

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Arus modernisasi mengharuskan organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia demi menjaga daya saing. Sebagai aset utama organisasi, sumber daya manusia (SDM) harus dikelola secara strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif. (Dessler, 2017). Aset manusia yang berkualitas akan memberikan kontribusi besar bagi perkembangan organisasi profit maupun non profit. Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa keberhasilan suatu organisasi diukur dari pengelolaan SDM sebagai aset intelektual dalam kerangka visi strategis.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagian besar ditentukan oleh peran dan kontribusi dunia pendidikan. Tilaar (2002) berpendapat bahwa guru berperan dalam mencetak kompetensi manusia sebagai penentu keberhasilan pembangunan bangsa. Lickona (1991) menegaskan bahwa pendidik dengan keterlibatan emosional dan integritas tinggi akan membentuk peserta didik yang berkualitas. Pentingnya peran guru membuat lembaga pendidikan wajib menjaga aspek psikologis guru melalui penguatan *organizational commitment*. Terciptanya komitmen organisasi memberikan dorongan internal dalam kontribusi maksimal guru mencapai tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Strategi mempertahankan komitmen guru menghadapi tantangan yang berat. Laporan TALIS (OECD, 2025) mencatat bahwa 20% guru berusia di bawah 30 tahun berencana mengundurkan diri dalam waktu dekat. Angka pengunduran diri bahkan berada di angka 50% di wilayah tertentu. Laporan *International Education Recruitment Report* (IERR) dari Teach Away (2026) mengungkapkan bahwa 60% guru telah mempertimbangkan untuk meninggalkan dunia pendidikan. Tingginya angka tersebut menunjukkan adanya masalah mendasar pada manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan. Masalah pengunduran diri yang tidak

segera diatasi akan menjadi krisis kekurangan guru berkualitas di masa depan.

Ketergantungan pada tenaga pendidik non-PNS membuat Indonesia menghadapi krisis komitmen guru yang mengancam kualitas pendidikan. Laporan Dataloka (2026) menyebutkan jumlah guru di Indonesia pada tahun ajaran 2024/2025 telah mencapai 4,21 juta jiwa. Porsi guru SD/MI di angka 1,84 juta atau 43,7% dari total guru dalam data nasional. Guru dibawah naungannya Kementrian Agama pada bulan Februari 2026 mencapai 1.157.050 dengan 68,8% tercatat sebagai guru non-PNS (Fajar, 2026). Tingginya persentase guru non-PNS menghadapi tantangan komitmen yang berat.

Mempertahankan komitmen guru non-PNS menjadi sangat mendesak karena stabilitas kerja yang rendah. Guru non-PNS hanya bergantung pada honorarium yang terbatas ketika guru PNS memiliki jaminan regulasi dan kesejahteraan dari negara (Halawa, Zega, Telaumbanua, & Mendrofa, 2025). Tantangan ini diperberat oleh beban yang setara guru PNS dengan pengembangan karier yang berbeda (Hutasuhut, et al., 2025).

Observasi awal mengonfirmasi bahwa guru non-PNS di MI Ma'arif Kecamatan Cilongok menghadapi masalah yang kompleks dan serius. Keterbatasan kesejahteraan, kepastian status dan *dead-end job* menjadi kendala utama dalam menjaga komitmen guru non-PNS. Upaya mengatasi masalahpun terhambat oleh keterbatasan dana madrasah dan kurangnya dukungan regulasi pemerintah.

Namun kesenjangan tersebut tidak menurunkan kuantitas tenaga pendidik Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Cilongok. Guru non-PNS menunjukkan jumlah yang stabil dalam periode yang panjang. Berikut jumlah guru non-PNS MI Ma'arif di Kecamatan Cilongok :

Tabel 1.1 Jumlah guru non-PNS madrasah ibtidaiyah LP Ma'arif se-kecamatan Cilongok

No.	NAMA MADRASAH	JUMLAH
1	MI Ma'arif NU 1 Cilongok	11
2	MI Ma'arif NU 1 Sokawera	7
3	MI Ma'arif NU 1 Rancamaya	5
4	MI Ma'arif NU 1 Cipete	6
5	MI MA'ARIF NU 1 Pageraji	22
6	MI MA'ARIF NU Kalisari	10
7	MI MA'ARIF NU 1 Langgongsari	9
8	MI MA'ARIF NU 2 Panusupan	3
9	MI Ma'arif NU Batuanten	5
10	MI Ma'arif NU 2 Langgongsari	5
11	MI Ma'arif NU 1 Panusupan	3
12	MI Ma'arif NU 2 Al-Huda Sokawera	4
13	MI Ma'arif NU 1 Gununglurah	8
14	MI Ma'arif NU Al Ulwiyyah Panembangan	5
15	MI Ma'arif NU 1 Sudimara	8
16	MI Ma'arif NU Jatisaba	6
Total		117

Sumber : LP Ma'arif NU PCNU Banyumas (2026)

Fenomena unik di MI Ma'arif Kecamatan Cilongok menunjukkan mayoritas guru (74,7% dari 91 responden) adalah tenaga non-PNS yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun. Hasil observasi menunjukkan bahwa keterikatan emosional, rasa memiliki, serta kuatnya nilai kekeluargaan di madrasah menjadi faktor dominan yang menjaga guru non-PNS tetap bertahan. Kondisi psikologis yang mengikat karyawan dengan organisasi, yang didefinisikan sebagai komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat dipahami secara terpisah dari komitmen non-kerja individu. Komitmen guru sangat ditentukan oleh kemampuan institusi dalam

menyeimbangkan tuntutan profesional dengan kebutuhan personal mereka. Fisher, Bulger, dan Smith (2009) mendefinisikan *work-life balance* sebagai sejauh mana pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang saling mengganggu atau saling mendukung. *Work-life balance* melibatkan persepsi individu terhadap konflik peran dan perolehan manfaat energi di antara kedua domain tersebut.

Hasil observasi menunjukkan bahwa MI Ma'arif di Kecamatan Cilongok menerapkan jam kerja yang efisien. Jam kerja guru dimulai pukul 07.00 hingga 13.30 WIB. Kondisi ini memberikan ruang bagi guru untuk mengalokasikan waktu pasca-mengajar untuk kepentingan pribadi. Lembaga juga memberikan dukungan fleksibilitas dengan kemudahan birokrasi bagi guru yang memiliki keperluan pribadi mendesak. Berdasarkan wawancara dengan guru non-PNS didapat bahwa urusan pekerjaan mereka tidak mengganggu urusan pribadi. Fisher, Bulger, dan Smith (2009) menegaskan bahwa gangguan pekerjaan terhadap kehidupan pribadi merupakan sumber stres kerja (*job stressor*). Birokrasi di MI Ma'arif memudahkan guru untuk menyeimbangkan peran profesional dengan tanggung jawab pribadi mereka.

Pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasi telah dibuktikan secara konsisten oleh berbagai peneliti. Penelitian oleh Azizah & Helmy (2024) menunjukkan bahwa ketersediaan fasilitas keseimbangan kehidupan-kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian terbaru oleh Hasan et al., (2021); Badrianto & Ekhsan, (2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Hal ini menegaskan bahwa dukungan institusi terhadap kebutuhan personal guru dapat memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional mereka.

Keterikatan emosional guru terhadap madrasah juga ditentukan oleh tingkat *job satisfaction* yang dirasakan saat bertugas. Merujuk pada model Meyer dan Allen (1997), kepuasan kerja dipandang sebagai faktor krusial yang menentukan keterikatan karyawan. Kepuasan kerja merupakan

manifestasi dari kecenderungan sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Brayfield & Rothe, 1951).

Brayfield & Rothe (1951) mengemukakan bahwa *job satisfaction* lebih dari sekedar kompensasi atau fasilitas, melainkan sebuah bentuk sikap secara menyeluruh terhadap pengalaman kerja. Wawancara dengan beberapa guru didapat bahwa mereka merasa puas dan bangga atas profesinya. Lingkungan kerja yang harmonis dan suportif turut memberikan kepuasan secara pribadi. Penelitian oleh Bashir, Manzoor dan Gani (2025) menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Nabila, Su'ud & Kurniady (2021), To & Huang (2022), Yusnita, Gursida & Herlina (2022).

Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh *workplace spirituality* atau spiritualitas di tempat kerja. Menurut Duchon dan Plowman (2005), keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi akan memperkuat keterikatan psikologis individu terhadap lembaga. Spiritualitas kerja merupakan keterlibatan batin pegawai yang muncul melalui pekerjaan bermakna dalam lingkungan komunitas yang suportif. (Ashmos & Duchon, 2000). Pemenuhan kebutuhan spiritual dan makna kerja oleh institusi meningkatkan komitmen afektif dan normatif individu. (Rego & Cunha, 2008).

Praktik spiritualitas dilapangan terintegrasi secara struktural dalam rutinitas kerja harian. Berdasarkan data observasi ditemukan aktivitas pemenuhan nilai-nilai organisasi yang menjadi bagian dari identitas kerja. Kesamaan identitas spiritual antara guru dan institusi menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Keadaan tersebut yang menjadi faktor pendukung utama dalam menjaga komitmen organisasi. Merujuk pada konsep Meyer dan Allen (1991), pemenuhan nilai-nilai pribadi oleh organisasi memfasilitasi identifikasi diri individu yang menjadi dasar dari komitmen afektif.

Penelitian empiris di berbagai sektor di Oman membuktikan bahwa spiritualitas di tempat kerja menjadi faktor utama dalam meningkatkan komitmen organisasi (Hisam & Sanyal, 2021) Penelitian oleh Astakoni et al. (2022) terhadap pekerja syarikat air di Bali mengukuhkan bukti bahwa spiritualitas di tempat kerja berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Hasil serupa ditemukan dalam penelitian oleh Pobri dan Aprilia (2021), Nuha dan Budiani (2023), Ardiansyah dan Musnaini (2022).

Penelitian ini mengintegrasikan *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *workplace spirituality* secara spesifik pada guru non-PNS di MI Ma'arif Kecamatan Cilongok. Studi ini penting karena mengisi celah penelitian terdahulu yang mayoritas berfokus pada guru sekolah negeri atau sektor industri. Penelitian ini menyoroti anomali guru yang menunjukkan loyalitas dan masa kerja yang panjang meskipun kondisi kesejahteraan kurang memadai. Penelitian ini berfokus pada variabel non-finansial sebagai faktor utama komitmen organisasi di tengah keterbatasan finansial. Variabel tersebut meliputi spiritualitas di tempat kerja, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Penelitian ini penting dilakukan dalam rangka merumuskan strategi komitmen guru yang berbasis pada faktor non-material. Studi ini menganalisis keterikatan aspek psikologis yakni keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja dan nilai spiritual guru dalam mempertahankan komitmen organisasinya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *workplace spirituality* terhadap *organizational commitment* guru non-PNS di MI Ma'arif Kecamatan Cilongok. Penelitian ini bertujuan merumuskan model komitmen berbasis kebutuhan psikologis dan spiritual untuk menciptakan dedikasi guru yang berkelanjutan demi kemajuan institusi pendidikan Ma'arif.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* guru non-PNS Lembaga Pendidikan MI Ma'arif di Kecamatan Cilongok?
2. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* guru non-PNS Lembaga Pendidikan MI Ma'arif di Kecamatan Cilongok?
3. Apakah *Workplace Spirituality* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* guru non-pns Lembaga Pendidikan MI Ma'arif di Kecamatan Cilongok?

1.3 Batasan Masalah

Fokus utama penelitian ini adalah mengkaji pengaruh tiga variabel independen terhadap satu variabel dependen. Variabel independent meliputi *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *workplace spirituality*. Dengan satu variabel dependen yaitu *organizational commitment*. Ruang lingkup subjek penelitian ini dibatasi khusus pada guru non-PNS (honorar) yang aktif mengajar di Madrasah Ibtidaiyah (MI) di bawah naungan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU. Batasan lokasi penelitian hanya mencakup madrasah-madrasah yang berada dalam wilayah administratif Kecamatan Cilongok, sehingga hasil penelitian ini mencerminkan kondisi spesifik guru di wilayah tersebut pada periode tahun ajaran 2025/2026.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Commitment* guru non-PNS Lembaga Pendidikan MI Ma'arif di Cilongok.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja) terhadap *Organizational Commitment* guru non-PNS Lembaga Pendidikan MI Ma'arif di Cilongok.

3. Untuk menganalisis pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Organizational Commitment* guru non-PNS Lembaga Pendidikan MI Ma'arif di Cilongok.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Khususnya mengenai keterikatan karyawan dalam organisasi pendidikan. Penelitian ini memperkuat teori Meyer dan Allen (1991) mengenai tiga komponen komitmen organisasi dengan menguji pengaruh faktor keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan nilai spiritual (*workplace spirituality*) sebagai variabel yang memengaruhinya. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji dinamika psikologi kerja pada tenaga pendidik non-PNS.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini bertujuan menjadi acuan strategis bagi pihak madrasah dan LP Ma'arif NU untuk menyusun kebijakan manajemen SDM dan kesejahteraan guru yang lebih komprehensif. Temuan dapat ini menjadi landasan bagi pengambil keputusan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mengintegrasikan keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan spiritualitas ditempat kerja sebagai fondasi utama dalam memperkuat dedikasi guru.

Bagi peneliti sendiri, studi ini menjadi implementasi nyata dari ilmu manajemen sumber daya manusia. Khususnya dalam memahami kompleksitas psikologi kerja di instansi pendidikan berbasis agama, sehingga dapat ditemukan model retensi yang tepat guna menjaga stabilitas dan kualitas pendidikan nasional di tengah tantangan finansial yang ada.