasa yang dikehendaki pegawai tersebut. Balas jasa yang diinginkan pegawai dapat berupa finansial ataupun non finansial. Jika kepuasan kerja terpenuhi maka akan terlihat pada perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan yang diembankan kepadanya (Martoyo, 2015b).

Terdapat empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai, pertama : kerja yang menantang secara mental dimana individu semakin menyenangi pekerjaan yang lebih memberikan pegawai peluang untuk menggunakan keahlian dan kompetensi serta memberi berbagai peluang pekerjaan, kebebasan dan *feed back* tentang seberapa baik pekerjaan mereka. Hal tersebut membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Kedua: penghargaan yang sesuai, pegawai mengharapkan sistem gaji yang mereka rasa adil, tidak samar dan sejalan dengan keinginan mereka. Ketika penggajian dianggap adil serta sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian pegawai, dan standar

bayaran masyarakat, maka kepuasan akan tercapai. Ketiga: lingkungan kerja, pegawai selalu berhubungan dengan lingkungan kerja mereka guna kenyamanan secara pribadi serta kemudahan mengerjakan pekerjaan dengan baik. Keempat: rekan kerja, sebahagian besar pegawai memperoleh sesuatu yang lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan mereka, kerja juga membutuhkan interaksi sosial. Oleh karena itu dalam bekerja dibutuhkan rekan kerja yang dapat saling mendukung dan ramah untuk menciptakan kepuasan kerja (S. P. Robbins, 2016).

Menurut Nurendra & Saraswati (2017) *work life balance* mampu meningkatkan kepuasan kerja dengan cara mengurangi stres kerja saat pertama kali bekerja. Rendahnya keseimbangan kehidupan pribadi atau *life balance* dapat menurunkan kepuasan kerja disebabkan hal tersebut mampu menambah stres kerja. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, organisasi dapat membentuk strategi atau kebijakan kepada karyawan yang bertujuan untuk mengurangi stres kerja karyawan seperti meningkatkan iklim kerja yang mendukung dalam organisasi, kalau memungkinkan menurunkan beban atau tuntutan pekerjaan, serta memberi kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri agar karyawan mempunyai manajemen stres yang lebih baik. Organisasi juga dapat mendukung karyawannya untuk dapat memiliki *work life balance* yang lebih baik dengan cara membuat kebijakan organisasi yang kekeluargaan (*family friendly*) misalnya jam kerja yang fleksibel dan lainnya.

Upaya meningkatkan kualitas pelayanan aparatur pemerintah Kabupaten Langkat guna meningkatkan kepuasan pada masyarakat sesuai dengan judul peneliti maka perlu segera diterapkan program *work-life balance* serta perhatian

organisasi terhadap kepuasan kerja aparatur dalam menciptakan kualitas pelayanan yang optimal. Kedua variabel tersebut diduga penting karena Aparatur Pemerintah tidak hanya menghadapi tugas dan problematika dalam pekerjaan, tetapi juga diluar pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis merasa tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kualitas Pelayanan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Pemerintah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Langkat”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh *work-life balance* terhadap kualitas pelayanan pada aparatur pemerintah?
2. Apakah ada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada aparatur pemerintah?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pada aparatur pemerintah?
4. Apakah ada peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh *work-life balance* terhadap kualitas pelayan aparatur pemerintah?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk melihat apakah ada pengaruh *work-life balance* terhadap kualitas pelayanan pada aparatur pemerintah.
2. Untuk melihat apakah ada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada aparatur pemerintah.
3. Untuk melihat apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pada aparatur pemerintah
4. Untuk melihat apakah ada peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh *work-life balance* terhadap kualitas pelayan aparatur pemerintah.

1.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis dari hasil-hasil penelitian, maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. Ada pengaruh *work-life balance* terhadap kualitas pelayanan pada aparatur pemerintah.
2. Ada pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pada aparatur pemerintah.
3. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pada aparatur pemerintah.
4. Ada Peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh *work-life balance* terhadap kualitas pelayanan pada aparatur pemerintah.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1. 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, kualitas pelayanan dan kepuasan kerja Aparatur pemerintah.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini diantaranya adalah :

1. Penelitian ini dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai karena mampu memberikan pemahaman kepada instansi terkait keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi pegawai, sehingga dapat menjadi bahan acuan bagi pemerintah untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, mengurangi stress dan meningkatkan produktivitas.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh instansi pemerintah dalam melakukan bahan evaluasi standar yang ada, mengidentifikasi kekurangan, dan merumuskan langkah-langkah perbaikan untuk meningkatkan pelayanan publik secara keseluruhan.
3. Penelitian ini memberi peluang bagi masyarakat untuk menyampaikan masukan dan keluhan terkait layanan yang mereka terima. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memperbaiki pelayanan publik sehingga masyarakat merasa lebih dihargai dan mendapatkan layanan yang sesuai dengan ekspektasi mereka.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kualitas Pelayanan

2.1.1. Definisi Kualitas Pelayanan

Menurut Sampara (2000) pelayanan adalah urutan aktivitas yang terjadi dalam hubungan langsung dengan orang-orang dan menyediakan kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, syarat terhadap pelayanan umum menghasilkan suatu pengkajian, yaitu jasa bagaimana cara memberikan pelayanan secara maksimal dan meningkatkan kualitas pelayanan umum. Kualitas mengandung banyak definisi dan arti karena individu yang berbeda akan memaknainya secara berbeda, seperti kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan segala sesuatu yang membahagiakan (Pundenswari, 2017).

Kualitas pelayanan adalah sejauh mana organisasi mampu menjalankan organisasinya secara baik dengan memenuhi semua harapan atau keinginan pengguna layanan untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan (Jayanthi, 2014). Kualitas pelayanan merupakan sebuah tampilan produk atau jasa yang diberikan organisasi pada bidang jasa kepada pengguna layanan untuk memenuhi keinginan pelanggan agar organisasi mencapai keunggulan yang berkelanjutan (Ardane et al., 2017)

Kualitas pelayanan publik adalah pemberian pelayanan dengan penuh rasa tanggung jawab oleh aparatur pemerintah selaku pemberi layanan kepada masyarakat tanpa berfikir bahwa dalam pemberian pelayanan tersebut akan

mempengaruhi pada pendapatan sehingga pelayanan mampu memenuhi kebutuhan dasar masyarakat (Alfionita & Gunawan, 2020). Dengan kata lain kualitas pelayanan publik merupakan pemberian pemenuhan harapan masyarakat terhadap kebutuhan dasar atas barang atau jasa dan pelayanan administratif yang dilakukan oleh aparatur pemerintah berdasarkan kinerja professional (Mukarom & Laksana, 2015).

Kualitas pelayanan dimulai dengan memahami kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan (Kotler et al., 2018). Menurut Fitsimmons (2014) kualitas layanan dapat menciptakan kepuasan pelanggan melalui perbandingan antara persepsi mereka terhadap layanan dan harapan mereka. Sedangkan menurut (Siswadi et al., 2018) kualitas pelayanan merupakan pemenuhan harapan pengguna layanan terhadap kebutuhan yang diinginkan pengguna layanan, dimana hal tersebut dapat menjadi variabel penentu tercapainya kepuasan pelanggan yang pada akhirnya berpengaruh pada loyalitas pelanggan terhadap organisasi.

Dari pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah penilaian pelanggan yang bisa bersifat positif atau negatif terhadap suatu layanan. Kualitas ini berpusat pada upaya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan secara akurat, sehingga tercapai kesesuaian dengan harapan mereka.

2.1.2. Dimensi Kualitas Pelayanan

Menurut Moenir (2016) ada beberapa dimensi yang perlu diperhatikan pada kualitas pelayanan, yaitu sebagai berikut:

1. Sistem, Prosedur dan Metode dimana pelayanan publik memerlukan adanya informasi, metode, dan prosedur untuk mendukung jalannya pemberian pelayanan.

2. Personil.

Didalam melakukan pelayanan publik kepada masyarakat maka aparatur pemerintah selaku personal pelayanan harus professional, bersikap disiplin, serta dapat menerima saran masyarakat.

3. Kesopanan dan keramahtamahan

dalam memberikan pelayanan terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan konsumen eksternal kesopanan dan keramahtamahan sangatlah penting, seperti : operator telepon, petugas keamanan, pengemudi, kasir dan petugas penerima konsumen.

4. Sarana dan prasarana

Dalam melakukan pelayanan publik maka dibutuhkan fasilitas yang dapat menunjang kelancaran pelayanan seperti ruangan, peralatan, fasilitas pelayanan publik seperti ruang tunggu, tempat parkir dan lainnya.

5. Masyarakat

Masyarakat berperan sebagai pengguna layanan adalah sangat dibutuhkan dengan berbagai macam pola perilaku dan tingkat Pendidikan.

Sedangkan menurut Kotler (2018) ada enam dimensi dalam kualitas pelayanan yaitu :

1. Bukti fisik (*tangibles*) : meliputi fisik, sarana komunikasi, karyawan, serta perlengkapan.
2. Keandalan (*reliability*) : kemampuan untuk menyediakan layanan dengan cepat, tepat, serta memuaskan.
3. Ketanggapan (*responsiveness*) : keinginan pegawai memberikan layanan secara cepat dan tanggap.
4. Kepastian (*assurance*) : pengetahuan, kompetensi, sifat dapat dipercaya, dan kesopanan dari para staf.
5. Empati : kemudahan untuk menjalin hubungan, berkomunikasi dengan efektif, dan memahami kebutuhan pelanggan.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, terdapat dimensi-dimensi dalam survei kepuasan masyarakat yang berkaitan dengan kualitas pelayanan publik yaitu :

1. Persyaratan

Pengurusan suatu pelayanan harus memenuhi standar administratif dan teknis.

2. Sistem, Mekanisme, dan Prosedur

Prosedur adalah langkah-langkah standar dalam pelayanan yang harus diikuti oleh pemberi layanan maupun penerima, termasuk dalam menangani pengaduan.

3. Waktu Penyelesaian

Prosedur merupakan langkah-langkah standar dalam pelayanan yang ditetapkan untuk diikuti oleh pemberi dan penerima layanan, termasuk dalam penanganan pengaduan.

4. Biaya/Tarif

Biaya, juga dikenal sebagai tarif, yaitu jumlah uang yang dibayar oleh penerima layanan untuk mengurus atau mendapatkan layanan dari penyelenggara. Sebagian besar biaya ditetapkan oleh penyelenggara dan masyarakat secara bersamaan.

5. Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan

Produk pelayanan ini adalah hasil dari setiap spesifikasi jenis pelayanan yang diberikan.

6. Kompetensi Pelaksana

Semua kemampuan yang harus dimiliki pelaksana, termasuk pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman, disebut sebagai kompetensi pelaksana.

7. Perilaku Pelaksana

Berupa sikap yang ditunjukkan oleh petugas saat memberikan pelayanan.

8. Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Merupakan prosedur untuk menangani pengaduan serta tindak lanjutnya.

9. Sarana dan prasarana

Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Sarana digunakan untuk benda yang bergerak (komputer, mesin) dan prasarana untuk benda yang tidak bergerak (gedung).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sembilan dimensi utama dalam kualitas pelayanan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 yaitu Persyaratan, Sistem, mekanisme, dan prosedur, Waktu penyelesaian, Biaya / tarif, Produk spesifikasi jenis pelayanan, Kompetensi pelaksana, Prilaku pelaksana, Penanganan pengaduan, saran dan masukan, sarana dan prasarana.

2.1.3. Prinsip-prinsip Kualitas Pelayanan

Untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat maka didalam pemberian pelayanan maka penyelenggara pelayanan harus memiliki prinsip-prinsip kualitas pelayanan agar terlaksananya penyempurnaan kualitas pelayanan secara berkesinambungan, Mahmudi (2015) yaitu:

1. Transparansi

Yaitu bahwa dalam pemberian pelayanan maka dibutuhkan keterbukaan, kemudahan serta kemudahan akses oleh semua pihak.

2. Akuntabilitas

Bahwa pelayanan harus bisa untuk dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan yang berlaku.

3. Kondisional

Dalam memberikan pelayanan, harus dapat disesuaikan dengan kondisi serta kemampuan pemberi dan penerima layanan.

4. Partisipasi

Didalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat maka harus memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan.

5. Tidak Diskriminatif

Didalam menjalankan pelayanan maka pemberi layanan tidak boleh ada perbedaan perlakuan berdasarkan agama, suku, ras, golongan, gender, ekonomi atau status sosial seseorang.

6. Keseimbangan hak dan kewajiban

Pemberi layanan wajib memenuhi hak dan kewajiban pengguna layanan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa prinsip-prinsip kualitas pelayanan adalah transparansi, akuntabel, kondisional, partisipasi, tidak diskriminasi dan memenuhi keseimbangan hak dan kewajiban.

2.1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Menurut Monier (2016) terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, yaitu:

a. Kesadaran

Mencakup kesadaran aparat pemerintah dalam segala aspek yang menjadi tanggungjawabnya yang berakibat positif bagi organisasi.

b. Aturan

Aturan wajib dimiliki oleh organisasi agar pekerjaan dan pelayanan dapat berjalan terarah dan teratur sebagaimana mestinya

c. Organisasi

Organisasi adalah alat dan sistem penentu berjalannya sebuah pelayanan dalam mencapai kepuasan masyarakat.

d. Pendapatan / gaji

Pelayanan dapat optimal jika para pegawai menerima pendapatan / gaji yang sesuai dengan yang diharapkan agar meningkatkan kepuasan kerja.

e. Keterampilan

Merupakan keahlian yang dimiliki oleh pegawai didalam melaksanakan pelayanan agar pelayanan dapat memenuhi kualitas pelayanan yang baik

f. Sarana

Sarana adalah faktor penunjang yang mampu mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan.

Menurut Barata (2003) terdapat enam faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu:

a. Kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan

Karyawan yang memiliki kemampuan terbaik dalam pekerjaan mereka, dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.

b. Pola manajemen perusahaan

Mensejahterakan pekerja melalui pola manajemen dapat dilakukan dengan menerapkan keseimbangan waktu, tidak membebani, dan mendukung karyawan dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas.

c. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan ini dapat dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan keterlibatan karyawan sehingga dapat memberikan kualitas yang baik dalam pelayanan.

d. Keselarasan hubungan kerja

Keharmonisan hubungan kerja antara karyawan memungkinkan pelayanan pelanggan berkualitas tinggi, karena menciptakan suasana kerja yang hangat dan akrab.

e. Motivasi kerja karyawan

Tingkat motivasi yang tinggi membuat pegawai bekerja performa maksimal, sehingga memberi pelayanan berkualitas.

f. Kebijakan pemberian insentif

Keadilan dalam pemberian insentif yang dilakukan berdasarkan prestasi maupun kontribusi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja mereka serta mendukung kualitas pelayanan yang baik.

Dari uraian di atas, dapat di simpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu kepemimpinan, pola manajemen perusahaan yang mensejahterakan karyawan, kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan, suasana dan lingkungan kerja, kerjasama tim, dan peran karyawan di perusahaan.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

McCormick & Ilgen (1980) memandang kepuasan kerja sebagai sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Artinya, kepuasan kerja berupa respon afektif pada seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Teori *Goal Setting* dari Locke (1969) mengemukakan kepuasan kerja Sejauh mana keinginan atau harapan dengan apa yang didapatkan seseorang dalam pekerjaannya, atau dengan kata lain

adalah selisih antara tujuan seseorang dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Menurut Siregar (2015) kepuasan kerja yaitu seseorang memandang sejauh mana pekerjaan itu menghasilkan hasil yang bernilai, menghargai hasil pekerjaan seperti gaji, promosi atau kondisi kerja yang baik. Hakikatnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual dikarenakan setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri seseorang.

Robbins & Timothy (2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang pada pekerjaannya yang memperlihatkan perbedaan antara tingkat kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan dan tingkat kompensasi yang diharapkan. Sunarta (2019) menyimpulkan bahwa 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 akan tetapi berhubungan dengan kebahagiaan, kesehatan psikologis dan kualitas kehidupan pekerja. Kebahagiaan seseorang dalam bekerja tidak hanya berhubungan dengan gaji, namun bagaimana pegawai merasa puas dalam aspek materi dan non materi. Kepuasan kerja tidak hanya merupakan imbalan / gaji tetapi bagaimana kerja yang menyenangkan, baik dan bermakna.

Pada dasarnya, kepuasan kerja adalah "*security feeling*", atau rasa aman, dan mencakup beberapa aspek: (1) sosial ekonomi, seperti gaji ataupun jaminan sosial; (2) sosial psikologi, seperti mendapatkan penghargaan, kesempatan berkembang, interaksi antara karyawan dan atasan mereka, dan masalah pengawasan (Martoyo, 2015). Robbins & Timothy (2019) mengatakan kepuasan

kerja adalah bagaimana seseorang melihat pekerjaannya, yang mencakup pencapaian standar kinerja, interaksi dengan rekan, atasan, kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan organisasi.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon emosional dan psikologis seseorang terhadap pekerjaan mereka, mencakup perasaan positif seperti kebahagiaan, rasa bangga, dan rasa pencapaian atas pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja juga dapat mencakup aspek-aspek seperti hubungan dengan rekan kerja, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2.2.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori ini bertujuan untuk menjelaskan alasan seseorang merasa puas dengan pekerjaan mereka daripada orang lain, dan juga berusaha memahami proses yang memengaruhi perasaan seseorang tentang kepuasan mereka dalam bekerja. Beberapa teori yang membahas kepuasan kerja. Menurut (Sunarta, 2019) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1). Teori keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini pelopori oleh Adams (1963) menurutnya perasaan kepuasan atau ketidakpuasan tergantung apakah seseorang merasa mendapatkan keadilan atau tidak. Perasaan tersebut muncul dari perbandingan diri dengan orang lain yang setara, baik di kantor maupun di tempat lain. Beberapa elemen keadilan dalam teori ini meliputi :

- a. *Input*, yaitu semua nilai yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, seperti pengalaman, pendidikan, keahlian, peralatan pribadi, usaha, dan jumlah jam kerja.
 - b. *Outcome*, termasuk didalamnya upah, status simbol, keuntungan tambahan, pengenalan kembali, mengekspresikan diri, dan kesempatan berprestasi.
 - c. *Comparison Person*, seorang karyawan yang bekerja di perusahaan yang sama, di perusahaan lain, atau dirinya sendiri yang bekerja di perusahaan sebelumnya. Ketidakpuasan atau kepuasan karyawan didasarkan pada pertimbangan input dan hasil yang diterima dibandingkan dengan orang lain di perusahaan.
 - d. *Equity-in-equity*, Karyawan akan merasa puas jika perbandingan antara input dan output terlihat seimbang (*equity*). Namun, jika terjadi ketidakseimbangan, ada dua kemungkinan: *overcompensation inequity* atau *undercompensation inequity*.
- 2) . Teori Perbedaan atau *Discrepancy*

Teori ini diperkenalkan oleh Porter (1961). Menurutny, kepuasan diukur dengan menghitung selisih antar harapan dan kenyataan yang karyawan rasakan. Kemudian, Lock menyampaikan bahwa perbedaan antara imbalan yang diterima dan harapan karyawan juga menjadi prefiktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan cenderung merasa puas ketika menerima imbalan yang lebih besar dari yang mereka harapkan, tetapi jika mereka menerima imbalan yang lebih rendah dari yang mereka harapkan, akan membuat mereka mengalami ketidakpuasan.

3) . Teori Dua Faktor (*Two factor theory*)

Frederick Herzberg (1959) menjadi salah satu tokoh yang mengembangkan teori ini. Teori ini mengacu pada teori Abraham Maslow sebagai dasar. Herzberg, memaparkan bahwa faktor pemeliharaan dan permotivasian dapat melandasi kepuasan atau ketidakpuasan. Faktor pemeliharaan juga dikenal sebagai *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, atau *extrinsic factors*, mencakup kualitas pengawasan, administrasi dan kebijakan perusahaan, keamanan kerja, upah, hubungan dengan pengawas dan bawahan, status, dan kondisi kerja. Sementara itu, faktor pemotivasian yang juga disebut *satisfiers*, *intrinsic factors*, *job content*, *motivators*, atau mencakup dorongan berprestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengakuan, serta kesempatan berkembang.

2.2.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2011) memaparkan enam dimensi kepuasan kerja yaitu:

1. Gaji.

Kompensasi yang diterima pegawai atas pekerjaannya. Mereka mendapatkan uang untuk memenuhi kebutuhan dasar dan kebutuhan lainnya. Gaji harus mengikat, menguntungkan, adil, dan terus berubah.

2. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan harus menarik bagi karyawan, menawarkan kesempatan untuk belajar, dan memungkinkan menerima tanggung jawab. Pekerjaan dengan level kesulitan rendah, bisa menimbulkan kebosanan, sedangkan pekerjaan yang terlalu berat dapat menyebabkan tekanan bagi pegawai.

3. Promosi.

Yaitu proses pemindahan satu posisi ke posisi lain yang lebih tinggi. Proses ini membawa lebih banyak tanggung jawab dan wewenang daripada posisi sebelumnya. Kepuasan kerja karyawan organisasi dipengaruhi oleh kesempatan promosi ini.

4. Teman kerja.

Jika rekan kerja yang ramah dan mudah bekerja sama tersebar secara merata di kelompok, pekerjaan akan lebih mudah dan karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

5. Pengawasan.

Gaya pengawasan atasan akan melibatkan partisipasi dan perhatian pegawai. Pengawasan yang mempertimbangkan kepentingan pegawai serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan akan cenderung meninggalkan kesan mendalam pada pegawai.

6. Kelompok Kerja.

Pegawai yang bekerja di sebuah organisasi biasanya tergabung dalam kelompok kerja. Mereka yang bekerja dalam kelompok kerja yang baik juga memandang baik pekerjaan dan akan lebih bahagia.

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.

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 di dalamnya minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan.
2. Pembayaran. Termasuk di dalamnya jumlah pembayaran, keadilan pembayaran dan cara pembayaran.
3. Promosi. Termasuk di dalamnya 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 di dalamnya gaya dan pengaruh pimpinan, hubungan antara sesama manusia dan keterampilan administratif.
6. Rekan kerja. Termasuk di dalamnya kompetensi, saling membantu dan keramah-tamahan antar rekan kerja.
7. Perusahaan dan manajemen. Di dalamnya termasuk kebijakan dan perhatian terhadap karyawan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini adalah hasil adaptasi Sukoco (2019) berbasis *goal*

setting theory Locke (1969) terdiri dari pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, kondisi kerja, supervisi, rekan kerja serta perusahaan dan manajemen.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2016) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja, yaitu:

a. Kondisi kerja

Karyawan selalu berhubungan dengan lingkungan kerja di mana mereka bekerja. Karyawan tersebut dapat menjalin hubungan di lingkungan kerja bertujuan untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan dalam melakukan pekerjaan. Sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja yang relatif dekat dengan rumah, dan didukung dengan fasilitas yang memadai dan bersih..

b. Kepribadian

Karyawan yang memiliki evaluasi diri inti atau sering disebut dengan *Core Self Evaluation (CSE)* yang positif akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan dengan karyawan yang memiliki CSE negatif. Selain itu, CSE juga mempengaruhi komitmen karir yang ada. Hal tersebut dikarenakan karyawan dengan level CSE dan komitmen karir yang tinggi dapat mewujudkan kepuasan kerja yang sangat tinggi.

c. Gaji / upah

Gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Karyawan yang sedang membenahi kondisi keuangan di dalam dirinya biasanya akan

melirik gaji sebagai tujuannya. Gaji yang cocok dan adil dengan pekerjaan yang dihadapinya, maka akan membuat kepuasan kerja karyawan tersebut terbangun atau bertambah.

d. Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

Tanggung jawab perusahaan atau *Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan tindakan yang bertujuan untuk memberi manfaat bagi masyarakat atau lingkungan di sekitar perusahaan sesuai dengan apa yang disyaratkan oleh hukum yang telah ada. Adanya CSR yang diciptakan perusahaan, akan membuat karyawan nyaman untuk bekerja. Hal tersebutlah yang dapat meningkatkan tingginya kepuasan kerja yang akan ada di dalam diri karyawan.

Menurut Aliya & Saragih (2020) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah *work-life balance* dan lingkungan kerja. Baik *work-life balance* dan lingkungan kerja, masing-masing mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Seseorang yang memiliki lingkungan kerja yang mendukung dan memiliki sifat kekeluargaan membuat seseorang tampak lebih puas dengan pekerjaannya seperti dijelaskan oleh Robbins & Coulter (2016).

Berdasarkan dari uraian di atas maka disimpulkan bahwa kondisi kerja, gaji, kepribadian, *work life balance* dan lingkungan kerja menjadi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2.2.4 Dampak Kepuasan Kerja

Dampak yang ditimbulkan karena adanya kepuasan kerja di dalam diri karyawan menurut Robbins & Judge (2016), yaitu:

1. Kinerja Pekerjaan

Karyawan yang bahagia di tempat kerja biasanya merupakan karyawan yang produktif. Hal tersebut dikarenakan kepuasan kerja yang lebih tinggi akan ditunjukkan lebih baik oleh seorang karyawan, daripada karyawan yang merasa kurang puas akan menunjukkan kinerja yang lebih rendah.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja berkorelasi dengan OCB, itu ditunjukkan dengan karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam perilaku dengan sesama di tempat kerja. Keberanian karyawan melakukan OCB salah satunya didasari dengan kepercayaan yang ada. Karyawan yang merasa rekan kerja mereka mendukung apa yang telah dilakukannya, mungkin akan terlibat dalam perilaku yang membantu daripada mereka yang memiliki hubungan rekan kerja yang tidak harmonis.

3. Kepuasan Pelanggan

Karyawan garis depan yang memiliki kontak langsung dengan pelanggan akan berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Karyawan yang puas maka akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan memiliki efek terhadap kepuasan pelanggan.

4. Kepuasan Hidup

Kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan hidup dan sikap seorang karyawan itu sendiri. Bagi kebanyakan karyawan, pekerjaan adalah bagian penting dari kehidupan yang

dimilikinya, sehingga kebahagiaan karyawan tersebut secara keseluruhan tergantung pada kebahagiaannya dalam bekerja.

Luthans (2011) menjelaskan ada beberapa efek yang akan ditimbulkan oleh kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Beberapa efek yang ditimbulkan yaitu:

1) . Kesehatan fisik yang lebih baik

Kesehatan adalah kunci yang paling penting untuk beraktivitas sehari-hari. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan merasa senang dan tidak tertekan. Tekanan yang dimilikinya rendah, maka akan membuat karyawan tersebut lebih memerhatikan kesehatannya. Apabila seorang karyawan mudah sakit, hal tersebut akan membuatnya merasa kesusahan dalam menjalani pekerjaannya.

2). Dapat mempelajari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan secara lebih cepat.

Tugas-tugas yang sulit untuk dikerjakan akan terasa mudah apabila karyawan merasa puas. Kepuasan yang dimiliki karyawan akan membuat karyawan tersebut lebih terpacu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat. Setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat akan membuat karyawan merasakan rasa bangga terhadap dirinya sendiri.

3). Memiliki lebih sedikit kecelakaan di tempat kerja

Kepuasan kerja yang dialami karyawan akan membuat karyawan tersebut semakin berhati-hati dalam bekerja. Karyawan akan melakukan

pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan. Hal tersebut akan meminimalisir kecelekaan kerja yang dapat terjadi di tempat kerja.

4). Mengajukan lebih sedikit keluhan

Karyawan yang merasa telah terpenuhi segala kebutuhan yang diperlukan selama bekerja dan merasa puas dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan, biasanya akan menerima apa saja yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena karyawan merasa telah mendapatkan segalanya dan telah merasa puas, sehingga tidak ada lagi yang perlu dikeluhkan kepada perusahaan ataupun atasannya.

5). Berkurangnya stress kerja yang dialami

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menyebabkan dirinya merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut akan membuat karyawan tersebut lebih terhindar dari stress kerja yang akan timbul karena tekanan dari pekerjaan yang dimiliki dan tekanan dari dalam perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan dampak daripada kepuasan kerja adalah meningkatkan kinerja pada karyawan, meningkatkan kepuasan pelanggan, memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, berkurangnya keluhan karyawan terhadap atasan dan organisasi, berkurangnya stres kerja, dan mampu meningkatkan kepuasan hidup sehingga hidup menjadi bahagia.

2.3 Work - Life Balance

2.3.1 Pengertian Work - Life Balance

Work-Life Balance (WLB) dimulai pada abad kesembilan belas setelah kampanye panjang pekerja menentang jam kerja panjang di pabrik (Hogarth & Bosworth, n.d.). Momen penting dalam sejarah WLB adalah ketika Presiden FD Roosevelt menandatangani Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan yang Adil tahun 1938. Undang-undang ini membawa beberapa perubahan besar dalam sistem kerja, misalnya pelarangan pekerja anak, penetapan upah minimum per jam, peraturan untuk menentukan dan mencatat waktu embur dan menetapkan minggu kerja maksimum sebesar 44 jam perminggu yang kemudian dikurangi menjadi 40 jam pada tahun 1940 (Sullivan, 2014).

Schermerhom (2013) mengungkapkan *Work Life Balance* adalah kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Delecta (2011) mendefinisikan *Work-Life Balance* sebagai kemampuan individu untuk menunaikan komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab non-pekerjaan lainnya.

Work life balance adalah kemampuan seseorang untuk dapat menyeimbangkan dua peran atau lebih untuk dijalani yang berhubungan dengan waktu, energi dan tekan dalam lingkungan pekerjaan serta kehidupan keluarga dan sosial Fisher (2009). *Work-Life Balance* didefinisikan oleh Kirchmeyer (2000) sebagai pencapaian pengalaman yang memuaskan dalam berbagai aspek kehidupan yang memerlukan berbagai sumber daya, seperti energi, waktu dan komitmen dan sumber daya ini tersebar di semua domain.

Menurut Scholarios & Marks (2006) sikap karyawan terhadap organisasi dan kehidupannya dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja. Keseimbangan kehidupan kerja sangat penting ketika organisasi harus mengelola profesional yang sangat teknis karena komitmen dan loyalitas mereka yang tinggi diperlukan untuk keberhasilan organisasi. Lockwood (2003) menambahkan bahwa WLB adalah kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, dukungan keluarga dan organisasi dapat mengurangi konflik. Dukungan tersebut memiliki dampak signifikan dalam menyelesaikan konflik antara karyawan yang mendapatkan dukungan dan yang tidak.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa WLB adalah kemampuan individu dalam mengatur dan membagi tanggung jawab diantara pekerjaan, kehidupan keluarga, dan kewajiban lain. Hal ini mencegah berbagai konflik kehidupan, serta berkontribusi pada motivasi, produktivitas, dan loyalitas terhadap pekerjaan.

2.3.2. Aspek-aspek *Work-Life Balance*

Menurut (Hudson, 2005) tiga aspek dari *Work-life balance* yaitu :

1. Time Balance (keseimbangan waktu)

Berhubungan dengan jumlah waktu yang dialokasikan untuk pekerjaan ataupun hal lain. Waktu adalah durasi yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan tugas di organisasi serta untuk menjalankan peran mereka di luar pekerjaan. Contohnya, seorang pegawai tidak hanya membutuhkan waktu untuk bekerja tetapi juga untuk berlibur, bersosialisasi dengan keluarga, dan berkumpul dengan teman-teman.

2. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan)

Menyangkut tingkat keterlibatan psikologis atau komitmen baik di tempat kerja maupun di luar pekerjaan. Keseimbangan ini mencakup aspek-aspek seperti tingkat stres dan sejauh mana seseorang terlibat dalam pekerjaan serta kehidupan pribadi mereka.

3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan)

Kodisi ini mencerminkan kenyamanan seseorang dalam keterlibatan mereka di pekerjaan serta dalam kehidupan pribadi mereka.

Sedangkan menurut Fisher et al (2009), terdapat dua dimensi work-life balance, yaitu :

1. Dimensi *Demands*

a. *WIPL (Work Interference With Personal Life)*

WIPL merujuk pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Misalnya, pekerjaan yang memakan waktu bisa membuat seseorang kesulitan dalam mengatur waktu untuk aktivitas pribadi mereka.

b. *PLIW (Personal Life Interference With Work)*

Menunjukkan sejauh mana kehidupan mengganggu pekerjaan. Misalnya, seseorang yang dihadapkan masalah dalam hidupnya, akan mengganggu performa kerjanya.

2. Dimensi *Resources*

a. PLEW (*Personal Life Enhancement Of Work*)

Sejauh mana kehidupan pribadi meningkatkan kinerja mereka. Misalnya, jika seseorang merasa bahagia dengan kehidupan pribadi mereka, secara otomatis akan meningkatkan suasana hati mereka saat bekerja.

b. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*)

WEPL merujuk pada seberapa besar pekerjaan dapat meningkatkan kualitas hidup pribadi seseorang. Sebagai contoh, kemampuan yang diperoleh dari pekerjaan dapat diterapkan dalam kehidupan, memberikan manfaat tambahan yang dapat diperoleh di tempat lain.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek dari *WLB* adalah *Work Interference With Personal Life, Personal Life Interference With Work, Personal Life Enhancement Of Work, Work Enhancement Of Personal Life*.

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work-life balance*

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* pada diri seorang pegawai menurut Ula et al (2019) yaitu :

1. Karakteristik kepribadian

Karakteristik kepribadian mempengaruhi secara langsung kehidupan kerja dan di luar kerja. Menurut Summer & Knight (2014), ada hubungan antara tipe keterikatan dengan keseimbangan kehidupan kerja. Individu dengan *secure attachment* cenderung positif dibandingkan dengan *insecure attachment*.

2. Karakteristik keluarga

Salah satu faktor penting yang memengaruhi adanya konflik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan adalah karakteristik keluarga. Sebagai contoh, konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat memengaruhi WLB seseorang.

3. Karakteristik Pekerjaan

meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja mampu memunculkan adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

4. Sikap

Sikap mencakup hal-hal seperti perasaan, pengetahuan, dan pilihan bertindak. Salah satu komponen yang mempengaruhi keseimbangan kerja-hidup adalah perspektif setiap orang.

Solehtiana (2020) mengemukakan lima faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian WLB diantaranya adalah :

1. Gender.

Dalam sistem pembagian tugas keluarga tradisional, peran berdasarkan gender sering digunakan. Akibatnya, dapat menyebabkan konflik peran di tempat kerja.

2. Perencanaan Kerja.

Fleksibilitas dalam kebijakan kerja dapat membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas luar pekerjaan mereka.

3. Dukungan Organisasi.

Dukungan ini mencakup bantuan dari atasan atau rekan kerja, berpengaruh pada kemampuan penyeimbangan kehidupan dan pekerjaan. Dukungan yang diterima dengan baik di tempat kerja, akan menghasilkan keseimbangan kehidupan-kerja pegawai yang semakin baik.

4. Dukungan Keluarga.

Pada hakikatnya, kehidupan awal seorang pegawai bergantung dari lingkungan keluarga. Maka, dukungan keluarga dapat memberikan dampak positif dalam bekerja dan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

5. *Job Stress*.

Pegawai dapat merasa tertekan jika lingkungan kerja mereka tidak aman atau tegang, sehingga memengaruhi kehidupan di dalam maupun luar pekerjaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi WLB adalah karakteristik kepribadian, pekerjaan, sikap, keluarga, gender, perencanaan kerja, dukungan organisasi dan *job stres*.

2.3.3 Manfaat *Work-life balance*

Menurut Solehtiana (2020) penerapan WLB memiliki beberapa manfaat, yakni: pengurangan absensi, penurunan turnover, peningkatan produktivitas, pengurangan biaya lembur, dan kemampuan untuk mempertahankan pelanggan.

Lalu Mariati (2013) menjelaskan manfaat work-life balance bagi organisasi, meliputi: 1. Pengurangan absensi dan keterlambatan pegawai, 2. Peningkatan produktivitas, 3. Loyalitas dan komitmen pegawai yang lebih tinggi, 4. Retensi pegawai yang berharga, 5. Pengurangan biaya lembur, serta 6. Penurunan tingkat turnover pegawai. Sedangkan manfaat bagi pegawai meliputi: 1. Peningkatan kepuasan kerja, 2. Peningkatan profesionalisme, 3. Peningkatan keamanan kerja, 4. Peningkatan kontrol terhadap lingkungan kerja-hidup, 5. Pengurangan stres kerja, dan 6. Peningkatan kesehatan fisik dan mental.

Avira (2021) menyebutkan manfaat WLB sebagai berikut: (1) Terhindar dari stres. Keseimbangan antara urusan pribadi dan pekerjaan membantu individu menjalani kehidupan dengan lebih mudah dan meningkatkan kualitas pelayanan; (2) Menjadikan hidup lebih sehat. Pencapaian WLB memungkinkan seseorang menciptakan gaya hidup sehat dan mengurangi risiko penyakit; (3) Peningkatan produktivitas. Fisik dan mental yang baik memungkinkan individu menunjukkan performa optimal; dan (4) Fokus menyelesaikan tugas yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari *WLB* adalah Mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan pegawai, adanya loyalitas dan komitmen pegawai, meningkatnya kepuasan kerja, meningkatnya kesehatan fisik dan mental pegawai, Fokus dalam mengerjakan tugas sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

2.4 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Pegawai

Menurut Parkes & Langford (2008) WLB adalah keadaan penyeimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan. WLB dianggap sebagai salah satu aspek penting dari lingkungan kerja yang dapat membantu atasan dalam mengintegrasikan strategi keseimbangan kerja dan kehidupan dalam konteks organisasi yang lebih luas.

Wanita dihadapkan dengan tantangan dalam proses mengelola tanggung jawab sebagai pasangan, pekerja, dan juga ibu. Selanjutnya, tantangan ini juga dirasakan oleh laki-laki. Mereka perlu menyeimbangkan kewajiban mereka dalam mengejar pekerjaan, menyelesaikan pendidikan, minat dan hobi, mengurus rumah, menjaga kesehatan dengan istirahat dan olahraga, dan memenuhi kewajiban lainnya. Dengan demikian, baik pegawai laki-laki maupun perempuan harus mengelola tugas sehari-hari di rumah dan di tempat kerja, jadwal yang padat, dan perjalanan dinas. Pada akhirnya, tenaga kerja yang lebih puas di tempat kerja akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan. Ini terjadi ketika WLB terwujud dengan baik (Rizan, dkk, 2022).

Menurut Han (2000) kualitas layanan (*service quality*) adalah harapan pelanggan terhadap layanan yang dipengaruhi secara internal oleh kebutuhan pribadi pelanggan dan pengalaman masa lalu mereka, dan secara eksternal oleh komunikasi dari mulut ke mulut. Persepsi pelanggan tentang kualitas layanan didasarkan pada perbandingan antara kinerja layanan dengan harapan mereka tentang kinerja layanan ideal.

Dahad & narkhede (2014) mengatakan bahwa kualitas layanan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan setiap organisasi. Untuk mencapai kesuksesan ekonomi jangka panjang, diperlukan basis pelanggan yang loyal, yang hanya bisa diperoleh jika organisasi mampu mengelola kualitas pekerjaan, hasil kerja, dan personel. Pekerja dengan keseimbangan yang baik akan lebih mampu memperlakukan pelanggan secara adil, jujur, serta meningkatkan standar layanan dalam organisasi. Keseimbangan antar kehidupan dan pekerjaan akan menciptakan semangat kerja tinggi, meningkatkan kepuasan, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang pada akhirnya mampu tercipta kualitas pelayanan yang baik (Maslichah, 2017).

2.5 Pengaruh *work life balance* Terhadap kepuasan kerja pegawai

Sumber daya manusia di satu organisasi memiliki peran utama dikarenakan sumber daya manusia adalah penentu kemana arah dan tujuan dari organisasi tersebut. Untuk dapat mencapai tujuan dari sebuah organisasi, maka organisasi tersebut harus memiliki sumber daya manusia yang unggul. Sebuah organisasi biasanya menetapkan sesuatu kinerja yang harus dicapai dalam waktu tertentu kepada pegawainya. Menurut Sutrisno (2011) SDM dengan kemampuan rendah menghadapi globalisasi, akan melihat pekerjaan menjadi beban dan tuntutan. Akibatnya, mereka tidak merasakan makna dari pekerjaan mereka.

Menurut Suwatno & Priansia (2018) Kepuasan kerja adalah kondisi menyenangkan seorang individu terhadap pekerjaannya yang sangat bergantung pada orang tersebut dan lingkungan tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja juga merupakan konsep multifaset, mencakup berbagai dimensi dan bisa mencerminkan sikap secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari

pekerjaan individu. Menurut Umar (2005) kepuasan kerja adalah penilaian/refleksi dari perasaan pegawai terhadap pekerjaan mereka, kondisi ini tercermin dalam sikap positif mereka terhadap pekerjaan dan segala hal yang terkait dengan lingkungan kerja mereka. Menurut Robbins (2008) Indikator yang dapat dijadikan alat ukur kepuasan kerja adalah: kepuasan terhadap pekerjaan itu, gaji, sikap atasan, promosi, dan rekan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Ganapathi (2016) menunjukkan bahwa WLB mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Bio Farma (Persero), yang berarti semakin baik WLB seorang karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja mereka. Penelitian tersebut menyarankan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui WLB, perusahaan perlu memperlakukan karyawan dengan baik sesuai kontribusi dan prestasi mereka, seperti memberi bonus, pujian, dan mengusulkan promosi.

Mcdonald et al (2005) Untuk mengukur WLB, terdapat tiga pendekatan: keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan. Selain menerapkan WLB, perusahaan dan karyawan harus mempertimbangkan kepuasan kerja. Hal ini penting karena kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dan berdampak positif pada mereka.

2.6 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Pegawai

Kepuasan kerja bersifat individual, karena setiap orang memiliki nilai-nilai pribadi berbeda yang mempengaruhi tingkat kepuasan. Semakin tinggi penilaian individu terhadap kegiatan yang sesuai dengan keinginannya, semakin tinggi juga kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Asepta & Maruno, 2017).

Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan memberikan layanan yang baik kepada pelanggan begitu pun sebaliknya jika karyawan tidak mengalami kepuasan kerja maka layanan yang diberikan kepada pelanggan akan kurang memuaskan. Menurut (Kuruuzum et al., 2009) perusahaan di sektor jasa harus peka terhadap kebutuhan karyawannya agar karyawan menjadi puas dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Kontribusi karyawan yang besar memberi dampak positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan dalam menyediakan layanan berkualitas tinggi.

Kualitas layanan merupakan elemen kunci bagi penyedia jasa dan harus diterapkan serta dikelola secara baik. Untuk mencapai keunggulan berkelanjutan, baik sebagai pemimpin pasar maupun sebagai strategi untuk terus berkembang, kualitas digunakan sebagai ciri penampilan produk (Kotler et al., 2014). Ukuran kualitas layanan mencakup kesopanan, kenyamanan, ketepatan waktu pengiriman, kelengkapan, keterjangkauan, serta akurasi dan responsivitas (Wibowo, 2011). Persaingan yang semakin ketat, penyedia barang dan jasa harus memberikan layanan terbaik mereka. Tingkat kepuasan konsumen terhadap layanan suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan seberapa puas konsumen dengan layanan mereka. Konsumen yang puas akan merasakan layanan terbaik (Afrizawati, 2012).

Luqman et al (2012) menyatakan karyawan yang merasa puas dan senang dengan tempat kerja mereka, kualitas layanan publik di Layanan Publik Nigeria akan meningkat. Kepuasan kerja berperan membentuk kedisiplinan dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas layanan dan pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini juga diperkuat oleh Haris (2017) menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan kualitas

layanan, dimana jika karyawan mengalami kepuasan kerja yang tinggi maka akan menambah kualitas layanan yang dilakukan karyawan.

2.7. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kualitas Pelayanan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

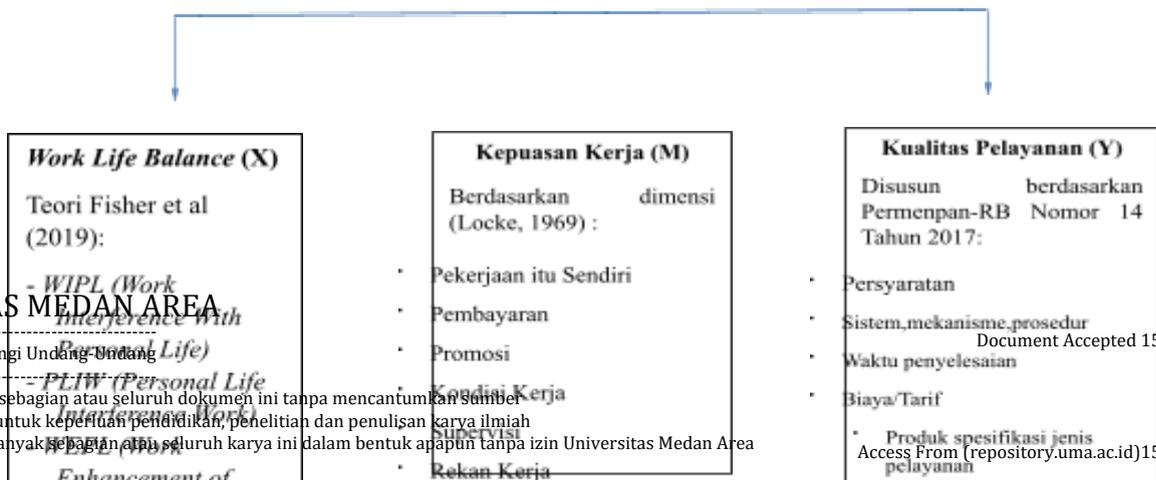
Robbins & Judge (2016) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang diperlihatkan individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan teman kerja dan pimpinan, mengikuti perintah dan aturan organisasi serta menunaikan target kinerja. Mathis & Jackson (2006) menganggap kepuasan kerja sebagai kondisi perasaan positif yang muncul dari penilaian terhadap pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja akan terlihat ketika harapan tersebut tidak tercapai.

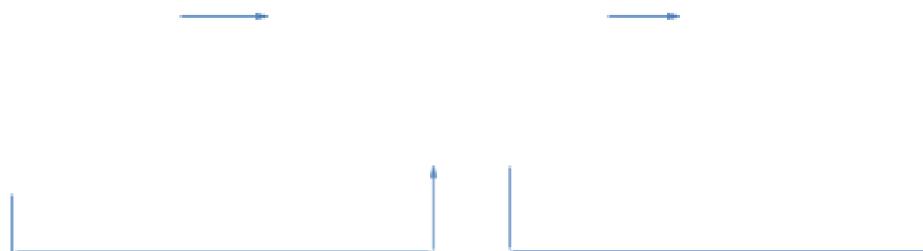
Keseimbangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan pegawai dalam pekerjaannya sangat penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan kunci untuk prestasi dan disiplin, yang berdampak pada pencapaian hasil kinerja pegawai yang maksimal (Artana & Mujiati, 2022). Pegawai yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya dapat berdampak negatif pada organisasi, sehingga secara tidak langsung merugikan organisasi tersebut. Dampak yang jelas dari ketidakpuasan ini adalah penurunan etos kerja, yang dapat mengganggu kualitas layanan organisasi, baik dalam pelayanan internal maupun eksternal (Krisnawati & Surtana, 2017). Kerugian atau masalah yang mungkin timbul akibat rendahnya kepuasan kerja pegawai dapat diatasi dengan menerapkan WLB, yaitu kemampuan individu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (A. J. Simamora, 2022).

Tupamahu et al (2022) mengatakan bahwa semakin banyak waktu yang dihabiskan karyawan untuk bekerja dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam kehidupan pribadi mereka di luar pekerjaan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi tingkat produktivitas dan kepuasan kerja. Setiap individu memerlukan work-life balance. Jika keseimbangan ini tidak tercapai, produktivitas karyawan akan menurun. Berdasarkan hasil penelitian Rizan et al. (2022), menunjukkan pengaruh tidak langsung 0,112 WLB terhadap kualitas layanan melalui mediasi kepuasan kerja, dengan nilai t 2,824 (signifikan: hitung lebih dari 1,96). Penemuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kualitas layanan, dan dampak ini dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator antara WLB dan kualitas layanan.

2.8 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran pada 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 2.1 Kerangka Konseptual



3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kompleks perkantoran Pemerintah Kabupaten Langkat yang beralamat di Jalan Proklamasi, Kelurahan Kwala Bingai, Kecamatan Stabat, Kabupaten Langkat. Adapun waktu penelitian adalah dari bulan Maret 2024 sampai dengan Juni 2024.

3.2. Bahan dan Alat

3.2.1 Skala *Work Life Balance*

WLB dalam penelitian ini menggunakan skala yang dibangun oleh Fisher et al (2009) yang sudah diadaptasi serta dikembangkan, dan dilakukan uji reliabilitas beserta validitas oleh Gunawan & Yudiarso (2019) dan sudah melalui uji

validitas dan reliabilitas. Gunawan, dkk (2019) menggunakan 460 orang karyawan BUMN di Bandung sebagai responden. Uji reliabilitas menunjukkan nilai CR 0.975 dan AVE 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 *work-life balance* dimaksud yang akan digunakan dalam penelitian ini. Skala ini berdasarkan pada dimensi yang dikemukakan oleh Fisher (2002) yaitu : *Demands* terdiri dari : *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW) dan *Resourse* terdiri dari : *Work Enhacement of Personal Life* (WEPL) dan *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW). Skala tersebut berisikan 17 aitem pernyataan dimana pada aspek *Work Interference with Personal Life* (WIPL) terdiri dari 5 aitem, *Personal Life Interference with Work* (PLIW) terdiri dari 6 aitem, *Work Enhacement of Personal Life* (WEPL) terdiri dari 3 aitem, *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW) terdiri dari 3 aitem. Skala ini menggunakan format likert yang terdiri dari empat rentang pilihan atas jawaban dimulai dari 1 hingga 4, yang mana: 1 (Sangat Sesuai), 2 (Sesuai), 3 (Tidak Sesuai), 4 (Sangat Tidak Sesuai).

Tabel 3.1 Blue Print Skala *Work life balance*

	Dimensi	Indikator	Butir Aitem		Jumlah
			Favorable	Unfavorable	
Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dilihat bahwa skala <i>work-life balance</i> dalam	<i>Demands</i>	<i>Work Interference with Personal Life</i> (WIPL)		1,2,3,4,5	
		<i>Personal Life Interference with Work</i> (PLIW)	8	6,7,9,10,11	
	<i>Resourse</i>	<i>Work Enhacement of Personal Life</i> (WEPL)	12,13,14		
		<i>Personal Life Enhancement of Work</i> (PLEW)	15,16,17		
			Jumlah		

penelitian ini terdiri dari 17 item dengan jumlah aitem *favorable* sebanyak 7 dan aitem *unfavorable* sebanyak 10.

3.2.2 Skala Kualitas Pelayanan

Skala yang digunakan untuk kualitas pelayanan menggunakan skala yang disusun oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 14 tahun 2017 berdasarkan unsur persyaratan, Sistem, Mekanisme, dan Prosedur, waktu penyelesaian, biaya/tarif, Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan, Kompetensi Pelaksana, perilaku pelaksana, Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan, sarana dan prasarana. Skala tersebut berisikan 9 aitem pernyataan. Skala ini menggunakan format likert yang terdiri dari empat rentang pilihan atas jawaban dimulai dari 1 hingga 4.

Tabel 3.2 Blue Print Skala *Kualitas Pelayanan*

Aspek	Aitem	Jumlah
Persyaratan	1	1
Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	1	1
Waktu penyelesaian	1	1
Biaya/tarif,	1	1
Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	1	1
Kompetensi Pelaksana	1	1
Prilaku pelaksana	1	1
Penanganan Pengaduan Saran dan Masukan	1	1
Sarana dan prasarana	1	1
	Jumlah	9

3.2.3 Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja menggunakan alat ukur dari Locke (1969) yang sudah diadaptasi oleh Sukoco (2019) serta teruji validitas dan reliabilitasnya. Skala ini berdasarkan pada dimensi pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, promosi, pembayaran, rekan kerja, supervisi, serta perusahaan dan manajemen. Sukoco (2019) menggunakan sampel 75 orang tenaga pendidik di Sekolah Polisi Negara (SPN) Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Uji menggunakan SPSS menghasilkan reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0.915. Nilai validitas isi per aitem dimulai dari 0,314 - 0,662. Dalam skala tersebut terdapat satu aitem yang tidak valid, dan 21 lainnya menunjukkan valid.

Tabel 3.3 Blue Print Skala Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator	Butir Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
Pekerjaan itu sendiri	Individu merasa ada kesesuaian minat intrinsik, variasi tugas, kesempatan belajar, kesulitan kerja, jumlah kerja, kesempatan untuk berhasil, kontrol terhadap langkah-langkah pekerjaan dan metode pekerjaan	1,2	3	3
Pembayaran	Individu merasa puas akan jumlah pembayaran, keadilan pembayaran, serta cara pembayarannya	4,5	6	
Promosi	Individu merasakan keadilan mendapatkan promosi dan memiliki kesempatan mendapat promosi	7,8	9	

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa skala kepuasan kerja penelitian ini terdiri dari 21 item dengan jumlah item <i>favorable</i> sebanyak 14 dan item <i>unfavorable</i> sebanyak 7.	Kondisi Kerja	Individu merasa nyaman dengan jam kerja, jam istirahat, peralatan kerja, temperatur di tempat kerja, ventilasi, kelembaban, lokasi serta tata ruang kerja	10,11	12
	Supervisi	Individu merasa puas dengan gaya dan pengaruh supervisi, hubungan manusia dan keterampilan administratif	13,14	15
	Rekan kerja	Individu merasa puas bekerja dengan saling membantu, dan keramahan antar rekan kerja	16,17	18
	Perusahaan dan manajemen	Individu merasa puas dengan kebijakan akan perhatian terhadap pekerja baik untuk pembayaran ataupun benefit-benefit lainnya	19,20	21
3.3. Metode Penelitian			Jumlah	

3.3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2021) metode kuantitatif berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan mengumpulkan data melalui instrumen penelitian. Analisis data dilakukan secara kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dikenal sebagai pendekatan eksplanatif.

Penelitian eksplanatif atau eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara beberapa variabel independen dan dependen. Penelitian ini termasuk dalam kategori pendekatan kuantitatif eksplanatif, yang fokus pada menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Pendekatan

eksplanatif berfungsi untuk memberikan pemahaman tentang hubungan antara fenomena dan variabel lainnya, berdasarkan sudut pandang tersebut penelitian ini dilakukan.

3.3.2 Identifikasi Variabel

(Sugiyono, 2021) mengatakan variabel penelitian sebagai karakteristik, sifat, dan nilai dari objek, individu, atau kegiatan dengan variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sebelum membuat kesimpulan. Dalam penelitian ini, variabel yang akan digunakan adalah :

1. Variabel Bebas / Independent : *Work life balance*
2. Variabel Terikat / Dependend : Kualitas pelayanan
3. Variabel Mediasi / Intervening : Kepuasan kerja

3.3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah uraian penjelasan secara terperinci dan jelas yang berkaitan dengan variabel penelitian yang biasanya dirumuskan berdasarkan pada ciri ataupun karakteristik dari variabel yang dapat diamati (Azwar, 2017b). Adapun definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

3.3.3.1 *Work life balance*

WLB adalah keadaan di mana individu mampu mengatur dan membagi tanggung jawab antara pekerjaan, kehidupan keluarga, dan tanggung jawab lainnya. Skala WLB diukur melalui dua dimensi: **demands** dan **resources**. Dimensi **demands** mencakup dua indikator, yaitu *work interference with personal life* (WIPL) dan *personal life interference with work* (PLIW), sementara dimensi **resources** meliputi dua indikator,

yaitu *work enhancement of personal life* (WEPL) dan *personal life enhancement of work* (PLEW). WLB dinilai berdasarkan skor total pada skala tersebut. Asumsi dalam skala ini adalah bahwa semakin tinggi skor, semakin baik WLB yang dicapai. Sebaliknya, semakin rendah skor, semakin rendah WLB yang dirasakan.

3.3.3.2 Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah penilaian positif atau negatif yang diberikan masyarakat terhadap pelayanan. Pelayanan adalah upaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat dengan memberikan ketepatan dalam penyampaian layanan, sehingga menciptakan kesesuaian yang seimbang antara harapan masyarakat dan hasil yang diberikan.

Skala kualitas pelayanan diukur melalui aspek persyaratan, sistem, mekanisme dan prosedur, waktu penyelesaian, biaya / tarif, produk spesifikasi jenis pelayanan, kompetensi pelaksana, perilaku pelaksana, penanganan pengaduan, saran dan masukan, sarana dan prasarana. Asumsi dalam skala ini adalah semakin tinggi skor pada skala semakin tinggi kualitas pelayanan. Sebaliknya semakin rendah skor pada skala semakin rendah kualitas pelayanan.

3.3.3.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah reaksi emosional seseorang terhadap pekerjaannya yang meliputi perasaan positif seperti kebahagiaan, kebanggaan, dan rasa pencapaian atas pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan kerja diukur melalui aspek pekerjaan itu sendiri, promosi, gaji, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja serta perusahaan dan manajemen. Asumsi dalam skala ini adalah semakin tinggi skor pada skala semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya semakin rendah skor pada skala semakin rendah kepuasan kerja.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan individu maupun objek yang diteliti dengan karakteristik yang sama dan akan dikenai generalisasi hasil penelitian (Azwar, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat Struktural, Pejabat Fungsional yang disetarakan, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja dan Pegawai Honorer yang bekerja di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu, Dinas Sosial, Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan dengan jumlah populasi sebanyak 481 orang.

3.4.1. Teknik Pengambilan Sampel

Accidental sampling adalah metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini; metode ini didasarkan pada kebetulan, artinya siapa pun yang bertemu dengan peneliti dapat dianggap sebagai sampel jika mereka dianggap layak sebagai sumber data. Dengan demikian, sampel tidak ditetapkan sebelumnya. Data dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari unit sampling yang ditemukan secara acak (Sugiyono, 2017).

Kriteria sampel pada penelitian ini yang adalah :

1. Aparatur pemerintah yang bekerja di organisasi perangkat daerah yang membidangi pelayanan langsung kepada masyarakat. Adapun organisasi perangkat daerah tersebut adalah Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu, Dinas Sosial, Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan.
2. Bersedia mengisi skala terhitung mulai tanggal 18 Maret 2024 sampai dengan tanggal 20 Mei 2024 sesuai ijin dari pimpinan Organisasi Perangkat Daerah.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 481 orang yang berasal dari lima Organisasi Perangkat Daerah secara langsung membidangi pelayanan yaitu Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu, Dinas Sosial, Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan, namun yang berhasil dalam pengisian kuisioner adalah sebanyak 262 responden. Penentuan Organisasi Perangkat Daerah tersebut sebagai sampel dalam penelitian ini berdasarkan surat edaran Perwakilan Ombudsman RI Sumatera Utara tentang penghunjukan organisasi perangkat daerah terkait penilaian penyelenggaraan pelayanan publik.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini direncanakan menggunakan analisis statistik inferensial.

3.5.1 Analisis Inferensial

Penelitian ini menggunakan statistik SEM untuk menganalisis variabel-variabel yang terdiri dari konstruk eksogen: WLB sebagai variabel X

dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan variabel Y adalah kualitas pelayanan. Tujuan penelitian ini untuk mengukur seberapa besar pengaruh WLB dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan. Mengingat sifat variabel yang diuji, analisis statistik dilakukan melalui program *Partial Least Square* (PLS).

Menurut (Ghozali & Latan, 2015), PLS merupakan metode analisis yang kuat karena tidak bergantung terhadap banyak asumsi, seperti keharusan data untuk terdistribusi normal dan sampel yang harus besar. PLS juga digunakan dalam mengonfirmasi teori dan menjelaskan hubungan antar variabel laten. PLS memiliki kemampuan untuk menganalisis struktur yang dibuat dengan indikator formatif dan reflektif sekaligus.

Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Ada beberapa keuntungan pada metode ini PLS, yaitu : 1) Tidak memerlukan asumsi, data tidak harus berdistribusi normal (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio bisa digunakan pada model yang sama), 2) Dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Ini sesuai kondisi jumlah sampel pada penelitian yang relatif kecil. SEM sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena keunggulannya, yaitu: 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 variabel yang teramati (*observed*), mengkonfirmasi teori sesuai data penelitian (*Confirmatory Factor Analysis*), 4) dapat menjawab berbagai masalah riset dalam suatu set analisis secara lebih sistematis dan komprehensif, 5) Lebih ilustratif, kokoh dan handal dibandingkan

dengan model regresi ketika memodelkan interaksi, non linieritas, pengukuran error, korelasi error term, dan korelasi antar variabel latent independen berganda, 6) digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan analisis data runtut waktu (*time series*) yang berbasis kovarian, 7) melakukan analisis faktor, jalur dan regresi, 8) mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya, 9) memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dengan data.

Penelitian ini menggunakan metode dua tahap untuk melakukan analisis SEM. 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. Tahap kedua dari *two step approach* adalah melakukan pengukuran atau pengujian struktur full model SEM. 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 kecocokan model secara keseluruhan (Uji GOF) serta evaluasi terhadap model struktur sehingga diperoleh model yang dapat diterima (Haryono, 2017).

3.6. Prosedur Kerja

Adapun prosedur pelaksanaan penelitian terdiri dari 3 tahap yakni :

Tahap pertama, setelah peneliti menemukan fenomena kualitas pelayanan di Kabupaten Langkat, peneliti merancang proposal yang terdiri dari Bab I pendahuluan, Bab II tinjauan pustaka dan Bab III metode penelitian. Kemudian berkoordinasi dan meminta izin penelitian dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kabupaten Langkat sebelum melakukan pengambilan data pada aparatur pemerintah di organisasi perangkat daerah yang langsung membidangi pelayanan yaitu Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Penanaman Modal dan P2T Satu Pintu, Dinas Sosial, Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan yang berada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Langkat.

Pada tahap kedua, peneliti memberikan perkenalan juga menjelaskan maksud dan tujuan penelitian. Kemudian, peneliti bertanya apakah subjek bersedia memenuhi skala. Peneliti mengatakan bahwa temuan penelitian akan digunakan untuk tujuan ilmiah dan subjek harus menandatangani *informed consent* untuk mengisi skala.

Tahap ketiga, peneliti menjelaskan cara mengisi skala dan memberikan kesempatan kepada subjek untuk mengajukan pertanyaan jika ada hal yang belum jelas. Setelah subjek mengisi skala, peneliti akan memberikan skor pada jawaban mereka dengan mengurutkan subjek pada WLB, kualitas pelayanan, dan kepuasan kerja. Setelah memperoleh skor untuk masing-masing variabel, nilai setiap subjek dipindahkan dalam program Microsoft Excel. Data ini berfungsi sebagai data utama penelitian, di mana variabel bebas (X) adalah WLB, variabel terikat (Y) adalah kualitas pelayanan, dan variabel mediator (M) adalah kepuasan kerja. Selanjutnya, analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation*

Model (SEM) melalui program *Partial Least Square* (PLS) dengan software SmartPLS.

3.6.1. Tahap Persiapan

Pada tahap ini, terdapat beberapa hal yang dilakukan peneliti yaitu :

- a. Mengumpulkan teori dan data mengenai WLB, kualitas pelayanan, dan kepuasan kerja, dari jurnal maupun *text book*.
- b. Menentukan alat ukur yang sesuai untuk menilai WLB, kualitas pelayanan, dan kepuasan kerja pada pegawai.
- c. Menentukan partisipan yang sesuai dengan kriteria.

3.6.2. Tahap Pelaksanaan

Selesai melakukan tahap persiapan maka peneliti mulai melakukan pengambilan data. Pada pelaksanaan penelitian ini, peneliti menyebar skala pada sampel yang telah diuraikan sebelumnya.

3.6.3. Pengolahan Data

Skala yang sudah terkumpul, akan langsung diproses. Peneliti menggunakan metode Model Equation Structural (SEM) melalui program Partial Least Square (PLS), yang dioperasikan oleh program SmartPLS.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *work life balance* terhadap kualitas pelayanan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kualitas pelayanan aparatur pemerintah dipengaruhi oleh *work life balance* yang di mediasi oleh kepuasan kerja. Jika semakin baik *work life balance* yang dirasakan para aparatur pemerintah maka akan semakin baik pulak kepuasan kerja yang dirasakan apatur yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perolehan data sebagai berikut :

1. *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kualitas Pelayanan, dengan nilai koefisien (kolom *Original Sample*) = 0,349, dan signifikan, dengan *T-Statistics* = 2,160 > 1,96 dan *P-Values* = 0,031 < 0,05 (**H1 diterima**).

2. *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien (kolom *Original Sample*) = 0,484, dan signifikan, dengan *T-Statistics* = 4,560 > 1,96 dan *P-Values* = 0,000 < 0,05 (**H2 diterima**).
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kualitas Pelayanan, dengan nilai koefisien (kolom *Original Sample*) = 0,372, dan signifikan, dengan *T-Statistics* = 2,357 > 1,96 dan *P-Values* = 0,019 < 0,05 (**H3 diterima**).
4. Kepuasan Kerja signifikan memediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan Kualitas Pelayanan, dengan *T-Statistics* = 2.037 > 1.96 dan *P-Values* = 0.042 < 0.05 (**H4 diterima**).
5. Nilai *R-Square* dari Kualitas Pelayanan adalah 0,386, yang berarti *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan atau mempengaruhi Kualitas Pelayanan sebesar 38,6%, sisanya sebesar 61,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain.
6. Nilai *R-Square* dari Kepuasan Kerja adalah 0,234, yang berarti *Work-Life Balance* mampu menjelaskan atau mempengaruhi Kepuasan Kerja sebesar 23,4%, sisanya sebesar 76,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti mengemukakan mengenai saran-saran sebagai berikut :

1. Bagi Responden

- a. Dalam rangka meningkatkan kepuasan masyarakat berdasarkan dimensi kualitas pelayanan maka aparatur perlu meningkatkan rasa empati ketika melayani masyarakat dengan berkomunikasi yang baik dan bersikap

ramah dan sopan serta merespon dengan cepat segala kebutuhan yang di sampaikan masyarakat yang selama ini hal tersebut sering menjadi keluhan dari masyarakat sehingga pemerintah selama ini dianggap tidak memiliki kualitas pelayanan yang baik.

- b. Selain itu, peningkatan terhadap *work life balance* dapat meningkatkan kualitas pelayanan aparatur kepada masyarakat. Untuk itu responden penting untuk memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaannya berdasarkan aspek *work life balance* yaitu melalui keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan dengan cara memanfaatkan dengan maksimal waktu luang dan waktu libur atau cuti yang diberikan organisasi untuk melibatkan diri bersama keluarga, menghindari stress yang berlebihan serta menikmati setiap pekerjaan yang dilakukan.
- c. Kepuasan kerja khususnya dimensi gaji agar kiranya aparatur memiliki rasa syukur terhadap pekerjaan yang telah dimiliki saat ini dengan tidak berkeluh kesah dengan besaran gaji yang telah di tetapkan oleh pemerintah. Sama halnya dengan kesempatan promosi agar kiranya aparatur tetap terus menggali potensi diri dengan meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan kesempatan pendidikan dan pelatihan yang diberikan organisasi dan terus menunjukkan prestasi kerja yang baik. Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga memunculkan motivasi terhadap diri sendiri untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

2. Bagi Instansi Pemerintah yang di teliti

Dalam membentuk *work life balance* pada aparatur maka Pemerintah Kabupaten Langkat perlu memperhatikan dimensi *resources* dimana dimensi ini terdapat perilaku yang bersumber dari dalam diri seseorang yang menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Untuk menciptakan kondisi tersebut maka perlu kiranya dukungan dari Pemerintah untuk mencapai *work life balance* melalui regulasi pemerintah daerah seperti ketentuan jam kerja yang fleksibel dimana aparatur bisa menentukan jam kerja sendiri namun tetap dalam hitungan delapan jam kerja (masuk kerja jam 08.00 pulang jam 16.00 atau masuk kerja jam 09.00 pulang jam 17.00) ataupun aparatur bisa memilih untuk melakukan *work from home* (wfh) ketika aparatur berhalangan untuk datang ke kantor.

3. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Selain *work life balance* dan kepuasan kerja yang diteliti dalam penelitian ini, harapan peneliti kepada peneliti selanjutnya dapat meneliti lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas pelayanan seperti komitmen organisasi, disiplin kerja dan lainnya.
- b. Penilaian dari satu subjek aparatur belum cukup meyakinkan untuk menghasilkan penilaian tentang kualitas pelayanan untuk itu diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar mengambil jumlah masyarakat sebagai responden lebih dari satu orang agar dapat melihat hasil kualitas pelayanan secara maksimal.
- c. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar mempertimbangkan status kepegawaian dalam melakukan penilaian kualitas pelayanan

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/H0040968>
- Afrizawati. (2012). ANALISIS FLYPAPER EFFECT PADA BELANJA DAERAH. *Jurnal Ekonomi Dan Informasi Akuntansi*, 2(1).
- Alfionita, M., & Gunawan, I. (2020). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN PUBLIK TERHADAP KEPUASAN MASYARAKAT DI KANTOR KECAMATAN JAYANTI. *Jurnal Pendidikan, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1).
- Aliya, G. R., & Saragih, R. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(3), 84–95. <https://doi.org/10.31955/MEA.V4I3.291>
- Andarini. (2020). *Pengaruh Work Life Balance dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada perawat RSJD Dr. RM Soedjarwadi Klaten)* [Universitas Sanata Dharma]. <http://repository.usd.ac.id/id/eprint/38393>
- Ardane, N., Made, N., Luh, S. W., Leli, G., Dewi, K., S1, P. S., & Perjalanan Wisata, I. (2017). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS PELAYANAN PADA SCOOT FAST CRUISES DI BALI. *Jurnal IPTA*, 5.
- Artana, P. Y., & Mujiati, N. W. (2022). PERAN KEPUASAN KERJA MEMEDIASI MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(4), 722. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.V11.I04.P05>
- Artana, P. Y., & SE., M.Si., N. W. M. (2022). PERAN KEPUASAN KERJA MEMEDIASI MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(4), 722. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2022.v11.i04.p05>

- Asari, A. F. (2022). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10.
- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2017). ANALISIS PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT.TELKOMSEL, TBK BRANCH MALANG. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 11(2), 77–85. <https://doi.org/10.32812/JIBEKA.V11I2.64>
- Avira. (2021). *Work Life Balance, Penting kah Bagi Karyawan?* . https://www.tokopedia.com/blog/work-life-balance-krj/?utm_source=google&utm_medium=organic
- Azwar. (2017a). *Metode Penelitian Psikologi* (II).
- Azwar, S. (2017b). *Metode Penelitian Psikologi Edisi 2*. In Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Barata, A. A. (2003). *Dasar-dasar pelayanan prima - Atep Adya Barata - Google Buku*. PT. Elex Media Komputindo. <https://books.google.co.id/books?id=0wfQnzlfnwMC&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Bazarah, J., Jubaidi, A., & Hubaib, D. F. (2021). KONSEP PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA (Analisis Literasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia). *DEDIKASI*, 22.
- Bilgah. (2018). PENGARUH PELAYANAN PUBLIK TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA DEPOK. *Cakrawala*, XVIII(1).
- Dahad M, & Narkhade P. (2014). Effect of Work Life Balance and Ethics on Quality of Service Employee Engagement in Mega Mart: A Study on City in India View project. *Vision Research*, 4. <https://doi.org/10.13140/2.1.5144.2885>
- Delecta, P. (2011). WORK LIFE BALANCE. *International Journal of Current Research*, 3(4). <http://www.journalcra.com>
- Dewi, D. S., & Tobing, T. N. W. (2021). OPTIMALISASI PENYELENGGARAN PELAYANAN PUBLIK DALAM MASA PERUBAHAN MELAWAN COVID-19 DI INDONESIA. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 5(1), 210. <https://doi.org/10.52362/JISAMAR.V5I1.362>
- Dewi, Utami, V. Y., & Yusuf, S. Y. M. (2021). Re-modeling Sistem Pelayanan Publik Sebagai Bentuk Tanggap Kebijakan Dalam Mendukung Tatanan Normal Baru (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Mataram). *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer (Rapik)*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.47134/RAPIK.V1I1.1>
- Faatihah, N. M., & Utomo, A. S. (2022). Ombudsman Republik Indonesia Sebagai Pengawas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dalam Mewujudkan Good Governance Pada Tahun 2020. *SOSIO DIALEKTIKA*, 7(2), 232–253. <https://doi.org/10.31942/SD.V7I2.7613>
- Fisher, G. G. (2002). *Work/personal life balance: A construct development study. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*. . 63–575.

- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/A0016737>
- Galea, C., Houkes, I., & De Rijk, A. (2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(8), 1090–1111. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816862>
- Ganapathi, I. M. D. (2016). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. BIO FARMA PERSERO). *Jurnal Ecodemica : Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis, 4*(1), 125–135. <https://doi.org/10.31294/JECO.V4I1.354>
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen kualitas : penerapan konsep-konsep kualitas dalam manajemen bisnis total*. Gramedia Pustaka Utama. <https://lib.ui.ac.id>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro . <https://onsearch.id/Record/IOS3107.UMS:57482/Details>
- Giovanni, J., & Sitorus, T. (2020). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KUALITAS LAYANAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI DI PT. TATA MANDIRI DAERAH (LIPPO GROUP). In *Journal of Business and Applied Management* (Vol. 13, Issue 1). <http://journal.ubm.ac.id/>
- Gunawan, W., & Yudianto, A. (2023). Uji Validitas Konstruk Work-Life Balance Dengan Rasch Model. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang), 14*(1), 97–111. <https://doi.org/10.24036/RAPUN.V14I1.120799>
- Han, F. (2000). *Productivity and service quality : an essential reading for service providers*. Prentice-Hall. <https://lib.fkm.ui.ac.id>
- Handayani, A. (2013). Keseimbangan Kerja Keluarga pada Perempuan Bekerja: Tinjauan Teori Border. *Buletin Psikologi, 21*(2), 90–101.
- Hardiyansyah. (2018). Kualitas pelayanan publik: konsep, dimensi, indikator, dan implementasinya. *Jurnal Political Science*.
- Haris, H. (2017a). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KUALITAS LAYANAN DI PT. ASURANSI JASINDO (PERSERO) KANTOR CABANG KORPORASI DAN RITEL BANDUNG. *Jurnal Manajemen Daya Saing, 19*(2), 135–151. <https://doi.org/10.23917/DAYASAING.V19I2.5513>
- Haris, H. (2017b). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanan di PT. Asuransi Jasindo (Persero) Kantor Cabang Korporasi dan Ritel Bandung*.
- HARYONO, S. (2017). *METODE SEM UNTUK PENELITIAN MANAJEMEN : AMOS, LISREL & PLS* (H. Mintardja, Ed.). PT. LUXIMA METRO MEDIA. <http://repository.umy.ac.id/handle/123456789/12640>

- Hasugian, G. A., Santati, P., & Farla, W. (2023). Hubungan Antara Work-Life Balance Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Kurnia Ciptamoda Gemilang. *JAMBURA*, 6(1).
<http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Hogarth, T., & Bosworth, D. (n.d.). *Future Horizons for Work-life Balance* [Institute for Employment Research, University of Warwick]. Retrieved January 30, 2024, from https://www.researchgate.net/publication/266268558_Future_Horizons_for_Work-life_Balance
- Hudson. (2005). *The Case for Work Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. . Hudson Highland Group, Inc.
https://www.academia.edu/6183358/The_Case_for_Work_Life_Balance
- Ida, A. (2019). *Hubungan Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Keberhasilan Organisasi dan Kinerja*. Universitas Udayana.
- Idris, A. A., & Hasbiah, S. (2023). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Unit Shared Service PT. Telkom Regional VII Makassar. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(6), 1661–1668.
<https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i6.897>
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554–575.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051>
- Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2021). Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19(1), 85–95.
<https://doi.org/10.1080/01446190010003425>
- Kasbuntoro, I. M. M. F. P. (2020). *Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja: Studi Kasus Karyawan pada Perusahaan Perbankan di Jakarta*.
<https://www.researchgate.net/publication/341495181>
- Khateeb. (2021). WORK LIFE BALANCE-A REVIEW OF THEORIES, DEFINITIONS AND POLICIES. *Cross-Cultural Management Journal*, XXIII(1), 27–55.
https://www.researchgate.net/publication/376520334_WORK_LIFE_BALANCE-_A_REVIEW_OF_THEORIES_DEFINITIONS_AND_POLICIES
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? *Trends in Organizational Behavior*, 7. <https://psycnet.apa.org/record/2001-00452-005>
- Köse, S., Baykal, B., & Bayat, İ. K. (2021). Mediator role of resilience in the relationship between social support and work life balance. *Australian Journal of Psychology*, 73(3), 316–325. <https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1895678>
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. (2014). *Marketing for Hospitality and Tourism: Sixth Edition* (Fifth Edition). Pearson Education Limited.
https://www.academia.edu/37719345/Marketing_for_Hospitality_and_Tourism_Fifth_Edition_I_3_Marketing_for_Hospitality_and_Tourism_Fifth_Edition
- Krisnawati, N. P. A., & Surtana, W. I. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kemampuan Teknik Personal Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi - Harian Regional. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21.
<https://jurnal.harianregional.com/index.php/akuntansi/article/view/30933>

- Kuruuzum, A., Cetin, E. I., & Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review*, 64(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/16605370910948821>
- Lassa, A., & Longa Tiza, A. (2021). ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) KEFAMENANU DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 6(1). <https://doi.org/10.25077/jakp>
- Listiara, A. (2017). PERBEDAAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN BERDASARKAN USIA DAN MASA KERJA. *Jurnal Empati*, 6(1), 396–400.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance Challenges and Solutions. *Research Quarterly*. <http://www.wordspy.com/words/work-lifebalance.asp>
- Luqman, S., Srivastava, S., Kumar, R., Maurya, A. K., & Chanda, D. (2012). Experimental Assessment of Moringa oleifera Leaf and Fruit for Its Antistress, Antioxidant, and Scavenging Potential Using In Vitro and In Vivo Assays. *Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine : ECAM*, 2012. <https://doi.org/10.1155/2012/519084>
- Luthans, F. (2011). Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach. In *Advances in Infectious Diseases* (Issue 03). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.4236/AID.2020.103001>
- Made, I., & Ganapathi, D. (2016). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. BIO FARMA PERSERO). IV(1). <http://www.biofarma.co.id>,
- Mariati. (2013). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE & BURNOUT TERHADAP KEPUASAN KERJA. UAJY.
- Martoyo, S. (1988). *Manajemen sumber daya manusia*. BPFE. <https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/202380/manajemen-sumber-daya-manusia>
- Martoyo, S. (2015a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. http://ucs.sulselib.net//index.php?p=show_detail&id=91378
- Martoyo, S. (2015b). *PENGETAHUAN DASAR MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN*. BPFE. <https://onesearch.id/Author/Home?author=Susilo+Martoyo>
- Maslichah, H. (2017). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi pada Perawat RS Lavalette Malang Tahun 2016). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 49.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. <https://onesearch.id/Author/Home?author=Robert+L+Mathis%2C+John+H+Jackson>
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1980). Industrial Psychology. 7th Edition. In *Open Journal of Medical Psychology* (Issue 02). Prentice-Hall, Englewood Cliffs. <https://doi.org/10.4236/OJMP.2014.32015>

- Mcdonald, P. K., Brown, K., Bradley, & Lisa M. (2005). Organisational Work-life Culture: Five Dimensions Proposed. *Women in Management Review*, 20(1).
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Mukarom, Z., & Laksana, M. Wi. (2015). Membangun Kinerja Pelayanan Publik. In *Pustaka Setia Bandung*.
- Mursyidah, & Choiriyah. (2020a). *MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK*. DOI: <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-97-1>
- Mursyidah, L., & Choiriyah, I. U. (2020b). *BUKU AJAR MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK*. Umsida Press.
- Nangoi, R. (2004). *Pemberdayaan di era ekonomi pengetahuan*. Grasindo. <https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/202688/pemberdayaan-di-era-ekonomi-pengetahuan>
- Nor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(1), 191–217. <https://doi.org/10.1007/S12208-021-00297-0>
- Nurbaya, S. (2023). Kualitas Layanan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keunggulan Organisasi Melalui Kinerja Pegawai. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 259–269.
- Nurendra, A. M., & Saraswati, M. P. (2017). MODEL PERANAN WORK LIFE BALANCE, STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN. *Humanitas Indonesian Psychological Journal*, 13(2), 84. <https://doi.org/10.26555/HUMANITAS.V13I2.6063>
- Pambudi, A. S., & Hidayat, R. (2022). Kinerja Pengawasan Pelayanan Publik dalam Prioritas Nasional. *Bappenas Working Papers*, 5(2), 270–289. <https://doi.org/10.47266/BWP.V5I2.131>
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 267–284. <https://doi.org/10.5172/JMO.837.14.3.267>
- Pongpanich, C. (2019). Designing Strength Based Work Life Balance Strategies to Enhance Service Quality: A Case Study of S.R. Residence Hotel Phetchabun, Thailand.(thailand)ing. *ABAC ODI JOURNAL VISION*, 6. <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/index>
- Porter, L. W. (1961). A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs. . *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/H0043121>
- Pramulaso, E. Y. (2020). Perspektif: Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika Kualitas Pelayanan dan Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Masyarakat di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kementerian Ketenagakerjaan. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 18. <https://doi.org/10.31294/jp.v17i2>

- Pundenswari, P. (2017). Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik bidang Kesehatan terhadap Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Publik : Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 13–21. <https://journal.uniga.ac.id/index.php/JPB/article/view/2>
- Purnaningrum Dinda, S. R. N. M. K. L. N. I. (2020). HUBUNGAN FAKTOR MOTIVASI DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN DI SEKTOR PELAYANAN PUBLIK. *Jurnal Publikasi Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 7.
- Puspitawati, D., & Mujiati, N. W. (2023). MOTIVASI KERJA MEMEDIASI PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA DI KANTOR CAMAT KECAMATAN MENGWI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(5), 460. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i05.p02>
- Risna. (2018). Pelaksanaan Pelayanan Publik (Studi Kasus Pelayanan Administratif di Kantor Desa Kotabaru Seberida Kecamatan Keritang Kabupaten Indragiri Hilir). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau*, 5, 1–10.
- Rizan, M., Hanoum, F. C., & Kresnamukti, A. (2022). PERAN WORK-LIFE BALANCE DAN STRESS KERJA DALAM MENCIPTAKAN KEPUASAN KERJA SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN YANG DIBERIKAN OLEH TENAGA KESEHATAN RUMAH SAKIT DI KARAWANG. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* |, 13(2), 2301–8313. <https://doi.org/10.21009/JRMSI>
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku organisasi = Organizational behavior / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge ; penerjemah Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid* (Ed. 12). Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen Jilid 1*. Erlangga. <https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=15814>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organizational Behavior. 17th Edition, Pearson Education Limited. In *Open Journal of Social Sciences* (Vol. 11, Issue 09). Upper Saddle River. <https://doi.org/10.4236/JSS.2023.119010>
- Robbins, S., & Timothy, J. (2019). *Perilaku Organisasi : Organization Behavior*. Salemba Empat. <https://elit.itelkom-sby.ac.id/opac/detail-opac?id=1451>
- Sampara, L. (2000). *Manajemen Kualitas Pelayanan*. STIA-LAN. <https://search-jogjalib.jogjaprovo.go.id/Record/ustlib-22119>
- Schermerhorn. (2013). *Management*. Gramedia. <https://onesearch.id/Author/Home?author=Schermerhorn+Jr.%2C+John+R>.
- Scholarios, D., & Marks, A. (2006). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 54–74. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2004.TB00119.X>
- Selly, J. (2014). *ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, KONTRAK PSIKOLOGIS, DISIPLIN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN RSUD KOTA SEMARANG*. Udinus.

- Simamora, A. (2022). Analisis Pengaruh Work life balance, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepeuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Manajemen Akuntansi*, 2, 132–141.
- Simamora, A. J. (2022). Analisis Pengaruh Work Life Balance, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepeuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 2(1), 132–141. <https://doi.org/10.36987/JUMSI>
- Sinaga, J. O., & Hidayat, R. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Masyarakat dalam Pelaksanaan Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (Paten) Di Kecamatan Nongsa Kota Batam. *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI Dan MANAJEMEN BISNIS*, 4(1), 7–14. <https://doi.org/10.30871/JAEMB.V4I1.78>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. In *Applied Research in Quality of Life* (Vol. 13, Issue 1, pp. 229–254). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Siswadi. (n.d.). PENGARUH KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN. *Jurnal Pustakawan Indonesia*, 18(1).
- Solehtiana, R. M. (2020). *PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA SMKS KODECO SIMPANG EMPAT DI KALIMANTAN SELATAN*. Universitas Ahmad Dahlan.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan 25).
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cetakan Ke-3). Alfabeta. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1543971>
- Sukoco, W. (2019). *Hubungan Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Tenaga Pendidik (GADIK) Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara* [Universitas Medan Area]. <https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/11808>
- Sullivan, T. A. (2014). Greedy institutions, overwork, and work-life balance. *Sociological Inquiry*, 84(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/SOIN.12029>
- Sunarta. (2019a). PENTINGNYA KEPUASAN KERJA. *Efisiensi : Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/EFISIENSI.V16I2.27421>
- Sunarta, S. (2019b). PENTINGNYA KEPUASAN KERJA. *EFISIENSI - KAJIAN ILMU ADMINISTRASI*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perpustakaan FEKOM UNHAS. <https://onsearch.id/Author/Home?author=Edy+SUTRISNO>
- Suwatno, & Priansia, D. J. (2018). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis / H. Suwatno, Donni Juni Priansa | Perpustakaan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*. Alfabeta. <https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=22922>
- Syafie. (2019). *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)* (Cet. 12).

- Tasnim, M., Hossain, M. Z., & Enam, F. (2017). Work-Life Balance: Reality Check for the Working Women of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 05(01), 75–86. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2017.51008>
- Tupamahu, N., Tewal, B., & Trang, I. (2022). PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA, STRES KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI ERA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH SULUTTENGGGO). *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 436–446. <https://doi.org/10.35794/EMBA.V10I3.42364>
- Ula, I. I., Susilawati, I. R., & Widyasari, S. D. (2019). Hubungan antara Career Capital dan Work-Life Balance pada Karyawan di PT. Petrokimia Gresik. *Psikoislamika : Jurnal Psikologi Dan Psikologi Islam*, 12(1), 13–22. <https://doi.org/10.18860/psi.v12i1.6391>
- Umar, H. (2005). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama . <https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/212250/evaluasi-kinerja-perusahaan>
- Wahyudin, D., & Daholu, A. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KECAMATAN PASARWAJO. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2). <https://doi.org/10.35326/value.v2i1.4382>
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Wijaya, & Edwina. (2021). Kontribusi Work Life Balance Terhadap Work Engagement Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 10, 266–272. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>



INFORMED CONCENT

Saya merupakan mahasiswi Pasca Sarjana Program Studi Psikologi Universitas Medan Area (UMA) yang bernama Elida Fitri Khairuna Lubis. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk memenuhi tugas akhir saya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi ASN mengenai diri, pekerjaan, dan kehidupannya. Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan tiga buah skala. Skala pertama berisi 17 buah aitem pernyataan, skala kedua berisi 9 buah aitem pernyataan, dan skala ketiga berisi 21 buah aitem pernyataan. Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam pengisian skala tersebut adalah 30.

Saudara diminta kesediaan untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Adapun beberapa peraturan yang harus Anda patuhi, yaitu Anda bersedia mengikuti proses penelitian dari awal hingga akhir dan akan memberikan informasi yang sejujur-jujurnya sesuai dengan pengalaman diri Anda serta informasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan terjamin kerahasiaannya. Saudara diberikan kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Hasil penelitian ini akan dipublikasikan secara professional.

LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI SUBJEK PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Menyatakan persetujuan untuk dapat ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang terkait dengan persepsi ASN mengenai diri, pekerjaan, dan kehidupannya. 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 untuk dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan dan yang akan digunakan memuat informasi-informasi yang jelas 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 untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang tidak lengkap yang akan digunakan dalam menganalisis penelitian tersebut.

Stabat, 2024

Peneliti

Responden

PETUNJUK Pengerjaan Skala

1. Baca dan pahami setiap pernyataan yang terdapat pada skala tersebut
2. Jawablah setiap pernyataan dalam skala secara jujur dan sesuai dengan kondisi Anda saat ini
3. Pilihlah satu dari pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi diri Anda dengan memberi tanda ceklis (✓) pada jawaban yang Anda pilih
4. Apabila Anda ingin mengubah jawaban, Anda dapat memberikan tanda ceklis (✓) yang baru pada jawaban yang anda pilih, dan mencoret jawaban sebelumnya
5. Bila Anda telah selesai mengerjakan seluruh pernyataan dalam skala, mohon periksa kembali setiap jawaban Anda agar tidak ada pernyataan yang terlewat

SELAMAT Mengerjakan dan Terimakasih

LEMBAR IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Status Kepegawaian :

Jabatan :

Dinas :

Jenis Kelamin :

Usia :

Status Pernikahan :

Jumlah Anak :

Lama Bekerja :

1. Ceritakan bagaimana keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi anda

2. Ceritakan kepuasan anda terhadap pekerjaan

3. Ceritakan kualitas pelayanan anda terhadap masyarakat

SKALA PERTAMA

NO	PERNYATAAN	KATEGORI			
		SS	S	TS	STS
1	Saya pulang ke rumah dari tempat kerja dalam keadaan terlalu lelah untuk melakukan berbagai hal-hal yang ingin saya lakukan				
2	Pekerjaan saya membuat saya sulit mempertahankan jenis kehidupan pribadi yang saya inginkan				
3	Saya sering mengabaikan kebutuhan pribadi saya karena tuntutan pekerjaan saya				
4	Kehidupan pribadi saya memburuk karena pekerjaan saya				
5	Saya harus melewatkan aktivitas pribadi yang penting karena waktu yang saya habiskan untuk di tempat kerja				
6	Kehidupan pribadi saya menguras energi yang saya butuhkan, untuk melakukan pekerjaan saya				
7	Pekerjaan saya memburuk karena semua hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya				
8	Saya akan mendedikasikan lebih banyak waktu untuk bekerja jika tidak banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya				
9	Saya terlalu lelah untuk bisa efektif di pekerjaan saya karena hal-hal yang terjadi di dalam kehidupan pribadi saya				
10	Saat sedang bekerja, saya mengkhawatirkan hal-hal yang harus saya lakukan di luar pekerjaan				
11	Saya sulit menyelesaikan pekerjaan kantor saya karena saya terlalu kewalahan dengan urusan-urusan pribadi di tempat kerja				
12	Pekerjaan saya memberi saya tenaga untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan yang penting bagi saya				

13	Karena pekerjaan saya, saya memiliki suasana hati yang lebih baik di rumah				
14	Hal yang saya lakukan di tempat kerja membantu saya mengatasi masalah-masalah pribadi dan masalah di rumah				
15	Kegiatan yang saya lakukan dalam kehidupan pribadi saya membuat suasana hati saya menjadi lebih baik di tempat kerja				
16	Kehidupan pribadi saya memberi saya energi untuk melakukan pekerjaan saya				
17	Kehidupan pribadi saya membantu saya menjadi santai dan memberi saya kesiapan untuk melakukan pekerjaan keesokan harinya				

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA

SKALA KEDUA

No	PERNYATAAN	SS	S	TS	S
1.	Pekerjaan yang saya kerjakan menarik				
2.	Beban kerja pada unit kerja saya saat ini tidak memberatkan, dan saya dapat menikmati pekerjaan				
3.	Aturan kerja selalu tidak jelas sehingga membingungkan				
4.	Saya mendapatkan gaji yang cukup sebagai Aparatur Pemerintah				
5.	Sebagai Aparatur Pemerintah kehidupan saya terjamin				
6.	Prosedur cara pembayaran gaji di institusi ini kurang jelas sehingga hal ini mengecewakan saya				
7.	Promosi yang dilakukan sepertinya cukup adil				
8.	Saya merasa jenjang karir pada dinas ini jelas dan transparan				
9.	Kesempatan untuk promosi dilakukan secara tertutup dan hanya bagi orang-orang tertentu				
10.	Kondisi lingkungan fisik kerja di ruangan terasa nyaman, membuat saya betah bekerja				
11.	Saya tidak merasa terbebani dengan jam kerja yang berlaku				
12.	Kurangnya fasilitas yang mendukung pekerjaan, membuat target kerja tidak tercapai				
13.	Saya senang memiliki atasan yang senantiasa menghargai hasil kerja anak buahnya				
14.	Ketika pegawai kurang memahami pekerjaan, atasan mampu dan bersedia mengarahkannya.				
15.	Perlakuan tidak adil dari atasan membuat saya kecewa				
16.	Saya merasa nyaman karena diantara kami satu divisi saling membantu satu sama lain				

**TERIMA KASIH
ATAS PARTISIPASI
ANDA**

17.	Dalam bekerja kami saling memberikan dukungan positif satu sama lain				
18.	Saya merasa kurang adanya kekompakan dan kerjasama pada divisi ini				
19.	Hal yang membahagiakan saya adalah bahwa divisi ini menghargai prestasi para pegawainya				
20.	Saya merasa kebijakan yang berlaku dikomunikasikan secara baik pada pegawai				
21.	Kebijakan mengenai pengaturan beban kerja sepertinya tidak adil				



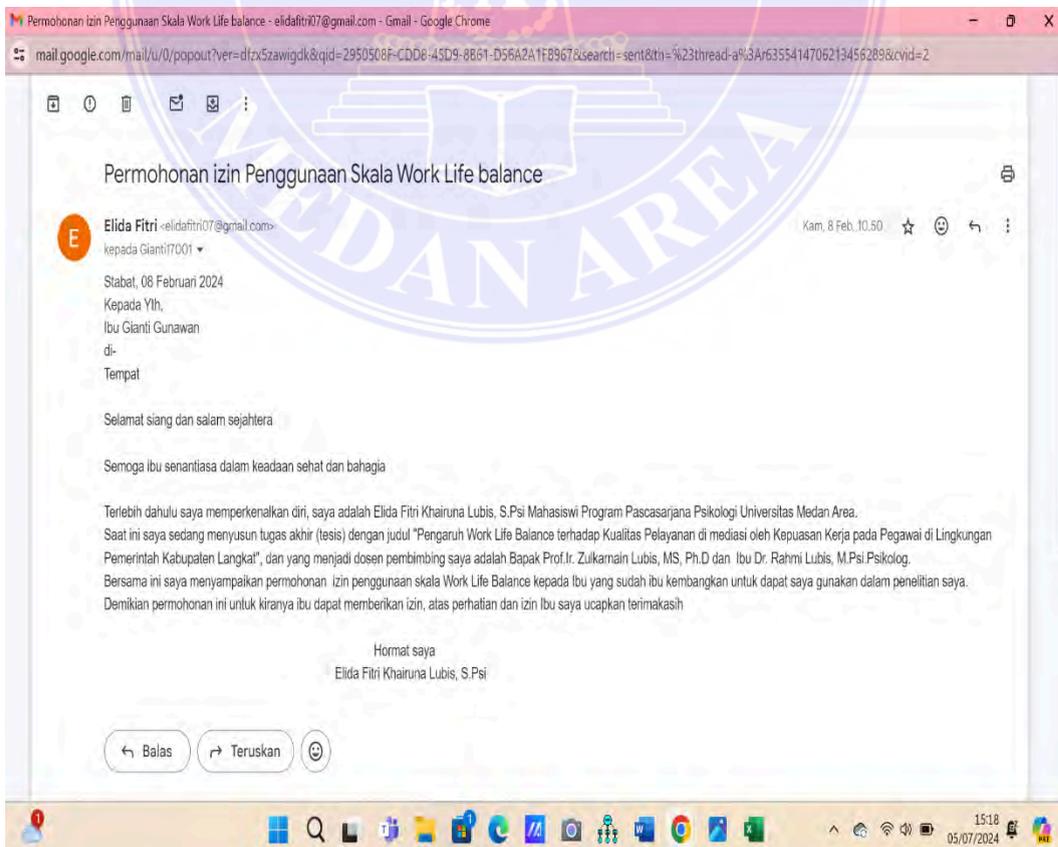
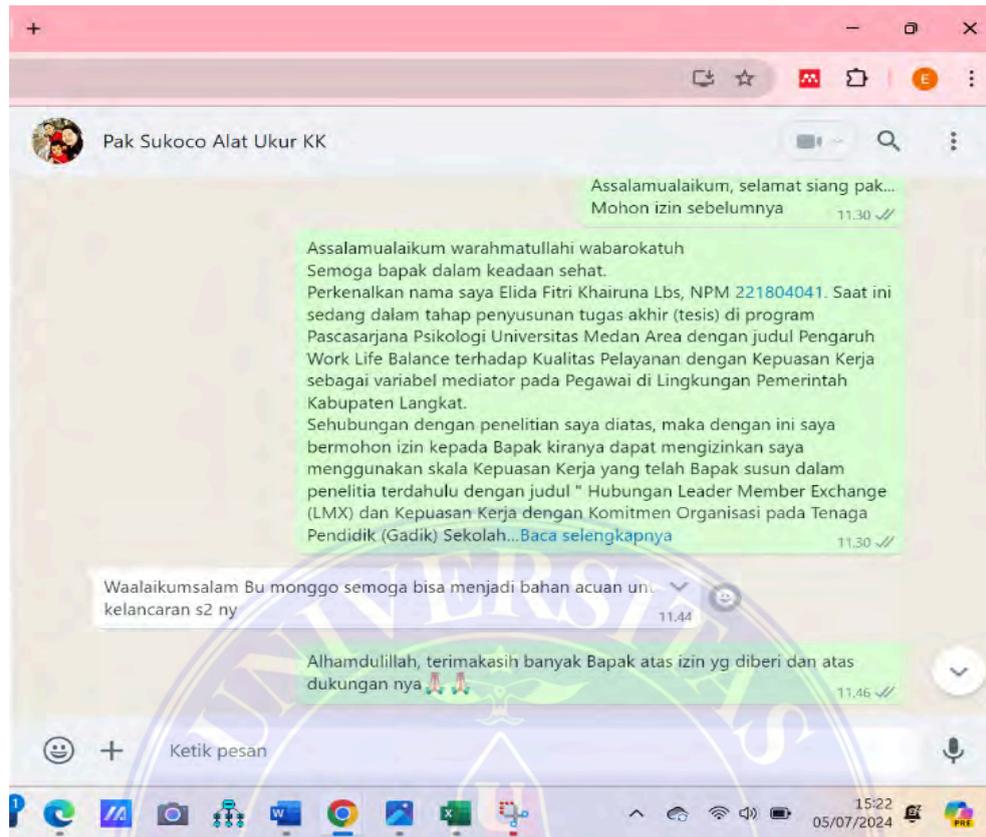
SKALA KETIGA

1. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya.
 - a. Tidak sesuai.
 - b. Kurang sesuai.
 - c. Sesuai.
 - d. Sangat sesuai.

<p>2. Bagaimana pemahaman Saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di unit ini.</p> <ol style="list-style-type: none">Tidak mudah.Kurang mudah.Mudah.Sangat mudah.
<p>3. Bagaimana pendapat Saudara tentang kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan.</p> <ol style="list-style-type: none">Tidak cepat.Kurang cepat.Cepat.Sangat cepat.
<p>4. Bagaimana pendapat Saudara tentang kewajaran biaya/tarif dalam pelayanan</p> <ol style="list-style-type: none">Sangat mahalCukup mahalMurahGratis
<p>5. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian produk pelayanan antara yang tercantum dalam standar pelayanan dengan hasil yang diberikan.</p> <ol style="list-style-type: none">Tidak sesuaiKurang sesuaiSesuai.Sangat sesuai
<p>6. Bagaimana pendapat Saudara tentang kompetensi/ kemampuan petugas dalam pelayanan.</p> <ol style="list-style-type: none">Tidak kompetenKurang kompetenKompetenSangat kompeten
<p>7. Bagaimana pendapat saudara perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan</p> <ol style="list-style-type: none">Tidak sopan dan ramahKurang sopan dan ramahSopan dan ramahSangat sopan dan ramah
<p>8. Bagaimana pendapat Saudara tentang kualitas sarana dan prasarana</p> <ol style="list-style-type: none">Buruk.Cukup.BaikSangat Baik
<p>9. Bagaimana pendapat Saudara tentang penanganan pengaduan pengguna layanan</p> <ol style="list-style-type: none">Tidak ada.Ada tetapi tidak berfungsiBerfungsi kurang maksimalDikelola dengan baik.

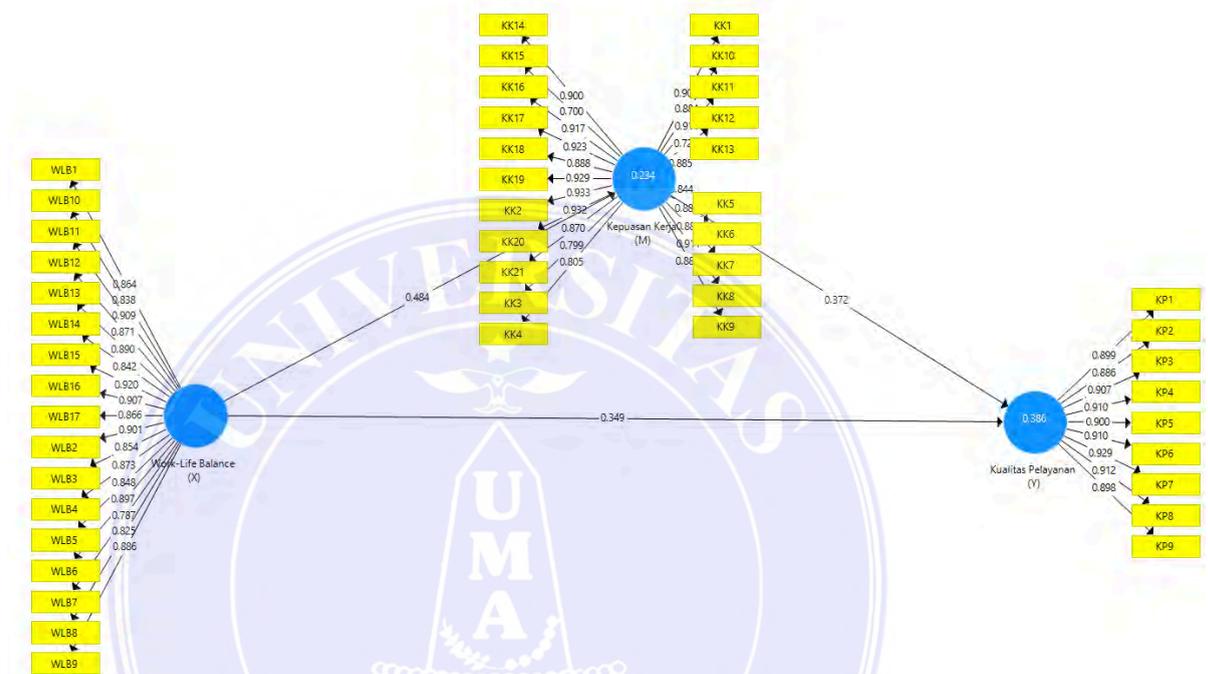
TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA





LAMPIRAN SMARTPLS

Pengujian Validitas berdasarkan *Outer Loading*

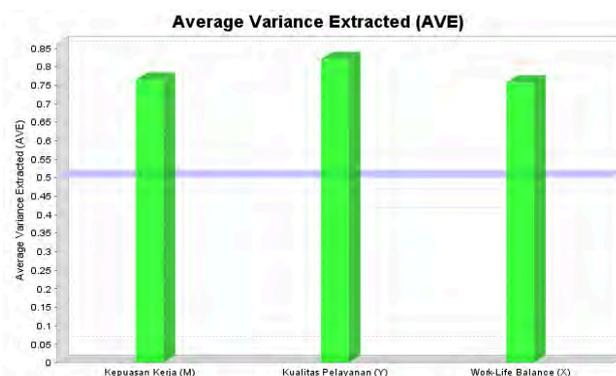
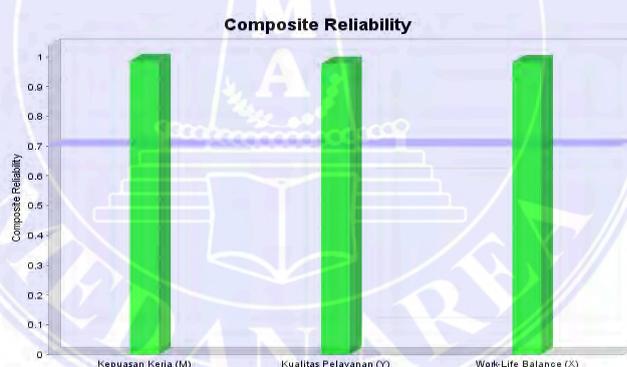
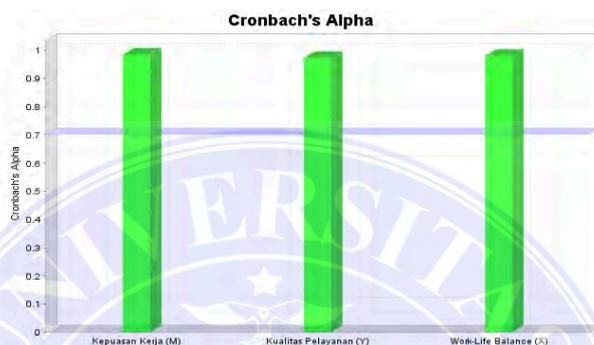


	Kepuasan Kerja (M)	Kualitas Pelayanan (Y)	Work-Life Balance (X)
KK1	0.909		
KK10	0.884		
KK11	0.911		
KK12	0.726		
KK13	0.885		
KK14	0.900		
KK15	0.700		
KK16	0.917		
KK17	0.923		
KK18	0.888		
KK19	0.929		
KK2	0.933		
KK20	0.932		
KK21	0.870		

	Kepuasan Kerja (M)	Kualitas Pelayanan (Y)	Work-Life Balance (X)
KK3	0.799		
KK4	0.805		
KK5	0.844		
KK6	0.888		
KK7	0.881		
KK8	0.911		
KK9	0.886		
KP1		0.899	
KP2		0.886	
KP3		0.907	
KP4		0.910	
KP5		0.900	
KP6		0.910	
KP7		0.929	
KP8		0.912	
KP9		0.898	
WLB1			0.864
WLB1 0			0.838
WLB1 1			0.909
WLB1 2			0.871
WLB1 3			0.890
WLB1 4			0.842
WLB1 5			0.920
WLB1 6			0.907
WLB1 7			0.866
WLB2			0.901
WLB3			0.854
WLB4			0.873
WLB5			0.848
WLB6			0.897
WLB7			0.787
WLB8			0.825
WLB9			0.886

Pengujian Validitas berdasarkan *Average Variance Extracted (AVE)* dan Pengujian Reliabilitas berdasarkan *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (M)	0.984	0.986	0.765
Kualitas Pelayanan (Y)	0.973	0.976	0.820
Work-Life Balance (X)	0.980	0.981	0.757



Q-Square

	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kepuasan Kerja (M)	0.178
Kualitas Pelayanan (Y)	0.312

R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (M)	0.234	0.231
Kualitas Pelayanan (Y)	0.386	0.381

Goodness of Fit Model

	Saturated Model	Estimated Model
SRM R	0.041	0.041

Validitas Diskriminan: Fornell & Larcker

	Kepuasan Kerja (M)	Kualitas Pelayanan (Y)	Work-Life Balance (X)
Kepuasan Kerja (M)	(0.875)		
Kualitas Pelayanan (Y)	0.541	(0.906)	
Work-Life Balance (X)	0.484	0.529	(0.870)

Validitas Diskriminan: Cross-Loading

	Kepuasan Kerja (M)	Kualitas Pelayanan (Y)	Work-Life Balance (X)
KK1	0.909	0.520	0.447
KK10	0.884	0.499	0.431
KK11	0.911	0.512	0.404
KK12	0.726	0.313	0.349
KK13	0.885	0.520	0.435
KK14	0.900	0.515	0.421
KK15	0.700	0.255	0.336
KK16	0.917	0.502	0.432

	Kepuasan Kerja (M)	Kualitas Pelayanan (Y)	Work-Life Balance (X)
KK17	0.923	0.517	0.432
KK18	0.888	0.474	0.431
KK19	0.929	0.527	0.439
KK2	0.933	0.509	0.452
KK20	0.932	0.531	0.444
KK21	0.870	0.479	0.441
KK3	0.799	0.415	0.426
KK4	0.805	0.403	0.424
KK5	0.844	0.403	0.410
KK6	0.888	0.518	0.444
KK7	0.881	0.452	0.408
KK8	0.911	0.488	0.430
KK9	0.886	0.473	0.433
KP1	0.511	0.899	0.497
KP2	0.479	0.886	0.486
KP3	0.496	0.907	0.498
KP4	0.468	0.910	0.448
KP5	0.485	0.900	0.470
KP6	0.499	0.910	0.490
KP7	0.513	0.929	0.505
KP8	0.497	0.912	0.479
KP9	0.457	0.898	0.434
WLB1	0.426	0.458	0.864
WLB1 0	0.380	0.416	0.838
WLB1 1	0.445	0.506	0.909
WLB1 2	0.412	0.441	0.871
WLB1 3	0.422	0.478	0.890
WLB1 4	0.411	0.437	0.842
WLB1 5	0.436	0.503	0.920
WLB1 6	0.450	0.503	0.907
WLB1 7	0.408	0.467	0.866
WLB2	0.453	0.493	0.901
WLB3	0.420	0.453	0.854
WLB4	0.441	0.489	0.873
WLB5	0.395	0.431	0.848
WLB6	0.442	0.470	0.897

	Kepuasan Kerja (M)	Kualitas Pelayanan (Y)	Work-Life Balance (X)
WLB7	0.374	0.391	0.787
WLB8	0.411	0.436	0.825
WLB9	0.417	0.433	0.886

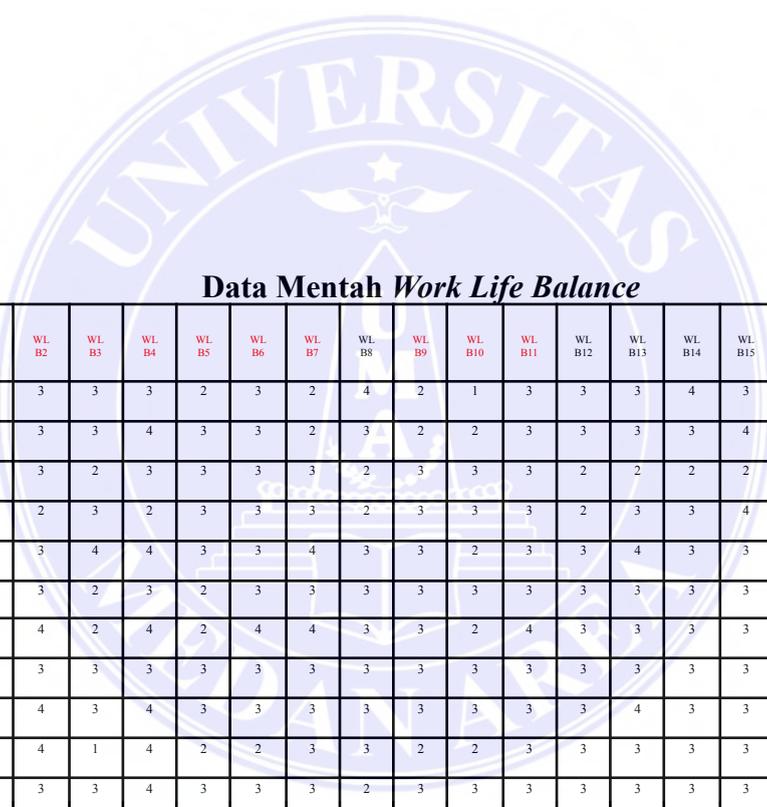
Validitas Diskriminan: HTMT

	Kepuasan Kerja (M)	Kualitas Pelayanan (Y)
Kualitas Pelayanan (Y)	0.547	
Work-Life Balance (X)	0.492	0.540

Uji Signifikansi (Uji Hipotesis) Pengaruh

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepuasan Kerja (M) -> Kualitas Pelayanan (Y)	0.372	0.366	0.158	2.357	0.019
Work-Life Balance (X) -> Kepuasan Kerja (M)	0.484	0.485	0.106	4.560	0.000
Work-Life Balance (X) -> Kualitas Pelayanan (Y)	0.349	0.351	0.162	2.160	0.031

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Work-Life Balance (X) -> Kepuasan Kerja (M) -> Kualitas Pelayanan (Y)	0.180	0.176	0.088	2.037	0.042



Data Mentah *Work Life Balance*

SUB JEK	WL B1	WL B2	WL B3	WL B4	WL B5	WL B6	WL B7	WL B8	WL B9	WL B10	WL B11	WL B12	WL B13	WL B14	WL B15	WL B16	WL B17	TOT WL B
1	3	3	3	3	2	3	2	4	2	1	3	3	3	4	3	3	3	48
2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	52
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	43
4	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	48
5	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	54
6	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
7	4	4	2	4	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	55
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
9	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	55
10	2	4	1	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	46
11	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
12	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	51
13	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
14	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
15	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	58
16	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	55
17	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	49
18	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
19	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	46
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
21	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	49
22	2	1	1	3	2	1	3	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	44

SUB JEK	WL B1	WL B2	WL B3	WL B4	WL B5	WL B6	WL B7	WL B8	WL B9	WL B10	WL B11	WL B12	WL B13	WL B14	WL B15	WL B16	WL B17	TO T WL B
23	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	43
24	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
25	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	49
26	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	45
27	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	48
28	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	44
29	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	45
30	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	1	3	3	4	54
31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
32	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	47
33	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	49
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	47
35	1	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	51
36	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	47
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	48
38	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	50
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	47
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	50
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	50
43	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	49
44	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	49
45	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	52
46	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	57
47	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	48
48	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
49	1	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	1	2	4	4	1	2	46
50	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	50
51	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	53
52	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	57
53	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	52
54	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	49
55	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	44
56	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
57	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
58	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	46
59	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	55
60	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	49
61	3	3	1	4	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	57
62	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	50
63	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	49
64	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	48

SUB JEK	WL B1	WL B2	WL B3	WL B4	WL B5	WL B6	WL B7	WL B8	WL B9	WL B10	WL B11	WL B12	WL B13	WL B14	WL B15	WL B16	WL B17	TOTAL
65	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	46
66	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
67	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	47
68	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	45
69	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
70	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
71	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	50
72	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	50
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
74	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	50
75	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
76	1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	45
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	49
78	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	1	3	4	3	49
79	4	3	3	4	3	2	1	3	2	3	3	3	4	1	3	4	3	49
80	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
81	3	4	3	3	2	3	2	4	2	1	3	3	3	4	3	3	3	49
82	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	53
83	3	3	3	3	2	3	2	4	2	1	3	3	3	4	3	3	3	48
84	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	3	4	3	3	3	45
85	3	3	3	3	2	3	2	4	2	1	3	3	3	4	3	3	3	48
86	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
87	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	52
88	3	3	3	3	3	4	1	1	1	4	3	3	3	4	3	3	3	48
89	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
90	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
91	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
92	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	50
94	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	50
95	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
96	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
97	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
98	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
99	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
100	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	55
101	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	54
102	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	51
103	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	54
104	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	49
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	49
106	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	58

SUB JEK	WL B1	WL B2	WL B3	WL B4	WL B5	WL B6	WL B7	WL B8	WL B9	WL B10	WL B11	WL B12	WL B13	WL B14	WL B15	WL B16	WL B17	TOTAL WL B
107	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	42
108	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	54
109	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	45
110	2	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	53
111	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
112	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	48
113	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	51
114	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
116	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
117	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
118	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	52
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	51
121	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	53
122	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
123	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
124	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
125	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
126	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
127	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
128	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
129	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	53
130	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	51
131	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	48
132	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
133	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	58
134	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	53
135	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	47
136	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
137	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
138	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	51
139	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
140	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	51
141	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	50
142	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
143	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	53
144	3	4	3	3	3	2	1	3	2	4	3	3	4	2	3	4	3	50
145	3	3	4	3	4	2	1	4	2	3	4	3	4	1	4	3	4	52
146	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	52
147	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	49
148	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	51

SUB JEK	WL B1	WL B2	WL B3	WL B4	WL B5	WL B6	WL B7	WL B8	WL B9	WL B10	WL B11	WL B12	WL B13	WL B14	WL B15	WL B16	WL B17	TOTAL
149	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
150	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	48
151	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	55
152	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	55
153	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	55
154	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
155	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
156	4	4	2	4	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	55
157	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	45
158	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	56
159	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	50
160	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
161	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
162	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	55
163	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	48
164	4	4	1	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	4	4	4	4	51
165	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	53
166	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
167	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	3	51
168	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	52
169	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	53
170	3	3	1	4	2	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	56
171	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	1	3	4	3	51
172	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
173	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	55
174	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	52
175	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	54
176	4	4	3	4	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	56
177	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	58
178	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	1	1	1	1	1	45
179	4	4	3	4	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	56
180	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
181	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	50
182	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
183	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
184	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	1	3	4	3	49
185	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
186	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	57
187	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	50
188	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	51
189	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	55
190	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	43

SUB JEK	WL B1	WL B2	WL B3	WL B4	WL B5	WL B6	WL B7	WL B8	WL B9	WL B10	WL B11	WL B12	WL B13	WL B14	WL B15	WL B16	WL B17	TOTAL WL B
191	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	55
192	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	47
193	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
194	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	51
195	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	47
196	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	54
197	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	58
198	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	50
199	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	55
200	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	48
201	3	3	3	4	1	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	57
202	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	50
203	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	50
204	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	50
205	3	4	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	4	4	50
206	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	48
207	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	60
208	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	53
209	2	4	3	4	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	56
210	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
211	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	50
212	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	55
213	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	57
214	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	54
215	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	54
216	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	59
217	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	56
218	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	54
219	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	48
220	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	53
221	4	3	3	4	3	4	1	3	2	3	3	3	4	1	3	4	3	51
222	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	55
223	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	46
224	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
225	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	50
226	4	3	3	4	3	3	1	3	2	3	3	3	4	1	3	4	3	50
227	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	53
228	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	58
229	4	4	2	4	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	55
230	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
231	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	54
232	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	54

SUB JEK	WL B1	WL B2	WL B3	WL B4	WL B5	WL B6	WL B7	WL B8	WL B9	WL B10	WL B11	WL B12	WL B13	WL B14	WL B15	WL B16	WL B17	TOT WL B
233	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	50
234	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
235	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
236	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	1	3	4	3	49
237	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
238	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	57
239	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	52
240	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	62
241	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	55
242	4	4	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	53
243	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	51
244	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	47
245	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	52
246	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	50
247	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
248	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	52
249	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	60
250	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	53
251	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	48
252	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
253	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
254	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	53
255	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	52
256	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	53
257	4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	54
258	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	52
259	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	59
260	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	52
261	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	51
262	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49

Data Mentah Kepuasan Kerja

SUB JEK	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	KK 17	KK 18	KK 19	KK 20	KK 21	TOT KK	
1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	66
2	4	4	4	1	1	3	3	2	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	66
3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	49
4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	74
5	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	67
6	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	57
7	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	72

SUB JEK	K K 1	K K 2	K K 3	K K 4	K K 5	K K 6	K K 7	K K 8	K K 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	KK 17	KK 18	KK 19	KK 20	KK 21	T O T A L
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
9	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	68
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	1	3	3	3	3	3	3	62
11	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	59
12	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	59
13	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	4	4	2	68
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
15	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	68
16	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	69
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
18	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	65
19	4	3	2	4	3	3	2	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	65
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
21	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	64
22	2	4	1	3	4	3	1	1	4	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	3	2	53
23	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	55
24	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
25	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2	3	54
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
27	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	65
28	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	60
29	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	68
30	4	4	1	4	4	4	1	1	2	1	1	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	62
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	62
32	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
33	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4	1	59
34	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	60
35	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	59
36	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	60
37	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	56
38	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	63
39	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	62
40	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	62
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
43	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	65
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
45	3	3	4	2	2	4	2	2	2	4	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	61
46	4	2	3	4	4	2	3	2	3	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	3	3	67
47	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	60
48	3	2	2	3	2	3	2	2	1	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	52
49	4	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	75
50	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
51	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	64
52	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	66
53	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	62
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
55	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	52

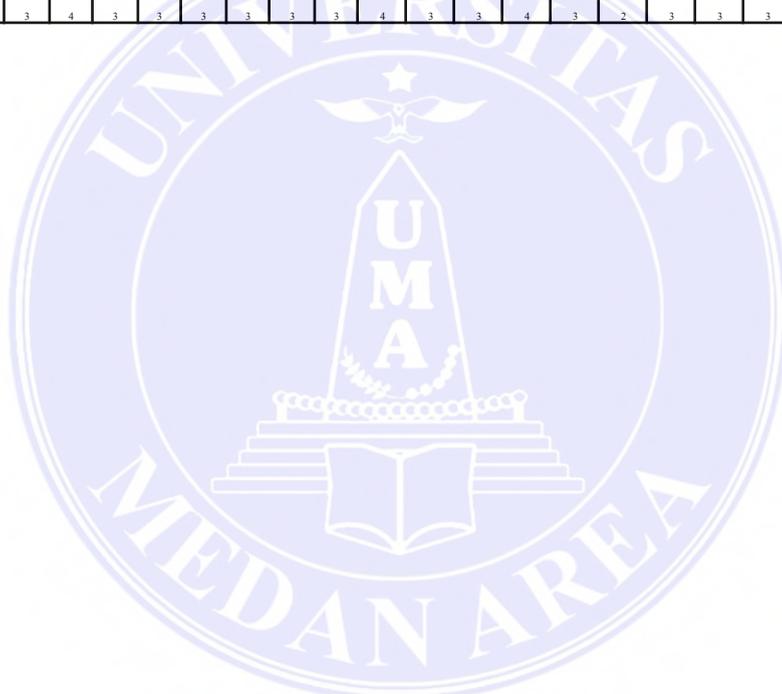
SUB JEK	K K 1	K K 2	K K 3	K K 4	K K 5	K K 6	K K 7	K K 8	K K 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	KK 17	KK 18	KK 19	KK 20	KK 21	T O T A L
56	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64
57	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	61
58	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
59	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	62
61	4	4	4	2	2	3	3	2	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	69
62	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	67
63	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	70
64	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	1	3	3	3	3	3	3	68
65	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
66	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	63
67	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	57
68	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	57
69	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
70	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	64
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
72	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2	54
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	60
74	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	61
75	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
76	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
77	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
78	3	4	4	2	1	4	4	3	3	3	4	1	3	4	2	3	4	4	3	3	1	63
79	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	1	3	3	1	4	3	3	3	4	2	61
80	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	71
81	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	4	64
82	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	1	4	4	4	4	3	3	68
83	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	4	64
84	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	4	64
85	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	4	64
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	61
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
88	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	4	67
89	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
90	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
91	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	60
92	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	59
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	61
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	61
95	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
97	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
98	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	57
99	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
100	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	63
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	60
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61

SUB JEK	K K 1	K K 2	K K 3	K K 4	K K 5	K K 6	K K 7	K K 8	K K 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	KK 17	KK 18	KK 19	KK 20	KK 21	T O T A L
104	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
106	4	4	4	1	1	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
107	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	1	4	4	4	3	3	2	61
108	4	3	1	1	1	4	3	3	3	4	3	1	3	3	4	3	4	4	4	4	4	64
109	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	55
110	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	3	2	3	4	1	4	4	2	3	4	2	59
111	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	62
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	64
114	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	62
115	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	60
116	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	59
117	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	61
118	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	61
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	64
120	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	61
121	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	64
122	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
123	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
124	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	65
125	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	64
127	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
128	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
129	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	61
130	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	62
131	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	59
132	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
133	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	69
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	63
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
136	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	64
137	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
138	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	58
139	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	59
140	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
141	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	59
142	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	58
143	3	3	4	2	2	4	3	4	4	3	4	2	4	4	2	3	3	4	4	3	1	66
144	4	3	3	1	2	3	3	4	3	3	4	1	3	1	1	4	3	3	4	3	2	58
145	3	4	3	2	1	3	3	4	3	4	3	1	3	4	1	3	4	3	4	3	2	61
146	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	63
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	62
148	3	3	3	2	1	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	59
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	63
150	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	61
151	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	68

SUB JEK	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	KK 17	KK 18	KK 19	KK 20	KK 21	T O T A L
152	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	64
153	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	61
154	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	57
155	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
156	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	3	71
157	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
158	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	64
159	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	62
160	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	64
161	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	60
162	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	69
163	4	3	2	4	3	3	2	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	65
164	2	4	1	3	4	3	1	1	4	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	3	2	53
165	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	59
166	3	2	2	3	2	3	2	2	1	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	52
167	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	69
168	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
169	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	63
170	4	4	4	2	2	4	3	2	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	70
171	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	1	3	3	1	4	3	3	3	4	2	60
172	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
173	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	64
174	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	61
175	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
176	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	3	71
177	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	69
178	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
179	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	3	71
180	4	3	2	4	3	3	2	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	65
181	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64
182	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	63
183	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
184	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	2	3	4	4	3	3	1	66
185	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
186	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	63
187	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	66
188	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	66
189	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	64
190	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	1	4	4	4	3	3	2	62
191	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	67
192	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	62
193	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	66
194	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	63
195	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	64
196	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	66
197	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	1	3	3	4	3	3	3	68
198	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	4	3	3	3	3	64
199	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62

SUB JEK	K K 1	K K 2	K K 3	K K 4	K K 5	K K 6	K K 7	K K 8	K K 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	KK 17	KK 18	KK 19	KK 20	KK 21	T O T A L
200	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	61
201	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	1	4	3	4	4	4	4	3	3	4	70
202	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	68
203	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	70
204	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	64
205	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	62
206	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	61
207	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	69
208	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	64
209	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	1	3	4	2	3	4	2	65
210	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
211	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3	64
212	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	71
213	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	4	67
214	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3	65
215	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	69
216	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	1	3	4	3	3	3	3	67
217	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	68
218	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	69
219	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	65
220	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	59
221	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	1	4	3	3	3	4	2	63
222	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	64
223	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
224	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	64
225	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	70
226	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	1	4	3	3	3	4	2	63
227	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	61
228	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	68
229	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	3	72
230	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	63
231	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	67
232	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	71
233	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64
234	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	63
235	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
236	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	1	3	4	2	4	4	4	4	3	1	68
237	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
238	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	64
239	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	69
240	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	73
241	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	64
242	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	65
243	3	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	2	3	59
244	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	64
245	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	66
246	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	64
247	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	65

SUBJEK	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14	KK 15	KK 16	KK 17	KK 18	KK 19	KK 20	KK 21	TOTAL
248	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	64
249	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	69
250	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	63
251	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
252	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	61
253	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	62
254	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	64
255	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	61
256	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	65
257	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	66
258	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	62
259	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	69
260	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	4	3	4	4	3	66
261	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	64
262	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	65



Data Mentah Kualitas Pelayanan

SUBJEK	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	TOT KP
1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34
2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	31

SUBJEK	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	TOT KP
4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	31
5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	32
6	3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
7	3	4	3	4	4	4	4	4	4	34
8	3	3	4	4	3	3	3	3	4	30
9	4	3	4	4	3	3	3	3	4	31
10	3	3	4	4	3	4	3	4	4	32
11	3	3	2	4	3	3	3	3	3	27
12	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
13	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
14	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
15	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
16	3	3	3	4	3	4	4	4	4	32
17	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
18	3	3	4	4	3	3	3	3	4	30
19	4	4	4	4	4	3	3	4	4	34
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
21	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
22	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
23	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
24	4	4	3	4	3	3	4	3	4	32
25	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
26	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
27	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30
28	3	2	3	4	3	4	3	4	4	30
29	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
30	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
31	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
32	4	3	3	4	3	4	3	3	4	31
33	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
34	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
35	3	3	4	4	4	3	3	4	4	32
36	3	3	3	4	4	3	3	4	4	31
37	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
38	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
40	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
41	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
42	3	4	3	4	4	4	3	2	4	31
43	2	1	3	4	2	4	4	3	4	27
44	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
45	3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
46	3	3	3	4	3	3	2	2	3	26
47	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
48	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
49	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
50	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
51	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30

SUBJEK	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	TOT KP
52	4	3	4	4	4	3	3	3	4	32
53	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
54	3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
55	3	4	3	4	4	3	3	3	4	31
56	3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
57	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
58	3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
59	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
60	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
61	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
62	3	3	3	4	4	3	3	3	4	30
63	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
64	3	3	3	4	2	3	3	3	3	27
65	3	3	3	4	3	3	3	4	4	30
66	3	3	3	4	3	3	3	3	2	27
67	3	4	3	4	3	3	3	3	3	29
68	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
69	3	2	3	4	3	3	3	3	3	27
70	4	4	3	4	3	4	3	4	4	33
71	3	4	3	4	4	4	3	4	4	33
72	3	4	3	4	4	4	4	3	4	33
73	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
74	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
75	3	2	2	4	2	3	4	3	3	26
76	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
77	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
78	3	1	2	4	3	3	3	2	3	24
79	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
80	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
81	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
82	3	3	3	4	4	2	3	2	4	28
83	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
84	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
85	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33
86	3	4	4	4	3	4	4	3	4	33
87	3	4	3	4	4	4	3	4	4	33
88	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
89	3	3	3	4	3	4	3	3	3	29
90	3	3	4	4	3	3	3	3	4	30
91	3	3	3	4	3	4	3	4	4	31
92	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
93	3	3	4	4	4	4	3	3	4	32
94	3	4	3	4	3	3	3	3	3	29
95	4	3	3	4	3	3	3	4	4	31
96	4	3	4	4	4	4	3	4	3	33
97	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
98	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30
99	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30

SUBJEK	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	TOT KP
100	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
101	3	2	2	4	2	3	4	3	3	26
102	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
103	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
104	3	4	2	4	3	3	3	2	3	27
105	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
106	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
107	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
108	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
109	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30
110	3	2	3	4	3	4	3	4	4	30
111	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
112	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
113	3	4	2	4	3	3	3	2	3	27
114	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
115	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
116	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
117	3	3	3	4	4	2	3	2	4	28
118	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
119	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
120	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33
121	3	4	4	4	3	4	4	3	4	33
122	3	4	3	4	4	4	3	4	4	33
123	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
124	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
125	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
126	3	3	3	4	3	4	3	4	4	31
127	4	3	4	4	3	3	3	3	4	31
128	3	3	4	4	3	4	3	4	4	32
129	3	3	2	4	3	3	3	3	3	27
130	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
131	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
132	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
133	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
134	3	3	3	4	3	4	4	4	4	32
135	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
136	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30
137	3	2	3	4	3	4	3	4	4	30
138	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
139	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
140	3	3	2	4	3	3	3	2	3	26
141	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
142	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
143	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
144	3	3	3	4	4	2	3	2	4	28
145	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
146	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
147	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33

SUBJEK	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	TOT KP
148	3	4	4	4	3	4	4	3	4	33
149	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
150	3	3	3	4	3	4	4	4	4	32
151	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
152	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30
153	3	4	3	4	3	4	3	4	4	32
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
155	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
156	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
157	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
158	3	3	3	4	3	4	4	4	4	32
159	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
160	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30
161	4	3	4	4	3	3	3	3	4	31
162	3	3	4	4	3	4	3	4	4	32
163	3	3	2	4	3	3	3	3	3	27
164	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
165	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
166	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
167	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30
168	3	2	3	4	3	4	3	4	4	30
169	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
170	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
171	3	3	2	4	3	3	3	2	3	26
172	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
173	3	4	3	4	4	3	3	3	4	31
174	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
175	3	3	3	4	4	2	3	2	4	28
176	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
177	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
178	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
179	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33
180	3	4	4	4	3	4	4	3	4	33
181	3	4	3	4	4	4	3	4	4	33
182	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
183	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
184	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
185	3	3	3	4	3	4	3	4	4	31
186	4	3	4	4	3	3	3	3	4	31
187	3	3	4	4	3	4	3	4	4	32
188	3	3	2	4	3	3	3	3	3	27
189	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
190	3	3	4	4	4	4	3	3	4	32
191	3	4	3	4	3	3	3	3	3	29
192	4	3	3	4	3	3	3	4	4	31
193	4	3	4	4	4	4	3	4	3	33
194	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
195	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30

SUBJEK	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	TOT KP
196	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30
197	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
198	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
199	4	3	4	4	3	3	3	3	4	31
200	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
201	3	4	3	4	3	4	3	4	4	32
202	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
203	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
204	3	4	4	4	3	3	3	3	4	31
205	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
206	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
207	3	3	4	4	4	4	3	4	4	33
208	4	4	3	4	4	3	3	3	4	32
209	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
210	3	3	4	4	3	4	3	3	4	31
211	3	3	3	4	4	4	3	3	4	31
212	4	3	4	4	4	4	3	4	4	34
213	4	3	3	4	3	3	3	4	4	31
214	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
215	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
216	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
217	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
218	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
219	3	4	3	4	3	3	3	4	4	31
220	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
221	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34
222	1	2	3	4	3	3	3	3	3	25
223	1	3	2	4	3	2	3	1	2	21
224	2	3	3	4	3	3	3	1	3	25
225	2	2	2	4	3	3	3	2	3	24
226	2	2	2	4	2	2	4	4	3	25
227	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
228	3	4	3	4	3	3	3	4	2	29
229	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
230	4	3	4	4	3	4	4	3	1	30
231	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
232	3	3	3	4	3	4	4	3	1	28
233	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
234	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
235	2	2	2	4	2	2	3	3	2	22
236	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
237	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
238	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
239	3	2	3	4	3	3	4	3	3	28
240	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
241	4	3	3	4	3	4	4	3	4	32
242	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31
243	3	3	3	4	3	3	3	3	1	26

SUBJEK	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	TOT KP
244	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
245	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
246	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
248	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
249	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
250	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
251	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29
252	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
253	4	4	3	4	3	3	3	3	4	31
254	3	1	2	4	3	3	2	3	2	23
255	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
256	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
257	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
258	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
259	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
260	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34
261	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
262	3	4	3	4	4	4	4	4	4	34



UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id **E-Mail:** univ_medanarea@uma.ac.id

23 Februari 2024

Nomor : **363/PPS-UMA/D/01/II/2024**
 Hal : **-**
 : **Pengambilan Data**

Document Accepted 15/1/25

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruhnya dan tidak mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan penelitian, pengajaran atau karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Jl. Pengkajene Hamzani, Kwana Binjai, Kec. Sibab, Kabupaten Langkat

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/25



UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id **E-Mail:** univ_medanarea@uma.ac.id

23 Februari 2024

Nomor : **363/PPS-UMA/D/01/II/2024**
Lamp : -
Hal : **Izin Penelitian**

Kepada Yth. Ibu :
Kepala Bappedalitbang Kab Langkat
Jl. Jenderal A. Yani No. 11, Kwartel Bina, Kec. Stabat,
Kabupaten Langkat

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
Tempat

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
- Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas

Document Accepted 15/1/25

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/25



PEMERINTAH KABUPATEN LANGKAT
DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL

Komplek Perkantoran Pemkab. Langkat - Jalan T. Amir Hamzah – Stabat, Langkat, Sumatera Utara 20814
Telepon (061) 8911913, Laman disdukcapil.langkatkab.go.id, Pos-el catpil.langkat@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 000 - 1111 /DUKCAPIL/2024

UNIVERSITAS MEDAN AREA Yang bertanda tangan di bawah ini :

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Nama : **FAIZAL RIZAL MATONDANG, S.Sos, M.AP**
NIP : 196911071993031009
Jabatan : **Kepala Dinas**

Document Accepted 15/1/25

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

Menerangkan bahwa :

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/25



PEMERINTAH KABUPATEN LANGKAT
**BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jl. T. Amir Hamzah No. 1. Stabat Kode Pos : 20814 Telp./Fax : 061 - 8910488
Email : bappedalangkat@gmail.com Website : <http://bappeda.langkatkab.go.id>

No. : 070- 63 /IA/BPP-LITBANG/2024

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Langkat, setelah membaca dan memperhatikan surat dari Universitas Medan Area nomor: 363/PPS-UMA/D/01/II/2024 tanggal 23 Februari 2024 tentang Rekomendasi/Izin Penelitian dan setelah membaca/memperhatikan permohonan tersebut, izin mengadakan Penelitian diberikan kepada :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Nama : **ELIDA FITRI KHAIRUNA LUBIS**
NPP : 221804041
Program Studi/Univ : S2, Magister Psikologi Univ. Medan Area
Pekerjaan : Mahasiswi
Alamat : Jl. Deli Bunga No.21 Kel. Tanjung Sari Kec. Medan Selayang

Document Accepted 15/1/25

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

Judul Penelitian : **"Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kualitas Pelayanan Dengan Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Langkat"**

Daerah Penelitian : Kabupaten Langkat

Tempat Penelitian : Seluruh OPD Kabupaten Langkat

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/25



**PEMERINTAH KABUPATEN LANGKAT
DINAS PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU**

Jalan Imam Bonjol – Stabat Telepon : (061) 8910389
Website : <http://www.perizinan.langkatkab.go.id/> email : perizinanlangkat@gmail.com

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Stabat, 07 Mei 2024

Nomor : 210 /DPMP2TSP-LKT/2024
Sifat : Penting

Document Accepted 15/1/25

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)15/1/25



PEMERINTAH KABUPATEN LANGKAT
DINAS SOSIAL

Jalan Imam Bonjol Nomor 67, Stabat, Langkat, Sumatera Utara 20814
Telepon (061) 8912418, Laman <https://sosial.langkatkab.go.id>, Pos-el kansoslangkat@gmail.com

Stabat, 22 Maret 2024

Nomor : 000.1-11 - 1014 / DINSOS / 2024
Sifat : Penting
Ditujukan : -
Hal : Selesai Penelitian

Yth. Direktur Pascasarjana
Universitas Medan Area

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 15/1/25

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/25