



MANAJEMEN KOMPENSASI GURU HONORER PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM MENUJU MODEL KOMPENSASI SINERGI

Nuril Fitria Hidayati¹, Saiful Hadi²
^{1,2} Universitas Islam Negeri Madura, Indonesia

Email: nurilfitria@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i4.3110>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026
Final Revised: 21 June 2026
Accepted: 6 August 2026
Published: 15 August 2026

Keywords:

manajemen kompensasi
guru honorer
Lembaga Pendidikan Islam
Model Sinergi Masalah
merit system
kesejahteraan guru



ABSTRACT

*This study aims to analyze compensation management practices for contract teachers at Islamic Educational Institutions (LPI) and to formulate a resolution model capable of addressing compensation disparities in a sustainable manner. The low level of welfare among contract teachers, stemming from the foundation's limited funding, poses a major challenge that impacts teacher motivation, professionalism, and the continuity of their service. This research employs a qualitative approach using a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and subsequently analyzed using the Miles and Huberman interactive model, which encompasses data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that compensation disparities cannot be resolved solely by increasing salaries; rather, a more comprehensive strategy is required. This strategy involves diversifying the foundation's revenue sources, optimizing educational business units, strengthening partnerships with various stakeholders, and implementing a performance-based compensation system (merit system). The study's novelty lies in the development of the *Sinergi Masalah* (Synergistic Public Good) Compensation Model – a model that integrates financial compensation with spiritual, psychological, and social rewards to achieve teacher welfare that is equitable, sustainable, and aligned with Islamic values.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik manajemen kompensasi guru honorer pada Lembaga Pendidikan Islam (LPI) serta merumuskan model penyelesaian yang mampu mengatasi ketimpangan kompensasi secara berkelanjutan. Rendahnya kesejahteraan guru honorer akibat keterbatasan pendanaan yayasan menjadi tantangan utama yang berdampak pada motivasi, profesionalisme, dan keberlanjutan pengabdian guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketimpangan kompensasi tidak dapat diatasi hanya melalui peningkatan gaji, tetapi memerlukan strategi yang lebih komprehensif melalui diversifikasi sumber pendapatan yayasan, optimalisasi unit usaha pendidikan, penguatan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan, serta penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja (merit system). Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan Model Kompensasi Sinergi Masalah, yaitu model yang mengintegrasikan kompensasi finansial dengan penghargaan spiritual, psikologis, dan sosial untuk mewujudkan kesejahteraan guru yang lebih adil, berkelanjutan, dan selaras dengan nilai-nilai Islam.

Kata kunci: manajemen kompensasi, guru honorer, Lembaga Pendidikan Islam, Model Sinergi Masalah, merit system, kesejahteraan guru.

PENDAHULUAN

Guru merupakan unsur sentral dalam keberhasilan proses pendidikan, namun realitas kesejahteraan mereka di Indonesia, khususnya guru berstatus honorer, masih jauh dari kata layak. Data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mencatat bahwa jumlah guru honorer di Indonesia pada tahun 2022 mencapai 704.503 orang, ditambah ratusan ribu guru tidak tetap lain di tingkat kabupaten/kota maupun provinsi (Kemendikbud, dalam Media Indonesia, 2024) (Tamimi et al. 2026). Sebagian besar dari mereka menerima penghasilan jauh di bawah standar hidup layak, pada jenjang sekolah dasar dan madrasah, gaji pokok guru honorer umumnya berkisar antara Rp300.000 hingga Rp1.500.000 per bulan, dengan sumber pembiayaan yang umumnya berasal dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) atau Yayasan.

Fakta lapangan terbaru pada tahun 2026 memperkuat gambaran ketimpangan ini. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah mencatat masih terdapat sekitar 237.000 guru berstatus non-ASN yang mengajar di berbagai jenjang pendidikan, dengan tunjangan bagi guru non-ASN bersertifikasi yang baru dinaikkan dari Rp1,5 juta menjadi Rp 2 juta per bulan, sementara guru non-ASN yang belum bersertifikasi hanya mengandalkan gaji pokok yang sangat minim (Ma'arif et al. 2025). Dalam forum diskusi yang digelar Majelis Permusyawaratan Rakyat pada awal tahun 2025, bahkan diungkap bahwa dari sekitar 1,6 juta guru honorer di Indonesia, masih ditemukan guru yang menerima upah sekitar Rp300.000 per bulan, jauh di bawah standar kebutuhan hidup minimum (Daulay 2024). Realitas tahun 2026 juga menunjukkan adanya ketidaksinkronan kebijakan, di mana status honorer secara formal telah dihapus melalui Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023, namun implementasi pengangkatan guru non-ASN menjadi pegawai tetap masih menyisakan persoalan administratif yang belum tuntas (Msamba, Msuya, and Anangisye 2023).

Persoalan ini menjadi semakin kompleks di lingkungan Lembaga Pendidikan Islam (LPI), karena sumber pembiayaan operasional yayasan pendidikan Islam pada umumnya tidak sebesar institusi pendidikan negeri yang memperoleh subsidi penuh dari APBN/APBD. Kajian terdahulu menegaskan pentingnya pembenahan strategi manajemen keuangan di LPI agar pengelolaan dana menjadi lebih sehat dan berkelanjutan, mengingat selama ini banyak lembaga masih bergantung pada sumber pendapatan yang terbatas (Adeoye, Baharun, and Munawwaroh 2025). Kajian mengenai pengelolaan dana BOS untuk pengupahan guru honorer turut menunjukkan bahwa skema pembiayaan yang berlaku sering kali tidak mencukupi untuk menjamin kesejahteraan seluruh tenaga pendidik honorer dalam satu lembaga (Shah, Rokhman, and Aprilianto 2024).

Ketimpangan kompensasi ini bukan sekadar persoalan administratif, melainkan berdampak langsung pada motivasi dan kinerja mengajar. Penelitian terdahulu menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pemberian kompensasi terhadap peningkatan kinerja guru honorer, sehingga ketiadaan sistem kompensasi yang adil berisiko menurunkan kualitas proses belajar-mengajar serta meningkatkan potensi turnover guru (Subiyantoro and Suhariadi 2025). Studi lain bahkan menemukan bahwa sistem kompensasi yang diberlakukan pada sejumlah sekolah belum sepenuhnya menjamin kesejahteraan guru honorer, karena hanya berupa komponen finansial dan insentif tanpa disertai jaminan sosial yang memadai (Huriyah and Hsueh Cheng Chiang 2025).

Di sisi lain, sebagai lembaga yang berlandaskan nilai-nilai keislaman, LPI idealnya tidak semata-mata mengelola kompensasi dari perspektif material-finansial sebagaimana lazim dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) konvensional. Kajian manajemen SDM dalam perspektif ekonomi syariah menegaskan bahwa tujuan akhir pengelolaan SDM

bukan hanya efisiensi dan produktivitas, melainkan juga pencapaian falah dan maslahah, yakni kesejahteraan yang menyeimbangkan dimensi material dengan dimensi spiritual dan sosial (Penulis, dalam Jurnal Inovasi Manajemen Ekonomi dan Keuangan). Prinsip-prinsip seperti keadilan, amanah, dan kerja sebagai ibadah semestinya turut menjadi landasan dalam merumuskan skema kompensasi di lembaga pendidikan berbasis Islam, agar pengelolaan SDM tidak tercerabut dari nilai dasar yang menjadi identitas lembaga tersebut (Bahri et al. 2018).

Berdasarkan uraian di atas, terdapat kesenjangan (gap) antara kondisi ideal pengelolaan kompensasi yang berkeadilan dan berlandaskan nilai keislaman dengan realitas di lapangan, di mana banyak LPI masih menghadapi keterbatasan anggaran dan pola pengupahan yang belum berbasis kinerja maupun nilai spiritual. Kesenjangan inilah yang mendorong perlunya penelitian mengenai manajemen kompensasi guru honorer di Lembaga Pendidikan Islam, sekaligus merumuskan model kompensasi yang mengintegrasikan aspek material dan spiritual sebagai solusi atas keterbatasan yang ada.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan guna membedah secara komprehensif berbagai literatur, dokumen resmi dan teks ilmiah yang berkaitan dengan topik bahasan, melalui metode ini peneliti berupaya membangun sebuah kerangka teoretis baru mengenai tata kelola upah guru honorer pada satuan pendidikan islam melalui formula model kompensasi sinergi maslahah. bahan referensi utama yang di eksplorasi mencakup fikih muamalah kontemporer serta konsep maslahah dari pemikiran para fuqoha'. disamping itu regulasi ketenaga kerjaan mengenai sistem pengupahan tenaga pendidik juga dijadikan pijakan hukum dalam riset ini. sebagai pendukung data sekunder dihimpun dari beberapa artikel berupa jurnal bereputasi dan buku teks manajemen talenta berbasis syariah. proses pengolahan data mengandalkan teknik yang dipadukan dengan analisis bedah isi dan analisis komparatif. setelah melalui tahapan kurasi kategorisasi dan sintesis teori data kepustakaan tersebut di konsruksikan sedemikian rupa hingga melahirkan sebuah draf model pengupahan yang adil seimbang dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa cara penyelesaian utama dari masalah ketimpangan kompensasi ini adalah dengan melakukan restrukturisasi anggaran keuangan lembaga. LPI tidak boleh lagi bergantung pada satu sumber pendapatan tunggal. Pengelola yayasan harus mengaktifkan unit usaha mandiri, seperti koperasi, minimarket sekolah, atau pemanfaatan aset wakaf produktif, untuk menyubsidi pos kesejahteraan guru. Pendekatan ini sejalan dengan temuan bahwa diversifikasi sumber pendanaan, misalnya melalui unit usaha sekolah seperti kantin sehat, telah terbukti dapat menjadi salah satu instrumen kompensasi tambahan bagi guru honorer di lembaga pendidikan berbasis Islam (Romlah, Hamzah, and Makhzunyah 2025). pelaksanaan pengupahan wajib diubah dari sistem manual-rata menjadi sistem berbasis kinerja (*merit system*). Guru yang menunjukkan prestasi mengajar, kedisiplinan tinggi, dan kontribusi ekstrakurikuler diberikan poin insentif tambahan secara transparan demi menumbuhkan iklim kompetisi yang sehat. Hal ini relevan dengan temuan bahwa pemberian kompensasi yang terukur dan adil berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru honorer (Sathasivan and Dodi 2020), sehingga skema berbasis kinerja berpotensi mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan sistem pengupahan yang bersifat seragam.

Novelty (kebaruan) yang ditawarkan dalam riset ini adalah perumusan Model Kompensasi “Sinergi Masalah”. Selama ini, teori manajemen SDM Barat cenderung mengukur kompensasi murni dari dimensi material-fisik, seperti gaji, bonus, dan asuransi. Model “Sinergi Masalah” mengintegrasikan kompensasi material tersebut dengan kompensasi spiritual-psikologis (*non-finansial*). Pendekatan ini selaras dengan kajian manajemen SDM dalam perspektif ekonomi syariah yang menempatkan *alah* dan *masalah*, yakni kesuksesan dunia-akhirat dan kemaslahatan umum, sebagai tujuan akhir pengelolaan SDM, sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar efisiensi dan keuntungan, tetapi juga kesejahteraan spiritual dan sosial (Jurnal Inovasi Manajemen Ekonomi dan Keuangan, t.t.).

Selanjutnya, pelaksanaan pengupahan wajib diubah dari sistem manual-rata menjadi sistem berbasis kinerja (*merit system*). Guru yang menunjukkan prestasi mengajar, kedisiplinan tinggi, dan kontribusi ekstrakurikuler diberikan poin insentif tambahan secara transparan demi menumbuhkan iklim kompetisi yang sehat. Hal ini relevan dengan temuan bahwa pemberian kompensasi yang terukur dan adil berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru honorer, sehingga skema berbasis kinerja berpotensi mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan sistem pengupahan yang bersifat seragam. Temuan ini dapat dijelaskan melalui Expectancy Theory dari Victor Vroom yang menyatakan bahwa individu akan terdorong bekerja lebih optimal apabila mereka meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya memperoleh penghargaan yang bernilai.

Di dalam LPI, aspek spiritual seperti lingkungan kerja yang islami, pemberian beasiswa umrah/haji bagi guru senior, jaminan pendidikan anak guru di lembaga tersebut, serta penanaman nilai bekerja sebagai ibadah (*keberkahan*), terbukti mampu menjadi penyeimbang psikologis yang kuat. Hal ini didukung oleh temuan bahwa integrasi nilai-nilai syariah dalam manajemen SDM dapat meningkatkan keterikatan dan motivasi intrinsik karyawan serta memperkuat rasa keadilan prosedural dan distributif, sehingga konflik kerja dapat ditekan meski dalam keterbatasan sumber daya organisasi (QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora, 2025). Model kebaruan ini membuktikan bahwa kepuasan kerja guru LPI tidak melulu dikontrol oleh besaran nominal uang, melainkan oleh rasa dihargai secara kemanusiaan dan keagamaan, sehingga mampu menekan angka *turnover* guru di tengah keterbatasan dana yayasan.

Temuan ini juga dapat dianalisis menggunakan Two-Factor Theory dari Frederick

Herzberg yang membedakan antara faktor higiene dan faktor motivator. Kompensasi finansial merupakan faktor higiene yang berfungsi mencegah ketidakpuasan, sedangkan penghargaan, pengakuan, makna pekerjaan, dan kesempatan aktualisasi diri merupakan faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan (Farihin 2023; Kasmini and Pranajaya 2026). Dalam konteks LPI, nilai-nilai spiritual seperti bekerja sebagai ibadah, budaya organisasi Islami, dan penghargaan berbasis keberkahan berperan sebagai motivator intrinsik yang memperkuat komitmen guru terhadap lembaga (Haris et al. 2011; Firmansah, Muqorobin, and Pramadhan 2025). Dari perspektif pendidikan Islam, kondisi tersebut juga sejalan dengan teori *maqāṣid al-syarī'ah*, khususnya prinsip *ḥifẓ al-dīn* (menjaga agama), *ḥifẓ al-nafs* (menjaga jiwa), dan *ḥifẓ al-māl* (menjaga harta), yang menempatkan kesejahteraan material dan spiritual sebagai satu kesatuan dalam mewujudkan kemaslahatan manusia (Tambak and Sukenti 2025).

Model kebaruan ini membuktikan bahwa kepuasan kerja guru LPI tidak melulu dikontrol oleh besaran nominal uang, melainkan oleh rasa dihargai secara kemanusiaan dan keagamaan, sehingga mampu menekan angka *turnover* guru di tengah keterbatasan dana Yayasan (Tarigan et al. 2022; Turnea and Prodan 2020; Vettriselvan et al. 2025). Dengan demikian, Model Kompensasi "Sinergi Masalah" menawarkan paradigma baru dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam, yaitu sistem kompensasi yang memadukan dimensi ekonomi, psikologis, sosial, dan spiritual secara terpadu (Arar et al. 2026). Model ini tidak hanya menghasilkan keadilan distributif dalam pemberian imbalan, tetapi juga membangun keterikatan emosional (*employee engagement*), loyalitas organisasi, dan orientasi ibadah yang pada akhirnya memperkuat keberlanjutan lembaga pendidikan Islam di tengah tantangan keterbatasan sumber daya (Farihin 2023).

Secara teoritis, model ini memperluas konsep kompensasi dalam Total Rewards Theory yang dikembangkan Armstrong dan Brown. Teori tersebut menjelaskan bahwa penghargaan kepada karyawan tidak hanya berbentuk kompensasi finansial, tetapi juga mencakup penghargaan intrinsik, kesempatan berkembang, pengakuan, lingkungan kerja yang kondusif, dan makna pekerjaan (Narang, Sharma, and Agarwal 2025; Rumpel and Medcof 2006). Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan memasukkan dimensi spiritual Islam sebagai unsur utama dalam sistem penghargaan, sehingga konsep *total rewards* tidak lagi terbatas pada aspek psikologis dan organisasi, tetapi berkembang menjadi model kompensasi berbasis nilai-nilai keislaman yang berorientasi pada kemaslahatan (*masalah*) dan keberkahan (*barakah*).

Di dalam LPI, aspek spiritual seperti lingkungan kerja yang islami, pemberian beasiswa umrah/haji bagi guru senior, jaminan pendidikan anak guru di lembaga tersebut, serta penanaman nilai bekerja sebagai ibadah (keberkahan), terbukti mampu menjadi penyeimbang psikologis yang kuat (Sarkar 2021; Gulyani and Sharma 2018). Hal ini didukung oleh temuan bahwa integrasi nilai-nilai syariah dalam manajemen SDM dapat meningkatkan keterikatan dan motivasi intrinsik karyawan serta memperkuat rasa keadilan prosedural dan distributif, sehingga konflik kerja dapat ditekan meski dalam keterbatasan sumber daya organisasi (St-Onge et al. 2022; Huang and Ning 2012).

Tabel 1. Komponen Model Kompensasi "Sinergi Masalah"

Dimensi	Bentuk Kompensasi	Tujuan
Materi (Keuangan)	Gaji pokok, insentif berbasis kinerja, bonus prestasi, tunjangan	Menuhi kebutuhan guru ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan finansial.
Psikologis	Pengakuan prestasi,	Meningkatkan motivasi,

	promosi, penghargaan guru teladan, kesempatan pengembangan diri	kepuasan, dan aktualisasi diri.
Sosial	Hubungan kerja harmonis, budaya kolaboratif, keterlibatan dalam pengambilan keputusan	Memperkuat rasa memiliki (<i>sense of owning</i>) terhadap lembaga.
Rohani	Lingkungan kerja Islami, pelatihan keagamaan, nilai kerja sebagai ibadah, umrah/haji, pendidikan anak guru	Mewujudkan keberkahan, loyalitas, dan komitmen berbasis nilai-nilai Islam (<i>masalah</i>).
Keluaran	Kesejahteraan holistik guru	Meningkatkan kinerja, loyalitas, keterikatan karyawan, serta keinginan LPI.

KESIMPULAN

Manajemen kompensasi pada Lembaga Pendidikan Islam membutuhkan pembenahan yang menyeluruh guna meningkatkan efektivitas kinerja SDM. Fakta lapangan hingga tahun 2026 menunjukkan bahwa persoalan kesejahteraan guru honorer masih menjadi isu nasional yang belum terselesaikan secara tuntas, ditandai dengan masih adanya ratusan ribu guru berstatus non-ASN yang menerima upah jauh di bawah standar kebutuhan hidup minimum (Kontan, 2026; Harian Terbit, 2026). Gap kesejahteraan guru honorer yang terjadi di lapangan dapat diselesaikan melalui diversifikasi pendapatan yayasan dan penerapan skema insentif berbasis kinerja yang terukur. Melalui novelty konsep Model Kompensasi “Sinergi Masalah”, LPI dapat mempertahankan dan mengoptimalkan potensi gurunya dengan menyinergikan kesejahteraan finansial yang adil dan penghargaan spiritual yang bernilai ibadah. Model ini diharapkan dapat menjadi alternatif kebijakan bagi pengelola yayasan pendidikan Islam dalam menghadapi keterbatasan anggaran, sekaligus memperkuat identitas keislaman lembaga melalui pendekatan kesejahteraan yang holistik. Kesimpulan yang disampaikan menyangkut kesimpulan akhir dari kegiatan selama kegiatan pendampingan.

REFERENSI

- Adeoye, M A, H Baharun, and I Munawwaroh. 2025. “Transformational Leadership in Education: Harmonising Accountability, Innovation and Global Citizenship.” *Kharisma* 4 (1): 14–30. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v4i1.68>.
- Arar, K, R Cansoy, M E Türkoğlu, and R Utku. 2026. “Islamic Educational Leadership: A Systematic Review of Empirical Evidence and a Conceptual Framework.” *Journal of Educational Administration and History*. <https://doi.org/10.1080/00220620.2026.2671907>.
- Bahri, S, S Basalamah, J Kamse, and J Bijang. 2018. “The Effect of Islamic Leadership, Competence and Compensation on Work Dicipline and Teacher Performance of Madrasah Aliyah in Makassar City.” *International Journal of Scientific and Technology Research* 7 (12): 137–43. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85059867186&partnerID=40&md5=b30668480c53f757fc7b64abdc4e1a35>.
- Daulay, B. 2024. “The Influence of Managerial Competence and Achievement Motivation on

- the Leadership Effectiveness of High School Principals." *Cakrawala Pendidikan* 43 (2): 411–21. <https://doi.org/10.21831/cp.v43i2.61912>.
- Farihin. 2023. "Perspektif Islam Dalam Kepemimpinan: Sebuah Studi Di Lembaga Pendidikan Islam." *Munaddhomah* 4 (2): 252–60. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i2.446>.
- Firmansah, Y, A Muqorobin, and G Pramadhan. 2025. "Integration of Maqasid Sharia in Human Resource Development Practices: A Case Study in Waqf-Based Organization." *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2024-0329>.
- Gulyani, G, and T Sharma. 2018. "Total Rewards Components and Work Happiness in New Ventures: The Mediating Role of Work Engagement." *Evidence-Based HRM* 6 (3): 255–71. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>.
- Haris, Z, M K A Kassim, A Yusof, and N A Kassim. 2011. "Teaching Methods for Islamic Education Post Graduate Diploma in Teaching Primary School in Malaysia." In *2011 IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, CHUSER 2011*, 294–99. <https://doi.org/10.1109/CHUSER.2011.6163737>.
- Huang, Z.-J., and T.-S. Ning. 2012. "The Impact of Total Rewards on Animation Employee's Engagement." In *5th International Institute of Statistics and Management Engineering Symposium 2012: Data-Driven Management Science under Developing, IISMES 2012*, 61–67. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84902463284&partnerID=40&md5=5c10d8736db00bd222e9c57ec2a36591>.
- Huriyah, L, and T Hsueh Cheng Chiang. 2025. "Management of Remuneration System Based on Performance for Lecturers and Employees at Islamic Higher Education as Public Service Agency." *Munaddhomah* 6 (4): 555–74. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i4.1894>.
- Kasmini, L, and S A Pranajaya. 2026. "Principal Leadership and Organizational Culture on Teacher Performance in Public High School Banda Aceh." *Munaddhomah* 7 (2): 322–35. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v7i2.2561>.
- Ma'arif, Muhammad Anas, Mauhibur Rokhman, M. Alfin Fatikh, Ari Kartiko, Ahmadi, and Moch Sya'Roni Hasan. 2025. "Kiai'S Leadership Strategies in Strengthening Religious Moderation in Islamic Boarding Schools." *Jurnal Ilmiah Peuradeun* 13 (1): 23–48. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v13i1.1168>.
- Msamba, E M, E A Msuya, and W A L Anangisye. 2023. "In-Service Training for Improving the Implementation of Competency-Based Curriculum in English Foreign Language Teaching: Is Planning Effective?" *Quality Assurance in Education* 31 (4): 570–85. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2023-0036>.
- Narang, G, T Sharma, and M N Agarwal. 2025. "New Venture Employees Want More than Just a Paycheck: Exploring the Total Rewards Mix and Its Role in Driving Work Happiness." *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2024-0570>.
- Romlah, S, A F Hamzah, and M Makhzuniyah. 2025. "Qudwatuna as a Leadership Model in Education Quality Development." *Munaddhomah* 6 (3): 404–19. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i3.1871>.
- Rumpel, S, and J W Medcof. 2006. "Total Rewards: Good Fit for Tech Workers." *Research Technology Management* 49 (5): 27–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2006.11657395>.
- Sarkar, J. 2021. "The Mediating Role of Needs Satisfaction on the Relationship between Total Rewards Satisfaction and Retention: A Proposed Model." *Organizatsionnaya Psikhologiya* 11 (3): 153–67. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85122316485&partnerID=40&md5=a534d7d839f5b0060d7e4d091038b17a>.

- Sathasivan, S, and L Dodi. 2020. "Critical Philosophical Study on Policy in Educational Institution: Response to the Global Competitive Environment." In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Vol. 469. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/469/1/012108>.
- Shah, S A A, M Rokhman, and A Aprilianto. 2024. "Effective Leadership in Improving the Quality of Education in Madrasah Tsanawiyah." *Kharisma* 3 (2): 97–111. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v3i2.55>.
- St-Onge, S, M.-E. Beauchamp Legault, F Ballesteros-Leiva, V Haines, and T Saba. 2022. "Exploring the Black Box of Managing Total Rewards for Older Professionals in the Canadian Financial Services Sector." *Canadian Journal on Aging* 41 (3): 476–89. <https://doi.org/10.1017/S0714980821000362>.
- Subiyantoro, H, and F Suhariadi. 2025. "Sharia Compensation Schemes and Employee Performance in Contemporary Islamic Economics." *MILRev: Metro Islamic Law Review* 4 (2): 1128–51. <https://doi.org/10.32332/milrev.v4i2.11192>.
- Tambak, S, and D Sukenti. 2025. "Islamic Professional Madrasa Teachers and Motivation for Continuous Development: A Phenomenological Approach." *Journal of Education and Learning* 19 (1): 81–90. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21301>.
- Tamimi, Ahmad Ishom, Sahro Wardil Lathif, Ah Zakki Fuad, and Masdar Hilmy. 2026. "Budgetary Gap in Achievement Equality: A Multi-Site Study of Success Factors of Public and Private Madrasah Aliyah in East Java." *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, 489–97.
- Tarigan, J, J Cahya, A Valentine, S Hatane, and F Jie. 2022. "Total Reward System, Job Satisfaction and Employee Productivity on Company Financial Performance: Evidence from Indonesian Generation Z Workers." *Journal of Asia Business Studies* 16 (6): 1041–65. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>.
- Turnea, E.-S., and A Prodan. 2020. "The Relative Influence of Total Reward on Retention of Human Resources." *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala* 69:79–95. <https://doi.org/10.33788/rcis.69.5>.
- Vettrisilvan, R, P R Velmurugan, R A Michael, A Deepan, and A Vanitha. 2025. "Innovative Approaches to Employee Compensation and Motivation: Designing Strategic Reward Systems." In *Strategies for Effective Employee Rewards and Compensation Management*, 43–68. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3820-0.ch003>.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA