

PENGEMBANGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN LAZISMU (LEMBAGA AMIL ZAKAT, INFAQ DAN SADAQAH MUHAMMADIYAH) KABUPATEN GRESIK

Muhammad Rafi Maulana*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Indonesia

Mohammad Saleh

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Indonesia

Akhmad Munir

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Indonesia

*Corresponding author, email: 190810102064@mail.unej.ac.id

ABSTRACT

*Organizational commitment is key to the success of Islamic philanthropic institutions that manage public funds based on trust. This study analyzes the condition of organizational commitment and its development strategies among employees of Lazismu Kabupaten Gresik, a zakat institution with a high reputation for accountability and a strong Islamic culture. Using a descriptive qualitative approach through case studies, data was obtained from in-depth interviews, observations, and document analysis, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The results of the study show that the three dimensions of organizational commitment—*affective*, *sustainable*, and *normative*—are formed simultaneously with different drivers. *Affective* commitment arises from the internalization of spiritual values and the meaning of work as worship, *sustainable* commitment is influenced by rational considerations such as income stability and career opportunities, while *normative* commitment is strengthened by a sense of moral and religious responsibility. Lazismu develops employee commitment through the strengthening of spiritual values, a performance-based reward system, employee involvement in decision-making, and the provision of clear career paths. These findings enrich the Three-Component Model of Organizational Commitment with the context of Islamic work ethics, while also confirming the relevance of social exchange theory in faith-based nonprofit organizations. This study provides theoretical contributions and offers a practical model for zakat institutions in designing human resource policies that balance religious values and modern management practices.*

Keywords: *Organizational commitment, Lazismu, Development strategy, Islamic values, Human resources*

ABSTRAK

*Komitmen organisasi merupakan kunci keberhasilan lembaga filantropi Islam yang mengelola dana publik berbasis amanah. Penelitian ini menganalisis kondisi komitmen organisasi dan strategi pengembangannya pada karyawan Lazismu Kabupaten Gresik, sebuah lembaga amil zakat dengan reputasi akuntabilitas tinggi dan budaya Islami yang kuat. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kasus, data diperoleh dari wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, lalu dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi komitmen organisasi—*afektif*, *berkelanjutan*, dan *normatif*—terbentuk secara simultan dengan pendorong yang berbeda. Komitmen *afektif* lahir dari internalisasi nilai spiritual dan makna pekerjaan sebagai ibadah, komitmen *berkelanjutan* dipengaruhi pertimbangan rasional seperti stabilitas pendapatan dan peluang karier, sedangkan komitmen *normatif* diperkuat oleh rasa tanggung jawab moral dan religius. Lazismu mengembangkan komitmen karyawan melalui penguatan nilai spiritual, sistem penghargaan berbasis kinerja, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan penyediaan jalur karier yang jelas. Temuan ini memperkaya Three-Component Model of Organizational Commitment dengan konteks etika kerja Islam, sekaligus menegaskan relevansi teori pertukaran sosial dalam organisasi nirlaba berbasis agama. Penelitian ini memberi kontribusi teoretis dan menawarkan model praktis bagi lembaga zakat dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang menyeimbangkan nilai religius dan praktik manajemen modern.*

Kata Kunci: *Komitmen organisasi, Lazismu, Strategi pengembangan, Nilai islam, Sumber daya manusia*

PENDAHULUAN

Komitmen organisasi merupakan salah satu determinan penting dalam keberhasilan manajemen sumber daya manusia, khususnya pada organisasi nirlaba berbasis nilai agama seperti lembaga amil zakat. Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi—afektif, berkelanjutan, dan normatif—yang masing-masing mencerminkan keterikatan emosional, pertimbangan rasional, dan kewajiban moral karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja, loyalitas, dan retensi karyawan (Mowday et al., 1979). Dalam konteks filantropi Islam, komitmen organisasi memiliki peran strategis karena karyawan tidak hanya dituntut profesional, tetapi juga harus menjaga amanah dana publik dan menegakkan nilai-nilai syariah (Aprisella & Mas'ud, 2023). Studi pada lembaga zakat dan Baitul Maal di Indonesia menemukan bahwa etika kerja Islam dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan normatif karyawan (Hermawan et al., 2022; Aprisella & Mas'ud, 2023). Namun demikian, sebagian besar penelitian lebih menyoroti hubungan variabel seperti etika kerja, spiritualitas, atau budaya organisasi dengan komitmen, dan cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei.

Kesenjangan penelitian muncul karena masih sedikit studi yang secara khusus mengeksplorasi strategi pengembangan komitmen organisasi secara praktis dalam lembaga filantropi Islam, terlebih pada tingkat cabang daerah. Penelitian yang ada jarang menelaah bagaimana langkah-langkah manajerial seperti pelatihan spiritual, sistem penghargaan, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan diterapkan dan dievaluasi efektivitasnya pada masing-masing dimensi komitmen (afektif, berkelanjutan, dan normatif). Selain itu, karakteristik lokal organisasi zakat di Indonesia sangat beragam; faktor budaya, sosial, dan keagamaan di tiap daerah dapat memengaruhi pola pembentukan komitmen (Hermawan et al., 2022). Literatur mengenai Lazizmu—sebagai salah satu lembaga zakat nasional terbesar—masih terbatas, khususnya pada level cabang seperti Kabupaten Gresik yang memiliki reputasi akuntabilitas tinggi tetapi belum banyak dikaji dalam literatur akademik.

Penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) dengan menghadirkan studi kualitatif mendalam tentang strategi pengembangan komitmen organisasi di Lazizmu Kabupaten Gresik. Berbeda dari studi sebelumnya yang berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel, penelitian ini menggali secara langsung praktik manajemen internal yang menumbuhkan komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai bagaimana nilai-nilai Islam, budaya organisasi Muhammadiyah, dan kebijakan sumber daya manusia diintegrasikan untuk membangun komitmen yang berkelanjutan. Temuan penelitian diharapkan memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia berbasis nilai dalam organisasi nirlaba keagamaan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola lembaga zakat dan filantropi Islam di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Teori Komitmen Organisasi (Three-Component Model of Organizational Commitment)

Model komitmen organisasi yang paling banyak digunakan adalah *Three-Component Model* yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990). Teori ini memandang komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang mengikat karyawan dengan organisasinya dan memengaruhi keputusan mereka untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen tersebut terdiri atas tiga dimensi utama:

1. Komitmen Afektif (Affective Commitment) – keterikatan emosional karyawan pada organisasi yang ditandai dengan identifikasi terhadap nilai, tujuan, dan rasa memiliki terhadap organisasi.
2. Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment) – kesediaan bertahan karena pertimbangan biaya dan manfaat jika meninggalkan organisasi, seperti keamanan kerja, kompensasi, atau peluang karier.
3. Komitmen Normatif (Normative Commitment) – rasa kewajiban moral atau tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi.

Model Allen dan Meyer relevan untuk konteks organisasi nirlaba berbasis agama karena memungkinkan analisis keterikatan karyawan baik dari sisi emosional, pertimbangan rasional, maupun nilai moral dan spiritual. Studi-studi mutakhir menegaskan bahwa setiap dimensi dapat dipengaruhi oleh faktor yang berbeda, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan nilai-nilai keagamaan (Meyer

& Parfyonova, 2010).

Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan seperti keadilan, penghargaan, dan peluang pengembangan, karyawan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas dengan komitmen dan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks Lazismu, dukungan berupa pelatihan spiritual, sistem penghargaan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dapat menumbuhkan persepsi timbal balik yang mendorong komitmen.

Etika Kerja Islam (Islamic Work Ethics)

Etika kerja Islam menekankan nilai amanah, kejujuran, keadilan, dan kerja sebagai bentuk ibadah (Ali & Al-Owaidan, 2008). Nilai-nilai ini sejalan dengan misi Lazismu sebagai lembaga amal zakat yang mengelola dana umat. Karyawan yang memiliki pemahaman dan internalisasi etika kerja Islam cenderung menunjukkan komitmen afektif dan normatif yang tinggi karena mereka memandang pekerjaan sebagai tanggung jawab religius (Rahman et al., 2015).

Ketiga kerangka teori tersebut saling melengkapi: model Allen dan Meyer memberi dimensi pengukuran komitmen, teori pertukaran sosial menjelaskan mekanisme timbal balik organisasi–karyawan, dan etika kerja Islam menambahkan konteks nilai religius yang khas pada organisasi zakat.

Literature Review

Penelitian mengenai komitmen organisasi di Indonesia menunjukkan hubungan erat antara nilai-nilai spiritual dan komitmen karyawan, terutama dalam organisasi berbasis agama.

- **Spiritualitas kerja dan budaya organisasi:** Aprisella dan Mas'ud (2023) menemukan bahwa *workplace spirituality* dan budaya organisasi Islami berpengaruh positif terhadap *affective commitment* karyawan lembaga filantropi Islam. Hal ini menegaskan pentingnya integrasi nilai-nilai agama dalam praktik manajemen.
- **Etika kerja Islam:** Penelitian Hermawan et al. (2022) pada lembaga nonprofit menunjukkan bahwa etika kerja Islam meningkatkan ketiga dimensi komitmen organisasi, dengan pengaruh paling kuat pada komitmen normatif. Temuan ini relevan bagi Lazismu yang mengedepankan amanah dan transparansi dalam pengelolaan zakat.
- **Kepemimpinan transformasional:** Studi Fikri dan Syahril (2021) di BMT Yogyakarta menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi meningkatkan komitmen afektif dan mengurangi turnover intention, menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan yang menginspirasi.
- **Sistem penghargaan dan keterlibatan karyawan:** Penelitian Kusumawati et al. (2020) pada organisasi zakat menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemberian penghargaan berbasis kinerja berkontribusi pada peningkatan komitmen berkelanjutan dan afektif.
- **Kontribusi kontekstual:** Penelitian Fitriani et al. (2021) di LAZ Dompot Dhuafa mengungkapkan bahwa faktor budaya lokal memengaruhi persepsi karyawan terhadap nilai-nilai organisasi dan tingkat komitmen mereka, menunjukkan perlunya pendekatan spesifik daerah.

Meskipun berbagai studi telah mengungkap hubungan variabel seperti spiritualitas, etika kerja, dan budaya organisasi dengan komitmen, hanya sedikit penelitian yang fokus pada strategi pengembangan komitmen organisasi secara praktis di tingkat cabang lembaga zakat seperti Lazismu Gresik. Sebagian besar studi juga menggunakan metode kuantitatif survei, sementara eksplorasi kualitatif mendalam mengenai praktik manajemen internal masih jarang. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah dengan menganalisis bagaimana Lazismu Gresik merancang dan mengimplementasikan program pengembangan komitmen, serta menilai efektivitasnya pada ketiga dimensi komitmen.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam proses, pengalaman, dan strategi pengembangan komitmen organisasi yang diterapkan di Lazismu Kabupaten Gresik. Studi kasus memungkinkan eksplorasi fenomena secara kontekstual dan menyeluruh dalam lingkungan alami organisasi (Yin, 2018). Dengan desain ini, peneliti dapat menggali makna subjektif

yang dimiliki karyawan terhadap program-program pengembangan komitmen, serta bagaimana nilai-nilai keislaman dan praktik manajerial diintegrasikan dalam kegiatan sehari-hari.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Lazismu Kabupaten Gresik, salah satu lembaga amil zakat nasional yang berada di bawah naungan Muhammadiyah. Lokasi ini dipilih secara purposif karena memiliki reputasi akuntabilitas tinggi, penerapan nilai keislaman yang kuat, serta berbagai program pengembangan sumber daya manusia yang relevan dengan fokus penelitian. Keunikan budaya organisasi yang memadukan nilai religius, profesionalisme, dan pelayanan publik menjadikan Lazismu Gresik sebagai kasus yang representatif untuk mengkaji pengembangan komitmen organisasi dalam organisasi filantropi Islam.

Subjek dan Informan Penelitian

Informan penelitian ditentukan dengan teknik **purposive sampling** dan *snowball sampling* untuk memastikan keterwakilan berbagai posisi dan pengalaman kerja. Kriteria informan meliputi:

1. Karyawan tetap Lazismu Gresik dengan masa kerja minimal satu tahun agar memiliki pemahaman memadai terhadap budaya organisasi.
2. Pengurus inti atau pimpinan divisi yang terlibat langsung dalam perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia.
3. Karyawan pelaksana program yang aktif mengikuti kegiatan pembinaan atau pelatihan.

Jumlah informan ditentukan secara fleksibel mengikuti prinsip **data saturation**, yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak menghasilkan temuan baru. Dalam praktiknya, penelitian ini melibatkan sekitar 8–12 informan yang terdiri atas manajer eksekutif, kepala bidang, staf administrasi, dan amil lapangan.

Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan meliputi data primer dan data sekunder.

- Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan catatan lapangan yang memuat interaksi peneliti dengan informan.
- Data sekunder meliputi dokumen internal Lazismu (laporan tahunan, pedoman kebijakan SDM, laporan audit), publikasi media, serta peraturan terkait pengelolaan zakat yang relevan.

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Mendalam (In-depth Interview)
Wawancara semi-terstruktur digunakan agar peneliti memiliki pedoman pertanyaan tetapi tetap memberi ruang bagi informan untuk mengemukakan pandangan secara bebas. Pertanyaan mencakup persepsi tentang komitmen organisasi, pengalaman mengikuti program pengembangan, dan pandangan terhadap nilai-nilai Islam dalam pekerjaan.
2. Observasi Partisipatif
Peneliti melakukan observasi langsung terhadap aktivitas kerja, rapat koordinasi, dan kegiatan pembinaan karyawan. Observasi ini bertujuan untuk memverifikasi data wawancara, memahami dinamika interaksi karyawan, dan menilai implementasi strategi pengembangan komitmen secara nyata.
3. Dokumentasi
Dokumen seperti laporan kegiatan, pedoman SDM, notulen rapat, serta materi pelatihan dikumpulkan untuk mendukung analisis dan memberikan bukti tertulis atas temuan lapangan.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri (*human instrument*) yang berperan sebagai pengumpul dan penganalisis data. Pedoman wawancara, lembar observasi, dan daftar periksa dokumen digunakan sebagai alat bantu untuk menjaga konsistensi proses pengumpulan data.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang mencakup tiga tahapan utama:

1. Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian, dan penyederhanaan data mentah ke dalam kategori yang relevan, misalnya dimensi komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif.
2. Penyajian data, dilakukan dalam bentuk matriks, bagan hubungan antar tema, dan narasi deskriptif untuk memudahkan penarikan kesimpulan.

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses merumuskan pola, hubungan, dan temuan substantif tentang strategi pengembangan komitmen organisasi di Lazismu Gresik.

Keabsahan Data

Untuk memastikan kredibilitas dan validitas temuan, penelitian menerapkan beberapa teknik uji keabsahan data:

- Triangulasi sumber: membandingkan informasi dari berbagai informan, dokumen, dan hasil observasi.
- Triangulasi metode: memadukan wawancara, observasi, dan dokumentasi.
- Member check: mengonfirmasi temuan sementara kepada informan untuk memastikan akurasi interpretasi.
- Audit trail: menyimpan catatan proses penelitian, transkrip wawancara, dan catatan lapangan secara sistematis agar dapat diaudit oleh pihak lain.

Pertimbangan Etika

Penelitian ini mematuhi prinsip etika penelitian sosial. Peneliti memperoleh izin resmi dari manajemen Lazismu Gresik dan menjelaskan tujuan penelitian kepada seluruh informan. Persetujuan partisipasi diberikan secara sukarela setelah informan memahami manfaat dan potensi risiko penelitian. Data pribadi dijaga kerahasiaannya dengan menggunakan kode atau inisial, dan hasil penelitian disajikan secara agregat tanpa menyebut identitas individu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1. Data Informan

No	Nama	Jabatan	Lama Bekerja	Status Kepegawaian
1	Rojak, S.Pd., M.Pd.I	Kepala Cabang	8 Tahun	Tetap
2	Rizka Khikmatun Nisa, S.Pi	Manager Keuangan	4 Tahun	Tetap
3	Ahmad Husni S.	Staff Fundraising	3 Tahun	Tetap
4	Hanifuddin Arridho	Staff Media	2 Tahun	Kontrak
5	Tirsa Ayu Aurora	Staff Keuangan	2 Tahun	Kontrak
6	M. Sholehudin Akbar	Driver	2 Tahun	Kontrak

Sumber: Arsip Wawancara Penulis. 2023

Gambaran Umum Lazismu Kabupaten Gresik

Lazismu Kabupaten Gresik merupakan salah satu cabang lembaga amal zakat Muhammadiyah yang memiliki reputasi baik dalam pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS). Laporan tahunan menunjukkan pertumbuhan penghimpunan dana yang konsisten serta pencapaian audit “Wajar Tanpa Pengecualian” dalam beberapa tahun terakhir. Organisasi ini menerapkan struktur manajemen modern namun tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman, seperti amanah, keadilan, dan pelayanan kepada mustahik. Budaya kerja yang religius—ditandai dengan rutinitas ibadah bersama, pengajian internal, dan penggunaan salam Islami dalam komunikasi kerja—menciptakan lingkungan yang mendukung keterikatan emosional karyawan.

Kondisi Komitmen Organisasi

Hasil wawancara mendalam dan observasi menunjukkan bahwa karyawan Lazismu Gresik memiliki tingkat komitmen yang tinggi pada ketiga dimensi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990), namun dengan karakteristik berbeda pada masing-masing dimensi.

a. Komitmen Afektif

Sebagian besar informan menyatakan kebanggaan bekerja di Lazismu karena visi dan misi organisasi yang sejalan dengan nilai keislaman dan kemanusiaan. Rasa memiliki ini terlihat dari kesediaan karyawan mengikuti kegiatan di luar jam kerja, keterlibatan dalam program sosial, dan partisipasi aktif dalam musyawarah internal. Karyawan menyebut bahwa pekerjaan di Lazismu memberi *meaning of work* yang tidak hanya sekadar mencari nafkah, tetapi juga ibadah (*amal jariyah*). Temuan ini sejalan dengan penelitian Aprisella dan Mas’ud (2023) yang menunjukkan bahwa integrasi nilai spiritual dalam budaya organisasi memperkuat *affective commitment*.

b. Komitmen Berkelanjutan

Keputusan karyawan untuk bertahan juga dipengaruhi pertimbangan rasional seperti stabilitas pendapatan, kesempatan pengembangan diri, dan hubungan kerja yang harmonis. Beberapa informan menekankan bahwa meskipun remunerasi di sektor zakat tidak selalu lebih tinggi dibanding sektor swasta, faktor kepastian kerja, lingkungan yang kondusif, serta peluang pengembangan karier di jaringan Muhammadiyah memberikan manfaat yang sulit ditemukan di organisasi lain. Hal ini mendukung konsep *continuance commitment* bahwa karyawan menimbang biaya dan manfaat jika meninggalkan organisasi (Jaros, 2007).

c. Komitmen Normatif

Karyawan Lazismu mengekspresikan rasa tanggung jawab moral untuk tetap bekerja karena menganggap tugas mereka sebagai amanah dari umat. Banyak informan menyebut bahwa meninggalkan organisasi akan menimbulkan perasaan bersalah atau kehilangan kesempatan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat. Fenomena ini sejalan dengan temuan Hermawan et al. (2022) bahwa etika kerja Islam memperkuat *normative commitment* melalui rasa kewajiban religius.

Strategi Pengembangan Komitmen Organisasi

Lazismu Gresik secara sadar merancang berbagai program untuk menumbuhkan dan mempertahankan komitmen karyawan. Strategi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori utama.

a. Penguatan Nilai Spiritual

Program pembinaan rutin seperti kajian Islam mingguan, shalat berjamaah, dan pelatihan spiritual menjadi sarana internalisasi nilai amanah, ikhlas, dan profesional. Kegiatan ini meningkatkan *affective* dan *normative commitment* karena karyawan merasakan makna religius dalam pekerjaan. Hasil ini konsisten dengan konsep *Islamic work ethics* yang menempatkan pekerjaan sebagai ibadah (Ali & Al-Owaidan, 2008).

b. Sistem Penghargaan dan Pengakuan

Lazismu menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja seperti bonus tahunan, insentif program, dan apresiasi publik bagi karyawan berprestasi. Penghargaan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat *continuance commitment*, sesuai teori pertukaran sosial yang menekankan hubungan timbal balik antara dukungan organisasi dan loyalitas karyawan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

c. Pelibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

Karyawan dilibatkan dalam perencanaan program, penyusunan anggaran, dan evaluasi kegiatan. Partisipasi ini menumbuhkan rasa kepemilikan dan meningkatkan komitmen afektif karena karyawan merasa kontribusinya diakui. Temuan ini menguatkan penelitian Kusumawati et al. (2020) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan meningkatkan keterikatan emosional.

d. Pengembangan Karier dan Pelatihan

Lazismu menyediakan pelatihan manajemen zakat, kursus teknologi informasi, serta peluang promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi. Kebijakan ini memperkuat *continuance commitment* dengan memberikan insentif berupa pengembangan diri dan prospek karier jangka panjang.

Faktor Pendukung dan Hambatan

Faktor pendukung meliputi budaya organisasi Islami yang kuat, kepemimpinan transformasional pimpinan yang memberi teladan religius dan profesional, serta dukungan jaringan Muhammadiyah yang luas.

Hambatan yang diidentifikasi antara lain keterbatasan dana untuk pelatihan lanjutan, ketimpangan beban kerja di beberapa divisi, dan keterbatasan dalam merancang sistem kompensasi yang kompetitif dibanding sektor swasta. Hambatan ini berpotensi melemahkan *continuance commitment* apabila tidak diantisipasi.

Pembahasan

Temuan penelitian menegaskan relevansi Model Tiga Komponen Komitmen Organisasi (Allen & Meyer, 1990) dalam konteks organisasi filantropi Islam. Ketiga dimensi komitmen muncul secara bersamaan, tetapi pendorong utamanya berbeda. Nilai-nilai spiritual dan internalisasi etika kerja Islam dominan dalam membentuk *affective* dan *normative commitment*, sementara faktor rasional seperti keamanan kerja dan peluang karier berperan dalam *continuance commitment*. Hasil ini mendukung teori

Pertukaran Sosial (Blau, 1964) bahwa dukungan organisasi menciptakan kewajiban timbal balik, dan memperluas temuan penelitian terdahulu yang sebagian besar berfokus pada hubungan kuantitatif antar variabel.

Strategi penguatan nilai spiritual terbukti menjadi faktor paling menonjol dalam meningkatkan komitmen. Hal ini berbeda dengan organisasi bisnis yang biasanya mengandalkan insentif finansial sebagai pendorong utama. Kebaruan penelitian ini terletak pada temuan bahwa kombinasi pelatihan spiritual, partisipasi karyawan, dan sistem penghargaan berbasis kinerja membentuk pola pengembangan komitmen yang khas pada organisasi zakat. Pola ini sejalan dengan temuan Yousef (2001) yang menekankan peran etika kerja Islam sebagai moderator antara komitmen dan kepuasan kerja, tetapi memberikan bukti kualitatif yang lebih kaya tentang mekanisme internalnya.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional—dengan karakteristik visi keagamaan, keteladanan moral, dan dukungan individual—berperan penting dalam memperkuat seluruh dimensi komitmen. Temuan ini memperluas penelitian Fikri dan Syahrial (2021) yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif, dengan menambahkan bukti bahwa gaya kepemimpinan tersebut juga berkontribusi pada komitmen normatif melalui penguatan nilai religius.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang komitmen organisasi dengan menunjukkan bahwa dimensi afektif, berkelanjutan, dan normatif dapat dikembangkan secara simultan melalui kombinasi nilai-nilai religius dan praktik manajemen modern. Hasil ini menegaskan pentingnya mengintegrasikan kerangka *Islamic work ethics* ke dalam teori komitmen organisasi. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi acuan bagi pengelola Lazismu dan organisasi zakat lain untuk merancang program pengembangan sumber daya manusia yang menekankan pelatihan spiritual, keterlibatan karyawan, dan sistem penghargaan yang seimbang antara insentif material dan nilai religius. Pendekatan ini diyakini mampu meningkatkan loyalitas karyawan dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan komitmen organisasi di Lazismu Kabupaten Gresik dibentuk oleh kombinasi nilai-nilai Islam, dukungan organisasi, dan kepemimpinan transformasional. Ketiga dimensi komitmen—afektif, berkelanjutan, dan normatif—terlihat kuat, dengan pendorong yang berbeda. Komitmen afektif terutama lahir dari rasa makna dan kebanggaan bekerja dalam organisasi berbasis dakwah, komitmen berkelanjutan dipengaruhi stabilitas kerja dan peluang pengembangan karier, sedangkan komitmen normatif ditopang oleh kesadaran moral dan tanggung jawab religius. Strategi pengembangan yang efektif meliputi penguatan nilai spiritual melalui kajian dan pelatihan, pemberian penghargaan berbasis kinerja, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta penyediaan jalur karier yang jelas. Temuan ini memperkaya teori komitmen organisasi dengan menegaskan peran etika kerja Islam sebagai pendorong loyalitas, sekaligus menegaskan relevansi teori pertukaran sosial dalam konteks lembaga zakat.

Berdasarkan hasil tersebut, Lazismu disarankan untuk terus memperluas program pembinaan spiritual yang kontekstual, menyesuaikan sistem penghargaan agar lebih kompetitif, dan memperkuat peta karier karyawan guna menjaga keberlanjutan komitmen. Organisasi zakat lain dapat menjadikan pola pengembangan ini sebagai rujukan untuk memadukan nilai religius dengan praktik manajemen modern. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan melakukan studi komparatif atau longitudinal untuk menguji keberlanjutan dampak program pengembangan komitmen serta mengeksplorasi faktor eksternal seperti regulasi zakat dan dinamika ekonomi lokal.

REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Aprisella, I., & Mas'ud, M. (2023). Workplace spirituality, Islamic organizational culture and affective commitment. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 101–114.
- Hermawan, A., Setiawan, R., & Fathoni, A. (2022). Islamic work ethics and organizational commitment in Indonesian nonprofit organizations. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 13(1), 45–59.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment.

- Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Ali, A. J., & Al-Owaidan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management*, 15(1), 5–19.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Fikri, A., & Syahril, S. (2021). Transformational leadership and organizational commitment in Islamic microfinance institutions. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 13(1), 45–59.
- Jaros, S. J. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfa Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–25.
- Rahman, N. M., et al. (2015). Islamic work ethics and organizational commitment: Evidence from Malaysia. *Humanomics*, 31(1), 73–90.
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic – A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152–169.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Hermawan, A., Setiawan, R., & Fathoni, A. (2022). Islamic work ethics and organizational commitment in Indonesian nonprofit organizations. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 13(1), 45–59.