BAB I
PENDAHULUAN

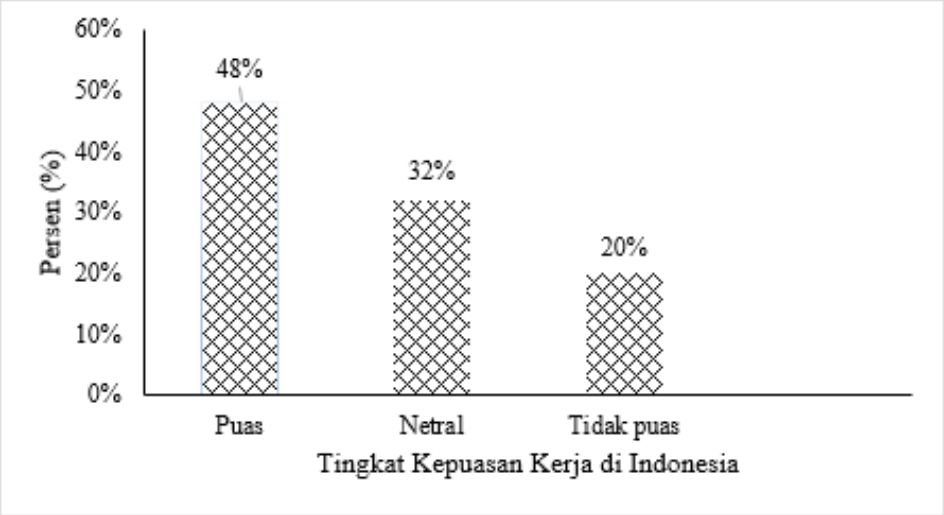
A. Latar Belakang

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya, mencakup aspek kompensasi, hubungan antar rekan kerja, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja.[1] Kepuasan kerja yang rendah tidak hanya menurunkan semangat individu, tetapi juga menurunkan kualitas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Peningkatan angka karyawan *not engaged* di Indonesia mengindikasikan bahwa banyak karyawan belum memperoleh pemenuhan kebutuhan psikologis dan profesionalnya. Jika tidak segera ditangani melalui strategi manajemen yang tepat, maka rendahnya kepuasan kerja ini dapat memicu tingginya *turnover intention*, menurunnya inovasi, dan melemahnya daya saing organisasi secara berkelanjutan.[2] Kepuasan kerja pendidik menjadi semakin penting karena tingkat kepuasan yang dimiliki dapat memengaruhi sikap dan perilaku pendidik dalam menjalankan tugas profesionalnya serta memberikan layanan pendidikan secara optimal. Pendidik yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif, motivasi yang lebih baik, serta kesediaan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat memengaruhi semangat kerja, hubungan dengan lingkungan kerja, serta kualitas keterlibatan pendidik dalam kegiatan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja perlu menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidikan agar pendidik mampu bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi yang berkelanjutan bagi pencapaian tujuan lembaga. Selaras dengan hasil studi pendahuluan mengenai kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan di Indonesia masih berada

[1] Mhd Andi Rasyid and Hasrudy Tanjung, "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3 (March 28, 2020) 60-74.

[2] Muhammad Ruki Nasir, *Faktor-Faktor Kunci dalam Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai* (Deepublish Digital, 2024) 24.

pada kategori sedang hingga rendah. Berikut adalah data grafik survei *jobstreet* (2023) terhadap 20.000 responden di Indonesia.[3]



Gambar 1.1 Tingkat Kepuasan Kerja di Indonesia

Sumber: Diadaptasi/Dimodifikasi dari Survei *Jobstreet* 2023

Berdasarkan Gambar 1.1 tingkat kepuasan kerja di Indonesia sekitar 48% responden merasa puas dengan pekerjaan mereka, 32% berada pada posisi netral, dan 20% merasa tidak puas. Setengah responden merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini mencerminkan kondisi kerja yang mendukung, kesejahteraan yang memadai, atau faktor lain yang berkontribusi pada kepuasan tersebut. Sebanyak 32% responden dalam kategori netral menunjukkan tidak adanya pandangan yang jelas atau signifikan terhadap pekerjaan, kemungkinan akibat kurangnya keterlibatan atau ketidakpastian dalam pekerjaan. Sekitar 20% responden yang merasa tidak puas mengindikasikan adanya tantangan yang perlu diatasi, seperti ketidakcocokan antara pekerjaan dan harapan atau faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja. Data tersebut sangat relevan dengan topik penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi tingkat ketidakpuasan. Penelitian ini dapat menggali lebih

[3] "Laporan Eksklusif SEEK '*Decoding Global Talent 2024' Ungkap Tren Minat Tinggi Pekerja Profesional Indonesia Bekerja Ke Luar Negeri,*" "Jobstreet,"; https://id.jobstreet.com/id/about/news/article/dgt-2024-mobility-trends; accessed: November 25, 2025].

lanjut bagaimana keseimbangan yang tidak optimal antara kehidupan kerja dan pribadi berpotensi menyebabkan ketidakpuasan atau posisi netral di tempat kerja, yang pada akhirnya memengaruhi komitmen dan motivasi kerja.

Komitmen organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja dan daya saing suatu lembaga. Komitmen organisasi sebagai tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang individu terhadap organisasinya.[4] Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, bekerja dengan dedikasi penuh, serta berusaha memberikan kontribusi terbaik. Rendahnya komitmen dapat berakibat pada tingginya tingkat pergantian pegawai (*turnover*), menurunnya motivasi, serta rendahnya produktivitas, yang pada skala besar dapat memengaruhi daya saing nasional.

Fenomena rendahnya komitmen organisasi tidak dapat dilepaskan dari peran *work-life balance* sebagai salah satu determinan utama kepuasan kerja. *Work-life balance* mengacu pada kemampuan individu untuk membagi waktu, energi, dan perhatian secara proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Seorang pekerja dengan tingkat *work-life balance* yang baik memiliki kemungkinan 2,5 kali lebih besar untuk merasa puas terhadap pekerjaannya dibandingkan mereka yang mengalami ketidakseimbangan.[5] Jam kerja berlebih, tuntutan target yang tinggi, serta minimnya fleksibilitas waktu sering menjadi penyebab utama yang memicu stres kerja serta menurunkan loyalitas karyawan.

Peningkatan kesejahteraan dan keseimbangan hidup kerja (*work-life balance*) pendidik menjadi salah satu faktor strategis dalam pembangunan mutu pendidikan nasional. Pendidik tidak hanya dituntut memiliki kompetensi profesional, tetapi juga kemampuan mengelola keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini sangat memengaruhi

[4] Santosa Budi Raharjo, Usran Masahere, and Wahyu Widodo, "Komitmen Organisasi Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Dan Loyalitas Karyawan: Studi Tinjauan Literatur," *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)* (June 4, 2023) 143-156.

[5] Tri Auri Yanti and Zahara Meutia, "Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Price : Ekonomi dan Akuntasi* 2 (February 7, 2024) 98-105.

produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas mereka terhadap lembaga.[6] Kualitas *work-life balance* berkontribusi langsung pada daya saing sumber daya manusia di sektor pendidikan. Pendidik yang mampu menjaga keseimbangan kerja akan memiliki energi, motivasi, dan kreativitas lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya, sehingga berpengaruh positif terhadap iklim organisasi dan hasil pembelajaran. Ketidakseimbangan kerja dapat memicu kelelahan (*burnout*), stres kerja, hingga menurunnya komitmen organisasi.[7]

Pendidik yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan akan lebih produktif, termotivasi, kreatif, dan loyal, sehingga menciptakan iklim organisasi yang sehat serta meningkatkan hasil belajar siswa. Sebaliknya, ketidakseimbangan memicu *burnout*, stres, dan penurunan komitmen, sehingga dukungan sistematis terhadap keseimbangan hidup kerja pendidik mutlak diperlukan untuk mewujudkan pendidikan berkualitas di Indonesia.

Studi internasional IMD *World Competitiveness Ranking*, menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi indikator kunci dalam pemeringkatan daya saing negara. Data tabel 1.1 menyajikan laporan tahun 2024 menunjukkan Indonesia berada pada peringkat ke-27 dunia dengan skor 71,50 meningkat dari peringkat 45 pada tahun sebelumnya. Capaian ini menunjukkan adanya kemajuan, namun tantangan tetap ada, terutama dalam meningkatkan kualitas SDM pendidikan agar setara dengan negara-negara berdaya saing tinggi seperti Singapura, Swiss, dan Denmark.

Tabel 1.1 Skor Peringkat Daya Saing SDM Negara di Dunia

Peringkat Dunia	Negara	Skor Indeks (%)
1	**2**	**3**
1	Singapura	100,00
2	Swiss	97,50
3	Denmark	97,10
4	Irlandia	91,90

[6] Dela Zahara, Elsa Ditha Fitria, and Panisa Dwi Julian, "Analisis Work Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Literasi: Journal of Innovation Literacy Studies* 1:3 (Desember 2024) 87-97.

[7] Hasna Afifah And Mulyawan Sofwandy Nugraha, "Peran Program Kesejahteraan Psikologi Dalam Mengatasi Stres Dan Burnout Guru Di Lembaga Pendidikan" *Jurnal Tahsinia* 5:8 (November 2024) 1143-1154. https://doi.org/10.57171/jt.v5i8.603

Peringkat Dunia	Negara	Skor Indeks (%)
5	Hong Kong	91,50
6	Swedia	90,30
7	Uni Emirat Arab	89,70
8	Taiwan	88,50
9	Belanda	86,90
10	Norwegia	86,20
…	…	…
27	Indonesia	71,50

Sumber: Diadaptasi dari IMD *World Competitiveness Ranking* (2024)

Peringkat daya saing suatu negara sering kali mencerminkan kualitas berbagai aspek, termasuk efektivitas manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi.[8] Singapura berada di posisi pertama dengan skor indeks 100,00%, diikuti Swiss (97,50%) dan Denmark (97,10%), yang menunjukkan tingginya daya saing dan kualitas pengelolaan di berbagai sektor. Indonesia berada di peringkat ke-27 dengan skor 71,50%, terpaut cukup jauh dari negara-negara teratas. Perbedaan skor indeks antara Indonesia dan negara lainnya salah satunya adalah Singapura disebabkan oleh faktor ekonomi dan infrastruktur, tetapi juga berkaitan erat dengan kualitas pengelolaan organisasi, termasuk tingkat komitmen individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja.[9]

Kualitas sumber daya manusia, khususnya melalui peran pendidik dan pengelolaan organisasi yang efektif, menjadi penentu utama daya saing bangsa. Meskipun Indonesia berhasil naik ke peringkat 27 dunia dengan skor 71,50 pada IMD *World Competitiveness Ranking* 2024, jarak yang masih cukup jauh dengan negara-negara teratas seperti Singapura (100,00), Swiss (97,50), dan Denmark (97,10) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM pendidikan serta komitmen organisasi pendidik harus menjadi prioritas strategis agar Indonesia mampu bersaing secara global.

[8] Jaja, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018) 214.

[9] "IMD World Competitiveness Ranking 2024, tersedia dalam https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world competitiveness ranking/rankings/wcr-rankings/#_tab_List (diakses tanggal 15 Juni 2025).

Work-life balance berperan signifikan dalam meningkatkan *work engagement* melalui penciptaan suasana kerja yang sehat dan berkelanjutan.[10] Pekerja yang mampu mengelola keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Rendahnya *work-life balance* dapat memicu *burnout*, penurunan performa, hingga keinginan untuk mengundurkan diri. Temuan Gallup menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan retensi karyawan, di mana tingkat *turnover* dapat ditekan hingga 59% jika kebutuhan keseimbangan kerja dan kehidupan terpenuhi.[11]

Salah satu indikator penting dalam kerangka kesejahteraan yaitu *work-life balance*. Keseimbangan waktu yang memadai antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dianggap sebagai faktor kunci yang memengaruhi kesehatan mental, hubungan sosial, dan produktivitas jangka panjang. Negara-negara dengan skor *work-life balance* yang tinggi umumnya memiliki tingkat stres kerja yang rendah, angka produktivitas yang stabil, dan retensi tenaga kerja yang lebih baik.[12] *Work-life balance* bukan hanya isu personal, tetapi juga strategi manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan daya saing organisasi di tingkat global.

Konteks pendidikan di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus, ketidakseimbangan *work-life balance* dapat menjadi penghambat peran pendidik sebagai fasilitator pembelajaran yang optimal. Hal ini semakin relevan mengingat lingkungan pesantren memiliki karakteristik beban kerja dan jam kerja yang fleksibel namun juga cenderung tidak menentu, sehingga menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi dari para pendidiknya.

Pendidik di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus menghadapi situasi di mana mereka harus membagi waktu antara tanggung jawab mengajar, administrasi

---

[10] Latifah Nimas Sayekti and Suhartini, "*Work Life Balance* dan *Work Engagement* : Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan," *Jurnal Aplikasi Bisnis* 19 (Subtitle 2022) 132-142.

[11] Gallup Inc, "*State of the Global Workplace Report*," https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx, accessed: (September 25, 2025).

[12] Lara Fleischer, "*How's Life? 2024: Well-Being and Resilience in Times of Crisis* (How's Life?)", (OECD Publishing, 2024) 24.

sekolah, dan kehidupan rumah tangga. Hal ini menyebabkan tantangan tersendiri dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja, yang kemudian berdampak pada tingkat kepuasan kerja dan loyalitas terhadap lembaga. Kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaan mereka, yang muncul ketika harapan individu terhadap pekerjaan terpenuhi. Jika *work life balance* tidak tercapai, maka tingkat kepuasan kerja dapat menurun, yang pada akhirnya dapat mengganggu stabilitas dan efektivitas organisasi

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas akademik semata, tetapi juga oleh seberapa besar komitmen organisasi yang dimiliki para pendidiknya.[13] Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana individu merasa terikat, percaya, dan bersedia berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Pendidik yang merasa kehidupannya seimbang cenderung memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap lembaga yang ditunjukkan melalui kesetiaan dan rasa memiliki.[14] Penting untuk mengkaji pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi khususnya di lingkungan lembaga Islam seperti Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus agar dapat ditemukan strategi peningkatan kesejahteraan pendidik yang berdampak pada kinerja institusi secara menyeluruh.

Pendidik memiliki keseimbangan yang harmonis antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*), sehingga memungkinkan mereka untuk menjalankan tanggung jawab profesional secara optimal tanpa mengorbankan kesejahteraan personal.[15] Kondisi ideal *work life balance* dicapai ketika individu mampu memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus menjalani kehidupan pribadi dengan kepuasan serta minim konflik.[16] *Work-life balance* memungkinkan pendidik

---

[13] Jarrod M. Haar et al., "Outcomes of Work–Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study across Seven Cultures," *Journal of Vocational Behavior* 85 (December 1, 2014) 361-373.

[14] M. Joseph Sirgy and Dong-Jin Lee, "Work-Life Balance: An Integrative Review," *Applied Research Quality Life* 13 (March 1, 2018) 229-254.

[15] "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance - Sue Campbell Clark, 2000," https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726700536001; accessed: (November 25, 2025).

[16] "Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research - Joseph G. Grzywacz, Dawn S. Carlson, 2007," [https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422307305487; accessed: November 25, 2025].

untuk hadir secara fisik dan psikologis dalam proses pembelajaran, sekaligus tetap menjaga hubungan interpersonal yang sehat di lingkungan keluarga serta kondisi mental yang stabil. Keberhasilan dalam mencapai keseimbangan tersebut berdampak positif terhadap performa kerja, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat hubungan sosial di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan sehari-hari.

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pendidik. Kepuasan kerja tidak semata-mata berkaitan dengan aspek finansial, tetapi mencakup dimensi psikologis seperti rasa senang, nyaman, dan bangga terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Kondisi ideal pendidik yang memiliki waktu memadai untuk beristirahat, berinteraksi dengan keluarga, serta mengembangkan potensi diri di luar pekerjaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan tidak menjadi beban, melainkan bagian dari kehidupan yang mendukung kesejahteraan secara menyeluruh.

Work life balance yang ideal juga berperan dalam memperkuat komitmen organisasi pada diri pendidik. Komitmen terhadap organisasi mencerminkan keterikatan psikologis dan emosional individu terhadap institusi tempatnya bekerja. Komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan.[17] Pendidik merasa terhubung secara emosional dengan organisasi (afektif), memiliki tanggung jawab moral untuk tetap berada di dalamnya (normatif), serta menyadari manfaat dan konsekuensi dari keberlanjutan hubungan kerja (berkelanjutan). *Work-life balance* yang optimal tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memperkuat loyalitas terhadap organisasi, termasuk di lingkungan lembaga pendidikan seperti Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus.

[17] Zachary A. Mercurio, "Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review," *Human Resource Development Review* 14 (December 2015) 389-414.

Berdasarkan perspektif Islam setiap aktivitas manusia termasuk pekerjaan dan pengelolaan kehidupan pribadi, merupakan bagian dari ibadah apabila dilandasi niat yang baik dan dilaksanakan sesuai tuntunan syariat.[18] Khususnya pendidik yang berkiprah di lingkungan pesantren memiliki tanggung jawab besar tidak hanya dalam proses pembelajaran, tetapi juga dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan, keluarga, dan kewajiban spiritual. *Work-life balance* penting untuk menjaga kualitas kerja, kepuasan dalam menjalankan amanah, serta komitmen terhadap organisasi tempat mereka mengabdi.

Al-Qur'an sebagai pedoman hidup umat Islam memberikan arahan yang jelas mengenai pentingnya menata kehidupan agar selaras antara urusan dunia dan akhirat. Prinsip keseimbangan (tawazun), pemeliharaan amanah, dan etos kerja yang baik menjadi dasar bagi seorang pendidik untuk tetap produktif tanpa mengabaikan kewajiban spiritual dan sosial.[19] Nilai-nilai tawazun selaras dengan konsep *work-life balance* dalam kajian manajemen modern yang menekankan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi demi tercapainya kepuasan dan komitmen dalam bekerja. Untuk memperkuat landasan filosofis dan religius penelitian ini, salah satu ayat al-Qur'an berikut dapat dijadikan rujukan yang relevan. Ayat al-Qur'an memberikan petunjuk mengenai pentingnya keseimbangan hidup, pemeliharaan amanah, serta motivasi bekerja sebagai bagian dari ibadah kepada Allah SWT.[20]

وَابْتَغِ فِيْمَآ اٰتٰىكَ اللّٰهُ الدَّارَ الْاٰخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَاَحْسِنْ كَمَآ اَحْسَنَ اللّٰهُ اِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِى الْاَرْضِۗ اِنَّ اللّٰهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِيْنَ ٧٧

Artinya: "Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat

[18] Satria Kharimul Qolbi and Sutrisno Sutrisno, "Manajemen Skala Prioritas Kehidupan Manusia Dalam Perspektif Agama Islam: Management of the Priority Scale of Human Life in the Islamic Perspective," *Nukhbatul 'Ulum: Jurnal Bidang Kajian Islam* 7, no. 2 (2021): 197–210, https://doi.org/10.36701/nukhbah.v7i2.357.

[19] Ahmad Sholihin Sirojuddin, "Integrating Tawazun and Wasatiyyah: A Qualitative Literature Study on Work-Life Balance in Contemporary Muslim Contezts," *Jurnal Penelitian Keislaman* 21, no. 1 (2025): 81–93, https://doi.org/10.20414/jpk.v21i1.13299.

[20] *Al-Qur'an al-Karim Dan Terjemahannya* (Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020) 147.

baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan." (QS. Al-Qashash [28]: 77).

Interpretasi ayat 77 dari Surah Al-Qashash berdasarkan penafsiran Ibnu Katsir yaitu nasihat kepada Qarun agar memanfaatkan harta dan kedudukan untuk meraih kebahagiaan akhirat melalui ketaatan kepada Allah tanpa melupakan haknya terhadap kenikmatan duniawi yang halal. Ibnu Katsir menjelaskan bahwa perintah "Carilah negeri akhirat". Menuntun manusia untuk meniatkan seluruh aktivitas dunia termasuk pekerjaan sebagai amal saleh. Sementara frasa" Jangan lupakan bagianmu di dunia". Islam memberikan batasan bahwa seorang hamba tetap diperbolehkan menikmati rezeki yang halal, memenuhi kebutuhan pribadi, serta menjaga kesejahteraan diri selama tidak berlebihan. Perintah untuk "Berbuat baik sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu" menjadi landasan utama. Ajaran Islam menekankan etika sosial seperti berbagi rezeki, membantu sesama, serta memanfaatkan karunia Allah untuk kemaslahatan umat. Adapun larangan" Jangan berbuat kerusakan di bumi". Hal ini menjadi peringatan agar manusia tidak sombong, menzalimi, atau merusak tatanan sosial. Pesan keseimbangan yang ditegaskan dalam tafsir Ibnu Katsir tersebut relevan dengan konsep *work-life balance* pendidik di pesantren, yaitu menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi, menjaga kepuasan kerja dengan niat ibadah, serta menegakkan komitmen organisasi berdasarkan etika dan keadilan[21].

Prinsip tawazun dalam Islam mengarahkan pendidik pesantren untuk menjadikan pekerjaan sebagai amal saleh demi kebahagiaan akhirat, namun tetap boleh menikmati rezeki halal serta memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga tanpa berlebihan. Tawazun mewajibkan berbuat baik kepada sesama serta melarang segala bentuk kerusakan sosial, sehingga secara utuh memberikan landasan religius yang kuat bagi *work-life balance*: pendidik dapat menjaga kepuasan kerja,

[21] Rina Fauzi, "Tafsir Ibnu Katsir Terhadap QS. Al-Qasas: 77 Dan Implikasinya Terhadap Work-Life Balance Dalam Perspektif Islam," *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam* 23 (2023) 200-220.

komitmen organisasi, dan kesejahteraan pribadi melalui niat ibadah serta etika sosial yang adil.

Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus yang berlokasi di Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung merupakan lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai keislaman dengan karakteristik operasional yang cukup padat. Proses kegiatan belajar mengajar berlangsung dari hari Senin hingga Minggu, dengan hari Jumat sebagai satu-satunya hari libur. Jam kerja pendidik dimulai sejak pagi hingga sore hari tergantung pada jenjang pendidikan dan tanggung jawab yang diemban. Pendidik tidak hanya bertugas mengajar, tetapi juga terlibat dalam berbagai kegiatan tambahan seperti pelatihan, pengembangan kurikulum, hingga aktivitas keagamaan yang menjadi bagian dari budaya pesantren. Jika tidak diimbangi dengan manajemen waktu yang baik dan dukungan dari institusi, beban kerja tersebut dapat berdampak pada kepuasan kerja maupun tingkat komitmen pendidik terhadap organisasi.

Tabel 1.2 di bawah ini merupakan rekapitulasi hasil studi awal di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus, yang bertujuan untuk memetakan permasalahan secara menyeluruh terkait kondisi kerja pendidik. Rata-rata skor dan persentase permasalahan digunakan untuk menggambarkan tingkat keparahan pada masing-masing aspek yang relevan dengan variabel utama penelitian. Informasi ini menjadi dasar penting dalam merumuskan arah penelitian yang relevan, tepat sasaran, dan sesuai dengan kebutuhan lapangan, khususnya untuk mengkaji pengaruh *work-life balance* pendidik terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di lingkungan pesantren tersebut.

Tabel 1.2 Permasalahan di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus

No	Aspek Permasalahan	Skor (1-4)	Persentase Permasalahan	Tingkat Permasalahan
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Ketidaksesuaian besaran gaji dengan motivasi berprestasi.	3	50%	Rendah

No	Aspek Permasalahan	Skor (1-4)	Persentase Permasalahan	Tingkat Permasalahan
1	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Beban kerja berlebih dan tidak terstruktur.	3	63%	Sedang
3	Melemahnya kewajiban moral pendidik terhadap organisasi.	2	38%	Rendah
Rata-rata skor		**3**	**50%**	**Rendah**

Sumber: Data Diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat dilihat bahwa permasalahan yang paling menonjol di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus terletak pada aspek beban kerja yang berlebih dan tidak terstruktur, yang memperoleh skor 3 dengan persentase permasalahan mencapai 63%, sehingga termasuk dalam tingkat sedang. Aspek ini menunjukkan bahwa pendidik di pesantren tersebut menghadapi tekanan yang cukup signifikan akibat volume dan kompleksitas tugas yang tidak terkelola dengan baik. Aspek ketidaksesuaian besaran gaji dengan motivasi berprestasi, yang memperoleh skor 3 dengan persentase 50%, serta aspek melemahnya kewajiban moral pendidik terhadap organisasi yang memperoleh skor 2 dengan persentase 38%. Kedua aspek tersebut berada pada tingkat rendah, namun tetap menunjukkan adanya tantangan yang perlu mendapatkan perhatian.

Rata-rata skor keseluruhan sebesar 3 (persentase 50%) mengindikasikan bahwa secara umum tingkat permasalahan di pesantren ini berada pada kategori rendah hingga sedang. Meskipun tidak tergolong tinggi, permasalahan yang ada khususnya beban kerja yang tidak terstruktur bersifat mendasar dan berpotensi memengaruhi aspek-aspek lain, seperti motivasi berprestasi, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi pendidik secara keseluruhan. Temuan ini menjadi dasar penting untuk pengembangan intervensi yang lebih terarah guna meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pendidik di lingkungan pesantren tersebut.

Penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* pendidik terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus

memiliki urgensi karena masih minimnya kajian yang secara khusus mengkaji hubungan kedua variabel tersebut dalam konteks pesantren di Indonesia. Penelitian terdahulu yang menguji hubungan *work-life balance* dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada pendidik masih menunjukkan temuan yang inkonsisten dan meninggalkan celah signifikan. Ngalimun menemukan *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen, tetapi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.[22] Abdi dan Nuskan Muhammad menyatakan secara parsial *work-life balance* tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, justru kepuasan kerja memiliki pengaruh terkuat (signifikansi 0,387).[23] Suseno menunjukkan pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasi guru SMA swasta diperkuat melalui mediasi kepuasan kerja, mengindikasikan jalur tidak langsung yang belum pernah diuji secara eksplisit dan fokus tanpa variabel tambahan lainnya.[24]

Penelitian "Pengaruh *Work-Life Balance* Pendidik terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi" memperkuat dan mengembangkan *work-life balance* model dari Fisher yang menyatakan bahwa *work-life balance* yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mempengaruhi komitmen organisasi. Peran kepuasan kerja sebagai mediator antara *work-life balance* dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variasi temuan pada studi sebelumnya serta memperkaya literatur di bidang manajemen pendidikan. Hasil penelitian memberikan rekomendasi berbasis bukti yang jelas kepada kepala sekolah, yayasan, dan dinas pendidikan untuk merancang program *work-life balance* yang tidak hanya berfokus pada fleksibilitas jadwal atau cuti, tetapi secara spesifik meningkatkan enam dimensi kepuasan kerja pendidik sebagai "Jembatan" utama

---

[22] Ngalimun, Imam Mujahid, And Imam Makruf, "*Quality Of Work-Life Balance* dalam Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin," *Al-Kalam : Jurnal Komunikasi, Bisnis dan Manajemen* 9 (July 25, 2022) 60.

[23]Muhammad Abdi and Chalimah Chalimah, "Pengaruh *Work Life Balance,* Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 26 (September 17, 2023) 113-119.

[24] Bambang Suseno and Mustika Dewi, "Reviving Organizational Commitment: The Role of Job Satisfaction, Transformational Leadership, and Work-Life Balance," *Nomico* 1 (June 27, 2024) 1-11.

menuju penguatan ketiga dimensi komitmen organisasi. Angka pengunduran diri pendidik dapat ditekan, biaya rekrutmen dan pelatihan guru baru berkurang secara signifikan, serta kualitas dan kontinuitas pembelajaran nasional tetap terjaga di tengah tantangan pendidikan masa kini khususnya di lingkungan Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, berikut rumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini :

1. Bagaimana pengaruh *work-life balance* pendidik terhadap kepuasan kerja di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus?
2. Bagaimana pengaruh *work-life balance* pendidik terhadap komitmen organisasi di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus?
3. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. *Work-life balance* tenaga pendidik terhadap kepuasan kerja di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus.
2. *Work-life balance* tenaga pendidik terhadap komitmen organisasi.
3. *Work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Manfaat hasil penelitian yang telah peniliti susun dari studi ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Kajian ini menyumbangkan pemikiran teoretis dalam mendukung pengembangan teori manajemen pendidikan, khususnya terkait pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi guru di lingkungan pendidikan berbasis pesantren. Di samping itu, hasil kajian ini berpotensi menjadi pijakan awal pertimbangan bagi penelitian mendatang yang ingin mengkaji

keterkaitan variabel *work-life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada konteks pendidikan berbasis agama.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi pesantren, studi ini diantisipasi mampu menghasilkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan menjadi acuan bagi pesantren dalam mengelola tantangan pekerjaan dan memanfaatkan *work-life balance* secara optimal.
b. Bagi pemimpin pesantren, memberikan masukan strategis dalam merancang kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pendidik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mempertahankan komitmen organisasi.
c. Bagi pengelola pesantren, menjadi dasar dalam merancang program pelatihan, pembagian beban kerja, dan fasilitas pendukung yang dapat meningkatkan *work-life balance* di lingkungan pendidikan pesantren.
d. Bagi peneliti, studi ini menjadi referensi empiris bagi studi lanjutan terkait kepemimpinan dan kinerja guru. Hasilnya dapat menginspirasi penelitian lebih lanjut dalam manajemen pendidikan Islam.

E. Kerangka Berpikir

Di era modern, tuntutan terhadap tenaga pendidik semakin meningkat akibat perkembangan teknologi dan perubahan sosial. Guru di pesantren tidak hanya bertugas mengajar, tetapi juga menjadi fasilitator, motivator, dan pembimbing. *Work-life balance* (WLB) menjadi faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Teori *work-life balance* didefinisikan bahwa *work-life balance* ialah bagaimana seorang individu dapat mengatur dan menegosiasikan batasan diantara pekerjaan yang dimiliki dan lingkungan keluarga sehingga mencapai keseimbangan diantara keduanya. Inti dari teori ini adalah gagasan bahwa “Pekerjaan” dan “Keluarga” merupakan hal yang berbeda yang dapat saling mempengaruhi satu sama lain. Penting untuk memahami bahwa *work-life balance* bukan berarti mencurahkan jumlah waktu yang sama untuk pekerjaan yang dibayar dan peran yang tidak dibayar, namun dalam arti yang lebih luas, *work-life balance*

didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan yang memuaskan atau "Keselarasan" antar berbagai peran dalam kehidupan seseorang. *Work-life balance* (WLB) adalah tingkat kepuasan seseorang dalam mengelola peran kerja dan kehidupan pribadi secara seimbang. Terdapat empat komponen *work-life balance* menjadi dasar dalam mengembangkan alat ukur *work-life balance*. Pengembangan alat ukur tersebut menghasilkan butir-butir yang digolongkan menjadi empat dimensi, yaitu:[25]

1. WIPL (*Work Interfence With Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu.
2. PLIW (*Personal Life Interfence With Work*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya.
3. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja.
4. WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Work-life balance merupakan faktor penting dalam kesejahteraan individu dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang bersifat relatif dan berkaitan dengan pekerjaan karyawan. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan teori keadilan, kewajiban psikologis, dan motivasi, karena mencerminkan kesesuaian antara harapan seseorang dan upah kerja. Kepuasan kerja dapat bersifat umum atau terkait dengan aspek tertentu, seperti jenis tugas dan lingkungan kerja. Survei kepuasan kerja menilai faktor-faktor ini. Sebagai bagian dari kepuasan hidup, kepuasan kerja mempengaruhi kesejahteraan individu. Namun, manajer mungkin tidak selalu dapat membantu dalam aspek lingkungan kerja lainnya.

[25] Gwenith Fisher, Carrie Bulger, and Carlla Smith, "Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement," *Journal of Occupational Health Psychology* 14 (October 1, 2009) 441-456.

Adapun aspek- aspek kerja yang bepengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:[26]

1. Gaji. Kecakupan bayaran (*adequacy of pay*) dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya (*perceived equity vis-a-vis others*).
2. Pengawasan Kerja. Kualitas pengawasan, yang mencangkup bantuan teknis (*technical help*) dan dukungan sosisal (*social support*).
3. Rekan Kerja. Hubungan dengan rekan sekerja, yang mencangkup keselarasan sosial (*social harmony*) dan rasa hormat (*respect*).
4. Lingkungan kerja. Segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.
5. Kebijakan organisasi. Seperangkat aturan, prosedur, dan pedoman administratif yang mengatur operasional dan interaksi dalam organisasi.
6. Pekerjaan. Mencangkup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*interest*) dan pertumbuhan (*growth*).
7. Promosi. Kesempatan untuk kemajuan dalam karir atau posisi yang lebih tinggi memberi harapan akan masa depan yang lebih baik, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.
8. Pencapaian. Rasa puas yang dirasakan ketika berhasil mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas yang dianggap penting. Pencapaian ini memberikan rasa bangga dan kompetensi, yang mendorong seseorang untuk terus berusaha lebih baik dalam pekerjaan.
9. Pengakuan. Penghargaan atau apresiasi yang diberikan kepada seseorang atas usaha atau pencapaian tertentu.

Kepuasan kerja pendidik pesantren, menurut Teori Dua Faktor Herzberg, dipengaruhi oleh dua kelompok, yaitu:

a. Faktor *hygiene* (ekstrinsik) mencakup gaji, pengawasan, rekan kerja, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi. Ketidakpenuhan faktor hygiene menyebabkan ketidakpuasan dan risiko *turnover* tinggi, meskipun

[26] Theresia Yunie Puspita, "Analisis Kepuasan Kerja Staf Politeknik Amamapare Menurut Teori Dua Faktor Herzberg," *Jurnal Elektronik* 1 (September 30, 2022) 35-48.

pemenuhannya hanya mencegah ketidakpuasan bukan meningkatkan kepuasan.

b. Faktor motivator (intrinsik) meliputi pekerjaan, promosi, pencapain dan pengakuan. Pemenuhan faktor ini meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan dan dapat mengimbangi kekurangan hygiene.

Kepuasan kerja tinggi terutama melalui motivator memperkuat komitmen organisasi pendidik, yang terdiri dari dimensi afektif (rasa memiliki emosional), normatif (kewajiban moral), dan berkelanjutan (biaya keluar).[27]

Komitmen pendidik terhadap organisasi memainkan peran penting dalam mengatasi kesulitan-kesulitan ini dalam mengelola kompetensi dan kinerja, hingga mencapai tingkat kematangan manajemen pengetahuan yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi transfer, manajemen dan kepedulian pendidik dalam memberikan kontribusi pada fungsi pengembangan organisasi.[28] Komitmen organisasi dalam dimensi afektif, kalkulatif dan normatifnya merupakan disposisi psikis individu, sebagai bentuk kecenderungan dan kebutuhan dasar pendidik dalam pengembangan kerja.[29]

Komitmen organisasi merupakan salah satu bidang dalam kajian tentang perilaku organisasi, yaitu yang diimplementasikan dalam bentuk keterikatan atau loyalitas pendidik terhadap organisasi. Pendidik dan organisasi memiliki tanggung jawab timbal balik dan komitmen bersama yang saling berkaitan. Dimensi utama pembangun komitmen organisasi adalah formal, psikologis dan sosial. Hubungan dekat antara pendidik penting karena tugas dan kinerja dasar pendidik adalah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan dengan lembaga.[30] Komitmen organisasi merupakan sifat multidimensi dan melibatkan loyalitas pendidik

---

[27] Maryo Wildo Wenno, "Hubungan Antara *Work Life Balance* Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Pt Pln Persero Area Ambon," *Jurnal Maneksia,* 7:1 (Juni, 2018). 47-54.

[28] Clara Valente et al., "Methodological Accounting Tool for Climate and Energy Planning in a Norwegian Municipality," *Journal of Cleaner Production* 183 (May 10, 2018) 772-785.

[29] Juliano Martins Ramalho Marques et al., "The Relationship between Organizational Commitment, Knowledge Transfer and Knowledge Management Maturity," *Journal of Knowledge Management* 23 (January 24, 2019) 489-507.

[30] Engin Aydoğan and Özcan Arslan, "HRM Practices and Organizational Commitment Link: Maritime Scope," *International Journal of Organizational Analysis* 29 (May 20, 2020) 260-276.

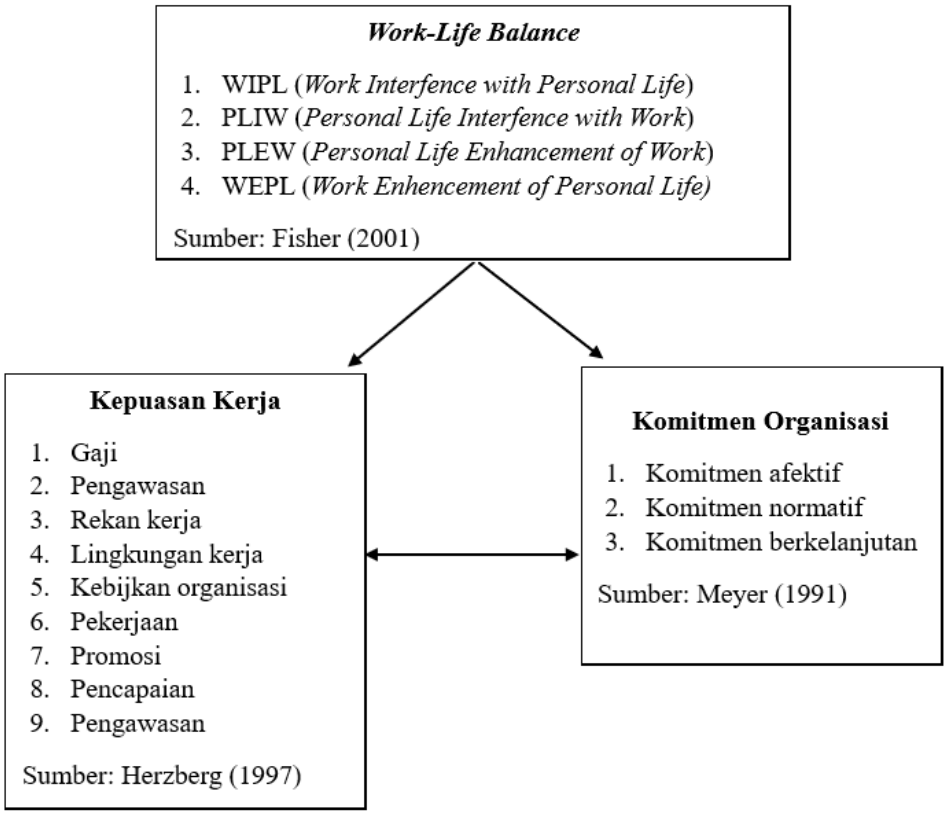
terhadap organisasi. Hal ini mengidentifikasi sikap dan perilaku pendidik. Loyalitas pendidik tidak dapat ditentukan melalui pertanyaan langsung, tidak ada yang dapat berasumsi apakah pendidik saat ini bekerja secara efektif, yang secara umum diketahui bahwa loyalitas dan komitmen lebih dari perilaku sederhana.[31]

Komitmen organisasi terbagi menjadi tiga, yaitu komitmen normatif, afektif dan berkelanjutan. Komitmen normatif berkaitan dengan komitmen terhadap formalitas organisasi, sedangkan komitmen afektif ditentukan oleh keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan untuk mencapai tujuan organisasi. adapun komitmen berkelanjutan merupakan kesediaan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi, karena pada hakikatnya.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini, *work-life balance* ditempatkan sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang selanjutnya berpengaruh terhadap komitmen organisasi pendidik. Mengukur kepuasan kerja melalui sembilan dimensi dan mengukur komitmen organiasasi melalui tiga dimensi. *Work-life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja pendidik yang pada gilirannya akan memperkuat komitmen mereka terhadap pesantren. Penelitian pengaruh *work-life balance* pendidik terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam serta memberikan kontribusi bagi pengelola pesantren dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan mendukung keberlanjutan karir pendidik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[31] Nadi, "Do Religious Beliefs Foster Organizational Commitment Exploring the Reciprocal Relationship between Islamic Values and Affective Commitment," *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 13 (2020) 639-658.



Gambar 1. 2 Skema Kerangka Berpikir Penelitian

F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka didapatkan hipotesis sebagai berikut:

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh *work-life balance* pendidik terhadap kepuasan kerja.

   H_a : Terdapat pengaruh *work-life balance* pendidik terhadap kepuasan kerja.
2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh *work-life balance* tenaga pendidik terhadap komitmen organisasi.

   H_a : Terdapat pengaruh *work-life balance* tenaga pendidik terhadap komitmen organisasi.
3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

   H_a : Terdapat pengaruh antara *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian yang mengkaji tentang *work-life balance* pendidik terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut diharapkan mampu memperdalam wawasan ketiga variabel yang akan diteleiti dalam penelitian ini.

1. Ngalimun, dkk (2022)

Ngalimun, dkk (2022), dalam penelitiannya yang berjudul "*Quality Of Work-Life Balance* dalam Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin". Bertujuan untuk meneliti pengaruh *work-life balance* dalam kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Populasi penelitian tenaga pendidik di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin dengan sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 25 responden dari jumlah populasi sebanyak 100 orang. Masalah utama dalam penelitian ini adalah bahwa lembaga pendidikan atau perusahaan harus dapat menyediakan tempat yang layak bagi karyawannya mengingat kontribusi mereka sangat penting dalam menjalankan kegiatan agar suatu lembaga atau perusahaan dapat berkelanjutan.[32]

2. Rismayan, dkk (2022)

Rismayan, dkk (2022), dalam penelitiannya yang berjudul "Peran Komitmen Profesional Antara *Work Life Balance* dan Kepuasan Kerja Guru Tingkat Menengah Atas". Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh komitmen profesional. Penelitian dilakukan dengan menyebarluaskan alat penelitian berupa kuesioner kepada beberapa masyarakat DKI Jakarta yang berprofesi sebagai guru

[32]Ngalimun, Imam Mujahid, and Imam Makruf, "Quality Of Work-Life Balance Dalam Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin," *Al-Kalam : Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen* 9 (July 25, 2022) 60.

pada jenjang SMA. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 55 responden. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi berupa software IBM SPSS versi 26.0 for Windows dengan Process v3.5 oleh Andrew F. Hayes. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara w*ork life balance* dan komitmen profesional. Demikian pula pengaruh komitmen profesional terhadap kepuasan kerja. (3) Terdapat juga hasil positif yang signifikan antara *work life balance* dan *job satisfaction*. (4) Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada peran mediasi komitmen profesional dalam model penelitian ini.[33]

3. Abdi, Nuskan Muhammad (2023)

Abdi, Nuskan Muhammad (2023), dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh *Work Life Balance*, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi". Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work life balance*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Teori utama yang digunakan sebagai acuan adalah teori harapan. Berdasarkan jenisnya, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Adapun dalam mentukan sampel, penulis menggunakan teknik random sampling sebanyak 41 orang. Simpulan dari penelitian ini adalah pertama *work life balance*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh tetapi tidak signifikan antara faktor *work life balance*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap komitmen organisasi, hipotesis yang menunjukkan bahwa *work life balance* adalah faktor yang memiliki nilai pengaruh terbesar terhadap komitmen organisasi tidak terbukti, dilihat dari hasil pengolahan data yang menunjukkan faktor kepuasan kerja yang memiliki nilai signifikansi terbesar diantara ketiga faktor yang diteliti yaitu 0,387 / 38,7%.[34]

---

[33] Febry Dwi Rismayanti and Yohanes Arianto Budi Nugroho, "Peran Komitmen Profesional Antara Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Guru Tingkat Menengah Atas," *jamr* 2 (December 30, 2022) 110-116.

[34] Abdi and Chalimah, "Pengaruh Work Life Balance, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis,* 26:4 (September, 2023), 113-119.

4. Tumbelaka, dkk (2021)

Tumbelaka, dkk (2021), dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh *Work Life Balance* dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi oleh Budaya Organisasi pada Guru SMA Negeri 1 Halmahera Selatan". Bertujuan untuk mengkaji pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada guru SMA Negeri 1 Halmahera Selatan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan software SmartPLS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0.457, t-statistik 2.057, dan p-value 0.040. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tidak signifikan, dengan koefisien 0.047, t-statistik 0.171, dan p-value 0.864. Namun, budaya organisasi memoderasi pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dengan masing-masing t-statistik sebesar 2.034 dan 1.963, serta p-value 0.042 dan 0.050. Penelitian ini menyarankan peningkatan keseimbangan kerja-hidup dan budaya organisasi yang mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja guru.[35]

5. Sudarusman, dkk (2022)

Sudarusman, dkk (2022), dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh *Work-Life Balance*, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Pekerja Generasi Milenial Di Yogyakarta)". Manajemen yang baik harus memiliki tujuan utama dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengelola anggota organisasi perusahaan. Hal bermaksud agar pelaku organisasi tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan disebut. *Turnover intention* dapat menimbulkan masalah diantaranya akan menambah biaya rekruitmen, seleksi, dan pelatihan dan juga dapat mengganggu sistem kerja di perusahaan. Faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover intention*

[35] Deybi Ocselina Tumbelaka, Rita N. Taroreh, and Jacky S. B. Sumarauw, "Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja DiModerasi Oleh Budaya Organisasi Pada Guru SMA Negeri 1 Halmahera Selatan," *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 12 (November 6, 2024) 189-200.

diantarnya adalah budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi, hubungan karyawan, stres kerja dan *work-life balance*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance*, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada generasi milenial yang ada di Yogyakarta. Sampel berjumlah 100 orang yang merupakan pekerja generasi milenial yang telah memenuhi kriteria berusia 21 hingga 40 tahun, bekerja minimal enam bulan di Yogyakarta. Sampel diambil dengan teknik non prability sampling atau menggunakan *purposive sampling*. Dengan kriteria berusia 21 hingga 40 tahun, dan sudah bekerja minimal enam bulan di Yogyakarta. Berdasarkan uji regresi liniear berganda dan uji t ditemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh dan tidak signifikan, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.[36]

6. Suseno, dkk (2024)

Suseno, dkk (2024), dalam penelitiannya yang berjudul "*Reviving Organizational Commitment: The Role of Job Satisfaction Transformational Leadership, and Work-Life Balance*". Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work life balance* terhadap komitmen organisasi dengan menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data numerik. Metode penelitian melibatkan survei deskriptif dan survei eksplanatori. Studi ini mengumpulkan data dari sekitar 45 guru di Sekolah Menengah Atas Swasta Maitreyawira. Teknik sampling dengan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *work life balance* mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil penelitian secara teoritis mengonfirmasi bahwa hal tersebut dilaksanakan secara strategis untuk mempertahankan komitmen organisasi, dan temuan ini memperluas pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komunitas organisasi dan kepuasan kerja. Manfaat praktis

[36] Pebriana Barage and Eka Sudarusman, "Pengaruh *Work-Life Balance,* Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Pekerja Generasi Milenial di Yogyakarta)," *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa* 3 (August 30, 2022), 81-96.

khususnya bagi organisasi yang mengoperasikan sistem sekolah penuh hari, meliputi kebutuhan untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dan mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk memastikan loyalitas guru.[37]

7. Quines, Lyndon A. dkk (2023)

Penelitian yang berjudul "*Job Satisfaction, Organizational Culture And Work-Life Balance: Structural Equation Model Of Organizational Commitment Among Public School Teachers*". Tujuan penelitian untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja, budaya organisasi, *work-life balance*, dan komitmen organisasi pada guru sekolah negeri, serta hubungan di antaranya, dan mengembangkan model SEM terbaik. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data numerik. Metode penelitian melibatkan *structural equation modeling* (SEM). Mengumpulkan data dari sampel 420 guru sekolah negeri di Davao Region, Filipina. Teknik sampling dengan taro yamane formula. Hasil penelitian menunjukkan tingkat tinggi pada semua variabel, hubungan signifikan antara *work-life balance*, kepuasan kerja, dan budaya organisasi dengan komitmen organisasi, serta model terbaik menunjukkan pengaruh signifikan dari indikator tertentu. Hasil penelitian secara teoritis mengonfirmasi prediksi Meyer dan Allen's model tiga-komponen komitmen organisasi, dan temuan ini memperluas pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen guru. Manfaat praktis khususnya bagi sekolah untuk mendukung pengembangan profesional guru melalui seminar dan pelatihan guna mencegah turnover.[38]

8. Ramadhan, Nabilah dkk (2019)

Penelitian yang berjudul "Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Ibu Bekerja sebagai Guru PAUD di Kota Cimahi". Tujuan penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh work-life balance dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada ibu bekerja

[37]Suseno and Dewi, "Reviving Organizational Commitment: The Role of Job Satisfaction, Transformational Leadership, and Work-Life Balance", *Nomico* (Juni 27, 2024), 1-11.

[38] Lyndon A. Quines and Editha I. Arendain, "Job Satisfaction, Organizational Culture And Work-Life Balance: Structural Equation Model Of Organizational Commitment Among Public School Teachers," *EJES* 10 (August 7, 2023), 285-315.

sebagai guru PAUD di Kota Cimahi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data numerik. Metode penelitian melibatkan asosiatif dengan teknik analisis deskriptif dan regresi berganda. Studi ini mengumpulkan data dari sampel 100 responden guru PAUD yang berstatus ibu. Teknik sampling dengan sampling kuota. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi *work-life balance*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sudah baik (kategori tinggi), pengaruh simultan sebesar 38,2%, namun secara parsial *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sementara kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Hasil penelitian secara teoritis mengonfirmasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks guru PAUD wanita, dan temuan ini memperluas pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada ibu bekerja. Manfaat praktis khususnya bagi institusi PAUD untuk meningkatkan kepuasan kerja guna memastikan komitmen organisasi yang lebih tinggi pada guru wanita.[39]

9. Riffay, Achmat (2019)

Penelitian yang berjudul "Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work Life Balance*) dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru SD Negeri di Kecamatan Kota Masohi". Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SD negeri di Kecamatan Kota Masohi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data numerik. Metode penelitian melibatkan survei dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Mengumpulkan data dari populasi 772 guru dengan sampel 263 guru. Teknik sampling dengan *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, dan *work-life balance* berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian secara teoritis mengonfirmasi bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan melalui peningkatan *work-life balance* dan kepuasan kerja, dan

[39] Nabilah Ramadhan and Vina Silviani Marinda, "Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Ibu Bekerja Sebagai Guru PAUD di Kota Cimahi," *JMK* 4 (September 30, 2019) 205.

temuan ini memperluas pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas guru. Manfaat praktis khususnya bagi sekolah untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja guru guna memastikan komitmen organisasi yang lebih tinggi,[40]

10. Ertürk, Ramazan (2022)

Penelitian yang berjudul "*The Effect of Teachers' Quality of Work Life on Job Satisfaction and Turnover Intentions*". Tujuan penelitian untuk mengetahui hubungan antara kualitas kehidupan kerja guru, kepuasan kerja, dan niat turnover. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data numerik. Metode penelitian melibatkan model survei relasional. Studi ini mengumpulkan data dari sampel 368 guru sekolah dasar di distrik pusat Bolu, Turki. Teknik sampling dengan partisipasi sukarela (tanpa sampling khusus). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi kualitas kehidupan kerja guru sedang secara keseluruhan, rendah pada kontrol diri atas pekerjaan, dan tinggi pada kesejahteraan umum; kepuasan kerja dan niat turnover sedang; terdapat hubungan positif kuat antara kualitas kehidupan kerja (kecuali stres) dengan kepuasan kerja, serta hubungan negatif kuat dengan niat turnover (kecuali stres yang positif). Hasil penelitian secara teoritis mengonfirmasi bahwa kualitas kehidupan kerja memprediksi kepuasan kerja dan niat turnover, dan temuan ini memperluas pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku guru di sekolah. Manfaat praktis khususnya bagi administrator sekolah untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja guru guna memastikan kepuasan kerja lebih tinggi dan mengurangi niat turnover.[41]

Tabel 1.3 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Persamaan Variabel	Perbedaan Variabel	Kebaruan Penelitian
1.	*Reviving Organizational Commitment: The Role of Job Satisfaction,*	*Work-Life Balance*, Komitmen Organisasi	Transformational Leadership dan Kepuasan Kerja sebagai mediasi	Fokus pada lingkungan pesantren dan menambahkan konteks kerja pendidik

[40] Achmat Riffany, "Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru SD Negeri Di Kecamatan Kota Masohi," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 5 (no date) 39-47.

[41] Ramazan Ertürk, "The Effect of Teachers' Quality of Work Life on Job Satisfaction and Turnover Intentions," *Int. J. of Cont. Edu. Res.* 9 (October 30, 2022) 191-203.

No	Judul Penelitian	Persamaan Variabel	Perbedaan Variabel	Kebaruan Penelitian
	Transformational Leadership, and Work-Life Balance.			
2.	Pengaruh *Work-Life Balance,* Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention.*	*Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja	*Turnover Intention* sebagai variabel dependen	Menambahkan Komitmen Organisasi dan konteks pesantren
3.	Peran Komitmen Profesional antara *Work Life Balance* dan Kepuasan Kerja Guru SMA.	*Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja	Komitmen Profesional sebagai mediasi	Meneliti langsung hubungan terhadap komitmen organisasi pendidik pesantren
4.	Pengaruh *Work-Life Balance* dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.	*Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja dan budaya organisasi sebagai moderator	Fokus pada organisasi pesantren dan hubungan langsung terhadap komitmen
5.	Pengaruh *Work-Life Balance*, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.	*Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi	Budaya organisasi sebagai tambahan variabel	Spesifik pada pendidik di pesantren dengan jam kerja fleksibel
6.	*Quality of Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja.	*Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi	Fokus pada kualitas *work-life balance* dan motivasi kerja	Fokus lokasi di pesantren, bukan institusi universitas
7.	*Job Satisfaction, Organizational Culture And Work-Life Balance: Structural Equation Model Of Organizational Commitment Among Public School Teachers*	*Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi*	*Organizational Culture* sebagai variabel tambahan dan menggunakan metode SEM	Penelitian diusulkan menghilangkan *organizational culture* untuk fokus murni pada hubungan langsung *work-life balance* ke kepuasan kerja dan komitmen, dengan kebaruan pada konteks pendidik Indonesia (bukan Filipina) dan potensi penambahan variabel seperti profesionalisme atau lingkungan pesantren.

No	Judul Penelitian	Persamaan Variabel	Perbedaan Variabel	Kebaruan Penelitian
8.	Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Ibu Bekerja sebagai Guru PAUD di Kota Cimahi.	*Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi*	Subjek penelitian adalah guru PAUD perempuan, dengan variabel demografis (status ibu bekerja) sebagai pembeda.	Fokus pada pendidik pesantren.
9.	Pengaruh *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru SD Negeri di Kecamatan Kota Masohi	*Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi*	Fokus pada guru SD negeri dengan metode survei dan analisis jalur (*path analysis*)	Fokus pada pendidik pesantren.
10.	*The Effect of Teachers' Quality of Work Life on Job Satisfaction and Turnover Intentions.*	*Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi*	*Turnover Intentions* sebagai dependen utama	Mengganti *turnover intentions* dengan komitmen organisasi sebagai dependen, dengan kebaruan pada konteks Indonesia (bukan Turki) dan fokus langsung pada *work-life balance* pendidik tanpa dimensi *quality of work-life* yang lebih luas.

Berdasarkan kajian terhadap enam penelitian terdahulu, terdapat persamaan dalam hal fokus kajian yang menyoroti pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, serta melibatkan subjek pendidik, baik guru sekolah menengah maupun guru madrasah. Persamaan lainnya terletak pada penggunaan variabel *work-life balance* sebagai faktor yang memengaruhi aspek kesejahteraan psikologis atau sikap kerja guru.

Namun demikian, perbedaan yang menonjol terlihat pada konstruksi variabel maupun model analisis yang digunakan. Beberapa penelitian sebelumnya menambahkan variabel budaya organisasi, stres kerja, atau kepemimpinan sebagai variabel moderator atau mediator, sementara sebagian lainnya hanya menguji

hubungan langsung antara *work-life balance* dan satu variabel outcome saja, seperti kepuasan kerja atau komitmen profesional.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penggabungan dua variabel outcome secara simultan, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dalam konteks spesifik guru di lingkungan pesantren Persatuan Islam. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara khusus meneliti *work-life balance* pada guru-guru yang berada dalam sistem pesantren, yang memiliki beban kerja dan keterikatan lembaga lebih tinggi dibanding sekolah umum. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan yang signifikan dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia dan kesejahteraan kerja pendidik dalam konteks pendidikan berbasis pesantren.

H. Definisi Operasioal

Ruang lingkup penelitian dijelaskan melalui definisi operasional yang dirancang secara spesifik bagi setiap variabel utama dalam penelitian.

1. *Work-Life Balance* (WLB)

Work-life balance merupakan suatu kondisi di mana pendidik mampu mengatur keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Work-life balance* diukur melalui empat dimensi, yaitu WIPL (*Work Interfence with Personal Life),* PLIW (*Personal Life Interfence with Work*), PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*), WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*).[42] *Work-life balance* pendidik mencerminkan sejauh mana guru mampu menyeimbangkan aktivitas mengajar, kewajiban keagamaan, dan kehidupan pribadi secara proporsional.

2. Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja menurut Frederick Herzberg ialah "perasaan positif yang muncul dari pemenuhan faktor motivator yang memberikan kepuasan sejati, serta tidak adanya ketidakpuasan akibat terpenuhinya faktor hygiene".[43] Kepuasan kerja pendidik pesantren dalam konteks manajemen pendidikan Islam, sering

[42] Fisher, Bulger, and Smith, "Beyond Work and Family." *Journal of Occupational Health Psychology,* 14 (Oktober, 2009), 441-456.

[43] Frederick Herzberg, *The Motivation to Work* (New York : J. Wiley, 1997), 186.

dievaluasi untuk memastikan bahwa mereka tidak hanya terbebas dari ketidakpuasan material dan administratif, tetapi juga memperoleh motivasi intrinsik yang mendalam dalam menjalankan amanah mendidik dan membentuk akhlak generasi muslim. Kepuasan kerja di pesantren merupakan cerminan dari keseimbangan antara pencegahan ketidakpuasan melalui faktor hygiene (gaji, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, serta kebijakan organisasi) serta peningkatan kepuasan sejati melalui faktor motivator (pekerjaan, peluang promosi, serta rasa pencapaian dan pengakuan atas kontribusi pendidikan Islam).

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana pendidik memiliki keterikatan emosional, keinginan untuk tetap menjadi bagian dari institusi, dan kesediaan untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Mengacu pada model Allen dan Meyer dalam Goklas komitmen organisasi dibagi menjadi tiga dimensi: komitmen afektif (emosional), komitmen berkelanjutan (rasional), dan komitmen normatif (moral). Dalam konteks pesantren, komitmen organisasi mencerminkan loyalitas pendidik terhadap nilai, visi, dan misi lembaga pendidikan Islam yang dijalankannya.[44]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[44] Goklas Siahaan, *Komitmen Organisasi* (Bandung: Widina Media Utama, 2025), 256.