



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Perilaku Kesukarelaan

Perilaku kesukarelaan adalah variabel riskan dalam ilmu manajemen, terutama ilmu perilaku organisasi yang bukan hanya berpengaruh melainkan juga dipengaruhi oleh beberapa variabel lain. Salah satu eksistensi penting variabel ini yaitu bagi performa pegawai. Perihal inilah yang telah diurai pada suatu riset milik Leley Joy Chelagat, *et.al* yang menemukan adanya berbagai sikap yang menjadi indikator perilaku kesukarelaan, yakni *civic virtue*, *courtesy*, *altruism*, *sportsmanship*, dan *conscientiousness* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.¹

Perilaku ini umumnya dapat dipahami sebagai sikap ekstra pegawai yang secara eksplisit mampu diidentifikasi dalam sistem kerja formal, tetapi bersifat sukarela dan tidak mengikuti peran, deskripsi pekerjaan, dan posisi yang ditentukan dengan jelas dalam perjanjian kerja. Jadi, perilaku ini dijadikan pilihan individu untuk berbuat lebih kontributif sehingga dianggap dapat menambah kompetensi dirinya sebagai suatu performa individual. Kemudian, hal itu berpengaruh pada performa kolektif yang muaranya berpengaruh pada performa institusi.

Stephen P. Robbins menjelaskan, "*A discretionary attitude that is'n part of a formal job requirements of employee's, but which promotes the effective functioning of the organization is organizational citizenship behavior*".² Pendapat ini menekankan perilaku kesukarelaan sebagai perilaku diskresioner yang bukan bagian dari persyaratan kerja formal, tetapi perilaku yang mendorong fungsi efektif organisasi. Hal tersebut

¹Leley Joy Chelagat, Protus Kiprof Chepkwony, and Ambrose Kemboi, "Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya," *International Journal of Business, Humanities and Technology* 5, no. 4 (2015): 55–61.

²Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), 373.



menegaskan bahwa perilaku kesukarelaan merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawabnya.

Secara formal, perilaku kesukarelaan memang tidak diperlukan, Namun, perilaku ini sangat membantu efektivitas organisasi seperti yang dijelaskan oleh Timothy Baldwin, "*Organizational citizenship behavior are employee behaviors that contribute to the overall effectiveness of the organization but are not formally required or considered part of an employee's core tasks*".³ Pendapat ini menegaskan bahwa perilaku pekerja berkontribusi terhadap keefektifan organisasi meskipun secara formal tidak diperlukan atau bukan dianggap sebagai bagian dari tugas-tugas inti). Jadi, perilaku kesukarelaan merupakan perilaku yang bersedia melakukan atau menyelesaikan pekerjaan di luar pekerjaan pokoknya.

Penjelasan lebih mendetail dinyatakan oleh Jennifer M. George dan Gareth R. Jones sebagai berikut.

*Organizational citizenship behavior is behavior that is above and beyond the call of duty-that is, behavior that is not required of organizational members but nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness. Example of organizational citizenship behavior include helping co-workers; protecting the organization from fire, theft, vandalism, and other misfortunes; making constructive suggestions; developing one's skills and capabilities; and spreading goodwill in the larger community.*⁴

Pendapat di atas dapat dimaknai bahwa perilaku kesukarelaan adalah perilaku yang melampaui panggilan tugas (kontrak kerja) berupa perilaku yang pada dasarnya tidak diperlukan dari anggota lembaga tetapi tetap dibutuhkan untuk kelangsungan hidup dan efektivitas lembaga. Contoh perilaku kesukarelaan termasuk membantu rekan kerja; melindungi dari kebakaran, pencurian, vandalisme, dan kemalangan lainnya; membuat saran konstruktif; mengembangkan keterampilan dan kemampuan seseorang; serta menyebarkan *goodwill* dalam komunitas yang lebih besar.

Konsep perilaku kesukarelaan di atas memberikan deskripsi yang cukup jelas bahwa pegawai yang memiliki perilaku kesukarelaan memiliki peran penting dalam eksistensi dan pengembangan suatu lembaga. Hal tersebut dikarenakan perilaku kesukarelaan merupakan perilaku yang secara kontrak kerja tidak tertuang. Namun, perilaku itu tetap bersedia

³Timothy T. Baldwin, William H. Bommer, and Robert S.Rubin, *Managing Organizational Behavior*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 241.

⁴Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 95.

bahkan adanya sikap senang hati untuk melakukan segala hal yang terkait dengan efisiensi dan efektivitas lembaga, serta berusaha menghindari tindakan yang dapat merugikan lembaga.

Penjelasan lebih lanjut tentang perilaku kesukarelaan dipaparkan oleh Organ. Menurutnya, perilaku kesukarelaan terdiri dari lima dimensi, yakni (1) *altruism*, (2) *courtesy*, (3) *sportsmanship*, (4) *civic virtue*, dan (5) *conscientiousness*.⁵ Adapun yang dimaksud kelima dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1. *Altruism* (mementingkan rekan kerja)

Altruism merupakan perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi. Contoh perilaku dari dimensi ini di antaranya adalah membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang lebih berat, membantu memberikan arahan kepada karyawan baru yang padahal itu bukan merupakan kewajibannya, menggantikan pekerjaan rekan kerjanya yang berhalangan untuk hadir.⁶

Altruism dalam ajaran Islam sering diidentikkan dengan perilaku *itsar*. Perilaku *itsar* ini merupakan perilaku mendahulukan orang lain daripada dirinya sendiri. Seseorang disebut telah berprilaku *itsar* dalam kehidupan sehari-hari apabila telah mampu memandang kebutuhan dan kepentingan orang lain lebih penting daripada kepentingan pribadinya sendiri. *Al-itsar* juga bisa diartikan sebagai suatu konsep perilaku sosial yang memberikan perlakuan kepada orang lain seperti perlakuan kepada dirinya sendiri. Bahkan, Al-Jurjani menambahkan kata kunci sekaligus memberi konteks yang jelas terhadap *itsar*, yaitu sebagai puncak *ukhuwah*.⁷

2. *Courtesy* (sopan santun)

Courtesy merupakan perilaku membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja. Contoh perilaku dari dimensi ini di antaranya adalah mempertimbangkan dampak dari tindakan yang akan dilakukannya terhadap rekan kerjanya, memberi konsultasi dan informasi yang diperlukan rekan kerja, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, serta menghargai hak dan privasi mereka.⁸

⁵Organ DW, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Book, 2006), 78.

⁶Organ, *Organizational Citizenship ...*, 78.

⁷Muhammad Sholeh, "Hubungan Aspek-aspek Kecerdasan Emosional, *Itsar* Dan Spiritualitas Dengan Kepuasan Kerja Guru", Thesis (Universitas Indonesia, 2011).

⁸Organ, *Organizational Citizenship ...*, 79.



3. *Sportsmanship* (sikap sportif)

Sportsmanship merupakan perilaku toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman yang terjadi di tempat kerja tanpa mengeluh. Contoh perilaku dari dimensi ini adalah karyawan tidak menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, tidak membesar-besarkan masalah yang terjadi di organisasi, mampu mengambil sisi positif dari kondisi yang terjadi.⁹

4. *Civic Virtue* (mengutamakan kepentingan lembaga)

Terlibat dan ikut bertanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi. Tidak hanya aktif dalam mengemukakan pendapat tetapi aktif menghadiri pertemuan (rapat) dan terus mengikuti perkembangan isu-isu yang terjadi di organisasi, serta mengambil inisiatif rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi.¹⁰

5. *Conscientiousness* (sifat kehati-hatian)

Conscientiousness merupakan perilaku melakukan berbagai hal yang menguntungkan organisasi melampaui persyaratan minimal yang dibutuhkan. Contoh perilaku dari dimensi ini di antaranya adalah mematuhi peraturan-peraturan di organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi, selalu tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, tidak membuang-buang waktu kerja, membersihkan dan merapikan tempat atau peralatan bekerja setelah digunakan, ikut memelihara sumber daya, dan hal-hal yang berkaitan dengan pemeliharaan internal.¹¹

Perilaku perilaku kesukarelaan jika diamati secara cermat memiliki kesesuaian dengan sikap ikhlas dalam ajaran Islam. Ikhlas merupakan tindakan yang dilakukan tanpa mengharapkan imbalan, baik di dunia maupun di akhirat.¹² Terdapat pula pandangan yang sesuai dengan perilaku kesukarelaan yaitu setiap perbuatan yang dilakukan oleh seorang muslim kepada sesamanya dihitung oleh Allah Swt. sebagai sedekah. Hal ini merujuk pada hadis berikut ini.

Setiap muslim itu bersedekah, jika tidak mampu maka berbuat sesuatu dengan tangannya dan bermanfaat untuknya dan

⁹Organ, *Organizational Citizenship ...*, 79.

¹⁰Organ, *Organizational Citizenship ...*, 79.

¹¹Organ, *Organizational Citizenship ...*, 79.

¹²Imam Al-Ghazali, *Ringkasan Ihya 'Ulum Al-Din'*, Terj. Zeid Husein Al-Hamid, (Jakarta: Pustaka Amani, 2007), 27.

menyedekahkannya. Jika tidak mampu maka membantu orang yang membutuhkannya dan yang kesusahan. Jika tidak mampu maka berbuat baik. Jika tidak mampu maka mencegah kejelekan, semua itu termasuk sedekah (HR. Muslim: 4867).

Hadis di atas menjelaskan bahwa sedekah bukan hanya berupa harta. Tetapi membantu rekan kerja menyelesaikan tugas termasuk sedekah. Sedekah ini nantinya akan mendapatkan ganjaran amal dari Allah Swt. baik di dunia maupun di akhirat. Perilaku kesukarelaan, khususnya dimensi *altruism* punya kedekatan makna dengan *itsar* yang merupakan tindakan mendahulukan orang lain atas dirinya sendiri dalam hal keduniaan dengan sukarela karena semata mengharapkan akhirat.¹³ Pendapat tersebut senada dengan pendapat Fina Hidayati, yaitu, perilaku kesukarelaan khususnya pada dimensi *altruism* memiliki kedekatan makna dengan perilaku *itsar* dalam konsep ajaran Islam yang merupakan perilaku mendahulukan orang lain daripada dirinya sendiri dalam hal keduniaan dengan sukarela karena semata mengharapkan akhirat.¹⁴

Berdasarkan berbagai konsep di atas, penulis menyintesis bahwa perilaku kesukarelaan adalah perilaku sukarela pegawai di luar deskripsi pekerjaan yang secara eksplisit tidak diakui oleh sistem penghargaan formal. Namun, perilaku tersebut secara langsung dapat meningkatkan fungsi efektivitas lembaga dengan indikator (1) *altruism*, (2) *courtesy*, (3) *sportsmanship*, (4) *civic virtue*, (5) dan *conscientiousness*.

B. Pemberdayaan

Pemberdayaan juga merupakan variabel yang banyak berpengaruh terhadap variabel penting lainnya, termasuk kinerja. Amir Babak Marjani dan Fatemeh Alizadeh dalam penelitiannya yang berjudul "*The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran*" menemukan sebuah teori bahwa pemberdayaan berdampak atau berpengaruh terhadap kinerja pegawai.¹⁵ Hasil penelitian ini dengan jelas memaparkan bahwa proses pemberdayaan sangat penting untuk dimaksimalkan karena mampu meningkatkan kinerja pegawai.

¹³Lu'luatul Chizanah and M Noor Rochman Hadjam, "Validitas Konstruk Ikhlas: Analisis Faktor Eksploratori terhadap Instrumen Skala Ikhlas," *Validitas Konstruk Ikhlas: Analisis Faktor Eksploratori terhadap Instrumen Skala Ikhlas* 38, no. 2 (2011): 199–214.

¹⁴Fina Hidayati, "Konsep Altruisme dalam Perspektif Ajaran Agama Islam (Itsar)," *Psikoislamika: Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam* 13, no. 1 (2016): 59.

¹⁵Amir Babak Marjani and Fatemeh Alizadeh, "The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran," *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 3, no. 4 (2014): 36–43.



Pemberdayaan juga dianggap sebagai salah satu konsep yang penting dalam meningkatkan elemen perilaku pekerja untuk mencapai tingkat dukungan yang lebih tinggi, inovasi, semangat kerja tim, kewirausahaan, keyakinan diri, dan pemikiran mandiri.¹⁶

Menurut Mc Shane dan Von Glinow, "*Empowerment is a psychological concept represented by four dimensions: self-determination, meaning, competence, and impact regarding the individual's role in the organization*".¹⁷ Pendapat ini menekankan pemberdayaan sebagai suatu konsep psikologis yang diwakili oleh empat dimensi, yaitu menentukan nasib sendiri, pemahaman, kompetensi, dan dampak terhadap peran individu dalam organisasi). Jadi, pemberdayaan merupakan tindak lanjut dari suatu konsep psikologi yang dapat diukur melalui keempat indikator di atas.

Lebih lanjut Gary Yukl menjelaskan sebagai berikut.

*Empowerment is more complex for teams than for dyads, and it usually means allowing the members of a team to make important task decisions collectively. Empowerment may include member influence over selection of an internal leader, the selection of new members, decisions about work procedures, the assignment of tasks to members, and evaluation of each member performance.*¹⁸

Pendapat di atas menganggap pemberdayaan sebagai sesuatu yang lebih kompleks bagi suatu tim kerja sehingga memungkinkan anggota tim untuk membuat keputusan kolektif yang berkaitan dengan tugas penting. Pemberdayaan dianggap termasuk kontribusi anggota selama pemilihan pemimpin internal, pemilihan anggota baru, keputusan tentang prosedur kerja, tugas-tugas kepada anggota, dan evaluasi kinerja masing-masing anggota. Pemberdayaan juga dianggap sebagai pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan.

Hal di atas memberikan deskripsi bahwa Gary Yukl menekankan proses pemberdayaan sebagai sesuatu yang kompleks yang berorientasi pada pendelegasian wewenang pimpinan kepada bawahan. Senada dengan hal tersebut, Richard L. Daft mengemukakan bahwa pemberdayaan erat kaitannya dengan pembagian kekuasaan, dan pelimpahan kekuasaan

¹⁶Amir Elnaga and Amen Imran, "The Effect of Training on Employee Performance," *European Journal of Business and Management* 5, No. 4 (2013): 137–47.

¹⁷Shane, *Organizational Behavior...*, 187.

¹⁸Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education, 2010), 487.



atau wewenang kepada bawahan dalam organisasi¹⁹ sehingga dapat mendorong pekerja untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dalam organisasi. Selain itu, pemberdayaan tersebut berupaya untuk mendorong pekerja memegang tanggung jawab melalui perbaikan cara bekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Jadi pada dasarnya, proses pemberdayaan merupakan pelibatan pekerja terhadap pengambilan kebijakan oleh pimpinan sebagai upaya untuk memaksimalkan kinerja untuk pencapaian tujuan lembaga.

Adapun menurut Griffin Moorhead, "*Empowerment is the process of enabling workers to set their own work goals, make decisions, and solve problems within their sphere of responsibility and authority.*"²⁰ Pendapat ini menganggap pemberdayaan sebagai proses yang memungkinkan pekerja untuk menetapkan tujuan kerja sendiri, membuat keputusan, dan memecahkan masalah dalam lingkup tanggung jawab dan wewenangnya. Jadi, pemberdayaan pada hakikatnya adalah kepercayaan pimpinan kepada bawahan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi lembaga. Richard L. Daft menuturkan bahwa pemberdayaan merupakan pembagian kekuasaan, dan pendelegasian kekuasaan atau wewenang kepada bawahan dalam sebuah organisasi. Jadi melalui pemberdayaan, setiap pekerja didorong untuk memiliki tanggung jawab bersama-sama pimpinan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut mengindikasikan dengan jelas bahwa pada dasarnya pemberdayaan dilakukan agar dapat menumbuhkan rasa kebersamaan atau dengan kata lain adanya rasa saling bertanggung jawab antara pimpinan dan bawahan untuk sama-sama memaksimalkan kemampuan dalam mengembangkan lembaga.

Senada dengan pernyataan di atas, James L. Gibson *et. al* juga menjelaskan sebagai berikut.

*Empowerment individuals means granting them permission to use their talents, skills, resources and experience to make decisions about customer relationship management, investments, hiring people, just-in-time inventory management, total quality control, computer purchases, and forming alliances.*²¹ \

Pendapat ini menekankan pemberdayaan sebagai pemberian legitimasi terhadap pekerja untuk menggunakan bakat, keterampilan,

¹⁹Richard L. Daft, *The Leadership Experience* (Canada: South-Western, 2008), 243.

²⁰Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (New York: Dreamtech Press, 2008), 127.

²¹James L. Gibson et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, ed. Jane Beck, fourteenth (New York: McGraw-Hill, 2012), 508.



sumber daya dan pengalaman yang dimiliki untuk membuat keputusan. Tujuannya adalah pemberdayaan dapat mendorong dan memungkinkan secara individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Seorang pekerja memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya rutinnnya.

Konsep di atas hampir sama atau senada dengan berbagai pendapat sebelumnya bahwa pada dasarnya pemberdayaan merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pimpinan kepada bawahan. Dengan kata lain, pemberdayaan erat kaitannya upaya untuk mendorong pekerja memegang tanggung jawab melalui perbaikan cara bekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui pemberdayaan, setiap pekerja didorong untuk memiliki tanggung jawab bersama-sama pimpinan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Menurut John R. Schermerhorn, pemberdayaan memungkinkan orang lain untuk membuat keputusan dan latihan dalam pekerjaannya.²² Konsep pemberdayaan lahir ketika kegiatan pendidikan dan pelatihan sudah tidak efektif lagi karena dinilai terlalu bersifat *top down* sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi pegawai.

Konsep di atas pun mengarah pada pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan tersebut merupakan suatu cara pendekatan baru yang lebih bersifat *bottom up* karena menuntut pekerja lebih kreatif dan inovatif secara mandiri dengan dukungan langsung dari pemberi wewenang. Menurut Wibowo, beberapa alasan perlunya pemberdayaan pegawai antara lain dilandasi oleh hal-hal berikut ini.

1. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memperdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi.
2. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.
3. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memperdayakan

²²John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 254.

orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.

4. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasinya perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.²³

Pemberdayaan sebagai sarana membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Ada dua karakteristik dalam pemberdayaan, yaitu pegawai didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri dan pegawai tidak hanya hanya diberi wewenang saja, tetapi juga diberi sumber daya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka. Secara tidak langsung, pegawai juga didorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya. Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk menjamin efektivitas keputusan yang dibuat oleh pegawai yang benar, tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari keputusan individu atau tim.

Pemberdayaan bertujuan menghapuskan berbagai hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, serta melepaskan berbagai halangan yang hanya memperlamban reaksi. Dengan adanya pemberdayaan, pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan cara meniadakan segala peraturan, prosedur, dan perintah tidak perlu yang merintang organisasi dalam pencapaian tujuannya. Prosedur yang berbelit-belit akan menyebabkan pekerjaan menjadi lama diselesaikan sehingga melalui adanya pemberdayaan upaya untuk pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya menjadi lebih mudah.

Pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya bahwa pekerjaan tersebut tidak dapat dilakukan. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh pegawai yang diberdayakan. Salah satunya adalah muncul percaya diri pegawai dalam melakukan pekerjaan, kecakapan atau keterampilan pegawai muncul dan semakin menunjukkan perannya dalam organisasi serta menumbuhkan motivasi bagi pegawai sendiri dalam bekerja. Dampak ini bukan hanya dirasakan oleh pegawai, tetapi lebih jauh akan meningkatkan kinerja organisasi tempat pegawai bekerja.

²³Wibowo, S. E., *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 39.



Pemberdayaan tersebut tergambar bagaimana untuk meningkatkan kemampuan agar hasil kerja lebih baik, baik secara individual maupun secara kelompok. Melalui pemberdayaan, juga tampak adanya pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pegawai. Melalui pemberdayaan pegawai menjadi lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya.

Fokus perencanaan pemberdayaan pegawai adalah melalui langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan tepat pada waktu yang tepat. Semuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Perencanaan pemberdayaan pegawai merupakan proses sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah dan mengembangkan kebijakan kepegawaian yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi.

Pemberdayaan akan berhasil apabila ada dukungan dari pimpinan. Jika pimpinan yang memiliki kekuasaan untuk melakukan perubahan tidak peduli atas masalah yang dihadapi, maka tidak akan mungkin pada pencapaian pemberdayaan pegawai yang tepat. Pemberdayaan akan berhasil bila pimpinan dan bawahan sama-sama memiliki komitmen yang kuat untuk melakukannya. Pemberdayaan harus diimbangi bukan hanya nonmaterial dari lingkungan kerja, tetapi juga harus adanya dukungan sumber daya yang lainnya seperti materi, peralatan dan lain-lain.

Pemberdayaan juga merupakan salah satu cara pengembangan pegawai melalui melibatkan dengan memberi wewenang tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan pegawai juga dapat dilaksanakan dengan melakukan pengembangan pendidikan dan pengetahuan, keterampilan, dan termasuk juga perbaikan sikap dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Jika merujuk pada ajaran Islam, maka proses pemberdayaan dititikberatkan pada aspek pembagian tanggung jawab bagi setiap pegawai. Hal tersebut termaktub dalam Al-Qur'an QS Al Mu'minun (23) ayat 8 berikut ini.

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ۝۸

Terjemahannya sebagai berikut.

Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.



Ayat di atas bermakna bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab merupakan persoalan penting bagi kemaslahatan seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin harus mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk menjalankan tugas-tugasnya. Adanya pendelegasian akan berpengaruh terhadap psikologi seorang bawahan. Pegawai akan merasa bahwa dirinya mendapat kepercayaan dari seorang pemimpin untuk mengemban semua tanggung jawab. Islam berusaha membentuk pribadi yang sadar, bertanggung jawab, dan berani dalam menjalankan.

Berdasarkan berbagai penjelasan para ahli tersebut, penulis menyintesis pemberdayaan merupakan upaya untuk mendorong pegawai memegang tanggung jawab melalui perbaikan cara bekerja dalam pencapaian tujuan. Indikator adalah (1) keterlibatan dalam pengambilan keputusan, (2) pemberian tanggung jawab dan wewenang, (3) keterlibatan dalam pemilihan pemimpin dan seleksi anggota baru, serta (4) pengembangan kompetensi.

C. Efikasi Diri

Istiah efikasi diri bukanlah variabel asing melainkan sudah cukup familiar dalam dunia manajemen sejak diperkenalkan oleh Bandura pada tahun 1994. Efikasi diri banyak diteliti karena sangat berpengaruh terhadap berbagai variabel. Salah satu penelitian yang bisa dijadikan rujukan adalah penelitian yang dilakukan oleh Jacob Cherian dan Jolly Jacob yang berjudul "*Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees.*" Dalam penelitian ini ditemukan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai.²⁴

Adapun efikasi diri pertama kali diperkenalkan oleh Albert Bandura. Efikasi diri merupakan konstruk yang digunakan Bandura berdasarkan teori kognitif sosial. Menurut Bandura, *self efficacy* dijelaskan sebagai berikut.

*Perceived self efficacy is defining as people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that effect their lives. Self efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves and behave. Such beliefs produce these diverse effects through four major processes. They include cognitive, motivational, affective and selection processes.*²⁵

²⁴Jacob Cherian and Jolly Jacob, "Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees," *International Journal of Business and Management*, 2013.

²⁵Albert Bandura, "Self-efficacy," *Encyclopedia of Human Behavior* 4 (1994): 71–81, <https://doi.org/10.1002/9781119547174.ch243>.



Bandura berpendapat bahwa efikasi diri merupakan suatu keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tingkatan performa yang telah terencana yang kemampuan tersebut telah terlatih oleh kejadian-kejadian yang berpengaruh terhadap hidupnya. Keyakinan tersebut menentukan cara seseorang merasa, berpikir, dan memotivasi dirinya untuk bertindak. Selain itu, efikasi diri juga memengaruhi empat proses utama, yaitu proses kognisi, motivasional, afeksi, dan seleksi.

Berdasarkan konsep di atas, Bandura menegaskan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan seorang pekerja terhadap kemampuan yang dimiliki, khususnya dalam upayanya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Adapun menurut Stephen P. Robbins dan Mary Cuolter efikasi diri merupakan keyakinan individu bahwa ia mampu melakukan tugas.²⁶ Menurut Stephen P. Robbins, "*Self efficacy is the more confidence you have in your ability to succeed*".²⁷ Pendapat ini menekankan efikasi diri sebagai keyakinan yang dimiliki dan kemampuan untuk berhasil, serta kemampuan individu untuk dapat mengorganisasi dan melaksanakan serangkaian tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Jadi, kedua pendapat di atas sama-sama menegaskan bahwa efikasi diri pada dasarnya merupakan keyakinan pekerja terhadap kemampuannya menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Adapun menurut John M. Ivancevich dan Robert Konopaske, "*Self efficacy is the belief that one can perform well in a given situation*".²⁸ Pendapat ini menekankan efikasi diri sebagai suatu keyakinan seseorang dapat melakukan pekerjaan/tindakan dengan baik dalam situasi tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa efikasi diri merupakan masalah kemampuan yang dirasakan individu untuk mengatasi situasi khusus sehubungan dengan penilaian atas kemampuan untuk melakukan satu tindakan yang ada hubungannya dengan melakukan tugas khusus atau situasi tertentu.

Lebih lanjut, Jason A. Colquitt mengatakan, "*Employees with a strong sense of competence (self efficacy) believe they can execute the particular behaviors needed to achieve succes at work*".²⁹ Definisi ini

²⁶Robbins and Mary Coulter, *Management...*, 436.

²⁷Stephen P. Robins and Timothy A. Judge, "Essentials of Organizational Behavior Robbins and Judge" (New Jersey: Pearson Education, 2013), 251.

²⁸John Ivancevich M and Robert Kenopaske, *Human Resource Management* (Singapore: McGraw-Hill International, 2008), 222.

²⁹Jason A. Colquitt, Jeffery LePine, and Michael J.Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Compenies., 2011), 199.

menjelaskan bahwa para pekerja memiliki rasa percaya diri sehingga dapat menjalankan tugas tertentu untuk mencapai keberhasilan di tempat kerja.

Hal ini senada dengan pendapat James L. Gibson *et. Al*, "*Self efficacy is the belief that one can perform adequately in a situation. Self efficacy has three dimensions: magnitude, strength, and generality*".³⁰

Efikasi diri diorientasikan sebagai suatu perasaan bahwa dirinya mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya. Efikasi diri juga dapat dianggap sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tingkatan performa yang telah terencana yang kemampuan tersebut telah terlatih oleh kejadian-kejadian yang berpengaruh terhadap hidupnya.

Efikasi diri tidak hanya menyangkut keyakinan akan kemampuan untuk menunjukkan aktivitas motorik yang spesifik, tetapi juga keyakinan tentang kemampuan untuk mengkoordinasi dan menyusun kemampuan-kemampuan dan kecakapan-kecakapan dalam menghadapi situasi yang berubah, dan lebih menantang. Dalam hal ini, efikasi diri juga bukanlah perkiraan sederhana mengenai perilaku. Efikasi diri bukanlah kepercayaan mengenai hal yang akan dilakukan tetapi merupakan kepercayaan mengenai hal yang bisa dilakukan. Efikasi diri didefinisikan dan diukur bukan sebagai suatu ciri tetapi sebagai keyakinan tentang kemampuan untuk mengatur berbagai keterampilan dan kemampuan mencapai tujuan yang diharapkan dalam domain spesifik dan kondisi atau keadaan khusus.

Efikasi diri merupakan penilaian dan kepercayaan diri apakah dirinya mampu melakukan sesuatu atau tidak sehingga pekerja yang memiliki efikasi diri tinggi memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya maka untuk bisa dipastikan dapat melakukan sesuatu dengan baik. Keyakinan diri seseorang dipengaruhi oleh faktor kognitif. Keyakinan diri dan efikasi diri terwujudkan dalam ekspektasi hasil. Efikasi diri bukan merupakan keterampilan yang dapat dirasakan, melainkan keyakinan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap dirinya. Efikasi diri bukan merupakan suatu hasil yang diharapkan dan bukan dorongan, atau kebutuhan yang dikontrol, melainkan suatu keyakinan yang mendorong individu ke arah suatu hasil.

Efikasi diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk menghadapi suatu tugas dan menyelesaikannya dengan baik berdasarkan pada hasil proses belajar yang telah didapatkan sebelumnya. Jadi, efikasi diri memengaruhi manusia bukan hanya secara

³⁰Gibson et al., *Organizations: Behavior...*, 113.



langsung, tetapi juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap faktor lain. Efikasi diri dinyatakan sebagai kepercayaan seseorang bahwa ia mampu menjalankan tugas pada sebuah tingkatan tertentu dan merupakan salah satu dari faktor yang memengaruhi aktivitas pribadi terhadap pencapaian tugas. Secara langsung, proses efikasi diri mulai sebelum individu memilih pikiran mereka dan mengawali usaha mereka.

Pekerja cenderung mempertimbangkan, mengevaluasi, dan mengintegrasikan informasi mengenai kapabilitas yang dirasakan. Langkah awal dari proses tersebut tidak begitu berhubungan dengan kemampuan atau sumber individu, tetapi lebih pada cara mereka menilai atau meyakini bahwa mereka dapat menggunakan kemampuan dan sumber kemampuan ini untuk menyelesaikan tugasnya.

Efikasi diri juga memainkan peran vital dalam menentukan kinerja seperti aspirasi tujuan, insentif hasil, dan kesempatan yang dirasakan. Apapun tingkat tujuan yang dipilih, seberapa banyak usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu, dan bagaimana reaksi/ketahanan seseorang saat menghadapi masalah dalam proses pencapaian tujuan sangat dipengaruhi oleh efikasi diri.

Efikasi diri dapat diubah dengan pengalaman, sebagaimana dikuatkan juga bahwa untuk membangun kepercayaan diri yang tinggi seorang individu harus dibiasakan menghadapi berbagai macam tugas dan persoalan baru dalam hidupnya. Selain itu, ditambahkan juga menjelaskan bagaimana pengalaman *performansi* (prestasi masa lalu), menjadi pengubah efikasi diri yang paling kuat. Keberhasilan kinerja telah terbukti merupakan jenis intervensi yang paling efektif. Jadi, semakin banyak seorang individu berhasil melakukan tugas dan menyelesaikan masalah, semakin tinggi dan baik pula kepercayaan diri yang dimilikinya.

Adapun konsep efikasi diri dalam Islam dipaparkan dalam beberapa ayat, salah satunya terdapat pada Q.S Al-Baqarah (2) ayat 286 sebagai berikut.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ۙ ٢٨٦

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebankan kepada Kami beban yang berat

sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. beri maafilah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong kami, Maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir."

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah memberikan kemampuan kepada individu di dunia berdasarkan kemampuan yang dimiliki sehingga dalam menjalani suatu tugas dalam kehidupan seperti dalam menyelesaikan masalah haruslah dengan penuh keyakinan. Hal tersebut dikarenakan Allah Swt. menepati setiap janji. Sama halnya dengan setiap pegawai di tempat kerjanya memiliki kemampuan dan permasalahan yang berbeda-beda pula. Maka dari itu, mereka harus yakin bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikannya dengan baik. Setiap pegawai seharusnya memiliki keyakinan teguh bahwa dengan kemampuan yang dimiliki, masalah atau pekerjaan yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik.

Selanjutnya dalam Q.S Ali Imran (3) ayat 139 dijelaskan sebagai berikut.

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ۝ ١٣٩

"Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman."

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menciptakan manusia dengan kelebihan yang lebih sempurna dari makhluk lainnya sehingga manusia haruslah yakin bahwasanya ia mampu untuk menyelesaikan segala permasalahan yang dihadapinya dengan kelebihan yang telah Allah berikan. Jadi, seharusnya manusia tidak bersikap lemah dan pasif dengan segala problematik yang dihadapi, tetapi harus kuat dan mempunyai pikiran yang lebih positif.

Berdasarkan berbagai penjelasan konseptual oleh para ahli di atas, penulis menyintesis efikasi diri adalah keyakinan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap dirinya untuk melakukan atau menyelesaikan sesuatu. Indikatornya, yaitu 1) dapat memotivasi diri sendiri untuk bertindak, (2) keyakinan menyelesaikan pekerjaan, (3) memiliki rasa percaya diri yang tinggi, (4) melakukan pekerjaan dengan baik, dan (5) keinginan mencapai kesuksesan di tempat kerja.

D. Kualitas Kehidupan Kerja



Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) secara umum dipahami sebagai sebuah proses lembaga memberikan respons terhadap kebutuhan pegawainya, khususnya yang terkait dengan dukungan fasilitas keamanan dan kenyamanan dalam bekerja. Menurut Cascio, kualitas kehidupan kerja dapat diartikan menjadi dua pandangan. Pandangan pertama menyebutkan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan sekumpulan keadaan dan praktik dari tujuan organisasi. Misalnya, pengayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, partisipasi pegawai, dan kondisi kerja yang aman. Sementara pandangan yang kedua mengartikan kualitas kehidupan kerja sebagai persepsi-persepsi pegawai seperti bahwa pegawai merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.³¹

Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh lembaga merupakan sebuah respons terhadap berbagai keinginan dan harapan pekerjanya. Hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan para pimpinan ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja pegawai dan lembaga. Namun demikian, paling tidak dalam suatu organisasi terdapat tujuh dimensi dari kualitas kehidupan kerja agar komitmen afektif pegawai dapat ditingkatkan, yaitu berikut ini.

1. Keamanan dan keselamatan kerja.
2. Rekrutmen pegawai yang tepat.
3. Tim kerja yang dikelola mandiri serta desentralistis.
4. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan kinerja.
5. Diklat yang cukup.
6. Menghilangkan perbedaan tingkat status.
7. Berbagi informasi.³²

Sementara itu menurut Robbins, kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah proses organisasi memberikan respons pada kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para pegawai memberikan kontribusi saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan.

³¹Husnawati, "Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang)," 15.

³²Sonang Sitohang, "Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja," *Ekuitas*, no. 55 (2012): 89–114.



Beberapa hal yang termasuk dalam kualitas kehidupan kerja adalah kemanan kerja, sistem penghargaan yang lebih baik, gaji yang lebih baik, partisipasi, dan meningkatkan produktivitas organisasi di antara mereka. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi produksi. Fokus utama dari kualitas kehidupan kerja sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan di dalamnya harus sesuai dengan teknologi.³³ Carayon mengidentifikasi hal utama kualitas kehidupan kerja seperti tugas individu, faktor organisasi, lingkungan, alat dan teknologi, dan komunikasi antarpegawai.³⁴

Walton menguraikan aspek kualitas kehidupan kerja yang dibagi menjadi empat aspek yang berakibat pada adanya hak-hak pegawai yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, harus tercipta keseimbangan antara kehidupan kekaryaannya dan kehidupan pribadi setiap orang dalam suatu lembaga.

1. Pertumbuhan dan pengembangan.
2. Partisipasi.
3. Sistem imbalan yang inovatif.
4. Lingkungan kerja yang kondusif.³⁵

Wibowo mengungkapkan bahwa lingkungan dengan kualitas kehidupan kerja yang tinggi ditandai oleh karakteristik berikut ini.

1. Pekerja berpeluang memengaruhi keputusan.
2. Pekerja berpartisipasi dalam pemecahan masalah.
3. Pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi.
4. Pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif, termasuk disediakannya fasilitas kerja yang memadai.
5. Pekerja senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi.
6. Pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang.
7. Pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja.³⁶

³³Robins and Judge, "Essentials of ...", 56.

³⁴Pascale Carayon, "Temporal Issues of Quality of Working Life and Stress in Human-Computer Interaction," *Plastics, Rubber and Composites Processing and Applications* 9, no. 4 (1997)

³⁵Astrianditya Januar Ristanti and Fereshti Nurdiana Dihan, "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pt Pertamina Persero Ru Iv Cilacap," *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan* 5, No. 1 (2017): 53.

³⁶Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 78.



Perlu juga dipahami secara mendalam bahwa kualitas kehidupan kerja secara umum bermakna bahwa terdapat sembilan aspek pada SDM di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan. Sembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen, agar perusahaan mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif. Kualitas kehidupan kerja yang berisi kesembilan tersebut harus diwujudkan melalui kegiatan-kegiatan manajemen dengan pendekatan SDM. Adapun kesembilan aspek tersebut dijabarkan sebagai berikut.

1. Setiap dan semua pekerja/karyawan sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing.
2. Setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan, secara terbuka, jujur dan adil.
3. Setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karier masing-masing dalam menghadapi masa depannya.
4. Setiap karyawan perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing.
5. Setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangga pada tempatnya bekerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya.
6. Setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi.
7. Setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja.
8. Semua dan setiap karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya.
9. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif.³⁷

Adapun dalam pandangan Islam, kualitas kehidupan kerja mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik,

³⁷Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BumiAksara, 2011), h. 68-70.

pembayaran, dan imbalan yang baik, serta pekerjaan yang menarik. Kualitas kehidupan kerja merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pegawai untuk memengaruhi pekerjaan mereka dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektivitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajer yang proaktif mencari berbagai upaya mendorong pekerja sehingga mereka dapat menggunakan kemampuan mereka.³⁸

Allah Swt berfirman dalam Q.S As-shaff ayat 4 berikut ini.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ ۚ

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.

Dari ayat di atas dapat dipahami bahwa salah satu metode paling umum yang digunakan untuk memperkuat kualitas kehidupan kerja pegawai adalah keterlibatan pegawai. Adapun keterlibatan pegawai terdiri dari berbagai metode yang sistematis agar pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan hubungan mereka dengan pekerjaan, tugas, dan instansi. Melalui upaya melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, karyawan akan merasa turut bertanggung jawab dan merasa turut memiliki atas keputusan pegawai turut berpartisipasi di dalamnya.³⁹

Islam juga menawarkan sistem sosial yang berkeadilan dan bermartabat. Sistem yang ditawarkan Islam adalah sistem pekerjaan yang di dalamnya mencakup hubungan atasan dengan bawahan dan konsep pemberian upah. Bahkan, kedudukan karyawan dalam Islam menempati posisi terhormat. Dalam memandu hubungan perusahaan dan karyawan, Islam memiliki prinsip *musawah* (kesetaraan) dan *'adl* (keadilan). Prinsip kesetaraan tersebut menempatkan pimpinan dan pegawai pada kedudukan yang sama, yaitu saling membutuhkan. Di satu pihak, pegawai membutuhkan upah dan di pihak lain pengusaha membutuhkan tenaga sehingga pada saat menentukan hak dan kewajiban masing-masing didasarkan pada asas kesetaraan.⁴⁰

Allah Swt. berfirman dalam Q.S Al-Zuhruf ayat 32 berikut ini.

³⁸Veithzal Rivai Zainal, Salim Basalamah, and Natsir Muhammad, *Islamic Human Capital Management* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 212.

³⁹Zainal, Basalamah, and Muhammad, 214.

⁴⁰Damingun, *Kinerja Dan Etos Kerja Dalam Perspektif Islam* (Samarinda: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Samarinda, 2012), 11.



Pengaruh pemberdayaan guru, efikasi diri, kualitas kehidupan kerja, dan

أَهُمْ يَشْفِقُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلْحَبًا وَسُلْحَبًا لِرَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ٣٢

“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip kesetaraan dan keadilan semestinya mengantarkan pimpinan instansi dan pegawai kepada tujuan yang diharapkan. Tujuan pegawai adalah gaji yang memadai dan kesejahteraan, sedangkan tujuan perusahaan adalah berkembangnya usaha. Namun, realitas yang terjadi kebanyakan menunjukkan hubungan yang tidak seimbang antara instansi dan pegawai. Hal tersebut dikarenakan instansi memiliki daya tawar yang lebih besar sering mengeksploitasi pegawai. Padahal jika kedua belah pihak menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, maka tujuan tersebut dapat tercapai. Maka dari itu, kesetaraan antara instansi dan pegawai harus benar-benar dilaksanakan dan juga seharusnya metode yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja adalah dengan keterlibatan pekerja dalam setiap hal.

Berdasarkan berbagai uraian di atas, dapat disintesis bahwa kualitas kehidupan kerja adalah kebijakan pimpinan dalam mewujudkan rasa nyaman dan aman bagi bawahan dalam bekerja. Indikatornya, yaitu 1) komunikasi yang terbuka, 2) pemberian kesempatan pemecahan konflik, 3) kejelasan pengembangan karier, 4) pengembangan perasaan bangga pada tempatnya bekerja, 5) kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi, 6) keamanan lingkungan kerja, 7) jaminan kelangsungan pekerjaannya, serta 8) perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya.

E. Kepuasan Kerja

Para ahli manajemen memberikan definisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda, tetapi makna yang terkandung dari definisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu bahwa kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap

pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja secara umum menyangkut persepsi seseorang mengenai pekerjaannya.

Gibson *et.al* mengemukakan sebagai berikut.

Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their jobs, based on factors of the work environment, such as the supervisor's style, policies, and procedures, work group affiliation, working condition, and fringe benefits.

Pendapat di atas menekankan kepuasan kerja merupakan suatu sikap bahwa individu memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya yang merupakan hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, berdasarkan faktor lingkungan kerja, di antaranya adalah gaya supervisor, kebijakan-kebijakan, prosedur, afiliasi tim kerja, kondisi kerja, serta keuntungan yang diperoleh.⁴¹

Menurut Schermerhorn, *et.al* bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang dan pengaturan kerja.⁴² John W. Newstrom dan Keith Davis mengutarakan, "*Job satisfaction is a set of favorable and unfavorable feelings and emotions with which employees view their work.*"⁴³ Definisi ini menegaskan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan dan emosi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan pekerja dalam menjalani pekerjaannya.

Wexley & Yukl mendefinisikan, "*Job satisfaction is the way an employee feels about his or her job. It is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspects of job.*"⁴⁴ Definisi ini menganggap kepuasan kerja sebagai cara pekerja menghayati pekerjaannya. Hal ini merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan atas hasil evaluasi dari aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya.

Hellriegel dan Slocum menyatakan, "*Job satisfaction is an attitude of great interest to managers and team leaders.*"⁴⁵ Kepuasan kerja merupakan sikap tertarik terhadap manajer dan pemimpin tim. Jennifer M Goerge, dan Gareth J. Jones juga mengatakan, "*Job satisfaction is the*

⁴¹Gibson et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 102.

⁴²Schermerhorn, *Introduction to Management*, 14.

⁴³John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), 208.

⁴⁴G. A. Wexley, K. N., & Yukl, *Organization Behavior and Personnel Psychology* (Illinois: Richard D. Irwin, 1984), 45.

⁴⁵Don Hellriegel and John W Slocum, *Organizational Behavior* (USA: South-Western Cengage Learning, 2011), 88.



*collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs.*⁴⁶ Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan mereka tentang pekerjaannya saat ini.

Menurut Stephen Robbins dan Timothy Judge, “*Job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics is clearly broad.*”⁴⁷ Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik yang jelas. Adapun menurut Steve M. Jex, “*Job satisfaction is typically defined as an employee’s level positif affect toward his or her job or job situatio.*”⁴⁸ Kepuasan kerja biasanya didefinisikan sebagai tingkat positif karyawan yang berpengaruh terhadap pekerjaan atau situasi pekerjaannya. Di sisi lain, Richard L Daft mengatakan, “*Job satisfaction is a positive attitude toward one’s job.*”⁴⁹ Kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan seseorang.

Senada dengan hal tersebut, Colquitt *et.al* mengemukakan, “*Job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences.*”⁵⁰ Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian dari pekerjaan atau pengalaman kerja.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat dicermati bahwa kepuasan kerja tidak tampak secara nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Dalam konsep kepuasan kerja, para ahli memaparkan berbagai teori sebagai berikut.

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan yang dikembangkan oleh Adam mengatakan, “*Equity theory suggest the employees create a mental larger of the outcomes (or reward) they get from their job duties.*”⁵¹ Pada prinsipnya, teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan merasa puas selama mereka merasa ada keadilan, yaitu merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap adil atau wajar terhadap insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya

⁴⁶George and Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 71.

⁴⁷Robins and Judge, “*Essentials of Organizational Behavior Robbins and Judge,*” 79.

⁴⁸Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Weley & Sons, 2002), 116.

⁴⁹Daft, *New Era...*, 444.

⁵⁰Colquitt, LePine, and J.Wesson, *Organizational Behavior*, 105.

⁵¹Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behavior* (London: Prentice Hall Inc, 2005), 485.



apabila sama dengan orang lain yang sederajat. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan dirinya dengan *ratio input-outcomes* orang lain.

Mengacu pada teori tersebut, dapat dikatakan bahwa pada dasarnya teori ini menitikberatkan pada usaha membandingkan antara rasio masukan dan keluaran seorang karyawan dengan karyawan lain. Masukan (*input*) yang dimaksud adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai sumbangan dari pekerjaan. Misalnya, yaitu pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, dan jumlah jam kerja. Adapun yang dimaksud keluaran (*output*) adalah segala sesuatu yang dirasa berharga sebagai hasil dari pekerjaannya. Misanya, upah, gaji, status, pengakuan, kesempatan untuk berkembang. Bila perbandingan kedua hal tersebut dianggap cukup adil (*equal*), maka seseorang akan merasa puas.

2. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg ini menyatakan, "*The motivation-hygiene theory has extended Maslow's hierarchy of need theory and this more directly applicable to the work situation.*"⁵² Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan suatu hal yang berkontinu. Karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *dissatisfier* atau *hygiene factor* dan *satisfier* atau motivator yang membuat seseorang merasa puas.

- a. *Satisfier (motivator needs)* meliputi faktor-faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan sumber kepuasan kerja karyawan. Misalnya, *recognition, autonomy, responsibility, and work activities*. Apabila faktor intrinsik ini terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Akan tetapi tidak hadirnya faktor ini juga tidak secara langsung selalu menyebabkan ketidakpuasan.
- b. *Dissatisfier (hygiene factors)* meliputi faktor-faktor ekstrinsik yang berasal dari luar pekerjaan itu sendiri yang mengakibatkan ketidakpuasan karyawan. Faktor ini meliputi *pay wages, working condition, dan human relationship behavior of supervisor* atau

⁵²Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, 2008), 221.



co-worker. Apabila faktor ini tidak terpenuhi maka menimbulkan ketidakpuasan karyawan. Jadi, faktor ini tidak menimbulkan kepuasan jika terpenuhi akan tetap mengurangi ketidakpuasan.

Menurut peneliti dari Cornell University, ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yang terbagi dalam lima dimensi, yaitu pekerjaan, gaji, *co-worker*, dan supervisi.⁵³ JPendapat ini kemudian diperluas lagi oleh Raymond J Stond, "*job satisfaction facets pay, promotion, promotion, opportunities, fringe benefits, supervision, colleagues, job conditions, the nature of the work, communication, and job security.*"⁵⁴

1. *Work*

Karyawan pada umumnya cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, adanya kebebasan, dan umpan balik terkait pekerjaan mereka.

2. *Pay*

Pekerja menginginkan sistem upah atau gaji dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapannya. Gaji dianggap adil didasarkan pada tuntutan pekerjaannya, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas yang memungkinkan menimbulkan kepuasan.

3. *Work Condition*

Kondisi kerja sangat membantu karyawan dalam bekerja. Kondisi kerja yang nyaman dan memadai akan memengaruhi kualitas kerja karyawan.

4. *Supervision*

Supervisi mempunyai peranan yang penting dalam manajemen. Pada umumnya, karyawan menyukai supervisi yang adil, terbuka, dan mau bekerja sama dengan karyawan. Selain itu, hal yang disukai juga adalah menyeleksi karyawan yang tepat untuk tiap pekerjaan, memotivai karyawan, mengukur dan menilai hasil kerjanya, mengadakan koreksi bila dianggap perlu, dan melakukan mutasi karyawan pada jenis pekerjaan yang sesuai atau bahkan jika perlu dapat melakukan pemberhentian,

⁵³ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Companies., 2009), 170.

⁵⁴ Raymond J. Stones, *Human Resources Management* (Australia: John Wiley & Son Inc, 2005), 29.

memberi pujian dan penghargaan atas hasil kerja mereka yang baik, dan menyelaraskan setiap karyawan ke dalam kerja sama yang erat dengan teman-temannya.

5. *Co-workers*

Pada umumnya bagi pekerja, bekerja merupakan bagian interaksi sosial. Oleh karena itu, perlu dipahami jika mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

Berdasarkan berbagai teori, konsep, dan pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi seseorang terhadap kelayakan pekerjaannya dengan indikator (1) sistem kerja, (2) sistem gaji, (3) kondisi kerja, (4) supervisi, dan (5) rekan kerja.

F. Pengaruh Antarvariabel Penelitian

1. Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja

Guangping dan Peggy dalam penelitiannya yang berjudul "*Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects*" berhasil mengungkap bahwa pemberdayaan psikologis dan perilaku memiliki efek yang signifikan pada kepuasan kerja. Efeknya jauh lebih besar ketika pemberdayaan psikologis dan perilaku yang diambil secara keseluruhan.⁵⁵ Hal senada juga diutarakan oleh Rinehart, J. S. dan Short, P. M. dalam penelitiannya yang berjudul "*Modeling Teacher Empowerment: The Role of Job Satisfaction*" bahwa tingkat kepuasan kerja guru sangat terkait dengan tingkat pemberdayaan.⁵⁶ Pemberdayaan juga mengarah pada hasil organisasi yang positif, seperti tanggung jawab dan motivasi karyawan yang meningkat dalam melaksanakan pekerjaan rutin, peningkatan tingkat kepuasan kerja, kualitas layanan yang lebih baik, loyalitas karyawan yang lebih tinggi, rendahnya keinginan pekerja untuk pindah tempat kerja, serta peningkatan produktivitas secara maksimal.⁵⁷ Berdasarkan beberapa hal di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kepuasan kerja.

⁵⁵Guangping Wang and Peggy D. Lee, "Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects," *Group and Organization Management* 34, no. 3 (2009): 271–296.

⁵⁶ Michalinos Zembylas and Elena G. Papanastasiou, "Modeling Teacher Empowerment: The Role of Job Satisfaction," *Educational Research and Evaluation* 11, no. 5 (2005): 433–459.

⁵⁷Robert E Ripley et al., "Empowerment, the Cornerstone of Quality.," *Management Decision* 30, no. 4 (2009): 20–43.



2. Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja

Klassen, Robert M., and Ming Ming Chiu dalam penelitiannya yang berjudul "*Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress*" mengungkapkan bahwa guru yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi, khususnya dalam mengelola kelas dan pelibatan siswa juga akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.⁵⁸ Begitu pula dengan Ming-Cheng, and Yen-Chun Chen dalam penelitiannya yang berjudul "*Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance*" mengungkapkan bahwa efikasi diri memiliki efek positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.⁵⁹ Berdasarkan beberapa hal di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh langsung efikasi diri terhadap kepuasan kerja.

3. Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lee, Jin-Soo, Ki-Joon Back, and Eric SW Chan dalam penelitiannya mengungkapkan, "*Each QWL attribute showed significant and various asymmetric or linear impacts on job satisfaction* (setiap atribut kualitas kehidupan kerja menunjukkan dampak asimetris atau linear yang signifikan dan beragam terhadap kepuasan kerja).⁶⁰ Penelitian mengindikasikan dengan jelas bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dimensi kualitas kehidupan kerja yang dapat dimanfaatkan untuk memahami secara komprehensif kebutuhan para pegawai dalam kehidupan kerja mereka. Beberapa faktor kualitas kehidupan kerja dapat dispesifikasikan berupa kebutuhan kesehatan dan keselamatan, kebutuhan ekonomi, aktualisasi diri dan kebutuhan harga diri, kebutuhan sosial, serta pengetahuan dan estetika. Oleh karena itu, dapat diduga terdapat pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja.

4. Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kesukarelaan

⁵⁸Robert M. Klassen and Ming Ming Chiu, "Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress," *Journal of Educational Psychology* 102, no. 3 (2010): 741–756.

⁵⁹Ming-cheng Lai and Yen-chun Chen, "Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction," *International Journal of Innovation, Management and Technology* 3, no. 4 (2012): 387–391.

⁶⁰Seunghwa Lee, "Quality of Work Life and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees A Self-Determination and Need Satisfaction Theory Approach," *The Electronic Library* 34, no. 1 (2010): 1–5.

Salah satu faktor penyebab terwujudnya perilaku kesukarelaan adalah perasaan senang dalam bekerja. Jika dianalisis seorang pekerja yang senang akan menunjukkan perilaku positif di tempat kerja dan hal ini boleh dihubungkan dengan bentuk adanya kepuasan dalam bekerja. Mereka merasakan kesesuaian antara harapan dan kenyataan sehingga individu memiliki sikap positif. Melalui pengalaman bekerja, individu mampu memberi bantuan kepada anggota organisasi lain untuk menyelesaikan tugas demi mewujudkan implikasi yang positif bagi organisasi.⁶¹

Hasil penelitian Zeinabadi menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik secara tidak langsung memberi kesan signifikan terhadap perilaku kesukarelaan.⁶² Hasil penelitian tersebut dikuatkan oleh beberapa penelitian yang mencatat bahwa kepuasan kerja yang meningkat akan meningkatkan pula perilaku kesukarelaan yang dimiliki oleh bawahan.⁶³ Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Somech dan Drach-Zahavy melalui analisis korelasi Pearson diperoleh hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan tiga bahagian dari tingkah laku *extra-role* dalam hal ini adalah perilaku kesukarelaan.⁶⁴ Berdasarkan hal tersebut, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung kepuasan terhadap perilaku kesukarelaan.

5. Pemberdayaan Terhadap Perilaku Kesukarelaan

Borhan dan Rad dalam penelitiannya mengemukakan, "*Empowerment are directly predictors of Organizational Citizenship Behavior* (pemberdayaan merupakan prediktor langsung perilaku kesukarelaan).⁶⁵ Jiang dan Zhen pun memaparkan hal yang serupa, yaitu "*There is impact of empowerment on job satisfaction and the Organizational Citizenship Behavior*.⁶⁶ Pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan perilaku kesukarelaan.

Dari kedua hasil riset di atas, dapat diketahui dengan jelas bahwa variabel pemberdayaan merupakan variabel bebas yang memiliki

⁶¹Rahman, "Kepuasan Kerja ...

⁶²Hassanreza Zeinabadi, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 5 (2010): 998–1003.

⁶³J. M Landy, F. J., & Conte, *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (New York: John Weley & Sons, 2016), 470.

⁶⁴Anit Somech and Anat Drach-Zahavy, "Understanding Extra-Role Behavior in Schools: The Relationships between Job Satisfaction, Sense of Efficacy, and Teachers' Extra-Role Behavior," *Teaching and Teacher Education* 16, no. 5 (2000): 649–659.

⁶⁵Borhan, A Study..., 132–43

⁶⁶Liang, "The Influences ...



pengaruh secara langsung terhadap perilaku kesukarelaan sebagai variabel terikat sehingga indikator pemberdayaan dapat digunakan untuk mengukur pengaruh pemberdayaan terhadap berbagai indikator perilaku kesukarelaan. Oleh karena itu, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung pemberdayaan terhadap perilaku kesukarelaan.

6. Efikasi Diri terhadap Perilaku Kesukarelaan

Ulfiani Rahman *et. al* menemukan, "*The positive traits showed that when employee have high self efficacy, they also have high job satisfaction at work and consequently performed organizational citizenship behavior more frequently.*"⁶⁷ Ada karakteristik positif yang menunjukkan bahwa ketika pegawai memiliki efikasi diri yang tinggi, mereka akan memiliki kepuasan kerja pula yang selanjutnya berdampak pada perilaku kesukarelaan yang lebih intens.

Penelitian di atas mengindikasikan secara jelas bahwa efikasi diri Berbagai sikap positif menunjukkan bahwa ketika guru memiliki efikasi diri yang tinggi, mereka juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi di tempat kerja dan berakibat meningkatnya perilaku kesukarelaan. Berdasarkan hal tersebut maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung efikasi diri terhadap perilaku kesukarelaan.

7. Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Perilaku Kesukarelaan

Hasil investigasi Ghassabkar, Gholamhossein, and Seyed Ahmad Mirjafari yang menemukan, "*With increasing self-efficacy, the quality of work life and creativity increased* (meningkatnya efikasi diri, kualitas kehidupan kerja, dan kreativitas juga meningkat)."⁶⁸ Artinya, penelitian ini menyimpulkan jika kualitas kehidupan kerja meningkat, perilaku kesukarelaan juga meningkat yang diwujudkan peningkatan kreativitas kerja.

Hasil studi di atas dapat dijadikan kontributor literatur dalam membangun keterkaitan antara kualitas kehidupan kerja dengan perilaku kesukarelaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kesukarelaan.

8. Pemberdayaan Terhadap Efikasi Diri

Menurut Gary Yukl, "*Empowerment involves a combination of meaningful work, high sel efficacy, self determination, and ability to*

⁶⁷Rahman, "The Role of....

⁶⁸Ghassabkar, "Investigating the...

influence relevant events".⁶⁹ Pendapat ini menjelaskan bahwa pemberdayaan melibatkan kombinasi dari pekerjaan yang berarti, tingginya sikap keyakinan diri dan kemampuan untuk memengaruhi peristiwa-peristiwa yang relevan sehingga pemberdayaan dapat memengaruhi efikasi diri utamanya bagi pegawai. Pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individu. Oleh karena itu, pemberdayaan terjadi ketika kekuasaan dimiliki pegawai, sehingga pegawai akan mengalami rasa kepemilikan dan kontrol atas pekerjaan mereka. Lebih lanjut, Gary Yukl mengatakan hal sebagai berikut.

The term psychological empowerment describes how the intrinsic motivation and self-efficacy of people are influenced by leadership behavior, job characteristics, organization structure, and their own needs and values".⁷⁰

Pemberdayaan menggambarkan motivasi intrinsik dan efikasi diri dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan mereka sendiri dan nilai-nilai. Pemberdayaan merupakan hubungan antarpersonal yang berkelanjutan, motivasi, serta efikasi diri yang semuanya memiliki keterkaitan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen.

Pemberdayaan yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai tersebut terlibat dalam pekerjaan yang harus diembannya dalam organisasi. Selanjutnya, Wibowo menyatakan bahwa pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan sambil meningkatkan perasaan *self-efficacy* pekerja.⁷¹ John W. Newstrom dan Keith Davis mengatakan hal sebagai berikut.

Empowerment is any process that provides greater autonomy to employees through the sharing of relevant information and the provision of control over factors affecting job performance. Empowerment helps remove the conditions that cause powerlessness while enhancing employee feelings of self-efficacy.⁷²

Pemberdayaan merupakan proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pegawai melalui berbagi informasi yang

⁶⁹Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 163.

⁷⁰Gary Yukl, 158.

⁷¹Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 145.

⁷²Newstrom, *Organizational Behavior...*, 185.



relevan dan penyediaan kontrol atas faktor yang memengaruhi kinerja. Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan sekaligus meningkatkan efikasi diri pegawai. Pemberdayaan dapat meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya, mungkin dilakukan. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh pegawai yang diberdayakan. Salah satunya adalah muncul percaya diri pegawai dalam melakukan pekerjaan, kecakapan atau keterampilan pegawai muncul dan semakin menunjukkan perannya dalam organisasi dan menumbuhkan motivasi bagi pegawai sendiri dalam bekerja. Dampak ini bukan hanya dirasakan oleh pegawai, tetapi lebih jauh akan meningkatkan kinerja organisasi tempat pegawai bekerja. Berdasarkan beberapa hal di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung pemberdayaan terhadap efikasi diri.

9. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Mensah dan Lebbaeus menyatakan bahwa efikasi diri mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja.⁷³ Hasil studi lain, Bandura,⁷⁴ Cervone dan Scott⁷⁵ menyimpulkan bahwa bawahan dengan persepsi yang kuat tentang keberhasilan mereka memprediksi masa depan secara positif akan lebih mampu mengatur keterampilan kognitif secara kompleks yang diperlukan untuk mengatasi lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, jika pimpinan madrasah ingin meningkatkan kualitas kehidupan kerja guru maka terlebih dahulu dilakukan upaya peningkatan efikasi diri guru. Berdasarkan hal di atas, dapat diduga terdapat pengaruh langsung efikasi diri terhadap QWL.

10. Efikasi Diri terhadap Perilaku Kesukarelaan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi

⁷³Abigail Opoku Mensah and Asamani Lebbaeus, "The Influence of Employees' Self-Efficacy on Their Quality of Work Life: The Case of Cape Coast, Ghana," *International Journal of Business and Social Science* 4, no. 2 (2013): 195–205.

⁷⁴Albert Bandura, "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review* 84, no. 2 (1997): 191–215, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75361-4>.

⁷⁵W. D. Cervone, D., & Scott, *Self-Efficacy Theory of Behavioral Change: Foundations, Conceptual Issues, and Therapeutic Implications in Theories Of Behavior Therapy Exploring Behavior Change* (America: American Psychological Association, 1995), 349.



Kepuasan kerja juga dinyatakan sebagai variabel yang memediasi efikasi diri berpengaruh positif secara signifikan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Sudibya yang menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap perilaku kesukarelaan yang dimoderatori oleh kepuasan kerja.⁷⁶ Hal tersebut mengindikasikan dengan jelas bahwa kepuasan kerja dapat memoderatori efikasi diri terhadap perilaku kesukarelaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat diduga bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi variabel lain berpengaruh secara tidak langsung terhadap perilaku kesukarelaan, khususnya, variabel efikasi diri.

11. Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Perilaku Kesukarelaan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suriyana, dkk., menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku kesukarelaan melalui epKuasaan kerja.⁷⁷ Hal yang berbeda diungkapkan oleh Moestain, I., Hamidah, H., dan Kadir, K. dalam penelitiannya, "*There is a positive indirect effect between quality of worklife and OCB through job satisfaction* (terdapat pengaruh tidak langsung antara kualitas kehidupan kerja dan perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja).⁷⁸ Begitu pula Kesumawijaya, I. G. A., dan Gorda, A. O. S yang mengungkap, yaitu "*Job satisfaction significantly mediating the effect of leader-member exchange, organizational justice, and quality of work life toward organizational citizenship behavior* (kepuasan kerja secara signifikan memediasi efek *leader-member exchange*, keadilan

⁷⁶N. Dewi and I. Sudibya, "Pengaruh Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi," *None* 5, no. 11 (2016): 242997.

⁷⁷Nofsri Suriyana, Ronni Andri Wijaya, and Vicky Brama Kumbara, "Pengaruh Tingkat Quality of Work Life (QWL), dan Knowledge Management terhadap Organizing Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening," *Jmpis* 1, no. 2 (2020): 548–559.

⁷⁸Imam Moestain, Hamidah, and Kadir, "Leadership, Quality of Worklife, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in PT. Pertamina," *Management Science Letters* 10, no. 6 (2020): 1213–1224.



Pengaruh pemberdayaan guru, efikasi diri, kualitas kehidupan kerja, dan

organisasi, dan kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kesukarelaan).⁷⁹

Berdasarkan beberapa hal di atas, maka dapat diduga bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi variabel lain berpengaruh secara tidak langsung terhadap perilaku kesukarelaan, salah satunya adalah variabel kualitas kehidupan kerja.

12. Pemberdayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui QWL sebagai Variabel Moderasi

Pio, Riane Johnly; Tampi, Johny Revo Elia dalam penelitiannya berkesimpulan, "*There is a significant leadership influence that empowers teams on OCB through QWL* (terdapat pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan tim terhadap perilaku kesukarelaan secara tidak langsung yang signifikan melalui kualitas kehidupan kerja)."⁸⁰ Temuan utama penelitian di atas sejatinya adalah kepemimpinan spiritual secara langsung dan signifikan memengaruhi kualitas kehidupan kerja dan juga secara langsung dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Namun salah satu karakter dari kepemimpinan spiritual adalah memberdayakan bawahan baik secara tim maupun individual yang secara empiris mampu meningkatkan perilaku kesukarelaan melalui kualitas kehidupan kerja sebagai variabel moderator. Berdasarkan hal ini, dapat diduga bahwa kualitas kehidupan kerja dapat memoderasi variabel pemberdayaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap perilaku kesukarelaan.

13. Pemberdayaan terhadap Perilaku Kesukarelaan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi

Organ dan Ryne menguraikan bahwa pegawai yang diberdayakan dan merasa puas ingin membalas dengan memberikan kontribusi kinerja yang melebihi persyaratan peran mereka dan melebihi

⁷⁹I Gede Artha Kesumawijaya and A.A.N. Oka Suryadinatha Gorda, "Leader-Member Exchange, Quality of Worklife, Working Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 8, no. 2 (2019): 342–353.

⁸⁰Riane Johnly Pio and Johny Revo Elia Tampi, "The Influence of Spiritual Leadership on Quality of Work Life, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior," *International Journal of Law and Management* 60, no. 2 (2018): 757–67, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028>.

persyaratan tugasnya dalam hal ini perilaku kesukarelaan.⁸¹ Jane Y. Jiang, *et.al.* dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja menegaskan keterkaitan hubungan antara praktik pemberdayaan yang dirasakan dengan perilaku kesukarelaan.⁸²

Penelitian di atas menegaskan bahwa pemberdayaan tidak hanya secara langsung mampu memengaruhi perilaku kesukarelaan tetapi juga mampu berpengaruh secara tidak langsung melalui variabel moderator. Salah satunya adalah kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, dapat diduga bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi variabel lain berpengaruh secara tidak langsung terhadap perilaku kesukarelaan, khususnya, variabel pemberdayaan.

G. Penelitian Terdahulu

Berbagai riset telah dilakukan oleh beberapa peneliti terkait dengan perilaku kesukarelaan sebagai variabel *endogenous* (terikat) dengan menggunakan variabel *exsogenous* (bebas) yang berbeda-beda. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Beauregard yang berjudul *Perfectionism, Self-Efficacy and OCB: The Moderating Role of Gender*, *Personnel Review* peneliti menemukan bahwa efikasi diri dapat dijadikan variabel prediktor bagi perilaku kesukarelaan.⁸³ Hal serupa juga ditemukan oleh Syamsuddin *et.al* bahwa *self-efficacy had a positive effect on Organizational Citizenship Behavior IAIN employees Kendari with 47.1%* (efikasi diri berpengaruh secara positif terhadap perilaku kesukarelaan pegawai IAIN Kendari sebesar 47,1%).⁸⁴ Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Prihatsanti dan Dewi yang meneliti hubungan iklim organisasi dengan perilaku kesukarelaan guru SD Negeri di Kecamatan Mojobalan yang

⁸¹Katherine Ryan Dennis W.Organ, "A Meta-Analytical Review Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship," *Personnel Psychology* 48, no. 4 (1995): 775–802.

⁸²Jane Jiang, Li-Yun Sun, and Kenneth Law, "Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of the Effects of Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective," *International Journal of Management* 28, no. 3 (2011): 675.

⁸³T. Alexandra Beauregard, *Perfectionism, Self-Efficacy and OCB: The Moderating Role of Gender*, *Personnel Review*, vol. 41, 2012, <https://doi.org/10.1108/00483481211249120>.

⁸⁴Syamsuddin, La Ringgasa, and Badarwan, "The Effect of Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Employees of Institut Agama Islam Negeri Kendari," *Langkawi Issn* 3, no. 2 (2017): 2460–2280.



menemukan bahwa iklim organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 25% pada variabel perilaku kesukarelaan.⁸⁵

Maptuhah Rahmi meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kesukarelaan dan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku kesukarelaan pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur.⁸⁶

Penelitian menggunakan variabel yang lain juga dilakukan oleh Fahmi yang menggunakan variabel kepribadian sebagai variabel *exogenous* bagi perilaku kesukarelaan Guru SMA Negeri Se-Kabupaten Karawang. Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepribadian terhadap perilaku kesukarelaan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,204 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,172 dan terdapat pula pengaruh langsung positif persepsi kerja terhadap perilaku kesukarelaan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,200 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,167. Hal ini memberikan makna bahwa kepribadian dan persepsi kerja berpengaruh langsung terhadap perilaku kesukarelaan guru.⁸⁷ Begitu pula dengan penelitian menggunakan variabel *exogenous* lain yang dilakukan oleh Risnawati terhadap perilaku kesukarelaan guru SD Negeri di Kecamatan Bekasi Selatan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa dari hasil perhitungan koefisien korelasi diperoleh angka sebesar 0.239 dan nilai koefisien jalur sebesar 0.198. Hal ini bermakna bahwa pemberdayaan berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kesukarelaan.⁸⁸

Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Ronit Bogler dan Adam E Nir yang berjudul "*The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction: What's Empowerment Got to Do with It?*" dalam *Journal of Educational Administration*. Dalam penelitian ini,

⁸⁵Prihatsanti and Dewi, "Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Guru SD Negeri di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo."

⁸⁶B. Rahmi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap Sma Negeri di Kabupaten Lombok Timur)," *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 3, No. 2 (2014): 254245.

⁸⁷Fahmi, "Pengaruh Kepribadian ...

⁸⁸Erna Risnawati, "Pengaruh Pemberdayaan....

dikemukakan bahwa *empowerment* memengaruhi secara positif *self-efficacy* sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.⁸⁹

Begitu pun dalam penelitian yang berjudul "*The Relationship Between Empowerment And Organizational Citizenship Behavior Of Staff In Youth And Sports General Office Of Khorasan Razavi*" yang dilakukan oleh Mohammad Hassan Mottaghi Shahri, Shahram Abdi, Mostafa Yazdankhah, dan Farzaneh Heydari. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa jika pegawai berada dalam tingkat pemberdayaan level tinggi maka mereka akan memiliki perilaku kesukarelaan yang lebih tinggi.⁹⁰ Dalam penelitian yang berjudul "*Studying The Relationship Between Self Efficacy and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Islamic Azad University Zone)*" yang ditulis oleh Nima Shahidi, Seyed Ali Shamsnia, dan Sara Baezat juga ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi diri dengan perilaku kesukarelaan.⁹¹

Penelitian tentang perilaku kesukarelaan juga pernah dilakukan oleh Agung AWS Waspodo dan Lussy Minadaniati yang berjudul "*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok.*" Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama dan signifikan memengaruhi perilaku kesukarelaan pada PT. Trubus Swadaya, khususnya pada Divisi Redaktur Pelaksana, Divisi Pengembangan Produk, Divisi Pracetak, dan Divisi Akuntansi dan Keuangan. Persentase sumbangan kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap perilaku kesukarelaan sebesar 15,7%.⁹²

Dari berbagai hasil penelusuran peneliti di atas, sangat tampak jelas distingsi berupa persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian lain yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain. Adapun persamaannya adalah semua penelitian menjadikan perilaku kesukarelaan

⁸⁹Lynn McFarlane Shore and Harry J. Martin, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance And Turnover Intentions," *Human Relations* 42, no. 7 (1989): 625–38.

⁹⁰Mohammad Hassan et al., "The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of Staff in Youth and Sports General Office of Khorasan Razavi," *International Journal of Sport Studies* 5, no. 4 (2015): 475–81.

⁹¹Nima Shahidi, Seyed Ali Shamsnia, and Sara Baezat, "Studying the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Islamic Azad University – Zone 1)," *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* 9, no. 9 (2015): 1499–1503.

⁹²Agung AWS Waspodo and Lussy Minadaniati, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada Pt . Trubus Swadaya," *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan pada Pt. Trubus Swadaya Depo* 3, no. 1 (2012): 1–16.



sebagai variabel *endogenous* (terikat). Sementara itu perbedaannya adalah bukan hanya terletak pada unit analisis atau lokasi penelitiannya, melainkan juga pada variabel *exogenous* (bebas) yang digunakan. Pada penelitian sebelumnya, berbagai variabel *exogenous* digunakan secara terpisah, misalnya variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, kepribadian, efikasi diri, iklim kerja, pemberdayaan, dan lain-lain yang hanya melahirkan tiga jalur analisis permasalahan. Namun, penelitian ini menggunakan 4 variabel *exogenous* yang 3 variabelnya digunakan sebagai variabel moderasi yang melahirkan 13 analisis permasalahan baik pengaruh langsung maupun tidak langsung sehingga penelitian ini menggunakan model yang lebih kompleks dari penelitian sebelumnya.

H. Asumsi dan Keterbatasan Penelitian

1. Asumsi Penelitian

Berdasarkan uraian penulis seperti yang telah dikemukakan pada bagian identifikasi dan pembatasan masalah, bahwa terdapat banyak variabel yang dapat memengaruhi perilaku kesukarelaan sebagai variabel bebas yang menjadi topik utama. Pada penelitian ini, penulis mengasumsikan bahwa:

- a. Keempat variabel yang diteliti dalam penelitian ini diasumsikan sebagai variabel yang diduga kuat dan secara konsisten berpengaruh terhadap variabel perilaku kesukarelaan. Asumsi ini bukan berarti mengabaikan pengaruh variabel lain yang juga berpotensi memiliki pengaruh terhadap perilaku kesukarelaan. Asumsi didasari oleh suatu pertimbangan bahwa sesuatu variabel bergantung sangat mungkin dipengaruhi sekian banyak variabel bebas. Sementara itu, peneliti memiliki keterbatasan untuk menguji sekian banyak variabel bebas tersebut. Adapun keempat variabel yang dimaksud adalah pemberdayaan, efikasi diri, kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja guru.
- b. Responden dapat memahami dan merasakan secara langsung terhadap seluruh variabel yang diteliti yang terjadi pada unit kerjanya.
- c. Responden dapat memahami perbedaan antara setiap skala pilihan jawaban yang terdapat pada angket yang didasarkan pada pengalaman dan persepsi responden pada unit kerja masing-masing.

2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain sebagai berikut.

- a. Penelitian hanya dilakukan pada empat variabel bebas, yakni pemberdayaan, efikasi diri, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan satu variabel terikat, yakni perilaku kesukarelaan guru.
- b. Penulis memerlukan upaya ekstra dan waktu yang relatif lama akibat pengumpulan data dilakukan saat pandemik Covid-19 sehingga penulis memanfaatkan aplikasi *google form* dengan tetap melakukan pendampingan responden saat proses pengisian angket akibat banyaknya jumlah butir pertanyaan yang harus diisi (400 butir) oleh setiap responden, serta beberapa lokasi penelitian memiliki keterbatasan akses internet.
- c. Lokus penelitian ini menggabungkan antara guru PNS MI dan MTs karena penulis merujuk pada UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 17 yang mencantumkan bahwa MI dan MTs berada pada jenjang yang sama, yakni pendidikan dasar.

I. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian landasan teoretis di atas, dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kepuasan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Terdapat pengaruh langsung efikasi diri terhadap kepuasan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Terdapat pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Terdapat pengaruh langsung kepuasan terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Terdapat pengaruh langsung pemberdayaan terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.



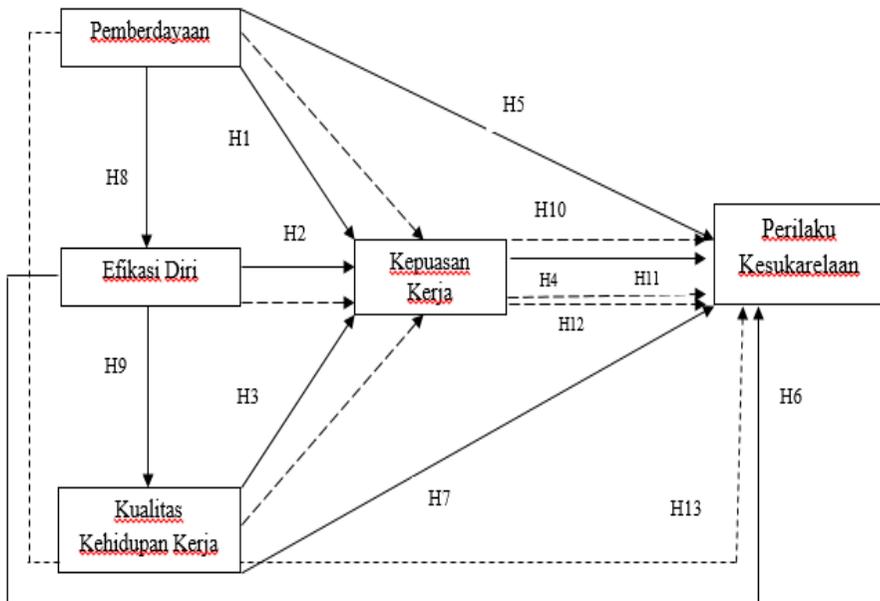
Pengaruh pemberdayaan guru, efikasi diri, kualitas kehidupan kerja, dan

6. Terdapat pengaruh langsung efikasi diri terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Terdapat pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
8. Terdapat pengaruh langsung pemberdayaan terhadap efikasi diri guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
9. Terdapat pengaruh langsung efikasi diri terhadap kualitas kehidupan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
10. Terdapat pengaruh tidak langsung pemberdayaan terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
11. Terdapat pengaruh tidak langsung efikasi diri terhadap OCB melalui kepuasan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
12. Terdapat pengaruh tidak langsung perilaku kesukarelaan terhadap OCB melalui kepuasan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.
13. Terdapat pengaruh tidak langsung pemberdayaan terhadap perilaku kesukarelaan melalui kualitas kehidupan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.

J. Kerangka Konseptual

Kerelaan atau kesediaan guru untuk melaksanakan tugas melebihi deskripsi tugas pokoknya yang secara eksplisit tidak diakui oleh sistem penghargaan formal tetapi secara langsung dapat meningkatkan fungsi efektivitas lembaga. Dalam hal ini sikap *altruism* (suka membantu rekan kerja), *conscientiousness* (sifat penuh kehati-hatian), *sportsmanship* (sikap sportif), *courtesy* (berusaha berbuat baik), dan *civic virtue* (mengutamakan kepentingan lembaga) hanya bisa muncul jika pimpinan memaksimalkan pemberdayaan berupa upaya untuk mendorong guru memegang tanggung jawab melalui perbaikan cara bekerja dalam pencapaian tujuan baik pengembangan kompetensi, pemberian tanggung jawab, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pemberian wewenang. Selain itu, juga terkait usaha memunculkan efikasi diri guru berupa keyakinan dan kepercayaan

yang dimiliki terhadap dirinya untuk melakukan atau menyelesaikan sesuatu serta persepsi guru terhadap kebijakan pimpinan dalam kenyamanan dan keamanan pegawai dalam bekerja melalui fasilitas kerja yang memadai, lingkungan kerja yang kondusif, jenjang karier yang jelas, kesempatan untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah dan kegiatan lembaga, serta pemberian insentif yang memadai. Jadi, akan timbul kepuasan kerja berupa persepsi seseorang terhadap pekerjaannya karena adanya keadilan kerja, kesempatan promosi, lingkungan kerja yang harmonis, adanya penghargaan dan sanksi, dan interaksi sosial yang baik yang akan menyebabkan para guru rela melakukan pekerjaannya secara ikhlas melebihi tupoksinya. Untuk lebih jelasnya, kerangka konseptual dapat dilihat pada gambar skema di bawah ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian