

Strategi Membangun Komitmen Guru Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Pada MTS Sunan Ampel Jember

Strategies for Building Teacher Commitment Through Leadership, Work Environment, and Compensation at MTS Sunan Ampel Jember

Suprayugo Wicaksono¹, Hary Sulaksono², Yuniorita Indah Handayani³

Program Studi Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember

e-mail: suprayugo29@gmail.com, hary@itsm.ac.id, yuniorita@itsm.ac.id

ABSTRAK

Komitmen guru merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran serta mendukung pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk membangun dan mempertahankan komitmen guru, terutama pada lembaga pendidikan yang memiliki keterbatasan sumber daya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi membangun komitmen guru melalui kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi pada MTs Sunan Ampel Jember. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Informan penelitian terdiri atas kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru yang memiliki tugas tambahan, dan guru mata pelajaran yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja yang kondusif, dan kompensasi berperan dalam membangun komitmen guru. Di antara ketiga faktor tersebut, kepemimpinan partisipatif dan lingkungan kerja yang kondusif memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kompensasi. Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa penguatan kepemimpinan, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal perlu menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan komitmen guru pada lembaga pendidikan.

Kata kunci: Komitmen Guru; Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; Kompensasi; Manajemen Pendidikan.

ABSTRACT

Employee commitment plays a crucial role in improving the quality of education and supporting the achievement of organizational goals. Therefore, identifying effective strategies to strengthen teacher commitment has become an important issue, particularly in educational institutions with limited financial resources. This study aims to analyze strategies for building teacher commitment through leadership, work environment, and compensation at MTs Sunan Ampel Jember. A qualitative approach with a case study design was employed. The informants consisted of the principal, vice principal, teachers with additional responsibilities, and subject teachers selected using purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, and analyzed using content analysis. The findings indicate that participative leadership, a conducive work environment, and appropriate

compensation collectively contribute to strengthening teacher commitment. Among these factors, participative leadership and a supportive work environment play a more dominant role than financial compensation. This study provides practical implications for educational institutions by emphasizing the importance of strengthening leadership practices, organizational culture, and interpersonal relationships to enhance teacher commitment.

Keywords: *Teacher Commitment; Leadership; Work Environment; Compensation; Educational Management.*

PENDAHULUAN

Guru yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, keterlibatan, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan sekolah (Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks pendidikan, komitmen guru tidak hanya berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran, tetapi juga terhadap keberlangsungan program sekolah dan pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan (Qomariah et al., 2022). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen guru dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan kepercayaan dan keterlibatan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Yukl, 2020). Sementara itu, lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan loyalitas individu terhadap organisasi (Basalamah & As'ad, 2021). Selain itu, kompensasi juga dianggap sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi individu yang dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen kerja (Armstrong & Taylor, 2023).

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Memon et al. (2023) mengungkapkan bahwa pada organisasi tertentu, komitmen karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh faktor intrinsik seperti nilai organisasi, kepemimpinan, dan hubungan interpersonal. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pembentukan komitmen guru masih memerlukan kajian lebih mendalam, khususnya pada lembaga pendidikan berbasis masyarakat yang memiliki keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi membangun komitmen guru melalui kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi pada MTs Sunan Ampel Jember. Meskipun hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hubungan antar variabel (Wahyudi et al., 2023; Kurniawanto et al., 2022). Pendekatan tersebut belum mampu menjelaskan secara mendalam bagaimana strategi organisasi membangun komitmen guru dalam kondisi keterbatasan sumber daya. Dengan demikian masih terdapat research gap terkait mekanisme pembentukan komitmen guru pada lembaga pendidikan yang memiliki keterbatasan finansial.

Fenomena menarik ditemukan pada MTs Sunan Ampel Jember. Sebagai lembaga pendidikan yang melayani masyarakat dengan kondisi ekonomi menengah ke bawah, madrasah ini menghadapi keterbatasan sumber daya finansial yang berdampak pada sistem kompensasi guru. Namun demikian, sebagian besar guru tetap menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap

lembaga. Kondisi ini menunjukkan adanya faktor-faktor lain yang mampu mempertahankan komitmen guru selain aspek finansial semata. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada upaya mengungkap strategi membangun komitmen guru melalui kombinasi kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja yang kondusif, dan kompensasi dalam konteks lembaga pendidikan berbasis masyarakat yang memiliki keterbatasan sumber daya finansial. Penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan antar faktor, tetapi juga memberikan pemahaman mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut diimplementasikan dalam praktik manajemen sekolah untuk mempertahankan komitmen guru.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa masih terdapat kesenjangan mengenai strategi yang paling efektif dalam membangun komitmen guru, khususnya pada lembaga pendidikan yang memiliki keterbatasan sumber daya finansial. Kondisi tersebut menjadikan penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi dalam membangun komitmen guru. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi membangun komitmen guru melalui ketiga faktor tersebut pada MTs Sunan Ampel Jember.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam fenomena komitmen guru serta strategi yang diterapkan oleh lembaga dalam membangun dan mempertahankan komitmen tersebut. Studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu objek penelitian, yaitu MTs Sunan Ampel Jember, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap konteks dan dinamika yang terjadi dalam organisasi (Creswell & Creswell, 2018).

Lokasi penelitian dilaksanakan di MTs Sunan Ampel Jember. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan pertimbangan bahwa madrasah tersebut memiliki karakteristik yang unik, yaitu mampu mempertahankan komitmen guru meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya dan kompensasi yang relatif terbatas. Kondisi tersebut menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti dalam perspektif manajemen sumber daya manusia pada sektor pendidikan.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Teknik ini digunakan karena peneliti membutuhkan informan yang dianggap memahami kondisi organisasi dan mampu memberikan informasi yang relevan sesuai fokus penelitian (Sugiyono, 2023). Informan terdiri atas Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, guru yang memiliki tugas tambahan, serta guru mata pelajaran. Secara keseluruhan penelitian melibatkan sepuluh informan yang dinilai memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen guru di MTs Sunan Ampel Jember.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi lapangan, dan dokumentasi. Wawancara digunakan sebagai sumber data utama untuk memperoleh informasi mengenai persepsi dan pengalaman informan terkait strategi membangun komitmen guru. Observasi dilakukan secara langsung untuk memahami kondisi lingkungan kerja, pola interaksi antar anggota organisasi, serta praktik kepemimpinan yang berlangsung di

lingkungan madrasah. Sementara itu, dokumentasi digunakan sebagai data pendukung yang meliputi dokumen kelembagaan, struktur organisasi, dan berbagai dokumen lain yang relevan dengan penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Tahapan analisis meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan proses interpretasi. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan pola, tema, dan hubungan yang ditemukan selama proses analisis data.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penggunaan triangulasi bertujuan meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan penelitian (Miles, *et all* 2020).

HASIL

Temuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, guru yang memiliki tugas tambahan, dan guru mata pelajaran di MTs Sunan Ampel Jember. Temuan penelitian dikelompokkan ke dalam empat aspek utama, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen guru.

Temuan Terkait Kepemimpinan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa seluruh informan memberikan penilaian positif terhadap kepemimpinan Kepala Madrasah. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat kekeluargaan, partisipatif, terbuka terhadap masukan, serta mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Guru merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat sehingga muncul rasa dihargai dan memiliki terhadap lembaga.

Selain itu, Kepala Madrasah dinilai mampu menjadi teladan melalui konsistensi antara ucapan dan tindakan, memberikan pendampingan kepada guru, serta menciptakan keseimbangan antara ketegasan dan keterbukaan. Meskipun beberapa informan menilai proses pengambilan keputusan terkadang membutuhkan waktu lebih lama karena mempertimbangkan banyak masukan, keputusan yang dihasilkan dianggap lebih dapat diterima oleh seluruh guru. Secara umum, kepemimpinan Kepala Madrasah menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan dan komitmen guru terhadap madrasah.

Temuan Terkait Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di MTs Sunan Ampel dinilai cukup kondusif baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Meskipun terdapat keterbatasan fasilitas akibat kondisi keuangan lembaga, para guru tetap dapat melaksanakan tugas dengan baik melalui kerja sama dan saling membantu.

Temuan yang paling menonjol justru terdapat pada lingkungan kerja nonfisik. Hubungan antar guru berlangsung harmonis, komunikasi berjalan terbuka, dan budaya kekeluargaan sangat terasa dalam aktivitas sehari-hari. Kondisi tersebut menciptakan kenyamanan psikologis yang membuat guru merasa betah bekerja dan tetap mempertahankan komitmennya terhadap madrasah.

Temuan Terkait Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru menyadari bahwa kompensasi yang diterima masih berada di bawah standar yang diharapkan. Namun demikian, persepsi terhadap kompensasi berbeda-beda sesuai kondisi pribadi masing-masing informan.

Sebagian guru merasa kompensasi masih mencukupi karena memiliki sumber penghasilan lain, sebagian menerima kondisi tersebut sebagai bentuk pengabdian dan nilai religius, sedangkan beberapa informan menganggap kompensasi belum sebanding dengan beban kerja yang dijalankan. Meskipun demikian, secara umum guru tetap menunjukkan loyalitas terhadap lembaga sehingga kompensasi bukan menjadi alasan utama mereka bertahan di MTs Sunan Ampel Jember.

Temuan Terkait Komitmen Guru

Seluruh informan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap madrasah meskipun menghadapi keterbatasan kompensasi. Kepala Madrasah menilai bahwa guru tetap hadir tepat waktu, menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, dan aktif dalam berbagai kegiatan sekolah. Komitmen tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor utama.

Kepemimpinan Kepala Madrasah menjadi faktor yang paling dominan dalam membangun komitmen guru karena mampu menumbuhkan rasa dihargai, dipercaya, dan didampingi dalam bekerja. Selain itu, lingkungan kerja yang harmonis dan penuh kekeluargaan membuat guru merasa nyaman serta memperkuat keinginan untuk tetap mengabdikan diri di madrasah. Sementara itu, kompensasi dipandang sebagai faktor pendukung yang penting, namun bukan penentu utama komitmen. Nilai pengabdian, tanggung jawab moral, dan kesamaan visi terhadap lembaga menjadi alasan utama guru tetap bertahan dan memberikan kontribusi terbaik bagi MTs Sunan Ampel Jember.

Tabel 1. Hasil Cek Trianggulasi Data

Tema	Wawancara	Observasi	Dokumentasi	Kesimpulan
Kepemimpinan	Guru dilibatkan dalam Keputusan	Komunikasi terbuka terlihat dalam rapat	Notulen dan pembagian tugas	Terkonfirmasi
Lingkungan Kerja	Hubungan kerja harmonis	Interaksi positif antar guru	Program kerja kolaboratif	Terkonfirmasi
Kompensasi	Guru memahami keterbatasan Lembaga	Tidak ditemukan konflik terkait gaji	Data kompensasi tersedia	Terkonfirmasi
Komitmen Guru	Guru tetap bertahan dan aktif	Kehadiran dan partisipasi tinggi	Keterlibatan dalam kegiatan sekolah	Terkonfirmasi

Sumber: Data diolah peneliti 2026

PEMBAHASAN

Peran Kepemimpinan dalam Membangun Komitmen Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam membangun komitmen guru di MTs Sunan Ampel Jember. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pendekatan kekeluargaan, komunikasi terbuka, dan melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi tersebut menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan guru sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga.

Kepemimpinan partisipatif yang diterapkan kepala madrasah memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan aspirasi dan terlibat dalam berbagai kebijakan sekolah. Guru merasa dihargai sebagai bagian penting organisasi sehingga muncul kesediaan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kemajuan madrasah. Temuan ini sejalan dengan pendapat Yukl (2020) yang menyatakan bahwa pemimpin yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui peningkatan kepercayaan dan keterlibatan anggota organisasi.

Selain itu, kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai figur yang memberikan motivasi dan teladan kepada guru. Keteladanan pemimpin menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kerja guru. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin yang mampu menjadi role model akan memperkuat identifikasi anggota terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan komitmen organisasi. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Simanjuntak (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru. Dengan demikian, strategi kepemimpinan yang menekankan komunikasi, partisipasi, dan keteladanan dapat menjadi instrumen penting dalam membangun komitmen guru pada lembaga pendidikan. Temuan tersebut diperkuat oleh pernyataan salah satu informan yang menyatakan:

"Kepala madrasah tidak pernah mengambil keputusan sendiri untuk hal-hal penting. Biasanya kami diajak berdiskusi terlebih dahulu sehingga kami merasa dilibatkan dalam pengembangan sekolah." (Informan 3). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Kondisi ini sejalan dengan konsep kepemimpinan partisipatif yang menekankan pentingnya keterlibatan anggota organisasi dalam proses manajerial (Yukl, 2020). Temuan penelitian ini juga didukung oleh Robbins dan Judge (2022) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan, komunikasi yang efektif, dan partisipasi anggota organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, Armstrong dan Taylor (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan sumber daya manusia mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong loyalitas serta keterlibatan anggota organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu strategi utama dalam membangun komitmen guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Wahyudi et al. (2023) dan Simanjuntak (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan komitmen guru. Namun, penelitian ini memberikan temuan yang lebih spesifik bahwa pendekatan partisipatif dan kekeluargaan menjadi strategi yang efektif dalam mempertahankan komitmen guru pada lembaga pendidikan berbasis masyarakat dengan keterbatasan sumber daya.

Peran Lingkungan Kerja dalam Membangun Komitmen Guru

Lingkungan kerja merupakan faktor lain yang ditemukan berkontribusi terhadap pembentukan komitmen guru di MTs Sunan Ampel Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para guru merasakan suasana kerja yang kondusif, hubungan interpersonal yang harmonis, serta adanya budaya saling membantu dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Lingkungan kerja yang positif memberikan kenyamanan psikologis bagi guru sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan lebih optimal. Hubungan yang baik antar guru maupun antara guru dan pimpinan menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan kerja sama. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong terbentuknya loyalitas terhadap organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2018), lingkungan kerja yang baik tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik, tetapi juga mencakup aspek sosial dan psikologis yang dapat mempengaruhi sikap serta perilaku karyawan. Dalam konteks penelitian ini, aspek sosial justru menjadi faktor yang dominan dalam membangun komitmen guru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Basalamah dan As'ad (2021) yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan dan keterikatan individu terhadap organisasi. Ketika guru merasa diterima dan didukung oleh lingkungan kerjanya, maka mereka cenderung mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap lembaga.

Selain itu, lingkungan kerja yang harmonis mampu menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Guru tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga merasa menjadi bagian dari komunitas pendidikan yang memiliki tujuan bersama. Hal inilah yang memperkuat komitmen afektif guru terhadap madrasah. Salah satu informan menjelaskan:

"Walaupun fasilitas sekolah belum sempurna, tetapi hubungan antar guru sangat baik. Kami saling membantu ketika ada kesulitan sehingga suasana kerja terasa nyaman." (Informan 6). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aspek sosial dalam lingkungan kerja memiliki kontribusi yang besar terhadap terbentuknya komitmen guru. Hubungan interpersonal yang positif menciptakan rasa aman dan nyaman sehingga guru memiliki kecenderungan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Temuan ini mendukung penelitian Basalamah dan As'ad (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan keterikatan individu terhadap organisasi. Penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang harmonis antar guru menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan aspek fisik lingkungan kerja.

Peran Kompensasi dalam Membangun Komitmen Guru

Kompensasi merupakan faktor yang menarik dalam penelitian ini. Secara umum, teori manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa kompensasi yang memadai akan

meningkatkan motivasi dan komitmen kerja (Rivai, 2019). Namun hasil penelitian menunjukkan adanya fenomena yang berbeda. Sebagian guru di MTs Sunan Ampel Jember menerima kompensasi yang relatif terbatas dibandingkan standar upah yang berlaku. Meskipun demikian, kondisi tersebut tidak menyebabkan rendahnya komitmen guru terhadap lembaga. Para guru tetap menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik serta menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap madrasah. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen guru tidak semata-mata ditentukan oleh faktor ekonomi. Faktor intrinsik seperti panggilan pengabdian, nilai-nilai pendidikan, rasa tanggung jawab moral, serta kesamaan visi dengan lembaga menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempertahankan komitmen guru.

Hasil penelitian ini mendukung pandangan Meyer dan Allen (1997) bahwa komitmen organisasi terdiri atas dimensi afektif, normatif, dan kontinuan. Pada konteks MTs Sunan Ampel Jember, komitmen afektif dan normatif tampak lebih dominan dibandingkan komitmen kontinuan yang didasarkan pada pertimbangan ekonomi. Walaupun demikian, kompensasi tetap memiliki peran penting sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi guru. Oleh karena itu, peningkatan kesejahteraan guru tetap perlu menjadi perhatian manajemen sekolah agar komitmen yang telah terbentuk dapat dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Terkait kompensasi, salah satu guru menyampaikan:

"Kami memahami kondisi madrasah. Memang gaji belum besar, tetapi kami tetap mengajar karena merasa memiliki tanggung jawab untuk membantu pendidikan anak-anak di sini." (Informan 8). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa faktor intrinsik berupa pengabdian dan tanggung jawab moral menjadi faktor dominan yang menjaga komitmen guru. Temuan ini memperlihatkan bahwa aspek finansial bukan satu-satunya determinan komitmen organisasi pada lembaga pendidikan berbasis masyarakat. Hasil penelitian ini sejalan dengan Memon et al. (2023) yang menjelaskan bahwa komitmen tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi finansial, tetapi juga oleh faktor intrinsik. Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa nilai pengabdian, tanggung jawab moral, dan kesamaan visi lembaga mampu mempertahankan komitmen guru meskipun kompensasi masih terbatas.

Strategi Membangun Komitmen Guru

Berdasarkan hasil penelitian, strategi membangun komitmen guru di MTs Sunan Ampel Jember dilakukan melalui kombinasi antara kepemimpinan partisipatif, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan pemberian kompensasi yang disesuaikan dengan kemampuan lembaga. Strategi yang paling dominan adalah penguatan hubungan interpersonal melalui pendekatan kekeluargaan. Kepala madrasah berupaya membangun komunikasi yang intensif dengan guru sehingga tercipta hubungan yang dilandasi rasa saling percaya. Hubungan tersebut kemudian diperkuat oleh budaya kerja yang kolaboratif dan lingkungan sosial yang harmonis.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen guru pada lembaga pendidikan berbasis masyarakat tidak hanya dibangun melalui pendekatan finansial, tetapi juga melalui pendekatan sosial, psikologis, dan nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, upaya meningkatkan komitmen guru perlu dilakukan secara holistik dengan memperhatikan kebutuhan material maupun kebutuhan non-material guru. Hasil penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia pada sektor pendidikan dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan

kerja dapat menjadi faktor strategis dalam mempertahankan komitmen guru, bahkan ketika organisasi menghadapi keterbatasan sumber daya finansial.



Interpretasi Model

Model penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor utama yang membentuk komitmen guru di MTs Sunan Ampel Jember. Sementara itu, kompensasi berfungsi sebagai faktor pendukung yang memperkuat keberlanjutan komitmen. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada lembaga pendidikan berbasis masyarakat, komitmen guru lebih banyak dibangun melalui pendekatan sosial, psikologis, dan nilai-nilai organisasi dibandingkan pendekatan finansial semata.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen guru di MTs Sunan Ampel Jember dibangun melalui kombinasi faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi. Kepemimpinan kepala madrasah yang menerapkan pendekatan partisipatif dan kekeluargaan terbukti mampu menciptakan hubungan yang harmonis, meningkatkan kepercayaan guru, serta memperkuat rasa memiliki terhadap lembaga. Kondisi tersebut mendorong guru untuk tetap berkontribusi secara optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Lingkungan kerja yang kondusif juga menjadi faktor penting dalam membangun komitmen guru. Hubungan interpersonal yang baik, budaya kerja kolaboratif, serta suasana kerja yang mendukung memberikan kenyamanan psikologis bagi guru sehingga memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang positif memungkinkan guru merasa menjadi bagian dari komunitas yang memiliki tujuan dan nilai yang sama.

Temuan menarik dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen guru tetap terjaga meskipun kompensasi yang diterima relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa faktor intrinsik

seperti pengabdian, tanggung jawab moral, kesamaan nilai, dan kepercayaan terhadap visi lembaga memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor finansial dalam mempertahankan komitmen guru. Secara keseluruhan, strategi membangun komitmen guru di MTs Sunan Ampel Jember tidak hanya bertumpu pada aspek ekonomi, tetapi juga pada penguatan hubungan sosial, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan sumber daya manusia.

Hasil penelitian memberikan beberapa implikasi manajerial bagi pengelola lembaga pendidikan. Pertama, kepala sekolah atau kepala madrasah perlu mengembangkan gaya kepemimpinan partisipatif yang mampu melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan guru akan meningkatkan rasa memiliki dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Kedua, pengelola sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan hubungan interpersonal yang harmonis. Lingkungan kerja yang positif terbukti mampu meningkatkan loyalitas dan keterikatan guru terhadap lembaga.

Ketiga, meskipun keterbatasan anggaran sering menjadi kendala dalam pengelolaan lembaga pendidikan, peningkatan kesejahteraan guru tetap perlu menjadi perhatian. Pengelola sekolah dapat mengembangkan berbagai bentuk penghargaan non-finansial seperti pengakuan kinerja, kesempatan pengembangan kompetensi, dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi guru. Keempat, lembaga pendidikan perlu membangun budaya organisasi yang kuat melalui internalisasi visi, misi, dan nilai-nilai organisasi sehingga komitmen guru tidak hanya didasarkan pada faktor ekonomi, tetapi juga pada kesamaan tujuan dan rasa pengabdian terhadap dunia pendidikan.

REFERENCES

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.xxxx/grhrm.2021.xxx>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.xxx>
- Kurniawanto, H., Qomariah, N., & Setyowati, T. (2022). The role of job satisfaction in improving teacher performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 11(4), 112–120.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., Harun, H., Rashid, R. A., & Bakar, Z. A. (2023). Job satisfaction and employee commitment: A systematic review. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 45–61.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.

- Qomariah, N., Sanosra, A., Setyowati, T., & Wibowo, Y. G. (2022). Human resource management practices and teacher performance in educational institutions. *Journal of Educational Management Studies*, 4(2), 101–115.
- Rivai, V. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (6th ed.). RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2018). *Tata kerja dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Simanjuntak, R. (2013). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 45–56.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Wahyudi, W., Qomariah, N., & Setyowati, T. (2023). Leadership and organizational commitment among teachers: Evidence from Indonesian educational institutions. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 35–48.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.