BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. *Work-Life Balance*

Upaya mewujudkan kinerja pendidik yang optimal di tengah tuntutan kerja yang tinggi serta dinamika kehidupan pribadi di lingkungan pesantren menjadikan kajian mengenai *work-life balance* pendidik sangat penting untuk dikaji. Kondisi *work-life balance* menawarkan pola pengelolaan diri yang fleksibel terhadap perubahan dan tekanan, namun tetap berakar pada prinsip-prinsip dasar Islam yang menekankan kesejahteraan holistik. Untuk memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai pengaruh *work-life balance* pendidik terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam konteks Pesantren Persatuan Islam 259 Firdaus, pembahasan berikut akan menguraikan konsep dasar *work-life balance* serta dimensi-dimensi yang merepresentasikan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada lembaga pendidikan Islam tersebut.

1. Konsep Dasar *Work-Life Balance*

Kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarga dikenal sebagai keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance)*.[1] Perubahan yang signifikan telah terjadi di dunia kerja akibat kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Pendidik kini diharapkan menunjukkan inovasi dan adaptabilitas pengajaran yang lebih tinggi, seringkali mengharuskan mereka merancang materi baru atau melaksanakan pembelajaran secara hibrida (*blended learning*) dari mana saja.[2]

Manfaat positif khususnya untuk pendidik ketika tercapai harmoni yang tepat antara tanggung jawab akademik dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja dan kreativitas mengajar. *Work-life balance* dapat meningkatkan kualitas pengajaran*, turnover* pendidik, dan

[1] Arnold B. Bakker and Evangelia Demerouti, "Job demands-resources theory: taking stock and looking forward," *J. Occup. Health Psychol.* 22 (July 2017) 273-285.

[2] Ulya Amelia, "Tantangan pembelajaran era society 5.0 dalam perspektif manajemen pendidikan," *Al-Marsus J. Manaj. Pendidik. Islam* 1 (June 30, 2023) 68-82.

menjadikan institusi tempat yang lebih kondusif untuk belajar dan mengajar. *Work-life balance* sangat penting karena hal ini secara signifikan meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik mereka. Pendidik yang mampu menyeimbangkan keduanya umumnya memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, konsentrasi dan produktivitas yang lebih baik, serta kontrol emosi yang lebih baik saat menghadapi konflik. Karir seorang pendidik pun dapat dapat berpengaruh berdasarkan cara pendidik dalam mengelola emosionalnya sehingga pendidik dapat merasa tidak cepat bosan dan kelelahan. *Work-life balance* mendorong kreativitas dan motivasi, yang memberikan pengalaman pendidikan yang lebih bermakna bagi peserta didik.

Pendidik memiliki tanggung jawab pekerjaan dan juga bertugas mengembangkan karakter dan spiritualitas peserta didik, sehingga keseimbangan antara peran-peran ini menjadi sangat penting.[3] *Work-life balance* memastikan bahwa pendidik tetap efisien dalam menjalankan tanggung jawabnya sekaligus tetap menjaga kesehatan mental dan spiritual peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.

Dimensi *work-life balance* sebagaimana yang diyakini dalam Islam tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai normatifnya. Konsep-konsep seperti adl (keadilan), mas'uliyyah (tanggung jawab), dan tawazun (keseimbangan) berfungsi sebagai landasan etika bagi kehidupan yang bermakna dan proporsional.[4] Penerapan nilai-nilai Islam sebagai pedoman praktis sangat penting, terutama bagi mereka yang hidup dan berinteraksi dalam masyarakat modern, di mana tantangan dan perubahan sosial yang cepat menuntut agar mereka dapat hidup harmonis, adil, dan bermartabat di tengah kompleksitas kehidupan modern. Nilai-nilai Islam harus menjadi panduan hidup yang konkretnya terlihat dalam tindakan dan perilaku sehari-hari umat Islam saat berhadapan dengan lingkungan modern yang dinamis dan beragam. *Work-life balance* merupakan disiplin pribadi sekaligus kebutuhan sosial. Jam kerja yang fleksibel, hubungan keluarga yang positif, dan motivasi kerja

[3] Ari Tri Fitrianto, "Relevansi Pendidikan Jasmani dengan Tujuan Pendidikan Islam dalam Membentuk Individu yang Seimbang Secara Fisik, Mental, dan Spiritual," *Al Ghazali J. Pendidik. Dan Pemikir. Islam* 3 (December 4, 2023) 148-166.

[4] Muhammad Taufiq Ridlo Maghriza, Irwan Ledang, and Uci Purnama Sari, "Tawazun Sebagai Prinsip Wasatiyah Dalam Kehidupan Muslim Kontemporer," *Insani J. Ilmu Agama Dan Pendidik.* 1 (December 28, 2023) 164-182.

dapat meningkatkan produktivitas pekerja muslim secara signifikan, menunjukkan bahwa keseimbangan etika memiliki dampak nyata terhadap kinerja manusia dan kesejahteraan psikologis. Konteks *work-life balance* kerangka pemikiran rasional Harun Nasution memberikan pandangan yang penting untuk memahami bagaimana seseorang bisa mencapai harmoni antara kebutuhan duniawi dan kewajiban agama. Agama tidak harus memisahkan umat beragama dari kemajuan sosial, melainkan seharusnya memberikan panduan etis yang membantu umat dalam menjalani kehidupan yang dinamis dan modern. Pendekatan ini membuka ruang bagi pembangunan etika kerja yang berakar pada spiritualitas Islam, namun tetap mengakomodasi penggunaan akal dan pemikiran rasional dalam berinteraksi dengan dunia. Harmonisasi ini selaras dengan konsep wasathiyyah, atau moderasi, yang dijunjung tinggi dalam al-Quran dan Hadis. *Work-life balance* dianggap sebagai wujud konkret dari wasathiyyah, yang tidak hanya terlihat dalam nilai konsumsi dan ibadah, tetapi juga dalam bagaimana muslim mengatur waktu dan energi mereka untuk menjaga keseimbangan di berbagai aspek kehidupan secara menyeluruh. Pentingnya perpaduan antara aspek spiritual dan rasional dalam menjalani kehidupan modern secara seimbang dan bermakna.[5]

Menerapkan konsep keseimbangan kerja dan kehidupan dalam rutinitas sehari-hari, berbagai hasil dapat terlihat. Manfaat pada tingkat psikologis seperti penurunan stres dan kelelahan, tingkat interpersonal seperti hubungan yang lebih baik dalam keluarga, tingkat sosial seperti peningkatan partisipasi dalam komunitas, dan tingkat spiritual seperti kesetiaan yang lebih kuat dan khushu' dalam ibadah. Nabi Muhammad (SAW) menjadi teladan kehidupan yang seimbang. Beliau berperan sebagai pemandu spiritual, pemimpin politik, orang tua, dan pedagang. Setiap peran dijalankan dengan adil dan seimbang. Kerangka pandangan profetik, umat Islam dianjurkan untuk menjaga keseimbangan dan keharmonisan dalam kehidupannya. Hal ini berarti mereka harus mampu menjalani berbagai aspek kehidupan secara seimbang tanpa mengabaikan atau mengorbankan satu aspek

[5] Adira, Hukma Fikria. "Pemikiran Harun Nasution (religius-rasional) tentang pendidikan islam dan relevansinya dengan dunia pendidikan islam kontemporer." *Risâlah Jurnal Pendidikan dan Studi Islam* 9:1 (2023), 379–389. doi:10.31943/jurnal_risalah.v9i1.463.

demi aspek lainnya. Keharmonisan tersebut mencakup keseimbangan antara tanggung jawab keluarga, pekerjaan, dan kewajiban spiritual agar kehidupan berjalan dengan stabil dan terpadu. Konsep ini menekankan pentingnya sinergi antar berbagai peran dan tugas dalam kehidupan agar tercipta kedamaian dan kestabilan, baik secara individu maupun dalam lingkungan sosial, sesuai dengan ajaran Islam yang menekankan keseimbangan dan keadilan dalam segala aspek kehidupan.

2. Tujuan dan Manfaat *Work-Life Balance*

Work-life balance adalah kemampuan individu untuk mengelola secara seimbang tanggung jawab antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Bagi pendidik, keseimbangan ini sangat penting untuk menunjang kualitas hidup dan kinerja profesional. Kesejahteraan psikologis merujuk pada kondisi mental yang sehat, termasuk kemampuan mengelola stres, kecemasan, dan emosi negatif. Pendidik yang mampu menjaga *work-life balance* umumnya memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan kesejahteraan mental yang lebih baik. Hal ini berpengaruh positif pada tingkat motivasi dan fokus dalam melaksanakan aktivitas. *Work-life balance* yang baik menjadi faktor protektif terhadap *burnout* dan kelelahan kerja. Kesejahteraan sosial mencakup hubungan interpersonal dan dukungan sosial yang diterima pendidik dari keluarga, kolega, dan masyarakat. *Work-life balance* memungkinkan pendidik untuk mempertahankan interaksi sosial yang sehat, yang berkontribusi dalam mengurangi perasaan kesepian dan meningkatkan rasa diterima.[6] Adanya waktu yang cukup untuk sosialiasi di luar pekerjaan berperan dalam pembentukan jaringan dukungan yang kuat, yang juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kesejahteraan spiritual tidak hanya terkait dengan praktik keagamaan, tetapi juga rasa makna dan tujuan dalam hidup serta pekerjaan. Bagi pendidik yang memiliki landasan spiritual, prinsip keseimbangan (seperti tawazun dan i'tidal dalam perspektif Islam) berperan penting dalam menjaga integritas moral

[6] Patricia Voydanoff, "The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation," *J. Marriage Fam.* 66 (May 2004) 398-412.

dan dedikasi dalam profesi.[7] Kondisi *work-life balance* yang baik mendukung praktik spiritual yang membantu mendamaikan konflik internal dan memperkuat komitmen profesional. Efektivitas pengajaran dan profesionalisme merupakan indikator utama kualitas pendidikan yang sangat dipengaruhi oleh kondisi *work-life balance* guru. Efektivitas pengajaran melibatkan kemampuan guru dalam menyampaikan materi, mengelola kelas, dan memotivasi siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran. Guru yang menjaga *work-life balance* dengan baik cenderung memiliki energi dan fokus lebih optimal selama proses belajar mengajar. Pendidik yang memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung lebih inovatif, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan siswa. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memicu *burnout*, yang berdampak pada penurunan kualitas pengajaran. Profesionalisme pendidik meliputi kompetensi, etika kerja, sikap terbuka terhadap pengembangan diri, serta komitmen terhadap standar profesi.[8] Pendidik dapat mengalokasikan waktu dan energi untuk mengikuti pelatihan, berkolaborasi, dan mengembangkan diri secara berkelanjutan. Memperkuat integritas dan dedikasi guru, yang pada akhirnya meningkatkan keprofesionalan dalam melaksanakan tugas. Berbagai studi empiris menegaskan bahwa *work-life balance* berkontribusi secara positif terhadap efektivitas mengajar dan profesionalisme. Korelasi signifikan antara tingkat *work-life balance* guru dengan kepuasan kerja dan kualitas pengajaran. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor penting dalam mencapai performa optimal.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruh *Work-Life Balance*

a. Faktor Individu

Individu yang memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik cenderung mampu mengalokasikan jam kerja dan jam pribadi secara lebih efektif sehingga mengurangi interferensi peran. Pengelolaan waktu mencakup

[7] Maghriza, Muhammad Taufiq Ridlo, Irwan Ledang, and Uci Purnama Sari. "Tawazun sebagai prinsip wasatiyah dalam kehidupan muslim kontemporer." *Insani: Jurnal Ilmu Agama dan Pendidikan* 1:2 (2023), 164–182. doi:10.70424/insani.v1i2.164-182.

[8] Hasna Afifah And Mulyawan Sofwandy Nugraha, "*Peran Program Kesejahteraan Psikologi Dalam Mengatasi Stres Dan Burnout Guru Di Lembaga Pendidikan*," 5 (2024) 1143-1154.

perencanaan harian, prioritisasi tugas, dan pembatasan waktu kerja yang tersisa untuk urusan pribadi. Faktor yang berkaitan dengan jam kerja formal dan jam kerja tidak resmi yang diperkenalkan oleh teknologi komunikasi[9]. Jumlah dan intensitas tanggung jawab keluarga seperti perawatan anak, perawatan orang tua, dan tugas domestik memengaruhi kapasitas energi dan waktu individu. Tanggung jawab keluarga menuntut banyak waktu atau energi, risiko konflik peran meningkat dan work-life balance menurun. Interaksi ini juga dipengaruhi oleh pembagian peran dalam keluarga dan adanya dukungan informal dari anggota keluarga lain.

Komitmen individu terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap kehidupan personal menentukan bagaimana seseorang memandang prioritas. Individu yang memberi bobot sangat tinggi pada karier tanpa strategi kompensasi berisiko mengalami kelelahan dan menurunnya kualitas kehidupan pribadi. Seseorang dengan batasan nilai jelas dapat menegosiasikan batas waktu dan tugas agar keseimbangan terjaga. Tingkat energi fisik dan psikologis, kemampuan koping, kecerdasan emosional, dan *self-efficacy* berperan dalam kemampuan menyeimbangkan tuntutan. Keterbatasan energi akan mempercepat kelelahan dan menurunkan kemampuan memenuhi tuntutan ganda. Strategi seperti deteksi stres dini, *recovery* (istirahat berkualitas), dan teknik regulasi emosi dapat memperbaiki keseimbangan.

b. Faktor Organisasi

Jumlah tugas, kompleksitas pekerjaan, tuntutan kuantitatif (jam kerja panjang, target ketat) dan tuntutan kualitatif (emosional, kognitif) meningkatkan intervensi kerja terhadap kehidupan pribadi. Beban kerja yang kronis memicu stres kerja dan *burnout* yang menurunkan kapasitas individu untuk mengatur peran nonkerja. Penataan beban kerja melalui *job design* dan redistribusi tugas merupakan intervensi organisasi yang krusial[10]. Persepsi dukungan dari atasan dan kebijakan organisasi yang ramah keluarga seperti fleksibilitas jam kerja, fleksibilitas lokasi

[9] Geetha, "Work-life balance -a systematic review", *Journal of Management*, 20:2 (Desember, 2023), 258-276. https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186.

[10] Widzayanto, L. A., Astuti, H. J., Hariyanto, E., & Bagis, F. The Influence Of Work-Life Balance And Perceived Organizational Support On Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment. *Management Analysis Journal*, 13:3, (Desember, 2025) 69-80.

kerja, cuti yang memadai, dan program *employee assistance* secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan *work-life balance*. Dukungan pimpinan meliputi pengertian terhadap kebutuhan keluarga, toleransi untuk penyesuaian jadwal, serta komunikasi yang tidak menghukum karyawan atas penggunaan mekanisme fleksibel[11].

Budaya organisasi yang menuntut kehadiran penuh atau yang "selalu terhubung" lewat email dan pesan kerja melemahkan batas antara kerja dan kehidupan pribadi. Norma eksplisit maupun implisit tentang ketersediaan di luar jam kerja menentukan apakah fleksibilitas kebijakan benar-benar efektif. Perubahan teknologi menuntut kebijakan pengaturan batas penggunaan perangkat untuk melindungi waktu pribadi[12]. Tingkat kontrol yang dimiliki pekerja atas kapan, di mana, dan bagaimana mereka bekerja (*job autonomy*) memoderasi efek tuntutan kerja. Autonomy yang lebih besar biasanya berasosiasi dengan lebih baiknya *work-life balance* karena pekerja dapat menyesuaikan pekerjaan berdasar kebutuhan pribadi dan keluarga[13].

c. Faktor Sosial

Dukungan dari komunitas lokal, kelompok agama atau pesantren menyediakan sumber daya instrumental dan emosional yang membantu individu mengatasi tuntutan keluarga dan kerja. Bentuk dukungan meliputi bantuan praktis (misalnya penitipan anak, bantuan keluarga), dorongan moral, dan legitimasi sosial terhadap pengaturan peran tertentu. Konteks pesantren dan komunitas religius, jaringan *community support* sering kali membantu menyeimbangkan tuntutan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[11] Wardono, T. I., Supriyadi, A., & Nugraheni, K. Pengaruh Beban Kerja Perceived Organizational Support dan *Work Life Balance* sebagai Prediktor *Turnover Intentio*n di Cv Tirta Fertindo Pratama. *Jurnal Owner*, 8:1(Juni, 2024) 37-41. https://doi.org/10.33395/owner.v8i1.2053

[12] Kismiati, N. E., Novie, M., & Pujianto, W. E. Unraveling the Interaction of Work Environment, Work-Life Balance, Perceived Organizational Support, and Career Anxiety among Female Workers. *Journal La Sociale,* 5:3 (Januari, 2024) 27-35. https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v5i3.1137.

[13] Emur, A. P., & Satrya, A Examining Perceived Organizational Support, Work-Life Balance, and Role Breadth Self-Efficacy in Predicting Employee Adaptive Performance. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 17:3 (Maret, 2024) 1145-1156. https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i3.54856.

ritual, pendidikan agama anak, dan kewajiban kerja[14]. Nilai religius juga mempengaruhi prioritas hidup, makna pekerjaan, dan cara individu melihat konflik peran. Praktik spiritual seperti rutinitas ibadah, prinsip moderasi waktu, atau pemaknaan pekerjaan sebagai ibadah dapat menjadi sumber resilien yang mengurangi efek negatif konflik kerja-keluarga dan memperbaiki kesejahteraan. Lingkungan kerja yang menghargai spiritualitas atau di komunitas religius kuat, integrasi nilai ini dapat memperkuat kapasitas individu untuk menetapkan batas sehat antara peran[15].

Norma gender, ekspektasi keluarga besar, dan tradisi komunitas menentukan pembagian pekerjaan rumah tangga dan peran produktif yang diharapkan dari individu. Norma yang konservatif dapat menambah beban pada satu pihak misalnya perempuan, sementara norma yang mendukung pembagian kerja dapat meringankan beban. Intervensi keberdayaan sosial yang memperbaiki norma pembagian kerja berpotensi meningkatkan *work-life balance* populasi tertentu[16]. Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dan kebijakan organisasi saling memengaruhi. Organisasi yang memberi ruang praktik spiritual dan menghormati waktu ritual dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keseimbangan hidup. Pada konteks pesantren atau organisasi berbasis agama, penyelarasan antara tuntutan pekerjaan dan jadwal ritual perlu dirancang agar tidak memunculkan konflik peran[17].

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[14] Setianingsih, H. E., & Hendratmi, A. Islamic leadership and work-life balance: Impact on Generation Z performance. *Asian Journal of Islamic Management*, 7:1 (Maret, 2025) 19-40. https://doi.org/10.20885/AJIM.vol7.iss1.art2

[15] Syahir, A. N. A., Abidin, M. S. Z., Sa'ari, C. Z., & Rahman, M. Z. A. Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being: A Systematic Literature Review of Global Evidence. *Journal of Religion and Health*, 7:64 (Juni, 2025) 3313-3345 https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2.

[16] Setianingsih, H. E., & Hendratmi, A. Islamic leadership and work-life balance: Impact on Generation Z performance. *Asian Journal of Islamic Management*, 7:1 (Maret, 2025) 19-40. https://doi.org/10.20885/AJIM.vol7.iss1.art2

[17] Syahir, A. N. A., Abidin, M. S. Z., Sa'ari, C. Z., & Rahman, M. Z. A. Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being: A Systematic Literature Review of Global Evidence. *Journal of Religion and Health*, 7:64 (Juni, 2025) 3313-3345 https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2.

4. Dimensi *Work-Life Balance*

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

Penyusunan konsep *work interference with personal life* menegaskan bahwa pekerjaan dapat secara langsung mengganggu kualitas, kuantitas, dan fungsi kehidupan pribadi individu melalui perampasan waktu, pereduksi energi, dan pembentukan ketegangan kronis. Fisher menjabarkan dimensi ini sebagai salah satu kutub negatif pada antarmuka kerja dan nonkerja di mana tuntutan kerja mendorong terjadinya *spillover* negatif ke domain pribadi sehingga individu melaporkan pengurangan waktu keluarga, gangguan pemulihan, dan ketidakmampuan memenuhi tanggung jawab domestik[18]. Secara teoretis kerangka *role stress* dan *conservation of resources* menjelaskan mekanisme tersebut karena sumber daya (waktu, energi, perhatian) dialokasikan ke tuntutan kerja sehingga terjadi defisit pada domain pribadi. Fisher menunjukkan bahwa WIPL berkorelasi kuat dengan stres kerja dan kepuasan hidup yang lebih rendah sehingga mengukuhkan validitas konseptual dimensi ini. Bukti kuantitatif dari Kohort menunjukkan bahwa skor WIPL yang lebih tinggi memprediksi penurunan kemampuan kerja jangka menengah sehingga konsekuensi fungsional dari interferensi kerja ke kehidupan pribadi tidak hanya subyektif tetapi juga berkaitan dengan kapasitas kerja yang terukur[19].

Secara empiris, penelitian selama beberapa tahun terakhir memperlihatkan jalur kausal dan moderator penting yang menjelaskan variabilitas WIPL. Studi longitudinal pada sektor utilitas menemukan bahwa WIPL meramalkan kemampuan kerja dua tahun kemudian bahkan setelah mengontrol kondisi kepemimpinan dan variabel demografis, menegaskan bahwa interferensi kerja terhadap kehidupan pribadi berdampak pada outcome kesehatan dan fungsi kerja

[18] Fisher, G. G., Bulger, C. A., Smith, C. S. "Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement", *J. Occup. Health Psychol,* 14:1 (January, 2009) pp. 441–456. Doi: 10.1037/a0016737

[19] Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., Gray, C. E. "Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home", *Applied Psychology*, vol. 70, no. 1, (January, 2021), pp. 60–84.

jangka panjang[20]. Konteks pandemi dan kerja jarak jauh, riset *boundary management* menemukan bahwa kemampuan individu untuk menetapkan batas temporal dan fisik mengurangi WIPL, sedangkan ketidakmampuan menegakkan batas meningkatkan frekuensi intrusi pekerjaan pada jam pribadi[21]. Fenomena *technostress* menambah layer mekanisme karena ketersediaan teknologi mempermudah kerja di luar jam namun sekaligus meningkatkan invasi pekerjaan pada ruang dan waktu pribadi sehingga WIPL cenderung meningkat jika kontrol batas lemah[22]. Oleh karena itu kajian WIPL modern harus menggabungkan faktor pekerjaan (beban, jam lembur), faktor teknologi (notifikasi, akses *remote*) dan faktor *boundary* (preferensi segmentasi, ruang kerja rumah) sebagai determinan utama

Pengukuran dan intervensi pada WIPL harus mempertimbangkan multi-*level assessment* dan *evidence-based remedies*. Secara pengukuran Fisher menyediakan subskala yang langsung menanyakan frekuensi dan dampak gangguan kerja pada kegiatan pribadi sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk korelasi dengan outcome kesejahteraan, absensi, dan produktivitas[23]. Intervensi yang didukung bukti meliputi kebijakan organisasi yang menurunkan jam kerja kompulsif, pembatasan pesan atau dukungan teknologi di luar jam kerja, pelatihan boundary management, serta penguatan kepemimpinan yang menghormati *off-time* karyawan, studi lintas negara dan kajian selama pandemi menunjukkan bahwa kebijakan semacam ini menurunkan WIPL dan meningkatkan kepuasan kerja serta work engagement. Rekomendasi operasional untuk peneliti dan praktisi adalah memasukkan indikator jam kerja nyata, frekuensi intrusi pekerjaan di luar jam,

[20] Berglund, E., Anderzén, I., Andersén, Å. et al. Work-life balance predicted work ability two years later: a cohort study of employees in the Swedish energy and water sector. *BMC Public Health*,21:12, (July, 2021), 2156-2165. https://doi.org/10.1186/s12889-021-11235-4

[21] Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., Gray, C. E. "Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home", *Applied Psychology*, vol. 70, no. 1, (January, 2021), pp. 60–84.

[22] Curcuruto, M. Williams S., Brondino, M., Bazzoli, A. Investigating the Impact of Occupational Technostress and Psychological Restorativeness of Natural Spaces on Work Engagement and Work–Life Balance Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20:3, (January, 2023) 2249-2260.

[23] Fisher, G. G., Bulger, C. A., Smith, C. S. "Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement", *J. Occup. Health Psychol,* 14:1 (January, 2009) pp. 441–456. DOI: 10.1037/a0016737

ukuran technostress, dan skala persepsi kecukupan waktu pribadi; analisis sebaiknya memeriksa moderator seperti preferensi segmentasi dan kualitas kepemimpinan[24].

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

Dimensi *personal life interference with work* menyoroti arah *spillover* yang berlawanan yakni bagaimana tuntutan, krisis, atau beban pada domain pribadi mengganggu performa dan pengalaman dalam pekerjaan. Fisher merumuskan PLIW sebagai ukuran frekuensi dan intensitas ketika tanggung jawab nonpekerjaan mengurangi kemampuan memenuhi tugas kerja, menimbulkan kelelahan, atau mengalihkan perhatian saat berada di tempat kerja[25]. Kerangka *role conflict* dan perhatian terbagi menjelaskan temuan ini karena konflik antar-peran memaksa individu untuk melakukan *switching* kognitif yang mahal dari sisi sumber daya sehingga produktivitas menurun dan stres kerja meningkat. Studi longitudinal dan kohort menegaskan bahwa PLIW bukan hanya hambatan sementara tetapi terkait dengan outcome seperti turunnya work ability dan peningkatan niat keluar apabila gangguan pribadi bersifat kronis dan tidak teratasi[26].

Faktor pemicu dan pemoderator PLIW telah dieksplorasi di konteks yang bervariasi. Penelitian tentang boundary management dan praktik kerja hybrid memperlihatkan bahwa ketika individu tidak memiliki kemampuan atau kesempatan untuk menegakkan batas peran yang tegas, masalah keluarga, perawatan anak, atau kondisi kesehatan pribadi lebih mudah menular ke jam dan kinerja kerja sehingga PLIW meningkat[27]. Kajian *technostress* dan *remote work* menambahkan bahwa teknologi dapat bekerja dua arah karena akses mudah

---

[24] Björk-Fant, J. M., Bolander, P., Forsman, A. K. Work–life balance and work engagement across the European workforce: a comparative analysis of welfare states, European *Journal of Public Health*, Volume 33, Issue 3 (Juny, 2023) Pages 430–434, https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046

[25] Fisher, G. G., Bulger, C. A., Smith, C. S. "Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement", *J. Occup. Health Psychol,* 14:1 (January, 2009) pp. 441–456. DOI: 10.1037/a0016737

[26] Berglund, E., Anderzén, I., Andersén, Å. et al. Work-life balance predicted work ability two years later: a cohort study of employees in the Swedish energy and water sector. *BMC Public Health*,21:12, (July, 2021), 2156-2165. https://doi.org/10.1186/s12889-021-11235-4

[27] Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., Gray, C. E. "Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home", *Applied Psychology*, vol. 70, no. 1, (January, 2021), pp. 60–84.

memungkinkan karyawan menuntaskan urusan pribadi saat jam kerja tetapi juga memungkinkan urusan pribadi muncul di jam kerja melalui gangguan domestik sehingga PLIW meningkat pada populasi tertentu[28]. Studi lintas negara menemukan bahwa konstelasi kebijakan kesejahteraan sosial dan dukungan organisasi memoderasi besarnya efek PLIW pada engagement dan kepuasan kerja, sehingga konteks makro dan mikro perlu diperhitungkan[29].

PLIW diukur paling baik dengan item yang menanyakan frekuensi gangguan pribadi saat jam kerja, dampak pada fokus tugas, serta kejadian spesifik seperti gangguan perawatan keluarga. Intervensi yang terbukti efektif mengurangi PLIW mencakup dukungan sumber daya nonpekerjaan berupa cuti perawatan yang cukup, program bantuan karyawan yang responsif terhadap krisis pribadi, fleksibilitas jadwal yang terstruktur sehingga pekerjaan dapat dialihkan tanpa penalti, dan pelatihan coping serta manajemen tugas untuk pekerja yang menghadapi beban domestik tinggi. Studi empiris menyarankan organisasi untuk memetakan populasi yang rentan terhadap PLIW dan memberikan paket dukungan yang bersifat proaktif demi mencegah efek berantai pada produktivitas dan kesejahteraan organisasional[30].

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

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

Work enhancement of personal life menggambarkan sisi positif interaksi kerja nonkerja yaitu bagaimana pengalaman, keterampilan, sumber daya, dan penghargaan dalam pekerjaan dapat memperkaya kualitas kehidupan pribadi. Fisher membedakan enhancement dari interference dengan menunjukkan bahwa beberapa aspek pekerjaan menyediakan modal psikologis dan praktis yang dapat diterapkan pada kehidupan bukan-pekerjaan sehingga terjadi transfer positif antar-

---

[28] Curcuruto, M. Williams S., Brondino, M., Bazzoli, A. Investigating the Impact of Occupational Technostress and Psychological Restorativeness of Natural Spaces on Work Engagement and Work–Life Balance Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20:3, (January, 2023) 2249-2260.

[29] Björk-Fant, J. M., Bolander, P., Forsman, A. K. Work–life balance and work engagement across the European workforce: a comparative analysis of welfare states, European *Journal of Public Health*, Volume 33, Issue 3 (Juny, 2023) Pages 430–434, https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046

[30] Bocean, C. G., Popescu L., Varzaru, A. A., Avram, C. D. Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 7:15 (July, 2023) 19-40. https://doi.org/10.3390/su15151163

domain[31]. Perspektif *conservation of resources* dan teori *enrichment*, WEPL berfungsi sebagai sumber pengisian ulang karena keterampilan pekerjaan, penghasilan, jaringan sosial, dan makna pekerjaan dapat meningkatkan kapasitas pribadi untuk merancang kehidupan yang lebih memuaskan sehingga menghasilkan spiral keuntungan ganda antara kerja dan hidup pribadi. Fisher menunjukkan bahwa dimensi enhancement memiliki korelasi berbeda dengan variabel kesejahteraan dibandingkan dimensi interferensi sehingga perlu diukur terpisah[32].

Penelitian kontemporer memperkaya pemahaman tentang WEPL lewat dua garis bukti utama. Pertama, studi kuantitatif menunjukan bahwa WEPL berkaitan positif dengan kepuasan hidup dan kepuasan kerja dan dapat menenggelamkan sebagian efek negatif interferensi bila sumber daya pekerjaan benar-benar memperkaya domain pribadi[33]. Kedua, riset yang menelaah konteks hybrid dan pemanfaatan ruang hijau serta aktivitas restoratif menunjukkan bahwa elemen pekerjaan yang memfasilitasi kesejahteraan psikologis misalnya pekerjaan yang bermakna, kontrol atas tugas, dan akses ke lingkungan kerja suportif berperan sebagai pemicu WEPL karena memperkuat kapasitas pemulihan dan kualitas relasi personal di luar kerja. Konteks teknostress dan kerja remote, efek WEPL dapat tereduksi bila teknologi mengikis batas pemulihan, namun ketika organisasi menata penggunaan teknologi dengan bijak maka WEPL dapat tetap muncul sebagai keuntungan dari fleksibilitas[34].

Praktik dan penelitian penting memisahkan indikator enhancement dari indikator interference agar intervensi tidak keliru diarahkan. Instrumen Fisher memuat item WEPL yang menanyakan kontribusi pekerjaan terhadap keterampilan,

---

[31] Fisher, G. G., Bulger, C. A., Smith, C. S. "Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement", *J. Occup. Health Psychol,* 14:1 (January, 2009) pp. 441–456. DOI: 10.1037/a0016737

[32] Fisher, G. G., Bulger, C. A., Smith, C. S. "Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement", *J. Occup. Health Psychol,* 14:1 (January, 2009) pp. 441–456. DOI: 10.1037/a0016737

[33] Bocean, C. G., Popescu L., Varzaru, A. A., Avram, C. D. Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 7:15 (July, 2023) 19-40. https://doi.org/10.3390/su15151163

[34] Bocean, C. G., Popescu L., Varzaru, A. A., Avram, C. D. Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 7:15 (July, 2023) 19-40. https://doi.org/10.3390/su15151163

harga diri, dan kesempatan untuk menikmati hidup pribadi sehingga instrumen ini dapat dipakai untuk menguji model *enrichment* dan mediasi antara fitur pekerjaan dan outcome keluarga atau kesejahteraan. Intervensi yang meningkatkan WEPL meliputi desain pekerjaan yang memberi otonomi dan pengembangan kompetensi, program kesejahteraan yang menghubungkan kegiatan kerja dengan kegiatan keluarga, dan kebijakan remunerasi yang memungkinkan partisipasi sosial di luar kerja. Evaluasi intervensi harus menguji apakah peningkatan WEPL juga memitigasi efek negatif WIPL dan PLIW serta apakah manfaatnya setara di berbagai kelompok karyawan dan konteks kebijakan welfare[35].

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

Personal life enhancement of work menangkap bagaimana kondisi nonpekerjaan yang memuaskan, seperti hubungan keluarga suportif, aktivitas rekreasi bermakna, atau praktik pemulihan, dapat meningkatkan kinerja dan pengalaman kerja. Fisher memasukkan PLEW sebagai dimensi yang menunjukkan aliran keuntungan dari kehidupan pribadi ke dunia kerja yang dapat muncul lewat perbaikan mood, pengisian energi, dan pengembangan *soft skills* antara lain empati dan kemampuan regulasi emosi yang kemudian memperkaya interaksi profesional dan produktivitas[36]. Teori *enrichment* dan *spillover* positif menunjukkan bahwa PLEW beroperasi melalui mekanisme sumber daya yang dikembalikan ke pekerjaan, sehingga pekerjaan tidak selalu menggerogoti kehidupan pribadi melainkan kedua domain dapat saling memperkuat. Fisher menemukan bukti bahwa *enhancement* bersifat berbeda secara konstruktual dengan *interference* sehingga kedua konsep harus diukur terpisah[37].

---

[35] Björk-Fant, J. M., Bolander, P., Forsman, A. K. Work–life balance and work engagement across the European workforce: a comparative analysis of welfare states, European *Journal of Public Health*, Volume 33, Issue 3 (Juny, 2023) Pages 430–434, https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046

[36] Fisher, G. G., Bulger, C. A., Smith, C. S. "Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement", *J. Occup. Health Psychol,* 14:1 (January, 2009) pp. 441–456. DOI: 10.1037/a0016737

[37] Björk-Fant, J. M., Bolander, P., Forsman, A. K. Work–life balance and work engagement across the European workforce: a comparative analysis of welfare states, European *Journal of Public Health*, Volume 33, Issue 3 (Juny, 2023) Pages 430–434, https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046

Riset empiris modern memperlihatkan bukti bahwa PLEW berkontribusi pada engagement kerja, kepuasan, dan resiliensi terhadap stres kerja. Studi lintas-negara menyingkap hubungan positif antara *work–life balance* yang baik dan tingkat *work engagement* sehingga jika kehidupan pribadi memberikan sumber daya positif maka *engagement* di tempat kerja juga meningkat. Penelitian tentang lingkungan kerja, akses ke ruang hijau, serta praktik restoratif menunjukkan bahwa faktor kehidupan pribadi yang mempromosikan pemulihan mental memperbesar efek PLEW karena karyawan datang ke tempat kerja dengan kapasitas perhatian yang lebih baik dan regulasi emosional yang lebih stabil[38]. Organisasi yang memfasilitasi keseimbangan kehidupan pribadi lewat kebijakan cuti, dukungan keluarga, dan program kesehatan mental bisa memanen keuntungan di sisi kinerja[39].

Penelitian kuantitatif dan aplikasi organisasi, pengukuran PLEW harus memasukkan indikator yang menilai apakah kehidupan pribadi seseorang menyuplai energi, keterampilan atau dukungan yang berdampak positif pada kerja. Model pengujian ideal menempatkan PLEW sebagai mediator potensial antara variabel kehidupan pribadi misalnya kualitas hubungan keluarga, aktivitas *restorative* dan *outcome* kerja (*engagement*, performa, kepuasan)[40]. Sisi intervensi praktik terbaik adalah mendukung kehidupan pribadi karyawan melalui kebijakan kerja yang menghormati kebutuhan nonpekerjaan, program yang meningkatkan kualitas tidur dan pemulihan, serta inisiatif yang mengurangi stigma menggunakan cuti untuk alasan pribadi. Bukti dari studi terkini mengindikasikan bahwa investasi semacam ini tidak hanya bernilai etis tetapi juga berkorelasi dengan metrik organisasi yang lebih baik.

---

[38] Curcuruto, M. Williams S., Brondino, M., Bazzoli, A. Investigating the Impact of Occupational Technostress and Psychological Restorativeness of Natural Spaces on Work Engagement and Work–Life Balance Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20:3, (January, 2023) 2249-2260.

[39] Bocean, C. G., Popescu L., Varzaru, A. A., Avram, C. D. Work-Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 7:15 (July, 2023) 19-40. https://doi.org/10.3390/su15151163

[40] Curcuruto, M. Williams S., Brondino, M., Bazzoli, A. Investigating the Impact of Occupational Technostress and Psychological Restorativeness of Natural Spaces on Work Engagement and Work–Life Balance Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20:3, (January, 2023) 2249-2260.

5. *Work-Life Balance* Dalam Perspektif Pendidikan Islam

a. Prinsip Keseimbangan Antara Dunia dan Akhirat

Prinsip keseimbangan antara dunia dan akhirat dalam tradisi Islam menegaskan bahwa kehidupan duniawi adalah arena tanggung jawab moral sekaligus sarana untuk mengupayakan kebahagiaan akhirat. Konsep keseimbangan antara dunia dan akhirat bukan ajakan untuk mengutamakan dunia secara konsumtif dan egois tetapi panggilan untuk memanfaatkan karunia dunia sebagai sarana beramal saleh menuju akhirat, sekaligus tidak melalaikan kewajiban sosial dan keluarga. Secara eksplisit dalam teks al-Qur'an dan penafsiran para ahli sehingga menjadi landasan etika yang dapat dipakai untuk mengarahkan tujuan pendidikan Islam agar menghasilkan insan yang seimbang dalam orientasi spiritual dan material[41]. Secara teologis keseimbangan dunia dan akhirat merujuk pada prinsip tawazun dan wasatiyyah yang menolak dua ekstrem yaitu terjerumus pada duniawi semata atau meninggalkan tanggung jawab dunia karena pengharapan semata pada akhirat. Prinsip wasatiyyah dan tawazun ini menuntun mujtahid dan pendidik Islam untuk merancang tujuan kurikulum yang memadukan pembentukan moral, ibadah, kompetensi profesional, dan tanggung jawab sosial sehingga lulusan dapat berperan produktif di masyarakat tanpa kehilangan kesadaran spiritual[42].

Keseimbangan dunia-akhirat menuntut pengelolaan prioritas dan alokasi waktu yang adil antara tugas akademik, tugas keagamaan, dan tanggung jawab sosial keluarga. Pendidikan Islam yang efektif mengajarkan strategi manajemen peran dan pembiasaan ritual yang memperkuat pemulihan spiritual sehingga tidak terjadi akumulasi stres akibat beban akademik atau pekerjaan[43]. Pendidikan tidak sekadar transfer pengetahuan tetapi juga pembentukan kecakapan hidup yang membantu peserta didik menegakkan keseimbangan praktik dan makna hidup.

---

[41] Ibn Kathir. Tafsir Ibn Kathir (Abridged; Vol. 6) (S. al-R. al-Mubārakpūrī). Darussalam, 2000, 252.

[42] Sulaiman, B., Yusuf, M. S. Religious Moderation In An Islamic Perspective: A Review of Islamic Education. Edukasi Islami: *Jurnal Pendidikan Islam*, 12:4 (November, 2023) 901–912. https://doi.org/10.30868/ei.v12i04.6987.

[43] Nafsi, I. F., Isriyah, M., Suharmawan, W. Pengembangan Matriks Prioritas Untuk Keseimbangan Peran Mahasantri Ibnu Katsir 2. Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 9:4 (December, 2024) 221–232. https://doi.org/10.23969/jp.v9i04.21199.

b. Relevansi Nilai Tawazun dalam QS. Al-Qashash: 77 dan Hadits Tentang Keseimbangan Hidup

Qur'an surah Al-Qashash ayat 77 memberikan formulasi tekstual yang sangat relevan untuk diskursus tawazun karena ayat tersebut memerintahkan pencarian akhirat melalui nikmat yang diberikan Allah sambil tidak melupakan bagian duniawi yang halal bagi manusia.

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 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).

Ayat 77 menegaskan dimensi normatif yang seimbang antara orientasi ukhrawi dan perhatian terhadap pemanfaatan duniawi secara bertanggung jawab sehingga menjadi rujukan utama ketika menafsirkan prinsip keseimbangan hidup dalam wacana pendidikan dan praktik sosial[44]. Tafsir kelas klasik maupun modern menekankan bahwa ayat ini bukan sekadar kewajiban ekonomi tetapi pedoman etis bagi perilaku individual dan kelembagaan. Penafsiran mufassir modern memaparkan bahwa ayat Al-Qashash :77 menuntut penggunaan karunia dunia sebagai sarana memperoleh kebahagiaan akhirat tanpa menyebabkan kerusakan sosial atau moral, sehingga nilai tawazun menuntut batas etis atas aktivitas duniawi. Tafsir Maarif dan Ibn Kathir memberi penekanan praktis terkait larangan berbuat kerusakan di muka bumi serta anjuran melakukan kebajikan, dua pesan yang saling melengkapi dalam kerangka keseimbangan hidup[45]. Secara konteks pendidikan,

[44] Ibn Kathir. Tafsir Ibn Kathir (Abridged; Vol. 6) (S. al-R. al-Mubārakpūrī). Darussalam, 2000, 252.

[45] A. S. Sirojuddin. Integrating Tawazun and Wasatiyyah: A Qualitative Literature Study on Work-Life Balance in Contemporary Muslim Contexts. Jurnal Penelitian Keislaman, 21:1 (Maret, 2025) 1–18. https://doi.org/10.20414/jpk.v21i1.13299.

pesan yang dapat diwujudkan melalui kurikulum yang menanamkan tanggung jawab sosial dan etika penggunaan sumber daya.

Quran surah Al-Qashash sejumlah hadits Nabi Muhammad menggambarkan pola hidup seimbang yang menjadi teladan praktis. Misalnya hadits yang menyatakan bahwa mereka yang memusatkan perhatian hanya pada akhirat akan diberi kekayaan hati sementara mereka yang semata mencari dunia akan mendapatkan celah-celah kekurangan dalam urusannya, sebuah pernyataan yang secara implisit menganjurkan keseimbangan orientasi materi dan spiritual. Hadits-hadits semacam ini sering dikutip dalam literatur fiqh dan akhlak sebagai dasar etis untuk mendorong umat agar tidak ekstrem di salah satu kutub[46].

c. Implementasi Nilai Keseimbangan di Lingkungan Pesantren

Pesantren sebagai institusi pendidikan Islam menampilkan ragam praktik operasional yang memfasilitasi internalisasi nilai keseimbangan. Kegiatan harian santri yang terjadwal meliputi ibadah wajib, pengajian kitab, kegiatan belajar umum, kerja sosial, dan waktu istirahat[47]. Pola ritme harian mendidik santri tentang pembagian prioritas waktu sehingga mereka belajar menjaga keseimbangan antara penguatan iman dan kemandirian hidup di masyarakat. Studi empiris pada beberapa pesantren modern menunjukkan bahwa struktur rutinitas merupakan mekanisme penting dalam menanamkan kebiasaan seimbang[48].

Kurikulum pesantren masa kini sering menggabungkan muatan diniyah dan muatan umum sehingga kompetensi keagamaan tidak mengorbankan kompetensi akademik dan keterampilan hidup. Inovasi kurikulum yang menekankan keseimbangan ini terlihat pada pondok pesantren yang menyelenggarakan pembelajaran vokasi, pengelolaan usaha ekonomi pesantren,

---

[46] Sirojuddin. Integrating Tawazun and Wasatiyyah: A Qualitative Literature Study on Work-Life Balance in Contemporary Muslim Contexts. *Jurnal Penelitian Keislaman*, 21:1 (Maret, 2025) 1–18. https://doi.org/10.20414/jpk.v21i1.13299.

[47] Nafsi, M. Isriyah, W. Suharmawan. Pengembangan Matriks Prioritas Untuk Keseimbangan Peran Mahasantri Ibnu Katsir 2. Pendas: *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9:4 (December, 2024) 221–232. https://doi.org/10.23969/jp.v9i04.21199.

[48] Busaina. Implementasi Karakter Sederhana Pada Kurikulum Pondok Pesantren Darul Amanah Sukorejo Kendal. *Postgraduate Thesis*, Universitas Islam Sultan Agung (2024). https://repository.unissula.ac.id/38104/1/Magister%20Pendidikan%20Agama%20Islam_21502200005_fullpdf.pdf.

dan pembinaan karakter secara paralel[49]. Dokumen kajian kurikulum dan studi kasus menunjukkan bahwa integrasi semacam itu memperkuat kesiapan santri memasuki kehidupan sosial-ekonomi tanpa melepas identitas religius. Pendampingan psikososial dan layanan konseling berbasis pesantren menjadi elemen implementatif lain untuk menjaga keseimbangan santri antara tuntutan akademik dan kebutuhan spiritual atau keluarga. Model konseling yang dikembangkan untuk pesantren sering memasukkan nilai at-tawazun sebagai komponen inti, yaitu menyeimbangkan kemampuan praktik keagamaan dan kapasitas sosial-emosional santri[50].

B. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

1. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi umumnya didefinisikan sebagai suatu ikatan psikologis antara individu dan organisasi yang memengaruhi keputusan individu untuk tetap berpartisipasi dalam organisasi tersebut dan sejauh mana individu menginternalisasi tujuan dan nilai organisasi. Awal kajian konstruksi ini menekankan pengukuran sikap afektif dan perilaku yang berkaitan dengan loyalitas dan kecenderungan untuk bertahan di organisasi, sehingga komitmen dipandang tidak sekadar perilaku observabel tetapi keadaan mental yang mengefektifkan perilaku tersebut. Mowday, Steers, dan Porter merumuskan pengukuran dan konseptualisasi komitmen sebagai disposisi karyawan terhadap organisasi yang dapat memprediksi tingkah laku prososial dan niat bertahan kerja[51]. Sejak itu kajian berkembang ke arah pemisahan aspek afektif, kalkulatif, dan norma yang menunjukkan bahwa komitmen dapat berwujud sebagai keterikatan emosional, kebutuhan instrumentatif, atau kewajiban etis terhadap organisasi, sehingga definisi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

49 Mahmudi & M. I. Khaudli. Inovasi Kurikulum: Keseimbangan Pendidikan di Pesantren. *Journal of Innovative and Creativity*, 5:2 (2025) 174-190.

50 Arifin & M. Baharun. Development of Islamic Boarding School-Based Counseling: A Model for Indonesia. *Psychology Research on Education and Social Sciences*, 4:4 (December, 2023) 143–150. https://izlik.org/JA25DX45KD.

51 Mowday, R. M. Steers & L. W. Porter. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14:2 (April, 1979) 224–247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1.

konseptual modern harus menangkap dimensi psikologis, kognitif, dan evaluatif dari ikatan tersebut[52].

Pembedaan antara komitmen organisasi dan konsep terkait sering menjadi sumber kebingungan di literatur tetapi memiliki implikasi teoretis dan praktis yang jelas. Komitmen organisasi berbeda dari loyalitas biasa karena komitmen mencakup aspek evaluasi psikologis yang menjelaskan mengapa seseorang memilih untuk tetap bersama organisasi, sedangkan loyalitas bisa jadi sekedar perilaku jangka pendek yang dipicu oleh insentif eksternal. Komitmen berbeda dari organizational identification karena identifikasi organisasi berfokus pada aspek kognitif berupa sejauh mana organisasi menjadi bagian dari definisi diri individu sedangkan komitmen menekankan orientasi afektif dan niat bertahan yang dapat muncul dari internalisasi nilai ataupun perhitungan biaya-manfaat[53]. Selain itu *intention to stay* adalah konsekuensi terukur yang berkaitan dengan komitmen tetapi bukan sinonimnya; *intention to stay* merepresentasikan niat perilaku yang lebih sempit, sedangkan komitmen menyelimuti motivasi, perasaan, dan norma yang membentuk niat tersebut[54].

Secara operasional, konstruksi komitmen harus diukur dengan instrumen yang mampu membedakan aspek afektif, *continuance, dan normative* atau setidaknya menangkap esensi afektif yang menurut beberapa ulasan menjadi inti dari komitmen[55]. Hasil studi menunjukkan korelasi komitmen terhadap outcome organisasi seperti kinerja kerja, organizational citizenship behavior, dan niat keluar, namun kekuatan hubungan tergantung pada dimensi komitmen yang diukur; misalnya affective commitment berkaitan kuat dengan perilaku prososial dan

---

[52] J. P. Meyer & N. J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1:1 (March, 1991) 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

[53] C. A. O'Reilly III & J. Chatman. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71:3 (August, 1986) 492–499. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492.

[54] M. Riketta. Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23:3 (May, 2002) 257–266. https://doi.org/10.1002/job.141.

[55] Z. A. Mercurio. Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14:4 (December, 2015) 389–414. https://doi.org/10.1177/1534484315603612.

retensi positif, sedangkan *continuance commitment* seringkali terkait pada retensi yang bersifat instrumentatif dan tidak selalu mendukung perilaku ekstra peran. Pemilihan instrumen dan definisi operasional harus selaras dengan tujuan penelitian apakah menyorot ikatan emosional, aspek kalkulatif retensi, atau rasa kewajiban normatif.

Perkembangan penelitian terkini menegaskan relevansi komitmen dalam konteks perubahan pekerjaan modern, termasuk pembelajaran bahwa konteks pandemi, kerja remote, dan perbedaan generasi memodifikasi manifestasi komitmen dan korelasinya dengan *outcome* organisasional[56]. Beberapa studi empiris menunjukkan penurunan rata-rata skor komitmen pada kondisi ketidakpastian massal namun juga menyorot faktor moderator penting seperti perceived organizational support dan kualitas kepemimpinan yang dapat mempertahankan atau bahkan memperkuat komitmen afektif meskipun kondisi kerja berubah drastis[57]. Komitmen organisasi harus memadukan akar teoritis klasik dengan pemahaman empiris kontemporer tentang bagaimana komitmen terbentuk, berlainan dari konstruk sejenis, dan mengarah pada hasil yang bermakna bagi organisasi.

2. Teori-teori Utama

Teori yang paling sentral dalam literatur komitmen organisasi adalah model tiga komponen Meyer dan Allen yang membedakan affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment, yang masing-masing memiliki mekanisme psikologis berbeda. *Affective commitment* merujuk pada keterikatan emosional individu terhadap organisasi sehingga kerja dilakukan karena rasa kesukaan dan keterikatan hati, *continuance commitment* berakar pada perhitungan biaya dan keuntungan, yaitu kebutuhan untuk tetap karena biaya berpindah yang tinggi, *normative commitment* mencerminkan rasa kewajiban moral

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[56] N. Chanana. The Impact of COVID-19 Pandemic on Employees Organizational Commitment and Job Satisfaction in Reference to Gender Differences. *Journal of Public Affairs*, 21 (2021) e2695. https://doi.org/10.1002/pa.2695.

[57] N. Jankelová, Z. Joniaková & Z. Skorková. Perceived Organizational Support and Work Engagement of First-Line Managers in Healthcare – The Mediation Role of Feedback Seeking Behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare,* 14 (November, 2021) 3109–3123. https://doi.org/10.2147/JMDH.S326563.

untuk tetap berada di organisasi[58]. Kerangka yang berguna untuk menjelaskan mengapa dua karyawan yang sama lamanya bersama organisasi dapat memperlihatkan profil komitmen yang berbeda, misalnya seorang karyawan dapat bertahan karena afeksi sedangkan karyawan lain bertahan karena kurangnya alternatif realistis. Membedakan mekanisme, model ini memprediksi konsekuensi berbeda pada *outcome, affective commitment* berkaitan positif dengan *discretionary behavior* dan kinerja, *continuance commitment* lebih berkaitan dengan retensi instrumentatif, dan *normative commitment* berhubungan variabel-variabel seperti kewajiban sosial dan kecenderungan mematuhi norma organisasi[59].

Kerangka teoritis lain yang krusial menjelaskan terbentuknya komitmen adalah *social exchange theory* yang berpijak pada gagasan bahwa relasi antara organisasi dan individu adalah suatu pertukaran timbal balik, ketika organisasi menunjukkan dukungan dan penghargaan, karyawan mengembangkan perasaan berutang yang terefleksikan sebagai komitmen afektif dan perilaku prososial. Eisenberger memperkenalkan konsep *perceived organizational support* yang memperkuat argumen ini, menunjukkan bahwa persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka memicu norma resiprositas yang meningkatkan komitmen dan kinerja[60]. Berdasarkan hal ini mekanismenya bersifat kognitif-afektif, dimana dukungan organisasi memodulasi penilaian karyawan terhadap hubungan kerja yang kemudian mempengaruhi motivasi internal untuk memberi kembali dalam bentuk komitmen dan perilaku organisasi yang menguntungkan. Perbedaan antara *social exchange* dan model tiga komponen adalah bahwa social exchange menekankan proses hubungan dan pembentukan komitmen melalui interaksi timbal balik,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[58] J. P. Meyer & N. J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1:1 (March, 1991) 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

[59] C. A. O'Reilly III & J. Chatman. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71:3 (August, 1986) 492–499. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492.

[60] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71:3 (August, 1986) 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

sedangkan model tiga komponen mengklasifikasikan bentuk-bentuk psikologis komitmen yang muncul.

Teori *social identity* menambah lapisan pemahaman karena menunjukkan bahwa ketika karyawan mengidentifikasi diri secara psikologis dengan organisasi, aspek kognitif-afektif dari *self-definition* itu mendorong keterikatan yang terlihat sebagai komitmen afektif dan perilaku pro-organisasi[61]. O'Reilly dan Chatman memformulasikan nuansa *identification*, *internalization*, dan *compliance* sebagai bentuk keterikatan psikologis yang berbeda namun saling berkaitan, sehingga identifikasi organisasi dapat bertindak sebagai mekanisme yang memperkuat afeksi dan norma yang menjadi dasar komitmen yang kuat. *Psychological contract theory* menjelaskan dampak pelanggaran ekspektasi organisasi pada komitmen. Pelanggaran kontrak psikologis cenderung mengikis komitmen afektif dan meningkatkan *disengagement* karena harapan resiprokal tidak terpenuhi. Kombinasi teori *social exchange*, *social identity*, dan *psychological contract* memberi kerangka multi-mekanisme untuk menjelaskan bagaimana kondisi organisasi dan interaksi sosial membentuk profil komitmen karyawan.

Berbagai studi empiris dan analisis mendukung pemisahan mekanisme dan prediksi *outcome* yang diusulkan teori-teori tersebut. Analisis oleh Riketta menemukan korelasi yang signifikan antara komitmen attitudinal dan kinerja pekerjaan namun juga menegaskan adanya moderator seperti kualitas pengukuran dan konteks budaya[62]. Ulasan konseptual kemudian menyorot *affective commitment* sebagai inti esensial komitmen yang paling relevan untuk perilaku prososial dan retensi sukarela[63]. Karya empiris terbaru selama fase pandemi menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti *perceived organizational support*, gaya kepemimpinan, dan

---

[61] C. A. O'Reilly III & J. Chatman. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71:3 (August, 1986) 492–499. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492.

[62] M. Riketta. Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23:3 (May, 2002) 257–266. https://doi.org/10.1002/job.141.

[63] Z. A. Mercurio. Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14:4 (December, 2015) 389–414. https://doi.org/10.1177/1534484315603612.

konteks kerja *remote* menjadi moderator kuat terhadap hubungan antara mekanisme teori dan *outcome* komitmen[64]. Studi kesehatan dan sektor publik menemukan bahwa dukungan organisasi dan kesempatan pemulihan psikologis menjaga komitmen afektif walau kondisi eksternal menekan kontinuitas kerja[65]. Kerangka konseptual modern sebaiknya mengintegrasikan model tiga komponen dengan teori pertukaran dan identitas sosial, serta memasukkan moderator kontekstual dan variabel protektif seperti *perceived organizational support* dan kepemimpinan transformasional.

3. Dimensi dan Indikator Operasionalisasi

a. *Affective Commitment*

Affective commitment merujuk pada keterikatan emosional individu kepada organisasi sehingga individu ingin bertahan karena merasa memiliki identitas dan afiliasi emosional terhadap organisasi. Konsep ini menekankan perasaan keterhubungan, kebanggaan menjadi bagian organisasi, dan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi yang memotivasi perilaku pro organisasi secara sukarela. Pengukuran, *affective commitment* biasanya direpresentasikan oleh item seperti saya merasa bangga menjadi bagian organisasi ini atau saya merasa senang bila berbicara tentang organisasi tempat saya bekerja[66]. Secara historis konsep ini dibangun dari upaya awal mengukur keterikatan kerja dan organisasi yang dilakukan oleh Mowday yang menekankan dimensi afektif sebagai komponen penting komitmen organisasi, dan kemudian diperluas menjadi model tiga komponen oleh Meyer dan Allen yang membedakan *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*[67].

---

[64] N. Chanana. The Impact of COVID-19 Pandemic on Employees Organizational Commitment and Job Satisfaction in Reference to Gender Differences. *Journal of Public Affairs*, 21 (2021) e2695. https://doi.org/10.1002/pa.2695.

[65] Croucher, K. Rocker, R. Singh, A. Feekery, D. Ashwell, M. Green, N. Murray & K. Anderson. Organizational Commitment and Burnout During the COVID-19 Pandemic: A Comparative Analysis in the United States and New Zealand. *Journal of Intercultural Communication Research*, 53:1–2 (2024) 31–44. https://doi.org/10.1080/17475759.2024.2368471.

[66] J. P. Meyer & N. J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1:1 (March, 1991) 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

[67] Z. A. Mercurio. Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14:4 (December, 2015) 389–414. https://doi.org/10.1177/1534484315603612.

b. *Continuance Commitment*

Continuance commitment merupakan dimensi yang berakar pada perhitungan biaya dan kerugian yang terkait dengan meninggalkan organisasi sehingga individu tetap bertahan karena merasa perlu atau rugi jika pergi. Operasionalisasi *continuance commitment* menekankan persepsi tentang biaya finansial, peluang pasar tenaga kerja, dan kebutuhan akan stabilitas ekonomi yang membuat individu merasa terpaksa bertahan[68]. Item contoh yang sering dipakai meliputi saya akan kesulitan menemukan pekerjaan serupa jika saya keluar atau saya merasa harus tetap di organisasi ini karena alasan ekonomi. Literatur menunjukkan bahwa *continuance commitment* berperilaku berbeda dari *affective commitment* karena ia tidak selalu berasosiasi dengan perilaku proaktif untuk kebaikan organisasi melainkan lebih berkaitan dengan retensi pasif dan perilaku yang berorientasi mengurangi risiko[69], sehingga penting memisahkan pengukuran antara kelekatan emosional dan perhitungan biaya. Kajian pengukuran modern menegaskan reliabilitas skala *continuance* namun juga menyarankan agar peneliti melengkapi indikator dengan ukuran konteks ekonomi dan alternatif pekerjaan untuk menangkap dimensi kalkulatif ini secara lebih tepat[70].

c. *Normative Commitment*

Normative commitment menandakan perasaan kewajiban moral untuk tetap bersama organisasi berdasarkan norma sosial dan rasa berutang moral atau loyalitas yang ditanamkan melalui sosialisasi organisasi[71]. Indikator normatif sering

---

[68] J. P. Meyer & N. J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1:1 (March, 1991) 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

[69] Efthymiopoulos & A. Goula. Measuring the Reliability and Validity of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale in the Public Sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8:2 (2024) 113–123. https://virtusinterpress.org/Measuring-the-reliability-and-validity-of-Allen-and-Meyer-s-organizational-commitment-scale-in-the-public-sector.html.

[70] A. Fernández-Mesa, O. Llopis, A. García-Granero & J. Olmos-Peñuela. Enhancing Organisational Commitment Through Task Significance: The Moderating Role of Openness to Experience. *European Management Journal,* 38:4 (August, 2020) 602–612. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.010.

[71] J. P. Meyer & N. J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1:1 (March, 1991) 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

berupa pernyataan seperti saya merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di organisasi ini atau saya merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap organisasi. Penelitian membedakan *normative commitment* dari dua dimensi lain karena ia merefleksikan internalisasi norma dan nilai organisasi serta tekanan sosial internal yang mendorong tindakan berkelanjutan, bukan sekadar emosi atau perhitungan ekonomi[72]. Studi komparatif dan tinjauan literatur menyarankan bahwa *normative commitment* cenderung berasosiasi dengan perilaku pro-organisasi yang terkadang mirip dengan *affective commitment* namun dilatarbelakangi oleh mekanisme yang berbeda yaitu rasa kewajiban dan norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja.

Untuk operasionalisasi praktis dalam penelitian kuantitatif, masing-masing dimensi biasanya diukur dengan subskala tersendiri dari instrumen TCM (*Three Component Model*) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen[73]. Selain item-item standar TCM, literatur terbaru menganjurkan pelengkap indikator seperti ukuran identitas organisasi, variabel konteks pasar tenaga kerja untuk *continuance*, dan skala internalisasi norma organisasi untuk *normative commitment* agar akurasi pengukuran membaik terutama lintas budaya[74]. Uji validitas dan reliabilitas terbaru kembali menegaskan struktur tiga faktor tetapi juga menyoroti kebutuhan adaptasi budaya dan kontekstual, sehingga penelitian modern sering melaporkan analisis faktor konfirmasi dan koefisien reliabilitas untuk masing-masing subskala sebagai bagian dari prosedur validasi instrumen. Desain instrumen sebaiknya dimasukkan contoh item untuk setiap dimensi, informasi mengenai *scoring*, dan analisis faktor

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[72] Z. A. Mercurio. Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14:4 (December, 2015) 389–414. https://doi.org/10.1177/1534484315603612.

[73] J. P. Meyer & N. J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1:1 (March, 1991) 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

[74] Efthymiopoulos & A. Goula. Measuring the Reliability and Validity of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale in the Public Sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8:2 (2024) 113–123. https://virtusinterpress.org/Measuring-the-reliability-and-validity-of-Allen-and-Meyer-s-organizational-commitment-scale-in-the-public-sector.html.

untuk memastikan bahwa indikator empiris benar-benar memisahkan tiga konstruk teoretis ini[75].

4. Faktor Penyebab

Karakteristik pekerjaan seperti desain tugas, otonomi, variety, task significance, dan beban kerja merupakan determinan penting komitmen organisasi karena karakteristik ini membentuk makna kerja, kontrol terhadap pekerjaan, dan beban psikologis yang dialami pekerja. *Job characteristics model* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham menempatkan dimensi-dimensi inti pekerjaan sebagai prediktor motivasi intrinsik dan sikap kerja yang pada gilirannya mempengaruhi keterikatan kepada organisasi[76]. Bukti empiris modern memperlihatkan bahwa *task significance* dan otonomi secara khusus berasosiasi kuat dengan *affective commitment* karena keduanya meningkatkan internalisasi nilai pekerjaan dan pengalaman penguasaan, sedangkan beban kerja yang berlebihan mereduksi komitmen melalui kelelahan dan stres kerja. Oleh karena itu intervensi desain pekerjaan yang meningkatkan *task significance* dan otonomi sering diusulkan untuk memperkuat *affective commitment* sementara pengelolaan workload penting untuk mencegah penurunan *commitment* dari sisi kelelahan kerja[77].

Gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi berperan krusial sebagai antecedent karena mereka menentukan kualitas hubungan pertukaran sosial di tempat kerja. Teori *social exchange* menjelaskan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan organisasi dan kualitas pertukaran yang tinggi dengan atasan maka timbal balik muncul dalam bentuk komitmen yang lebih kuat. *Perceived organizational support* yang dikembangkan oleh Eisenberger menempati posisi sentral karena POS berkorelasi positif dengan *affective commitment* dan

---

[75] Fernández-Mesa, Enhancing Organisational Commitment Through Task Significance: The Moderating Role of Openness to Experience. *European Management Journal*, 38:4 (August, 2020) 602–612. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.010.

[76] . R. Hackman & G. R. Oldham. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:2 (August, 1976) 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7.

[77] Fernández-Mesa, Enhancing Organisational Commitment Through Task Significance: The Moderating Role of Openness to Experience. *European Management Journal*, 38:4 (August, 2020) 602–612. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.010.

menurunkan absenteeism dan niat keluar[78]. *Leader-Member Exchange* atau kualitas hubungan atasan-bawahan juga konsisten ditemukan memprediksi komitmen melalui mekanisme kepercayaan dan dukungan interpersonal[79]. Banyak studi kuantitatif moderat hingga besar menegaskan peran POS dan LMX sebagai prediktor langsung dan mediasi dalam hubungan antara kebijakan HR dan komitmen[80].

Keadilan organisasi yang meliputi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional merupakan faktor yang sering dikaitkan dengan komitmen karena persepsi keadilan memengaruhi identifikasi dan legitimasi organisasi. Hubungan yang konsisten antara ketiga tipe *justice* dan *outcome* sikap seperti kepuasan dan komitmen sehingga organisasi yang dipandang adil cenderung memunculkan *affective* dan *normative commitment* lebih tinggi[81]. Keadilan prosedural seringkali paling kuat hubungannya dengan tingkah laku organisasi karena prosedur yang adil memberi sinyal penghargaan dan penghormatan sehingga meningkatkan rasa berutang moral dan identifikasi. Oleh sebab itu ukuran keadilan harus dimasukkan sebagai variabel antecedent dalam model komitmen khususnya ketika meneliti *normative* dan *affective commitment*[82].

Peluang pengembangan karier, reward dan kompensasi serta faktor individu seperti usia, tenure, nilai pribadi dan kepribadian juga berkontribusi. Kesempatan pengembangan dan sistem penghargaan yang adil meningkatkan persepsi investasi organisasi terhadap karyawan sehingga memperkuat *affective* dan

---

[78] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology,* 71:3 (August, 1986) 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

[79] Graen & M. Uhl-Bien. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6:2 (June, 1995) 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5.

[80] L. Su. Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9:3 (2019) 155–175. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102.

[81] Y. Cohen-Charash & P. E. Spector. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86:2 (November, 2001) 278–321. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958.

[82] Fernández-Mesa, A., Llopis, O., García-Granero, A., & Olmos-Peñuela, J. (2020). Enhancing organisational commitment through task significance: The moderating role of openness to experience. *European Management Journal*, 38(4), 602–612. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.010

normative commitment melalui mekanisme pembalikan timbal balik[83]. Sebaliknya *continuance commitment* sering berkaitan dengan kondisi pasar tenaga kerja, gaji relatif dan akumulasi *side-bets* sehingga dipengaruhi oleh faktor struktural dan bukan hanya psikologis. Meta-studi dan penelitian longitudinal terbaru merekomendasikan memasukkan kombinasi *predictor* struktural dan psikososial agar model *antecedent* komprehensif menangkap perbedaan mekanisme antara tiga dimensi komitmen[84].

5. Komitmen Organisasi dalam Pendidikan Islam

Komitmen organisasi dalam konteks pendidikan Islam harus dipahami sebagai konstruksi psikologis yang berinteraksi erat dengan dimensi nilai keagamaan, peran moral guru, dan kultur lembaga berbasis pesantren atau madrasah. Secara teori, model tiga komponen Meyer dan Allen menjelaskan bahwa komitmen dapat muncul sebagai ikatan afektif, kalkulatif, atau normatif terhadap organisasi[85]. Pada lembaga pendidikan Islam, mekanisme pembentukan komitmen afektif sering diperkuat oleh identifikasi nilai agama bersama dan pengalaman spiritual kolektif sehingga keterikatan emosional terhadap visi institusi menjadi signifikan. Mowday dan kolega menekankan bahwa komitmen juga mencerminkan disposisi terhadap organisasi yang memengaruhi perilaku pekerjaan, hal yang relevan ketika guru dan staf internalisasi tanggung jawab pedagogis dan dakwah sebagai bagian dari misi institusi[86]. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surah An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

---

[83] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology,* 71:3 (August, 1986) 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

[84] Chigeda. Continuance in Organizational Commitment: The Role of Job Demands and Resources. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10:2 (2023) 219–237. https://doi.org/10.1002/joe.22172.

[85] J. P. Meyer & N. J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1:1 (March, 1991) 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

[86] Mowday, R. M. Steers & L. W. Porter. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14:2 (April, 1979) 224–247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1.

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar, Maha Melihat." (QS. An-Nisa [4]:58)

Penjelasan ayat ke-58 dari surah An-Nisa menurut tafsir klasik seperti yang dikemukakan oleh Imam At-Thabari dan Ibn Katsir, serta tafsir kontemporer seperti Al-Misbah karya M. Quraish Shihab, ayat 58 memerintahkan secara tegas untuk menunaikan amanah kepada pihak yang berhak. Kata "amanah" mencakup segala bentuk tanggung jawab dan kepercayaan yang diemban, termasuk jabatan, tugas pekerjaan, harta, rahasia, dan dalam konteks pendidikan amanah mendidik serta membentuk akhlak peserta didik. Ayat ini ditujukan kepada para pemimpin dan pelaku tanggung jawab, namun berlaku universal bagi setiap individu yang memegang posisi amanah, termasuk pendidik di institusi pendidikan Islam. Komitmen organisasi (*organizational commitment*) ayat 58 menggarisbawahi bahwa komitmen yang sejati lahir dari kesadaran akan amanah ilahi. Pendidik yang memahami pekerjaannya sebagai amanah akan menunjukkan dedikasi tinggi, loyalitas berkelanjutan, dan kinerja optimal terhadap institusi pendidikan, bukan semata karena kontrak atau imbalan materi, melainkan karena pertanggungjawaban kepada Allah. Prinsip ini saling terkait dengan *work-life balance* yang menunaikan amanah secara sempurna mengharuskan keseimbangan agar pendidik tidak mengalami kelelahan berlebih yang dapat mengurangi kualitas amanah, sehingga kepuasan kerja tetap terjaga dan komitmen organisasi menjadi lebih kuat serta berkelanjutan. Qur'an surat An-Nisa ayat 58 menjadi landasan filosofis bahwa komitmen organisasi pendidik bukan sekadar ketaatan administratif, melainkan ibadah yang melibatkan keadilan dalam memperlakukan peseta didik, rekan kerja, dan diri sendiri termasuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi serta keluarga.

Konsep-konsep al-Qur’ani seperti amanah, ihsan, dan istiqamah menyediakan landasan etis yang sering dipetakan dalam studi kontemporer sebagai sumber nilai yang menumbuhkan loyalitas dan tanggung jawab profesional di

lingkungan pendidikan Islam. Kajian tematik pada nilai-nilai qur'ani menyorot bagaimana konsep amal, amanah, dan istiqamah dikonstruksi sebagai pendorong etika kerja Islami yang mendorong ketaatan moral dalam pelaksanaan tugas profesional sehingga berdampak pada komitmen afektif dan normative[87]. Tafsir kontemporer yang meninjau ayat-ayat terkait amanah dan kepemimpinan menegaskan bahwa penafsiran moral terhadap kewajiban profesional dapat mempengaruhi bagaimana guru memaknai peran mereka, misalnya studi yang memanfaatkan tafsir Al-Misbah menghubungkan etika kepercayaan (amanah) dengan praktik kepemimpinan dan akuntabilitas di lembaga pendidikan[88].

Pendekatan wasatiyyah dan tawazun menambahkan dimensi keseimbangan dan moderasi yang relevan untuk menjelaskan komitmen dalam konteks guru Muslim yang menyeimbangkan tuntutan pengajaran, tugas sosial keagamaan, dan kehidupan keluarg.[89] Kajian-kajian literatur atas wasatiyyah dalam produk tafsir resmi negara dan tafsir klasik seperti Tafsir Al-Azhar menunjukkan bahwa perspektif moderasi membantu merumuskan kebijakan lembaga yang menjaga kesejahteraan guru sekaligus mempertahankan kesetiaan mereka pada visi organisasi[90]. Penelitian kualitatif yang mengintegrasikan konsep tawazun dan wasatiyyah menemukan bahwa penerapan prinsip-prinsip ini dalam praktik manajerial lembaga pendidikan dapat mengurangi konflik work–life dan meningkatkan rasa kewajiban moral yang memperkuat normative commitment[91].

---

[87] Ahmad M. Latief, Achmad Abubakar & Mardan. Qur'anic Values as the Foundation of Islamic Work Ethic: A Thematic Study on the Concepts of 'Amal, Amanah, and Istiqāmah. Tadbir: *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* 13:3 (November, 2025) 713–725. https://doi.org/10.30603/tjmpi.v13i3.7033.

[88] A. Z. Sarnoto. Exploring Leadership Theory in the Qur'an. International *Journal of Sustainable Social Science*, 2:1 (February, 2024) 21–30. https://doi.org/10.59890/ijsss.v2i1.1418.

[89] A. Farhan & M. H. M. Subagio. Wasatiyyah Paradigm in Tafsir Al-Azhar by Haji Abdul Malik Karim Amrullah (Hamka): A Study of Theory and Implementation for Religious Harmony. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8:5 (June, 2024) 1488–1500. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.805107.

[90] A. S. Sirojuddin. Integrating Tawazun and Wasatiyyah: A Qualitative Literature Study on Work-Life Balance in Contemporary Muslim Contexts. *Jurnal Penelitian Keislaman*, 21:1 (July, 2025) 81–93. https://doi.org/10.20414/jpk.v21i1.13299.

[91] Farhan & M. H. M. Subagio. Wasathiyah in the Tafsir of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia: A Study of Theory and Implementation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14:1 (January, 2024) 899–912. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i1/20122.

Empirisasi hubungan antara nilai-nilai al-Qur'an dan komitmen organisasi telah terlihat dalam studi-studi yang mengkaji *Islamic Work Ethics* dan *workplace spirituality* di setting pendidikan dan organisasi Islam[92]. Sejumlah penelitian empiris dan prosiding menemukan bahwa *Islamic Work Ethics* berkorelasi positif dengan dimensi komitmen, khususnya *affective dan normative commitment*, dan efek tersebut sering dimediasi oleh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja[93]. Kajian tentang workplace spirituality dan organizational health di konteks Islam juga melaporkan bahwa integrasi nilai-nilai spiritual di tempat kerja meningkatkan engagement dan komitmen karyawan karena memberi makna pekerjaan yang sejalan dengan narasi keagamaan institusi. Konteks madrasah dan pesantren, dataset dan studi lapangan menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis nilai Islam, kepemimpinan yang menekankan amanah, serta program pengembangan karier yang relevan meningkatkan skor komitmen guru dan kinerja pendidikan[94].

Sisi praktisnya, implikasi temuan-temuan tafsir dan penelitian kontemporer adalah perlunya adaptasi instrumen komitmen organisasi agar sensitif pada kultur Islam[95]. Item-item standar Meyer & Allen tetap relevan namun tidak cukup jika tidak dilengkapi dengan indikator yang mengukur internalisasi misi agama, rasa amanah, dan persepsi akan wasatiyyah institusi. Beberapa studi empiris lokal di lembaga pendidikan Islam merekomendasikan tambahan butir seperti rasa tanggung jawab moral terhadap amanah institusi, sejauh mana tugas dipersepsikan sebagai ibadah, dan kepercayaan terhadap kepemimpinan yang adil sebagai bagian

---

[92] Salahudin, S. S. The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment. *Procedia Economics and Finance*, 35 (2016) 582–590. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00071-X.

[93] A. N. A. Syahir. Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being: A Systematic Literature Review of Global Evidence. *Journal of Religion and Health*, 64:5 (October, 2025) 3313–3345. https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2.

[94] F. I. Irawan, H. Career Development and Motivation: A Study on Strengthening Organizational Commitment in Islamic Educational Institutions. *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity*, 2:2 (2024).

[95] Purnomo. Organizational Commitment in Islamic Boarding School: The Implementation of Organizational Behavior Integrative Model. *Perspectives of Science and Education*, 57:3 (July, 2022) 354–371. https://doi.org/10.32744/pse.2022.3.20.

dari subskala normative atau afektif[96]. Praktik evaluasi HR di lembaga pendidikan Islam pun dapat memanfaatkan tafsir-berbasis pedoman manajerial untuk merancang program pengembangan spiritual-profesional yang menjaga keseimbangan (tawazun) antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan personal, sehingga komitmen dapat dipertahankan tanpa mengorbankan kesejahteraan.

C. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja umumnya didefinisikan sebagai reaksi evaluatif-afektif individu terhadap pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang yang muncul ketika seseorang menilai apakah pekerjaan memenuhi nilai, kebutuhan, dan harapannya. Definisi klasik oleh Locke menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang timbul dari penilaian bahwa pekerjaan memungkinkan pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang, sehingga konstruksi kepuasan mengandung unsur kognitif tentang apa yang diharapkan dan unsur afektif tentang bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya[97]. Pendekatan modern memperluas definisi ini dengan menegaskan bahwa kepuasan dapat dilihat baik sebagai evaluasi global atas pekerjaan secara keseluruhan maupun sebagai kumpulan kepuasan faset yang menilai aspek-aspek spesifik seperti gaji, supervisor, rekan kerja, pengembangan karier, dan kondisi kerja[98]. Perbedaan konseptual ini penting karena pengukuran dan implikasi praktis berbeda, misalnya skala global menangkap evaluasi menyeluruh sementara skala faset memungkinkan diagnosis bagian pekerjaan mana yang menimbulkan ketidakpuasan.

Secara konseptual penting membedakan kepuasan kerja dengan konstruk terkait yang sering tumpang tindih, yaitu *job affect* dan *overall life satisfaction*. *Job*

---

[96] Heridiansyah, Mutamimah, S. Hartono & Wahyudi. The Role of Amanah and Reputation in Improving the Performance: Literature Review. *Architecture Image Studies*, 6:3 (September, 2025) 62–77. https://doi.org/10.62754/ais.v6i3.187.

[97] Locke. *What Is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*, 4:4 (September, 1969) 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0.

[98] Judge, H. M. Weiss, J. D. Kammeyer-Mueller & C. L. Hulin. Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology,* 102:3 (March, 2017) 356–374. https://doi.org/10.1037/apl0000181.

affect merujuk pada pengalaman afektif (mood, emosi) yang berlangsung di tempat kerja dan kadang-kadang bersifat keadaan sementara, sedangkan *job satisfaction* lebih merefleksikan evaluasi yang lebih stabil dan terstruktur terhadap pekerjaan yang menggabungkan penilaian kognitif dan pengalaman afektif[99]. Sebaliknya *overall life satisfaction* adalah penilaian global terhadap kehidupan seseorang secara keseluruhan dan meskipun berkaitan erat dengan kepuasan kerja, kedua konstruk ini berbeda karena *job satisfaction* spesifik pada domain pekerjaan dan bisa divergen dari *life satisfaction* misalnya bila seseorang puas pada pekerjaan namun tidak puas pada aspek kehidupan pribadi atau sebaliknya[100]. Literatur empiris menyarankan penggunaan ukuran terpisah dan analisis hubungan kedua tingkat (*domain-specific* vs global) untuk memahami magnitudo dan arah saling pengaruh antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup.

Perspektif pengukuran dan metodologi, penelitian modern menekankan pentingnya membedakan dimensi kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, serta menggunakan metode longitudinal dan *experience sampling* untuk menangkap dinamika harian kepuasan yang tidak tampak pada studi *cross-sectional* tradisional[101]. Pengukuran kognitif biasanya menanyakan penilaian tentang sejauh mana pekerjaan memenuhi kriteria tertentu sedangkan pengukuran afektif menanyakan perasaan positif atau negatif terkait pekerjaan; pengalaman-sampling studies menunjukkan bahwa mood harian dan peristiwa pekerjaan memprediksi fluktuasi kepuasan afektif sedangkan indikator kognitif lebih stabil dan terhubung pada kondisi pekerjaan objektif[102]. Selain itu, kajian bibliometrik dan tinjauan sistematis terbaru menegaskan bahwa faktor determinan kepuasan telah

---

[99] Wartenberg, K. Aldrup, S. Satisfied and High Performing? A Meta-Analysis and Systematic Review of the Correlates of Teachers' Job Satisfaction. *Educational Psychology Review,* 35 (December, 2023) Article 114. https://doi.org/10.1007/s10648-023-09831-4.

[100] Kondratowicz, D. Satisfaction with Job and Life and Remote Work in the COVID-19 Pandemic: The Role of Perceived Stress, Self-Efficacy and Self-Esteem. *Current Issues in Personality Psychology*, 10:1 (2022) 49–60. https://doi.org/10.5114/cipp.2021.108097.

[101] R. Ilies & T. A. Judge. An Experience-Sampling Measure of Job Satisfaction and Its Relationships with Affectivity, Mood at Work, Job Beliefs, and General Job Satisfaction. European *Journal of Work and Organizational Psychology*, 13:3 (September, 2004) 367–389. https://doi.org/10.1080/13594320444000137.

[102] Williams, J. S. Thomas, A. A. Bennett, G. C. Banks, A. Toth, A. M. Dunn, A. McBride & J. Gooty. The Role of Discrete Emotions in Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 45:1 (January, 2024) 97–116. https://doi.org/10.1002/job.2747.

berkembang, dengan perhatian lebih besar pada *fit person-job*, fleksibilitas kerja, dan dampak kerja jarak jauh pada kepuasan sejak pandemi COVID-19[103], sehingga *literature review* kontemporer merekomendasikan kombinasi instrumen faset dan global plus pengukuran kontekstual untuk pemahaman yang lengkap[104].

Implikasi konseptual dan praktis dari definisi ini adalah bahwa intervensi yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja harus diarahkan pada varian aspek pekerjaan yang relevan dengan profil ketidakpuasan yang ditemukan, dan bahwa perbedaan antara kepuasan faset dan global memiliki konsekuensi berbeda terhadap outcome organisasi seperti *turnover intention*, kinerja, dan kesejahteraan karyawan[105]. Bukti empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi berasosiasi kuat dengan penurunan niat keluar dan peningkatan kesejahteraan serta performa dalam banyak konteks, namun efek tersebut bervariasi menurut profesi dan kultur organisasi sehingga strategi HR perlu disesuaikan; misalnya sektor pelayanan publik cenderung memerlukan peningkatan aspek kebijakan dan dukungan tim sedangkan sektor teknologi seringkali lebih responsif terhadap aspek pengembangan dan otonomi kerja[106]. Oleh karena itu, peneliti dan praktisi dianjurkan merancang pengukuran kepuasan yang mencakup aspek kognitif dan afektif, menyertakan indikator faset yang relevan, dan menggunakan desain longitudinal saat memungkinkan.

2. Teori-teori Utama

Salah satu teori paling berpengaruh untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah *Locke's Range-of-Affect* atau *needs-value theory*, yang berangkat dari premis bahwa kepuasan timbul ketika pekerjaan memenuhi nilai-nilai kerja yang penting

---

[103] Hoff, Q. C. Song, C. J. M. Wee, W. M. J. Phan & J. Rounds. Interest Fit and Job Satisfaction: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 123 (December, 2020) Article 103503. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103503.

[104] R. Mostafa & H. J. B. Jaafar. Revisiting Job Characteristics and Job Satisfaction: A Systematic Review with Bibliographic Analysis. *Multidisciplinary Reviews*, 7:7 (April, 2024) Article 2024142. https://doi.org/10.31893/multirev.2024142.

[105] C. E. Williams, J. S. Thomas, A. A. Bennett, G. C. Banks, A. Toth, A. M. Dunn, A. McBride & J. Gooty. The Role of Discrete Emotions in Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 45:1 (January, 2024) 97–116. https://doi.org/10.1002/job.2747.

[106] M. A. I. Gazi, M. F. Yusof, M. A. Analyzing the Impact of Employee Job Satisfaction on Their Job Behavior in the Industrial Setting: An Analysis from the Perspective of Job Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,* 10:4 (December, 2024) 1–16, Article 100427. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427.

bagi individu secara operasional ini sering dimodelkan sebagai kesesuaian antara apa yang diinginkan karyawan dan apa yang pekerjaan berikan, sehingga perbedaan *have-want discrepancy* menjelaskan variasi kepuasan pada faset tertentu[107]. Locke menekankan aspek evaluatif kognitif yang dilengkapi oleh komponen afektif, sehingga teori ini menjadi landasan bagi banyak skala faset yang menilai gaji, kondisi kerja, pengakuan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Studi empiris yang menelaah model *have-want* menunjukkan dukungan luas untuk mekanisme ini, khususnya bahwa kepuasan faset sangat dipengaruhi oleh seberapa penting faset tersebut bagi individu serta seberapa besar gap antara yang diinginkan dan yang diperoleh[108]. Berdasarkan praktik penelitian, teori ini mendorong penggunaan item pentingitas dan tingkat pemenuhan untuk memahami variasi kepuasan antar-individu dan antar-faset.

Herzberg's Two-Factor Theory membedakan faktor motivator internal yang menghasilkan kepuasan dari faktor higienis eksternal yang mencegah ketidakpuasan namun tidak langsung meningkatkan kepuasan jika diperbaiki motivator mencakup hal-hal seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab sedangkan *hygiene* meliputi gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja dan hubungan antarpribadi[109]. Implikasi teoretis dan praktis dari dualitas ini adalah bahwa intervensi yang hanya memperbaiki *hygiene* mungkin menurunkan ketidakpuasan tetapi tidak meningkatkan motivasi intrisik atau kepuasan jangka panjang kecuali motivator juga ditingkatkan. Kritik empiris terhadap Herzberg menunjukkan bahwa pembagian dua faktor kadang tidak bersifat tegas dalam data empiris, namun teori tetap berperan besar dalam merancang intervensi HR karena menekankan pentingnya elemen intrinsik pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan. Meta-kajian dan review modern menegaskan nilai

[107] Locke. *What Is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*, 4:4 (September, 1969) 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0.

[108] Alshmemri M, Lina Shahwan-Akl, and Phillip Maude. "Herzberg's two-factor theory", *Life Science Journal*, 14:7 (2017), 12-16.

[109] . R. Hackman & G. R. Oldham. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:2 (August, 1976) 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7.

heuristik teori ini dan merekomendasikan pendekatan integratif yang memadukan motivator dan hygiene dengan teori kebutuhan dan job characteristics.

Job Characteristics Model oleh Hackman dan Oldham menawarkan kerangka yang menghubungkan karakteristik pekerjaan inti seperti *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback* ke kondisi psikologis kritis yang pada gilirannya memprediksi hasil seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan performa. Model ini memberikan rumusan mekanistik yang menjelaskan mengapa pekerjaan bermakna, diberi otonomi, dan memungkinkan umpan balik memicu pengalaman psikologis yang positif sehingga meningkatkan kepuasan[110]. Uji empiris atas JCM telah banyak dilakukan dan meskipun beberapa studi menyorot variabilitas efek tergantung pada moderasi personal seperti *growth need strength*, sejumlah kajian terkini dan sebuah *systematic review* terbaru mempertahankan relevansi model ini, khususnya ketika dikombinasikan dengan konteks modern seperti desain pekerjaan digital dan *hybrid work arrangements*[111]. Praktisi HR sering menggunakan *Job Diagnostic Survey* untuk menilai peluang redesign pekerjaan berdasarkan JCM.

Model kognitif-afektif mengintegrasikan temuan bahwa kepuasan kerja terdiri dari komponen evaluatif kognitif dan pengalaman afektif yang dapat muncul dari peristiwa pekerjaan, disposisi individu, dan konteks situasional. *Affective Events Theory* menekankan bahwa peristiwa kerja menyebabkan respon emosional yang langsung mempengaruhi kepuasan afektif, sedangkan penilaian kognitif terhadap kondisi pekerjaan lebih stabil dan mempengaruhi kepuasan kognitif, sehingga keduanya berinteraksi untuk membentuk keseluruhan kepuasan kerja[112]. Bukti analisis terbaru tentang peran emosi diskret menunjukkan bahwa emosi

---

[110] Mostafa & H. J. B. Jaafar. Revisiting Job Characteristics and Job Satisfaction: A Systematic Review with Bibliographic Analysis. *Multidisciplinary Reviews*, 7:7 (April, 2024) Article 2024142. https://doi.org/10.31893/multirev.2024142.

[111] Judge, D. Heller, dan M. K. Mount. "Five-factor model of personality and job satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 87:3 (2002), 530–541, https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530.

[112] R. Ilies & T. A. Judge. An Experience-Sampling Measure of Job Satisfaction and Its Relationships with Affectivity, Mood at Work, Job Beliefs, and General Job Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational* Psychology, 13:3 (September, 2004) 367–389. https://doi.org/10.1080/13594320444000137.

negatif seperti frustrasi dan kecemasan mereduksi kepuasan sedangkan emosi positif meningkatkan kepuasan, sehingga pemahaman mekanisme afektif juga penting untuk intervensi manajerial yang menargetkan pengalaman kerja sehari-hari[113]. Oleh karena itu teori-teori utama ini saling melengkapi, yakni Locke memberikan dasar evaluatif, Herzberg menyorot dimensi intrisik dan ekstrinsik, JCM menjelaskan jalur karakteristik pekerjaan ke kondisi psikologis, dan model kognitif-afektif menangkap dinamika emosional, sehingga gabungan kerangka ini memberikan peta teoretis komprehensif untuk penelitian dan praktik terkait kepuasan kerja.

3. Dimensi dan Indikator Operasional

Kajian kepuasan kerja muncul dua pendekatan pengukuran yang saling melengkapi yaitu pendekatan global dan pendekatan faset. Pendekatan global menilai seberapa puas seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan dengan satu skor agregat yang menangkap penilaian umum individu terhadap pekerjaannya, sedangkan pendekatan faset memecah kepuasan menjadi aspek-aspek spesifik pekerjaan seperti kepuasan terhadap gaji, supervisor, rekan kerja, tugas pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan promosi sehingga memungkinkan diagnosis unsur mana yang kuat atau lemah dalam pengalaman kerja seseorang[114]. Perbedaan ini tidak hanya bersifat metodologis tetapi juga substantif karena hubungan antara kepuasan dan *outcome* organisasi seperti *turnover intention* dan performa sering berbeda bila dianalisis pada tingkat faset dibandingkan tingkat global, sehingga kombinasi kedua pendekatan sering direkomendasikan dalam penelitian. Pendekatan faset juga lebih informatif untuk intervensi HR karena menunjukkan elemen pekerjaan mana yang harus ditarget[115].

---

[113] Williams, J. S. Thomas, A. A. Bennett, G. C. Banks, A. Toth, A. M. Dunn, A. McBride & J. Gooty. The Role of Discrete Emotions in Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 45:1 (January, 2024) 97–116. https://doi.org/10.1002/job.2747

[114] D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England & L. H. Lofquist. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center* (1967). https://doi.org/10.1037/t05540-000.

[115] P. E. Spector. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology,* 13:6 (December, 1985) 693–713. https://doi.org/10.1007/BF00929796.

Beberapa instrumen klasik mewakili kedua pendekatan tersebut. *minnesota satisfaction questionnaire* dikembangkan untuk menangkap dimensi intrinsik dan ekstrinsik kepuasan kerja dan tersedia dalam bentuk *short* dan *long form* sehingga populer untuk penelitian yang membutuhkan faset yang relatif ringkas namun informatif[116], sedangkan *job satisfaction survey* oleh Spector menawarkan pengukuran faset yang luas dengan 36 item yang mengeksplorasi sembilan domain kepuasan yang sering relevan di setting pelayanan dan pemerintahan[117]. Di sisi lain ada bukti empiris yang mendukung penggunaan ukuran *single-item* untuk menangkap kepuasan kerja global ketika pertimbangan praktis atau beban responden menjadi faktor pembatas, dan studi validasi serta menemukan bahwa *single item* global dapat memiliki validitas pragmatis yang memadai terutama bila dikombinasikan dengan indikator lain atau ketika reliabilitas internal tidak dapat ditentukan untuk *single-item*. Oleh karena itu pilihan instrumen harus menimbang trade-off antara kedalaman faset dan efisiensi pengukuran[118].

Secara empiris studi-studi tinjauan dan meta menegaskan bahwa struktur faset cenderung stabil lintas populasi namun penugasan item ke subskala intrinsik vs ekstrinsik kadang menunjukkan variasi empiris yang memerlukan verifikasi faktor melalui EFA/CFA dalam konteks budaya tertentu[119]. Validasi MSQ dan JSS di banyak negara menunjukkan reliabilitas yang baik namun juga menunjukkan bahwa beberapa item mungkin perlu disesuaikan secara bahasa dan kontekstual agar mempertahankan validitas konstruk, terutama dalam penelitian lintas budaya atau dalam setting pekerjaan baru seperti pekerjaan *remote* dan *gig economy*[120].

---

[116] D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England & L. H. Lofquist. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center* (1967). https://doi.org/10.1037/t05540-000.

[117] J. P. Wanous, A. E. Reichers & M. J. Hudy. Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures? *Journal of Applied Psychology,* 82:2 (April, 1997) 247–252. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247.

[118] Y. Fried & G. R. Ferris. The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40:2 (Summer, 1987) 287–322. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x.

[119] D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England & L. H. Lofquist. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center* (1967). https://doi.org/10.1037/t05540-000.

[120] Spector. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology,* 13:6 (December, 1985) 693–713. https://doi.org/10.1007/BF00929796.

Studi komparatif modern merekomendasikan laporan lengkap tentang analisis faktor dan koefisien reliabilitas tiap subskala ketika menggunakan MSQ atau JSS sehingga pembaca dapat menilai apakah pengukuran faset relevan untuk sampel dan konteks tertentu[121].

4. Faktor Penyebab

Karakteristik pekerjaan merupakan *antecedent* yang sangat konsisten terhadap kepuasan kerja dan mekanismenya dijelaskan secara rinci oleh *job characteristics model* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham. Lima dimensi inti *job characteristics* yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* membentuk kondisi psikologis penting yang meningkatkan *meaningfulness*, *responsibility*, dan *knowledge of results* sehingga mendorong kepuasan intrinsik[122]. Berdasarkan tinjauan yang mengikuti model ini menemukan hubungan stabil antara dimensi-dimensi pekerjaan tersebut dan kepuasan kerja meskipun kekuatan korelasi dipengaruhi oleh moderator seperti *growth need strength* dan konteks pekerjaan, desain pekerjaan yang meningkatkan otonomi dan *feedback* secara empiris terbukti menaikkan kepuasan intrinsik lebih kuat daripada sekadar peningkatan kompensasi ekstrinsik. Oleh karena itu, *redesign* pekerjaan dan intervensi yang menambah otonomi serta umpan balik dianggap strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja yang bersifat intrinsik[123].

Sistem *reward* dan kompensasi juga terbukti memengaruhi kepuasan, namun efeknya tidak selalu linier dan sering berbeda menurut apakah *reward* bersifat intrinsik atau ekstrinsik. Teori Herzberg dan penelitian empiris berikutnya menunjukkan bahwa perbaikan aspek *hygiene* seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan dapat mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak selalu meningkatkan

---

[121] Judge, H. M. Weiss, J. D. Kammeyer-Mueller & C. L. Hulin. Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 102:3 (March, 2017) 356–374. https://doi.org/10.1037/apl0000181.

[122] J. R. Hackman & G. R. Oldham. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:2 (August, 1976) 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7.

[123] Y. Fried dan G. R. Ferris. "The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis" *Personnel Psychology*, 40:2, (Juni, 1987), 287–322, https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x

kepuasan jangka panjang kecuali disertai peningkatan motivator intrinsik[124]. Selain itu bukti lainnya menunjukkan bahwa persepsi keadilan distributif terhadap kompensasi memperkuat efek gaji terhadap kepuasan, artinya transparansi dan fairness sistem *reward* dapat memperbesar dampak positif kompensasi terhadap kepuasan kerja. Di era kerja modern pemberian *reward non-moneter* seperti pengakuan, kesempatan pengembangan, dan pekerjaan yang bermakna kian penting untuk mendongkrak kepuasan[125].

Gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi merupakan faktor sosial yang kuat mempengaruhi kepuasan. *Perceived Organizational Support* yang menjelaskan sejauh mana organisasi dipersepsikan peduli pada kesejahteraan karyawan berasosiasi positif dengan kepuasan kerja karena POS mendorong norma resiprositas dan meningkatkan perasaan dihargai[126]. Selain itu kualitas hubungan atasan-bawahan yang dimodelkan oleh *leader-member exchange* serta gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti meningkatkan kepuasan pengikut melalui mekanisme inspirasi, dukungan, dan pemberdayaan[127]. Kepemimpinan memperlihatkan bahwa transformasional dan *contingent reward leadership* berkaitan positif dengan *follower satisfaction*, sehingga pengembangan kapabilitas kepemimpinan menjadi salah satu jalur intervensi untuk meningkatkan kepuasan tim[128].

Faktor personal seperti kepribadian, nilai, dan ekspektansi juga memainkan peran penting sebagai *antecedent* sekaligus moderator hubungan kerja dan kepuasan. *Five-Factor Model* mengindikasikan bahwa neurotisisme

---

[124] Alshmemri M, Lina Shahwan-Akl, and Phillip Maude. "Herzberg's two-factor theory", *Life Science Journal*, 14:7 (2017), 12-16.

[125] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology,* 71:3 (August, 1986) 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

[126] Judge, D. Heller, dan M. K. Mount. "Five-factor model of personality and job satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 87:3 (2002), 530–541, https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530

[127] Judge dan R. F. Piccolo. "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity" *Journal of Applied Psychology*, 89:5 (2004), 755–768, https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755.

[128] Kossek dan C. Ozeki. "Work–family conflict, policies, and the job life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior human resources research." *Journal of Applied Psychology*, 83:2 (1998), 139–149. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139

berkorelasi negatif kuat dengan kepuasan sedangkan *extraversion* dan *conscientiousness* berkorelasi positif, sehingga disposisi individu mempengaruhi cara pengalaman kerja diterjemahkan menjadi penilaian kepuasan[129]. *Work–life balance* antara peran kerja dan peran keluarga juga berpengaruh besar; meta-tinjauan dan ulasan menunjukkan bahwa *work–family conflict* menurunkan kepuasan kerja sementara kebijakan fleksibilitas kerja dan dukungan *work-life policies* dapat meredam efek negatif tersebut. Oleh karena itu model antecedent terbaik memadukan faktor pekerjaan, *reward*, kepemimpinan, dukungan organisasi, dan karakteristik individu untuk menjelaskan variasi kepuasan kerja.

5. Kepuasan Kerja dalam Pendidikan Islam

Kepuasan kerja dalam lingkungan pendidikan Islam harus dimulai dari definisi teoretis yang mapan dalam psikologi organisasi karena ia menjadi kerangka untuk memahami proses psikologis guru di madrasah, pesantren, dan sekolah Islam. *Job satisfaction* menurut Locke adalah keadaan afektif yang menyenangkan akibat penilaian individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek kognitif dan emosional sekaligus[130]. Dua teori klasik yang sering dijadikan rujukan yakni teori dua faktor Herzberg yang memisahkan *hygiene factors* dan motivator[131] serta *job characteristics* model Hackman dan Oldham yang menempatkan dimensi pekerjaan seperti otonomi dan umpan balik sebagai determinan kepuasan intrinsik menunjukkan bahwa faktor struktur pekerjaan, penghargaan, serta kemungkinan pengembangan profesional berperan besar pada kepuasan guru[132]. *Affective events theory* menegaskan bahwa peristiwa kerja harian dan pengalaman afektif di tempat

[129] T. D. Allen, D. E. L. Herst, C. S. Bruck & M. Sutton. Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5:2 (April, 2000) 278–308. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278

[130] E. A. Locke. What Is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4:4 (September, 1969) 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0.

[131] F. Herzberg, B. Mausner & B. B. Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons (1959).

[132] J. R. Hackman & G. R. Oldham. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:2 (August, 1976) 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7.

kerja membentuk mood kerja yang kemudian mempengaruhi kepuasan jangka pendek dan penilaian global terhadap pekerjaan[133].

Konteks pendidikan Islam nilai-nilai religius dan tafsir Al-Qur'an menjadi sumber normatif yang membentuk orientasi makna kerja guru sehingga pengalaman kerja sering ditafsirkan bukan hanya sebagai profesi tetapi juga sebagai ibadah dan amanah. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surah Al-Qashash ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: "Salah seorang dari kedua perempuan itu berkata: Wahai ayahku, ambillah dia sebagai pekerja, sesungguhnya sebaik-baik orang yang engkau ambil untuk bekerja adalah orang yang kuat lagi amanah."' (QS. Al- Qashash [28]: 26).

Kajian tafsir tentang amanah menurut tafsir al-Tabari menegaskan bahwa konsep amanah di dalam Al-Qur'an berfungsi sebagai landasan etika kerja yang menuntut integritas, tanggung jawab, dan pertanggungjawaban moral terhadap tugas yang dipercayakan kepada individu, sehingga guru yang memaknai tugasnya sebagai amanah cenderung melaporkan makna kerja yang lebih tinggi dan kemungkinan kepuasan intrinsik yang meningkat[134]. Pembahasan tafsir ihsan pada karya-karya kontemporer seperti Tafsir al-Munir memperluas dimensi ini dengan menunjukkan bahwa ihsan menuntut mutu kerja yang ditunaikan secara maksimal dan dilandasi kesadaran bahwa tindakan diawasi secara ilahi, konsekuensi yang muncul adalah tingginya orientasi kualitas, tanggung jawab sosial, dan kecenderungan melihat pekerjaan sebagai sarana ibadah sehingga berdampak positif pada persepsi kepuasan yang bersifat nilai-sentris[135]. Tafsir dan studi maudhui tentang wasatiyyah dan tawazun menegaskan prinsip moderasi dan

[133] R. Ilies & T. A. Judge. An Experience-Sampling Measure of Job Satisfaction and Its Relationships with Affectivity, Mood at Work, Job Beliefs, and General Job Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational* Psychology, 13:3 (September, 2004) 367–389. https://doi.org/10.1080/13594320444000137.

[134] M. Y. A. Md Isa. Amanah Dalam Pekerjaan Menurut Tafsir Al-Tabari. *International Journal of Islam and Contemporary Affairs*, 1:2 (December, 2021) 58–74. https://doi.org/10.61465/jurnalyadim.v1i2.61.

[135] I. Luthfiah, I. Astuti & Faridah. The Concept of Ihsan in Al-Munir's Tafsir and Its Implications in the Workplace. *Fitua: Jurnal Studi Islam*, 6:2 (September, 2025) 1–10. https://doi.org/10.47625/fitua.v6i2.1070.

keseimbangan yang relevan pada pengaturan beban kerja, pengaturan waktu pendidikan dan ibaadah, serta kebijakan organisasi yang memperhatikan kesejahteraan guru sehingga kebijakan yang terinspirasi nilai-nilai ini dapat menekan konflik peran dan menaikkan kepuasan kerja[136].

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[136] M. K. I. Zolkefley, C. M. N. Che Mohd Nassir & U. Jaffer. Work-Life Balance in Managing Stress, Job Satisfaction and Performance: The Wasatiyyah Concept and Neuroscience Perspective. *Global Journal Al-Thaqafah*, 13:2 (December, 2023) 27–39. https://doi.org/10.7187/GJAT122023-3.