

Mengapa Guru Madrasah Diniyah Bertahan ? (Studi Fenomenologi Komitmen Kerja Guru Di Lembaga Madrasah Diniyah Dengan Gaji Dibawah Upah Minimum)

Akh. Yunan Atho'illah
Dosen FEBI Surabaya | yunan.athoillah@uinsby.ac.id

Abstrack: Secara teoritik pemberian gaji pada para pekerja disebuah lembaga dibawah upah minimum dapat memunculkan ketidakpuasan pada karyawan, yang kemudian mengakibatkan *turnover* pada karyawan. Namun tidak demikian untuk kasus pekerja guru pada lembaga madrasah diniyah (Madin), dengan upah dibawah satandar mereka tetap bertahan dan bekerja dengan sepenuh hati. penelitian ini pertanyaan apa alasan guru madrasah diniyah bertahan (komitmen bekerja) pada suatu lembaga dengan dengan gaji dibawah umpah minimum, dan apa makna gaji bagi para pekerja mereka. Metode yang digunakan adalah fenomenologi. Metode utama dalam pengumpulan data adalah *depth interview*, sedangkan metode pendukung yang digunakan adalah observasi, perekaman interview, dan catatan lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen Kerja dimiliki oleh guru madrasah diniyah ternyata dibangun dari panggilan jiwa untuk menjadi seorang guru madrasah diniyah, hal tersebut melahirkan kepuasan batiniah yang bearasal dari kepercayaan dan pandangan Islam sehingga berapapun besaran gaji (termasuk gaji dibawah upah minimum) diterima dengan senang hati, artinya komitmen kerja guru madin memang dibangun dari semangat mengabdikan tanpa pamrih. Sedangkan arti gaji yang di berikan oleh lembaga dimaknai sebagai symbol apresiasi yang tidak boleh dilihat jumlahnya, sebab bagi para guru balasan dari Allah kelak akhirat jauh lebih besar, para guru percaya hidupnya akan diliputi keberkahan.

Keyword: *Guru Madin, Gaji, Komitmen Kerja*

Pendahuluan

Luhurnya cita cita madrasah diniyah (disingkat: madin) sebagai sekolah yang bercorak keagamaan Islam di Indonesia haruslah di imbangi dengan kuatnya bangunan organisasi pelaksana penyedia jasa layanan pendidikan tersebut. Di era kekininan dibutuhkan terobosan-terobosan baru agar madin mampu bertahan dalam persaingan bisnis layanan peneididikan yang semakin ketat. Langkah-langkah Lembaga dalam melakukan perubahan tentu saja harus disesuaikan dengan kondisi sumber daya manusianya. Sebab suatu Lembaga atau organisasi dapat berhasil jika lembaga atau organisasi tersebut secara efektif dan efisien dapat mengkombinasikan sumber-sumber dayanya guna menerapkan strategi-strategi yang diputuskan manajemen lembaga untuk mencapai tujuan yang direncanakan¹.

Sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan dalam organisasi atau Lembaga. Lembaga yang mempunyai *commit to sumber user* daya manusia yang baik, secara langsung atau tidak langsung Lembaga tersebut akan mempunyai kekuatan yang dapat diandalkan dalam mengarungi persaingan. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dalam Lembaga, karena tidak saja membantu Lembaga dalam menentukan sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tetapi juga membantu menentukan apa yang benar-benar yang dapat dicapai dengan sumber-sumber yang tersedia². Sumber daya manusia tersebut, tidak lain adalah para guru madin yang bekerja di lingkungan Lembaga.

Dari data Kementerian Agama perkembangan lembaga Madin di Jawa Timur sejauh ini secara kuantitatif mengalami peningkatan yang cukup signifikan dengan jumlah lembaga sebagai berikut, 23.011 tingkat *Ula* (pendidikan dasar), 6.601 tingkat *wustha* (menengah), dan 91 tingkat *Ulya* (pedidikan

¹ Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : PT. BPFE, hal. 13

² Barry, Cushway. 2002. *Human Resource Management*. Jakarta. PT Elex Media Kumputindo. Hal. 57

menengah atas). Sedangkan guru mencapai 273.588 (*ula, wustha, ulya*) serta Jumlah santri 1.855.572. di beberapa daerah pemerintah juga mencanankan dukungan terhadap eksistensi Madin dengan membuat peraturan daerah terkait hal itu, misalnya: dikabupaten banyuwangi muncul Perda Nomor 7 Tahun 2017 tentang Wajib Belajar Madrasah Diniyah Takmiliyah, di kabupaten Kudus muncul perda Nomor 3 Tahun 2013 Tentang Madrasah Diniyah Takmiliyah³.

Persoalannya adalah pada tingkat kesejahteraan guru madrasah diniyah, sebagai SDM yang handal yang berkerja sepenuh hati mencurahkan tenaganya dalam mencetak output lembaga ternyata gajinya tak seindah cita cita lembaga ini, gaji guru dan karyawan lainnya yang bekerja di lembaga madrasah diniyah masihlah dibawah upah minimum yang ditetapkan daerah, umumnya lembaga madrasah diniyah merupakan lembaga suadaya masyarakat sendiri yang madiri dan didirikan dengan misi keagamaan dengan mengandalkan donator dan simpatisan lembaga tersebut. Fakta ketidak sejahteraan guru madin ini salah satu alasan pemerintah yang mencoba mengalokasikan anggran untuk membantu kesejahteraan guru madin melalui bantuan intensif guru madin, meskipun hal ini belum mampu menjadi solusi persoalan setidaknya bantuan ini adalah wujut keperluan.

Survey dan observasi awal dilakukan terhadap guru madin pada Lembaga Pesantren Mambaul Khoiriyatil Islamiyah di Bangsalsari Jember, yakni berupa penyebaran skala, yang berisikan pertanyaan mengenai kondisi keuangan lembaga beserta system penggajianya, berikut masukkan yang mungkin dapat diberikan kepada Lembaga. Berdasarkan hasil survey dan observasi, ditemukan bahwa hampir sebagian besar guru madin merasakan nyaman dan bekerja dengan penuh semangat, penuh

³ Imam Wahyudiyanta, *Ini Upaya Pemprov Jatim Bina Madrasah Diniyah Tanpa Dukungan Pusat*, [detikNews / Berita-jawa-timur / Detail Berita](https://news.detik.com/berita-jawa-timur/) Kamis 09 Maret 2017, 20:38 WIB, dalam <https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-3443099/ini-upaya-pemprov-jatim-bina-madrasah-diniyah-tanpa-dukungan-pusat>

integritas yang dalam bahasa guru madin mereka sebut sebagai *istiqomah* penuh komitmen yang tinggi pada organisasi dengan upah kerja (*bisyaroh*) dibawah upah minimum. Sehingga dari survey awal ini menjadi alasan penelitian ini untuk menemukan jawaban, apa yang membuat para guru tetap setia dan nyaman bertahan bekerja sebagai guru madrasah diniyah dengan gaji dibawah upah minimum? Bagaimana cara yang mereka lakukan sehingga dapat bertahan pada lembaga dengan gaji dibawah upah minimum? Apa makna gaji bagi guru madrasah diniyah?

Berdasarkan fenomena lapangan yang muncul diatas, fokus dari penelitian ini adalah menggali lebih dalam kepada guru madin mengenai alasan terkuat, sehingga bertahan pada lembaga dengan gaji dibawah upah minimum, sehingga dengan penelitian ini diharapkan tercapai tujuan akhirnya melalui pengungkapan masalah masalah yang menyelimuti latar belakang penelitian ini. Berkaitan dengan hal tersebut, pertanyaan penelitian yang ingin diangkat berdasarkan latar belakang masalah adalah “Mengapa mereka bertahan pada lembaga dengan gaji dibawah upah minimum?” dan “Apa makna gaji bagi guru madrasah diniyah?.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan alasan bertahan dari guru madin pada lembaga dengan gaji dibawah upah minimum, dinamikanya, faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan mengatahui makna gaji bagi para pekerja yang berprofesi sebagai guru madin. Dengan harapan hasilnya dapat berdampak secara teoritis, yaitu penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan referensi di bidang Manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang mempelajari hal-hal yang menyangkut masalah sumber daya manusia dan kebijakan-kebijakan Lembaga.

Secara praktis penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi: *Pertama*; Guru madin itu sendiri, dapat menjadi masukan dan wacana, serta menambah perspektif dalam dunia kerjanya. *Kedua*; Manajemen Lembaga Madin pada Ponpes Mambaul Khoiriyatil Islamiyah di Bangsalsari Jember. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan oleh Lembaga untuk

menemukan solusi-solusi terbaik dalam menentukan kebijakan yang mampu mensinergikan langkah strategis manajemen di dalam Lembaganya utamanya manajemen penggajian. *Ketiga*; dapat menjadi bahan masukan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti kondisi lembaga dengan gaji dibawah upah minimum, beserta dampak yang muncul di dalam organisasi.

Kajian Pustaka

a. Kepuasan Gaji

Kepuasan atau ketidakpuasan atas gaji yang dirasakan karyawan adalah fungsi dari ketidaksesuaian antara berapa yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan yang nyata diterima. Kepuasan gaji dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* karyawan. Banyak penelitian menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan *turnover intention* negatif⁴. *Turnover intention* merupakan suatu fenomena yang kompleks yang ditentukan oleh beberapa faktor⁵.

Penelitian Vendenberghe; Tremblay (2008), dengan topik: *The Role of Pay satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study* menjelaskan bahwa pertama, hasil penelitian pada dua macam studi tersebut menemukan bahwa pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* sepenuhnya ditengahi oleh afektif komitmen dan persepsi pengorbanan atas komitmen. Kepuasan gaji juga berpengaruh signifikan terhadap normatif komitmen. Akhirnya

⁴ Yuyetta, Etna Nur Afri, 2002, "Pengaruh Tindakan Supervisi dan Persepsi Kewajaran Upah serta Promosi terhadap Keinginan Berpindah Akuntan Publik Yunior di Indonesia", Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis. Halaman 92 - 104

⁵ Coomber, B., & Louise Barriball, K. (2007). *Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature*. International Journal of Nursing Studies, 44 (2), Hal. 297-314. Diakses di <http://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.02.004>

pada studi kedua yang dilakukan pada sejumlah perusahaan Farmasi menemukan bahwa kepuasan gaji secara signifikan menurunkan *turnover intention* ⁶.

Model kepuasan gaji merupakan konsep *equity theory*. Menurut teori keadilan bahwa orang di tempat kerja membandingkan antara apa yang ia berikan pada organisasi sebagai *input* dengan apa yang ia terima (*outcome*) dari organisasi, kemudian ia membandingkannya dengan masukan (*input*) karyawan lain dengan hasil (*outcome*) yang diterima karyawan lain tersebut. Dengan kata lain rasio hasil masukan seorang karyawan dibanding dengan rasio hasil masukan karyawan lainnya, kemudian diantara mereka akan muncul persepsi bahwa mereka diperlakukan adil atau tidak adil oleh organisasi. *Outcome* yang utama adalah gaji, selain penghargaan, promosi dan status⁷ (Indriyo Gitosudarma, I Nyoman Sudita, 2008).

Jika yang terjadi adalah ketidak puasan maka bisa berdampak munculnya *turnover intention* dimana kemudian karyawan tersebut akan memutuskan akan keluar dari organisasi dan mencari alternatif pekerjaan di organisasi yang lain. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negative terhadap *turnover intention*⁸.

b. Kepuasan Kerja

⁶ Christian Vandenberghe and Michel Tremblay, *The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study*, Journal of Business and Psychology ; Published by: [Springer](#), Vol. 22, No. 3 (Mar., 2008), pp. 275-286

⁷ Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE. . 2008. Hal. 20

⁸ Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. *Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or rganizational Commitment?*, Journal of Organizational Behavior: 19, Wiley (1998), hal 305–320.

Kepuasan kerja yang positif adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari pengalaman kerja dan penilaian darinya (Liu, D., Mitchell, T., Lee, T., & Holtom, B.). Hasil penelitian Coomber & Barriball terdahulu membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*, Begitu juga dari analisis meta menemukan hasil yang konsisten pada sebagian besar studi. Selain itu secara statistik juga dibuktikan adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*⁹. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi yang bersangkutan akan semakin kecil, begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan literatur dari penelitian Chen.C., R.E., P., Thomas.H, & Bliese, juga menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*, sedangkan komitmen kerja memiliki hubungan positif dan erat dengan kepuasan kerja. Pekerja akan merasa puas dengan pekerjaannya jika mereka aktif terlibat atau memiliki komitmen dengan pekerjaannya. Karena mereka memiliki komitmen kerja yang tinggi, mereka akan merasa sangat puas dengan pekerjaannya dan akhirnya *turnover intention* rendah. Komitmen organisasional berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan dan tingkat keterlibatan mereka dalam organisasi¹⁰.

Komitmen organisasional juga diartikan sebagai adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen

⁹ Coomber, B., & Louise Barriball, K. (2007). *Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature.*, Hal. 297–314.

¹⁰ Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). *The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions.* Academy of Management Journal, 54, Hal. 159-181. doi:10.5465/AMJ.2011.59215089.

organisasional rendah cenderung untuk mencari kesempatan kerja yang lebih baik dan keluar dari pekerjaannya karena dalam diri mereka telah tertanam keinginan untuk keluar dari organisasi. Beberapa peneliti seperti Samad (2006); Lee *et al.*, (1992) menyimpulkan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasional akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan niat keluar (*turnover intention*) semakin rendah. Elangovan (2008) menambahkan pendapat bahwa terdapat korelasi negatif antara komitmen organisasional dengan *turnover intention*, yakni jika komitmen organisasional rendah maka *turnover intention* akan tinggi¹¹.

c. *Turnover Intention*

Turnover intention adalah konstruk perasaan seorang karyawan atau pekerja yang membuatnya berkeinginan untuk pindah atau keluar dari perusahaan tempat ia bekerja, hal ini tentunya merupakan sebagian dari pada persoalan yang menjadi bagian dari fokus kajian lini manajemen Sumber Daya Manusia. Tetap bertahanya seseorang dalam sebuah perusahaan atau ia memutuskan keluar merupakan persepsi yang terkait dengan *turnover intention*. Hasil penelitian Griffeth mendapatkan temuan bahwasanya niat adalah yang utama, karyawan yang berniat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) adalah salah satu faktor yang terkuat dan langsung menyebabkan karyawan keluar dari organisasi (*turnover*)¹².

Jaros, Jermier, Koehler and Sincich dalam suatu kajiannya terhadap beberapa penelitian mengemukakan bahwa sebagian besar penelitian tentang *turnover* menjelaskan bahwa variabel-variabel seperti kepuasan kerja, dan komitmen

¹¹ Gomez-Mejia, L.R., and D.B. Balkin. 1984. *Faculty Satisfaction with Pay and Other Job Dimensions Under Union and Nonunion Conditions*. Academy of Management Journal, Vol 3, hal. 591-602

¹² Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000). *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implication for the Next Millennium*. *Journal of Management* 26 (3), hal.463-488.

organisasional yang paling sering diteliti. Sejalan dengan hasil penelitian di atas, temuan empiris yang berkaitan dengan proses terjadinya *turnover* bahwa sikap karyawan keluar dari organisasi secara langsung dipengaruhi oleh *turnover intention*¹³. Penelitian yang dilakukan oleh Lilie Lum, *et al*, (1998) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan *turnover intention*. Sedangkan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang paling kuat dan langsung terhadap *turnover intention*. Sementara itu kepuasan gaji menunjukkan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *turnover intention*.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, pada penelitian yang berjudul “Mengapa Guru Madrasah Diniyah Bertahan? (Studi Fenomenologi Komitmen Kerja Guru Di Lembaga Madrasa Diniyah Dengan Gaji Dibawah Upah Minimum)” ini, dipilih berdasarkan beberapa alasan, sebagaimana yang di ungkapkan oleh Creswell¹⁴, antara lain:

Pertama; untuk mengabarkan apa yang sebenarnya terjadi diperlukan pertanyaan mendasar sebagai penelaah awal terhadap bahasan topic yang diteliti. *Kedua*; variable yang tidak mudah diidentifikasi membuat Topik penelitian perlu dieksplorasi, guna memperjelas tingkah laku informan teori-teori tidak cukup, otomatis perlu pengembangan teori. *Ketiga*; dengan format penelitian ini diharapkan gambaran yang mendetail mengenai topic yang ingin diteliti dapat ditampilkan. *Empat*; setting yang natural dibutuhkan dalam meneliti

¹³ Tett & Meyer, *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings*, *Jurnal of Personnel Psychology* 46(2): hal 259-293 · June 1993

¹⁴ Creswell. 1998. *Qualitative Inquiry: Choosing Among Five Traditions*. USA: Sage Publications Inc, hal. 60

informan, meninjau lokasi penelitian, perolehan akses, serta pengumpulan sumber informasi.

Kelima; peneliti yang melibatkan pembuatan narasi dalam bentuk cerita merupakan ketertarikan peneliti pada model penulisan kualitatif. *Keenam*; Kecukupan waktu dan sumber dalam pengumpulan data di lapangan secara menyeluruh dan analisa data informasi yang mendetail. *Ketujuh*; Adanya penerimaan oleh informan terhadap penelitian kualitatif. *Kedelapan*; Adanya penekanan peran peneliti sebagai pembelajar aktif dan dapat memberikan gambaran dari sudut pandang informan dibanding seorang 'ahli' yang memberikan penilaian terhadap informan.

Sedangkan pendekatan fenomenologi dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami informan dalam dunia pengalamannya. Pemahaman itu akan bergerak dari dinamika pengalaman sampai pada makna pengalaman. Penelitian fenomenologi menggambarkan makna pengalaman informan akan fenomena yang sedang diteliti. Husserl peletak dasar pendekatan fenomenologi yang mengembangkan filsafatnya dengan bertolak dari filsafat ilmu, yakin ada kebenaran bagi semua dan manusia dapat mencapai kebenaran itu¹⁵.

Fokus dari penelitian ini adalah menggali lebih dalam mengenai alasan terkuat guru madin sehingga bertahan pada lembaga dengan gaji dibawah upah minimum. Penelitian ini dilakukan untuk mengungkap permasalahan sesuai dengan latar belakang penelitian, mencari faktor yang berpengaruh terhadapnya, dan melihat perubahan yang terjadi sehingga dapat dicapai tujuan akhir penelitian.

Pemilihan informan penelitian dilakukan dengan teknik purposive, yaitu informan dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian. Informan penelitian akan dipilih secara purposive dengan meminta data relevan yang berfungsi sebagai crosscheck dari informan lain

¹⁵ Kuswarno, Engkus. 2009. *Fenomenologi*. Bandung: Widya Padjadjaran. Hal. 45

terhadap orang yang paling layak berdasarkan kriteria informan penelitian. Orang yang paling layak dalam hal ini adalah orang yang paling dapat mewakili populasi. Ada tiga kriteria informan dalam penelitian ini yaitu: *Pertama*; Informan adalah guru madrasah diniyah yang masih bertahan kurang lebih 5 tahun di Lembaga yang kurang kondusif. *Kedua*; Informan berusia 20-47 tahun (usia dewasa muda). Hal ini berdasarkan pendapat Papalia dan rekan-rekannya (2001) yang mengatakan bahwa usia ini, kemampuan kognitif dan penilaian moral lebih kompleks. Pilihan pendidikan dan karir dibuat pada masa ini. *Ketiga*; Bersedia menjadi informan penelitian.

Deskripsi para informan

a. Deskripsi Informan 1

Informan adalah seorang ayah dengan 3 anak, berperawakan agak gemuk, berkulit coklat sawo matang, dan rambut hitam ikal. Informan termasuk religious alumni salahsati pesantren besar di jatim, dan seorang yang ramah, serta pintar ngeles, ketika berargumen. Tealah lima tahun bekerja di lembaga ini menjadi guru madrasah diniah, aktifitas kesehariannya selain mengajar adalah berdagang pulsa dan hp bekas di rumahnya. peneliti mendapatkan informan ini berdasarkan arahan dari kepala yayasan pesantren tempat lembaga madrasah diniah ini bernaung.

b. Deskripsi Informan 2

Informan adalah seorang laki laki dengan 1 anak, berperawakan sedang, berkulit putih, dan selalu berpenampilan modis. Informan termasuk orang yang mudah bergaul, supel, dan ceria di madrasah. Mengajar sudah ditekuninya selama tujuh tahun semenjak ia lulus dari pesantren di daerah pasuruan, sampai ia menikah masih tetap bertahan mengajar di madrasah diniah, selain mengajar dimadrasah keseharian informan tiga adalah membantu mengarap sawah orang tua alias bertani. peneliti mendapatkan informan ini berdasarkan arahan dari kepala

yayasan pesantren tempat lembaga madrasah diniah ini bernaung.

c. Deskripsi Informan 3

Informan 3 adalah seorang laki laki dengan 2 anak, berperawakan mungil, dan selalu berpenampilan modis. Informan termasuk orang yang supel, komunikatif, dan ceria di madrasah. Bekerja menjadi guru madrasah diniah di tekuni selama enam tahun sampe sekarang, sejak beliau masih berjaka sampai menikah, dulu beliau juga alumni pesantren dimana ia mengajar madrasah diniah sekarang. Aktifitasnya selain bekerja di madrasah diniah ia adalah pekerja srabutan. . peneliti mendapatkan informan ini berdasarkan arahan dari kepala yayasan pesantren tempat lembaga madrasah diniah ini bernaung.

Hasil Penelitian

1. Berdasarkan Hasil Observasi Lingkungan kerja Madrasah diniyah Pondok Pesantren Mambaul Khoriyatil Islamiah Bangsalsari Jember Jatim, berdasarkan hasil observasi dan penemuan di lapangan, ada beberapa kondisi obyektif berkaitan dengan :

a. Gaji

Berdasarkan hasil observasi peneliti, gaji karyawan di madrasah diniah lembaga ini ada dibawah setandar upah minimum kabupaten jember. Para guru digaji satu bulan sekali yang di kenal dengan istilah *Bisyaroh* antara Rp 50.000 sampai dengan Rp. 100.000 . sebuah ukuran gaji yang memang sangat kecil bila dibandingkan dengan guru sekolah pada umumnya yang di gaji perjam berdasarkan mata pelajaran yang di ampu. Kecilnya gaji guru madin menyesuaikan dengan dengan keunagan lembaga yang memang sementara di topang oleh iuran SPP murit-murit madin yang murah, kebijakan SPP berbiaya murah merupakan bagian dari visi lembaga agar anak anak fakir miskin dapat ikut merasakan pendidikan madrasah diniah.

b. Sosial

Kondisi sosial yang umum terjadi di lingkungan Lembaga adalah adanya rasa kekeluargaan antar sesama karyawan. Terlebih lagi, bila dikaitkan dengan urusan pekerjaan mengajar dan mendidik, umumnya para guru madin sangat bersemangat dan gigih bekerjasama bahu membahu agar bagaimana caranya kelas kelas guru madin tidak sampai kosong atau tidak ada gurunya, umumnya mereka puas dan secara bersama-sama mampu mencitakan iklim social perjuangan dalam mencerdaskan para siswa madrasah diniah.

d. Manajemen

Kondisi manajemen dalam lingkungan Lembaga, sejauh pengamatan peneliti masih dikelola dengan format manajemen semi tradisional, adanya figur tokoh yang menjadi panutan merupakan penciri dari tradisionalnya komunikasi manajerial lembaga, namun di wilayah yang lain kerja kerja manajerial melalui perencanaan, mengorganisir realisasi program kerja, pengawasan dan mengevaluasi telah dijalankan fungsinya, adanya pembagian tugas yang tepat dan penjadwalan program pendidikan yang rutin telah membuat kondisi lembaga menjadi sangat teratur dan terarah.

Artinya sejauh pengamatan peneliti, lembaga madin yang menjadi pilar pendidikan pesantren di Pon. Pes Mambaul Khoiriyatil Islamiah ini sangat berkaitan dan harus selalu sinergi dengan misi dakwah dari pesantren. Untuk itu tim manajemen mulai beranjak melakukan beberapa pengelolaan secara professional meskipun disisi lain sebagaimana umumnya pesantren masih dikelola secara tradisional.

e. Psikologis

Berdasarkan kondisi di lapangan, kondisi psikologis yang dapat peneliti amati adalah munculnya kepuasan beberapa guru madin terhadap situasi kerja yang ada. Mereka merasa, mereka sepertinya telah mengangap madrasah diniah merupakan ruang luas medan perjuangan dalam menyemai ajaran agama kepada anak didik, hal tersebut mereka lakukan dengan istiqomah mengajar dengan sepenuh hati dan komitmen tinggi penuh tanggung jawab tanpa pamrih. Sehingga rendahnya

gaji bulanan yang mereka terima bukan alasan untuk merasa tidak puas dalam bekerja.

Berdasarkan Hasil Interview dengan Guru Madin

a. Gaji

Berdasarkan interview pada dasarnya para guru tetap mengharapkan imbalan atas kerja mereka sebagai guru madrasah diniyah

Yah nama imbalan dari hasil kerja itu boleh lah kita mengharapkan.. tapi tidak harus yang memberi imbalan itu lembaga ..Rejeki itu bisa dari mana mana, gaji madin itu Cuma dp alias dari tuhan lewat madin, sisanya kelak dibayar di akhirat... (informan 1)

Rejeki itu datangnya dari Allah dan rezeki setiap manusia telah diatur dan tidak mungkin tertukar, bahwa ada dua imbalan dari Allah yang diberikan disaat para guru menjalankan profesinya sebagai guru madin; imbalan yang diberikan di dunia dan imbalan yang diberikan di akhirat, imbalan dunia itu kecil di akhirat yang besar dan kekal.. (Informan 2)

Hampir semua guru disini tidak mengadakan gaji bulanan dari madin, kami disini murni berjuang melalui pendidikan, kalo cari gaji tidak disini, toh dengan begini anak saya juga bisa sekolah... sore hari saya berdagang, disini cuma cari keberkahan saja, kalo cari duit ya ndak disinilah, jadi disini adalah lading perjuangan saya.. (Informan 3)

Ada arti gaji yang berbeda, yaitu gaji guru madin hanya uang muka saja, tapi gaji aslinya besok disurga, dan semua guru madin di lembaga ini tidak bergantung dari bayaran sebagai guru madin.

b. Sosial

Berdasarkan hasil interview dengan pihak karyawan, kondisi social kerja Lembaga adalah cenderung kekeluargaan dan penuh semangat perjuangan. Hubungan kekeluargaan ini merupakan merupakan salah satu faktor yang membuat guru madin menjadi menikmati dan nyaman untuk tetap bekerja dalam perjuangan mencerdaskan siswa.

lingkungan kekeluargaannya bagus, ya.. disini semua guru saling memotivasi untuk istiqomah mengajar sebab ini adalah suatu lading amal yang besar pahalanya di sisi Allah.. (informan 1)

...kekerangan pasti ada disana sini, termasuk lingkungan social dimanapun, namun hal tersebut tidak menyurutkan semangat kekeluargaan para kru madin disini untuk mencari solusi masalah yang ada.. (informan 2)

Disini lingkungannya guyup rukun dan penuh kekeluargaan, kami biasanya saling menegur dan menasehati agar kami semakin hari semakin baik...(informan 3)

c. Manajemen

Kondisi manajemen yang diterapkan dilembaga madin menunjukkan bahwa ketokohan kepala sekolah dan budaya pesantren sangat kental disini.

...Lembaga ini budaya kerjanya mengikuti adat kebiasaan pesantren, namun kita tetap berinovasi belajar pada manajemen modern tetnag bagaimana merencanakan mengorganisasi dan mengevaluasi hasil belajar anak anak siswa disini (informan 1)

...karena mungkin ya itulah seperti yang saya bicarakan tadi sebelumnya bahwa manajemen di kantor saya bekerja ini sepertinya kurang ini lah, akan tetapi karena kompak dan guyup ikut perintah kiai akhirnya ya satu komando dan insallah jadi lading amal berjuang ...(informan 2)

...kapanpun kalo kita mau berhenti keluar dari madin bisa, dengan model menejerial yang bertumpu pada semangat berjuang ini, hati kita terpanggil untuk terus berjuang dan berproses disini...(informan 3)

e. Psikologis

1) Kepuasan Kerja

Gaji bukanlah faktor utama mengapa saya bergabung dan bekerja mengabdikan menjadi guru di sini akan tetapi justru saat saya diberi kesempatan untuk mengamalkan ilmu agama yang saya peroleh di pesantren dulu, saya merasa bersyukur dan berterimakasih, saya merasa puas berkerja dan menjadikan kerja saya disini sebagai lading amal dan keberkahan, bukan ladang

gaji untuk menafkahi keluarga, untuk menafkahi keluarga saya bekerja diluar jam mengajar... (informan 1)

Cukup nyaman. Sudah bersyukur sekali di beri kesempatan mengamalkan ilmu...(informan 2)

Namun demikian, semenjak membantu mengajar disini saya merasa kehidupan saya berubah, keluarga saya tentram dan ada aja rezki yang datang tak disangka sangka, meski gaji disini tidak sesuai dengan standar upah, yang saya lihat bukan gajinya, tapi Allah seolah memberi kesempatan saya untuk belajar sekaligus mengamalkan ilmu, sedangkan ilmu yang bermanfaat adalah harapan kita semuanya(informan 3)

2) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi, merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi guru madin untuk tetap bertahan dan tetap bekerja. Sedangkan komitmen organisasi, dikatakan sebagai keinginan guru madin untuk terlibat dalam kegiatan pekerjaan, yakni dengan tetap menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Disini ada, penyebab yang muncul dari luar, yakni lingkungan sosial kerja, dan pekerjaan, serta dari internal yakni diri guru madinitu sendiri.

Komitmen organisasi eksternal yang muncul, berupa tantangan pekerjaan yang dirasakan oleh guru madin ataupun lingkungan sosial yang ada.

Saya merasa terpanggil untuk bekerja lebih maksimal, yang saya ajar, siswa siswa madin disini adalah mayoritas keluarga yang kurang mampu, saya terpanggil untuk menjadi bagian dari proses transfer ilmu agama agar mereka nanti menjadi pribadi yang soleh...(informan 2)

Mengajar secara istiqomah adalah amanah kiai saya dipesantren, jadi tiada alasan untuk tidak bekerja dengan baik inilah lading pengabdian, penghargaan masyarakatpun cukup tinggi bagi kami yang mengabdikan sebagai guru ini .. (informan 3)

Sedangkan komitmen organisasi yang tumbuh dari internal dirikaryawan, yakni berupa rasa untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan perasaan ingin memberi kontribusi bagi Lembaga.

Kalau saya lama mengabdikan disini karna saya berharap keberkahan dari Allah yang dititipkan lewat para murid kita disini, itu keyakinan saya dan keyakinan santri yang lain, disini ada barokah Allah bagi siapa saja yang mau bekerja untuk mencerdaskan anak2 kaum muslimin...(informan 1)

Ini adalah lading amal saya...(informan 2)

Selain ada juga faktor lain yang ternyata muncul dari dalam diri guru madin untuk tetap bertahan di dalam Lembaga, yakni munculnya motivasi dari dalam diri para guru.

3) Motivasi

Motivasi adalah faktor yang sangat penting dan merupakan sesuatu yang memberi kontribusi lebih pada diri guru madin supaya tetap tinggal dan bertahan. Motivasi ini muncul dalam diri guru madin sebagai dorongan untuk tetap menyelesaikan pekerjaan dan tugas dari Lembaga. Motivasi ini dibedakan menjadi motivasi eksternal dan internal.

Faktor eksternal yang menjadi motivasi tersendiri bagi diri guru madin adalah dari pihak keluarga dan jenis pekerjaan itu sendiri. Keluarga saya mendukung 100% saya untuk ngalab berkah dengan bekerja mengabdikan disini...(informan 1)

Sejak pertama kali masuk pesantren hingga saat ini kebahagiaan santri adalah mengamalkan ilmu dalam hal ini mengajar disini (informan 2)

Makanya kan kita lebih antusias dalam bekerja, yang lain juga demikian niat berjuang,.. (informan 3)

Sedangkan motivasi yang muncul dari dalam diri individu antara lain adanya kebutuhan fisiologis, rasa aman, rasa kebersamaan, rasa harga diri, dan aktualisasi diri. Namun, dari beberapa kebutuhan tersebut kebutuhan fisiologis dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri menjadi hal yang sangat mendorong guru madin untuk tetap bertahan di Lembaga.

Keberkahan mengabdikan telah saya rasakan, saya harus istiqomah... (informan 1)

Ini adalah medan perjuangan, dan saya setiap saat selalu berharap inilah yang menjadi jalan saya masuk surge kelak... (informan 2)

Disamping itu saya memang hobi mengajar... (informan 3)

Motivasi yang muncul dalam diri karyawan, adalah modal mereka dalam bekerja sepenuh hati, besar kecil gaji bukanlah penentu kenapa mereka bekerja disini, dan bertahan untuk terus menerus bekerja dengan komitmen tinggi, dengan bekerja tanpa mempertimbangkan gaji membuat mereka enteng dalam menyelesaikan pekerjaan, bekerja berarti berjuang, mengabdikan dan mengamalkan ilmu.

H. Pembahasan Temuan Hasil Penelitian

Konsep *equity theory* merupakan Model kepuasan gaji. bahwa orang di tempat kerja membandingkan antara apa yang ia berikan pada organisasi sebagai *input* dengan apa yang ia terima (*outcome*) dari organisasi adalah pendapat teori keadilan, kemudian ia membandingkannya dengan masukan (*input*) karyawan lain dengan hasil (*outcome*) yang diterima karyawan lain tersebut. Selain penghargaan, promosi dan status, *Outcome* yang utama adalah gaji. (Indriyo Gitosudarma, I Nyoman Sudita, 2008). Namun teori ini tidak berlaku bagi pekerja guru madin, mereka dengan gaji dibawah upah minimum bertahan dan berkomitmen kuat pada pekerjaannya.

Kita bisa melihat bahwa dengan gaji karyawan dibawah setandar upah minimum kabupaten jember para guru tetap bertahan. Para guru digaji satu bulan sekali yang di kenal dengan istilah *Bisyaroh* antara Rp 50.000 sampai dengan Rp. 100.000 . sebuah ukuran gaji yang memang sangat kecil bila dibandingkan dengan guru sekolah pada umumnya yang di gaji perjam berdasarkan mata pelajaran yang di ampu. Artinya gaji bukan lagi faktor penentu komitmen kerja para guru madin, dan kesetiaan mereka bertahan di pekerjaan ini.

Secara teori komitmen kerja memiliki hubungan positif dan erat dengan kepuasan kerja. Pekerja akan merasa puas dengan pekerjaannya jika mereka aktif terlibat atau memiliki komitmen dengan pekerjaannya. Karena mereka memiliki

komitmen kerja yang tinggi, mereka akan merasa sangat puas dengan pekerjaannya dan akhirnya *turnover intention* rendah. Komitmen organisasional berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan dan tingkat keterlibatan mereka dalam organisasi (Boehman, 2006).

Dari teori diatas dapat digambarkan bahwa komitmen kerja guru di madrasah ini, memang berhubungan dengan kepuasan kerjanya. Dan dari hasil wawancara dapat di tarik beberapa informasi yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru dikarekan diberinya kesempatan seluas-luasnya bagi mereka untuk bekerja disini sebagai guru madin, dalam benak para guru madin Nampak bahwa arti bekerja di madsah diniah bukanlah seperti arti bekerja pada umumnya masyarakat yang mengharapkan imbalan gaji yang layak, akan tetapi berkerja bagi mereka jelas memiliki arti mengabdikan, berjuang, dan berkorban. Mengapa? Karena dalam persepektif mereka mengajar di madrasah adalah lahan untuk menebarkan ilmu agama yang mereka peroleh dipesantren.

Mengabdikan, berjuang dan berkorban demi keberlangsungan Madin, merupan niatan awal hingga kini mengapa mereka bertahan di lembaga ini, disamping karena niatan mereka untuk mengharapkan keberkahan, dorongan dan dukungan kiai kiai mereka saat dipesantren dulu dan dukungan keluarga merupakan motivasi utama menjadi guru madin. Artinya komitmen Kerja dimiliki oleh guru madrasah diniyah ternyata dibangun dari panggilan jiwa untuk menjadi seorang guru madrasah diniyah.

Dari hal tersebut melahirkan kepuasan batiniah yang bearasal dari kepercayaan dan pandanganislam menegnai doktrin tentang keutaman orang orang yang memperjuangkan dan mengajarkan Agama Islam melalui salah satunya adalah melalui madrasah diniyah ini, sehingga berapapun besaran gaji (termasuk gaji dibawah upah minimum) yang diberikan untuk mengapresiasi kinerjanya sebagai guru madrasah diniyah, diterima dengan ikhlas dan lapang dada alias tidak mempengaruhi kometmen kerjanya, artinya komitmen kerja

guru madin memang dibangun dengan tidak mengharapkan imbalan gaji alias tanpa pamrih.

Sedangkan arti gaji yang di berikan oleh lembaga dimaknai sebagai symbol apresiasi yang tidak boleh dilihat jumlahnya, sebab bagi para guru balasan dari Allah kelak akhirat jauh lebih besar, sehingga apabila seorang guru mengharapkan balasan dunia itu terlalu naif dan rugi, dengan sikapnya ini para guru percaya hidupnya akan diliputi keberkahan dan rejekipun pasti datang tidak disangka-sangka (*min aisu la yakhtasib*). Dari hasil wawancara dengan para guru madrasah diniyah ini pula ditemukan pemahaman bahwa pada dasarnya para guru tetap mengharapkan imbalan atas kerja mereka sebagai guru madrasah diniyah, hanya saja makna imbalan dalam perspektif guru madin telah berubah.

Dari hal diatas arti imbalan sebagai hasil dari bekerja dimaknai oleh guru madin tidak hanya sekedar gaji sebagaimana umumnya karyawan perusahaan, para benak guru madin ditemukan kepercayaan tentang imbalan yang berkaitan dengan kosep rizki yang mereka Imani, bahwa rejeki itu datangnya dari Allah dan rezeki setiap manusia telah diatur dan tidak mungkin tertukar, bahwa ada dua imbalan dari Allah yang diberikan disaat para guru menjalankan profesinya sebagai guru madin; imbalan yang diberikan di dunia dan imbalan yang diberikan di akhirat. Adapun imbalan di dunia untuk profesi mulia ini hanyalah sebageian kecil dari imbalan (uang muka saja atau DP saja), sedangkan imbalan akhirat adalah segala-galanya. Oleh karena itulah ketika mereka mendapatkan gaji dibawah upah minimum, hal tersebut sama sekali tidak berpengaruh pada komitmen kerja mereka.

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen Kerja dimiliki oleh guru madrasah diniyah ternyata dibangun dari panggilan jiwa untuk menjadi seorang guru madrasah diniyah, hal tersebut melahirkan kepuasan batiniah yang bearasal dari kepercayaan dan pandanganislam menegnai doktrin tentang

keutamaan orang-orang yang memperjuangkan dan mengajarkan Agama Islam melalui salah satunya adalah melalui madrasah diniyah ini, sehingga berapapun besaran gaji (termasuk gaji dibawah upah minimum) yang diberikan untuk mengapresiasi kinerjanya sebagai guru madrasah diniyah, diterima dengan ikhlas dan lapang dada alias tidak mempengaruhi komitmen kerjanya, artinya komitmen kerja guru madrasah memang dibangun dengan tidak mengharapkan imbalan gaji alias tanpa pamrih.

Sedangkan arti gaji yang di berikan oleh lembaga dimaknai sebagai simbol apresiasi yang tidak boleh dilihat jumlahnya, sebab bagi para guru balasan dari Allah kelak di akhirat jauh lebih besar, sehingga apabila seorang guru mengharapkan balasan dunia itu terlalu naif dan rugi, dengan sikapnya ini para guru percaya hidupnya akan diliputi keberkahan dan rejekipun pasti datang tidak disangka-sangka (*min aisu la yakhtasib*). Dari hasil wawancara dengan para guru madrasah diniyah ini pula ditemukan pemahaman bahwa pada dasarnya para guru tetap mengharapkan imbalan atas kerja mereka sebagai guru madrasah diniyah, hanya saja makna imbalan dalam perspektif guru madrasah telah berubah, arti imbalan bekerja di madrasah sudah lagi tidak dimaknai sebagai imbalan duniawi, tapi yang di harap adalah imbalan ukhrowi.

Daftar Pustaka

- Barry, Cushway. 2002. *Human Resource Management*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.
- Creswell. 1998. *Qualitative Inquiry: Choosing Among Five Traditions*. USA: Sage Publications Inc,
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). *The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions*. *Academy of Management Journal*, 54, Hal. 159-181.
doi:10.5465/AMJ.2011.59215089.

- Coomber, B., & Louise Barriball, K. (2007). *Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature*. *International Journal of Nursing Studies*, 44 (2), Hal. 297–314. Diakses di <http://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.02.004>
- Christian Vandenberghe and Michel Tremblay, *The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study*, *Journal of Business and Psychology*; Published by: [Springer](#), Vol. 22, No. 3 (Mar., 2008).
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE. . 2008.
- Gomez-Mejia, L.R., and D.B. Balkin. 1984. *Faculty Satisfaction with Pay and Other Job Dimensions Under Union and Nonunion Conditions*. *Academy of Management Journal*, Vol 3, hal. 591-602
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000). *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implication for the Next Millennium*. *Journal of Management* 26 (3), hal.463-488.
- Imam Wahyudiyanta, *Ini Upaya Pemprov Jatim Bina Madrasah Diniyah Tanpa Dukungan Pusat*, [detikNews / Berita-jawa-timur](#) / [Detail Berita](#) Kamis 09 Maret 2017, 20:38 WIB, dalam <https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-3443099/ini-upaya-pemprov-jatim-bina-madrasah-diniyah-tanpa-dukungan-pusat>
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. *Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or rganizational Commitment?*, *Journal of Organizational Behavior*: 19, Wiley (1998).
- Kuswarno, Engkus. 2009. *Fenomenologi*. Bandung: Widya Padjadjaran.
- Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : PT. BPFE.

- Tett & Meyer, *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings*, **Jurnal of [Personnel Psychology](#)** 46(2): hal 259-293 · June 1993
- Yuyetta, Etna Nur Afri, 2002, "Pengaruh Tindakan Supervisi dan Persepsi Kewajaran Upah serta Promosi terhadap Keinginan Berpindah Akuntan Publik Yunion di Indonesia", *Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis*.