



BAB V

PEMBAHASAN

Berdasarkan kajian teoretis yang telah dibahas dan kajian empiris pada bab sebelumnya, berikut akan dibahas analisis hasil penelitian sebagai upaya untuk melakukan sintesis antara kajian teori dengan temuan empiris. Adapun secara rinci pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut.

A. Kondisi Pemberdayaan Guru

Menurut Gary Yukl bahwa:

*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 members performance.*¹

Pendapat Gary Yukl di atas menekan pemberdayaan sebagai hal yang lebih kompleks untuk tim sehingga memungkinkan anggota tim untuk membuat keputusan kolektif yang berkaitan dengan tugas penting. Pemberdayaan mungkin termasuk pengaruh anggota selama pemilihan pemimpin internal, pemilihan anggota baru, keputusan tentang prosedur kerja, tugas-tugas kepada anggota, dan evaluasi kinerja masing-masing anggota. Lebih lanjut pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan).

Pendapat 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

¹Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education, 2010), 487.

“empowerment is power sharing: the delegation of power or authority to subordinates in the organization” (Pemberdayaan erat kaitannya dengan pembagian kekuasaan, pelimpahan kekuasaan atau wewenang kepada bawahan dalam organisasi)² sehingga dapat mendorong bawahan untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan. Selain itu, pemberdayaan tersebut berupaya untuk mendorong bawahan memegang tanggung jawab melalui perbaikan cara bekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Jadi, pada dasarnya proses pemberdayaan merupakan pelibatan bawahan terhadap pengambilan kebijakan oleh pimpinan sebagai upaya untuk memaksimalkan kinerjanya dalam rangka pencapaian tujuan lembaga.

Pendapat lain diutarakan oleh Mc Shane dan Von Glinow bahwa *“empowerment is a psychological concept represented by four dimensions: self-determination, meaning, competence, and impact regarding the individual’s role in the organization”*.³ Pendapat ini menekankan pemberdayaan merupakan konsep psikologis yang diwakili oleh empat dimensi, yakni menentukan nasib sendiri, pemahaman, kompetensi, dan dampak terhadap peran individu dalam organisasi.

Hasil uji hipotesis deksriptif variabel pemberdayaan guru pada penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi pemberdayaan memiliki kecenderungan di atas 72%. Hal ini menunjukkan bahwa upaya pemberdayaan guru yang dilakukan oleh pimpinan madrasah sudah baik. Kondisi ini didukung oleh adanya 36 atau 43,90% guru yang memberikan respon baik terhadap kondisi pemberdayaan, sebanyak 7,32% memberikan respon sangat baik, dan 24,39% merasa cukup baik dan hanya 4,88% memberi respon sangat kurang, serta 19,51% merasa kurang baik. Kondisi ini masih menuntut kepala madrasah untuk semakin berupaya meningkatkan kualitas pemberdayaan guru.

Berdasarkan uraian di atas maka menjadi hal yang sangat penting bagi kepala madrasah untuk semakin meningkatkan kualitas pemberdayaan melalui pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab dan wewenang, pelibatan guru dalam pemilihan pemimpin dan seleksi anggota baru, serta berbagai upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh guru.

² Richard L. Daft, *The Leadership Experience* (Canada: South-Western, 2008), 243.

³ Shane, *Organizational Behavior...*, 187.



B. Kondisi Efikasi Diri Guru

Menurut Bandura, *self efficacy* merupakan:

*Perceived self efficacy is defining as people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect 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.*⁴

Pendapat di atas menekankan efikasi diri sebagai suatu keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tingkatan performa yang telah terencana, sehingga kemampuan tersebut telah terlatih oleh kejadian-kejadian yang berpengaruh terhadap hidupnya. Keyakinan tersebut menentukan a seseorang merasa, berpikir, dan memotivasi dirinya untuk bertindak. Selain itu memengaruhi empat proses utama, yaitu proses kognisi, motivasional, afeksi, dan seleksi).

Berdasarkan konsep di atas, Bandura menegaskan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang dimiliki, khususnya dalam upayanya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Adapun menurut Stephen P. Robbins dan Mary Cuolter bahwa "*self efficacy is an individual's belief that he or she is capable of performing a task*" (efikasi diri merupakan keyakinan individu bahwa ia mampu melakukan tugas).⁵ Stephen P. Robbins juga menekankan bahwa "*self efficacy is the more confidence you have in your ability to succeed*" (efikasi diri merupakan 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).⁶ Kedua pendapat Robbins ini sama-sama menegaskan bahwa efikasi diri pada dasarnya keyakinan seseorang terhadap kemampuannya menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Pendapat lain diutarakan oleh John M. Ivancevich dan Robert Konopaske bahwa "*self efficacy is the belief that one can perform well in a given situation*" (keyakinan seseorang dapat melakukan dengan baik dalam

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

⁵Robbins and Mary Coulter, *Management...*, 436.

⁶Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, "Essentials of Organizational Behavior Robbins and Judge" (New Jersey: Pearson Education, 2013), 251.

situasi tertentu).⁷ 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.

Hasil uji hipotesis deksriptif variabel efikasi diri guru pada penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi efikasi diri guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan memiliki kecenderungan di atas 72%. Hal ini menunjukkan bahwa efikasi diri guru madrasah sudah baik. Kondisi ini didukung oleh adanya 36 atau 36,58% guru yang memberikan respon baik, sebanyak 34,15% memberikan respon sangat baik, 14,63% merasa cukup baik, dan hanya 9,76% memberi respon kurang baik, serta hanya 4,88% merasa sangat kurang. Kondisi ini masih menuntut kepala madrasah untuk semakin berupaya meningkatkan efikasi diri yang dimiliki oleh guru agar mencapai kondisi paling ideal atau paling tidak mayoritas guru telah merasa memiliki efikasi diri yang sangat baik.

Berdasarkan berbagai uraian di atas maka sejatinya kepala madrasah membantu para guru agar memiliki efikasi diri yang semakin baik, berupa kemampuan memotivasi diri sendiri untuk bertindak, keyakinan menyelesaikan pekerjaan, rasa percaya diri yang tinggi, melakukan pekerjaan dengan baik, serta keinginan mencapai kesuksesan di tempat kerja.

C. Kondisi Kualitas Kehidupan Kerja Guru

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 berbagai persepsi individu seperti mereka merasa aman, secara relatif merasa puas, serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia. Adapun Carayon mengidentifikasi hal utama kualitas

⁷ John Ivancevich M and Robert Kenopaske, *Human Resource Management* (Singapore: McGraw-Hill International, 2008), 222.



kehidupan kerja berupa tugas individu, faktor organisasi, lingkungan, alat dan teknologi, dan komunikasi antarbawahan.⁸

Pendapat yang lebih kompleks diuraikan oleh Wibowo yang mengungkapkan bahwa lingkungan dengan kualitas kehidupan kerja yang tinggi ditandai oleh beberapa karakteristik berupa pekerja berpeluang memengaruhi keputusan, berpartisipasi dalam pemecahan masalah, mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi, mendapatkan umpan balik yang bersifat konstruktif, termasuk disediakannya fasilitas kerja yang memadai, perasaan senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi, perasaan bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang, serta perasaan adanya keamanan kesempatan kerja.⁹

Hasil uji hipotesis deksriptif variabel kualitas kehidupan kerja guru pada penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi kualitas kehidupan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan memiliki kecenderungan di atas 72%. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja guru madrasah sudah baik. Kondisi ini didukung oleh adanya 40,24% guru yang memberikan respon baik, sebanyak 19,51% memberikan respon sangat baik, 25,61% merasa cukup baik dan hanya 8,54% memberi respon kurang baik, serta hanya 6,10% merasa sangat kurang. Kondisi ini masih menuntut kepala madrasah untuk semakin berupaya meningkatkan kualitas kehidupan kerja guru agar mencapai kondisi paling ideal atau paling tidak mayoritas guru telah merasa memiliki kualitas kehidupan kerja guru yang sangat baik.

Berbagai uraian di atas mengindikasikan dengan jelas bahwa pimpinan madrasah harus lebih meningkatkan kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh guru berupa komunikasi yang terbuka, pemberian kesempatan pemecahan konflik, kejelasan pengembangan karier, pengembangan perasaan bangga pada tempatnya bekerja, kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi, keamanan lingkungan kerja, jaminan kelangsungan pekerjaannya, serta perhatian terhadap pemeliharaan kesehatan para guru.

⁸Pascale 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)

⁹Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 78.



D. Kondisi Kepuasan Kerja Guru

Para ahli manajemen memberikan konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda tetapi makna yang terkandung dari definisi yang diungkapkan 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 bahwa:

*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.*¹⁰

Pendapat di atas menekankan kepuasan kerja sebagai sikap bahwa individu memiliki kemampuan terkait pekerjaan mereka. Hal tersebut 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.

Menurut Schermerhorn, *et.al* bahwa "*job satisfaction is a positive feeling about one's work and work setting (kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang dan pengaturan kerja)*".¹¹ Lebih lanjut Menurut John W. Newstrom dan Keith Davis mengutarakan bahwa "*job satisfaction is a set of favorable and unfavorable feelings and emotions with which employees view their work (kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan dan emosi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan karyawan terhadap pekerjaannya)*".¹²

Wexley dan Yukl mendefinisikan bahwa "*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*".¹³ Kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja menghayati pekerjaannya. Hal ini

¹⁰James L. Gibson et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, ed. Jane Beck, fourteenth (New York: McGraw-Hill, 2012), 102.

¹¹John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 14.

¹²John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), 208.

¹³G. A. Wexley, K. N., & Yukl, *Organization Behavior and Personnel Psychology* (Illinois: Richard D. Irwin, 1984), 45.



merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan atas hasil evaluasi dari aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya.

Lebih lanjut Hellriegel dan Slocum menyatakan bahwa "*job satisfaction is an attitude of great interest to managers and team leaders*".¹⁴ Kepuasan kerja merupakan sikap tertarik terhadap manajer dan pemimpin tim. Jennifer M Goerge, dan Gareth J. Jones juga mengatakan bahwa "*job satisfaction is the collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs*".¹⁵ Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan yang mereka tentang pekerjaannya saat ini.

Hasil uji hipotesis deksriptif variabel kepuasan kerja guru pada penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi kepuasan kerja guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan memiliki kecenderungan di bawah 72%. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru madrasah cukup baik. Kondisi ini didukung oleh adanya 48,78% guru yang memberikan respon baik, sebanyak 10,97% memberikan respon sangat baik, 26,83% merasa cukup baik dan hanya 6,10% memberi respon kurang baik, serta hanya 7,32% merasa sangat kurang. Kondisi ini masih menuntut kepala madrasah untuk semakin berupaya meningkatkan kepuasan kerja guru agar mencapai kondisi paling ideal atau paling tidak mayoritas guru telah merasa memiliki kepuasan kerja guru yang sangat baik.

Berdasarkan berbagai uraian di atas memberikan indikasi yang jelas bahwa pimpinan madrasah harus lebih meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru, di antaranya berupa perbaikan dan pembenahan sistem kerja, sistem gaji, kondisi kerja, supervisi, serta rekan kerja.

E. Kondisi Perilaku Kesukarelaan Guru

Perilaku kesukarelaan (*organizational citizenship behavior*) merupakan variabel penting yang dalam ilmu manajemen, khususnya perilaku organisasi yang banyak berpengaruh dan dipengaruhi oleh variabel lain. Salah satu pengaruh penting variabel perilaku kesukarelaan adalah terhadap kinerja. Hal ini seperti yang diungkap dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Leley Joy Chelagat, *et.al* yang dalam penelitian ini ditemukan

¹⁴Don Hellriegel and John W Slocum, *Organizational Behavior* (USA: South-Western Cengage Learning, 2011), 88.

¹⁵Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 71.

bahwa berbagai sikap yang menjadi indikator perilaku kesukarelaan berpengaruh terhadap kinerja setiap individu.¹⁶

Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa "*organizational citizenship behavior (OCB) is discretionary behavior that's not part of an employee's formal job requirements, but which promotes the effective functioning of the organization*".¹⁷ Perilaku kesukarelaan merupakan perilaku sukarela yang diskresioner yang bukan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, tetapi yang mendorong fungsi efektif organisasi. Hal tersebut menegaskan bahwa perilaku kesukarelaan merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya.

Secara formal perilaku kesukarelaan memang tidak diperlukan, tetapi sadar atau tidak kebutuhan perilaku *extra-role* 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*".¹⁸ Pendapat ini menekankan bahwa perilaku kesukarelaan merupakan perilaku yang berkontribusi terhadap keefektifan organisasi tetapi secara formal tidak diperlukan atau bukan dianggap sebagai bagian dari tugas-tugas intinya. 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.*¹⁹

¹⁶Lelei Joy Chelagat, Protus Kiprop 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.

¹⁷Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), 373.

¹⁸Timothy T. Baldwin, William H. Bommer, and Robert S. Rubin, *Managing Organizational Behavior*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 241.

¹⁹George and Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 95.



Pendapat di atas menekankan perilaku kesukarelaan sebagai perilaku yang melampaui panggilan tugas yang tertuang pada 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 organisasi dari kebakaran, pencurian, vandalisme, dan kemalangan lainnya; membuat saran konstruktif; mengembangkan keterampilan dan kemampuan seseorang; dan menyebarkan *goodwill* dalam komunitas yang lebih besar.

Konsep perilaku kesukarelaan di atas memberikan kita 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 tetapi tetap bersedia bahkan adanya sikap suka rela dan senang hati untuk melakukan segala hal yang terkait dengan efisiensi dan efektivitas lembaga serta berusaha menghindari tindakan yang dapat merugikan lembaga. Menurut Organ, perilaku kesukarelaan terdiri dari 5 (lima) dimensi, yakni *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue*, dan *conscientiousness*.²⁰

Hasil uji hipotesis deskriptif variabel perilaku kesukarelaan guru pada penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi perilaku kesukarelaan guru PNS di MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan memiliki kecenderungan di bawah 72%. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kesukarelaan guru madrasah cukup baik. Kondisi ini didukung oleh adanya 43,90% guru yang memberikan respon baik, sebanyak 18,29% memberikan respon sangat baik, 26,83% merasa cukup baik dan hanya 7,32% memberi respon kurang baik, serta hanya 3,66% merasa sangat kurang. Kondisi ini masih menuntut kepala madrasah untuk semakin berupaya meningkatkan perilaku kesukarelaan guru agar mencapai kondisi paling ideal atau paling tidak mayoritas guru telah merasa memiliki 7,32% guru yang sangat baik.

Berdasarkan berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kondisi perilaku kesukarelaan yang dimiliki oleh guru belum masuk pada kategori paling ideal sehingga kepala madrasah harus berusaha meningkatkan perilaku kesukarelaan guru yang berupa *altruism* (suka membantu rekan kerja), *courtesy* (sopan santun), *civic virtue* (sifat mengutamakan kepentingan lembaga), *sportsmanship* (sikap sportif), serta *conscientiousness* (sifat kehati-hatian). Perlu pula dipahami bahwa perilaku

²⁰Organ DW, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Book, 2006), 78.

kesukarelaan sebagai indikator penting untuk penampilan kerja guru yang berdampak pada hasil positif berupa kualitas layanan yang lebih baik dan keefektifan organisasi.²¹

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.²² 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.

Setiap muslim itu bersedekah, jika tidak mampu maka berbuat sesuatu dengan tangannya dan bermanfaat untuknya dan mendedekahkannya. 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. Namun, membantu rekan kerja menyelesaikan tugas termasuk sedekah. Sedekah yang 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.²³ Selain itu, perilaku kesukarelaan khususnya pada dimensi *altruism* memiliki kedekatan makna dengan perilaku *itsar* dalam konsep ajaran Islam yang merupakan perilaku mendahulukan orang lain dari pada dirinya sendiri dalam hal keduniaan dengan sukarela karena semata mengharapkan akhirat.²⁴

²¹Eran Vigoda-Gadot et al., "Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation," *Educational Administration Quarterly* 43, No. 4 (2007): 462–93.

²²Imam Al-Ghazali, *Ringkasan Ihya 'Ulum Al-Din*, Terj. Zeid Husein Al-Hamid, (Jakarta: Pustaka Amani, 2007), 27.

²³Lu'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.

²⁴Fina Hidayati, "Konsep Altruisme Dalam Perspektif Ajaran Agama Islam (Itsar)," *Psikoislamika : Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam* 13, no. 1 (2016): 59.



F. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil investigasi yang dilakukan oleh Guangping dan Peggy dalam penelitiannya yang berjudul "*Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects*" yang berhasil mengungkap bahwa pemberdayaan psikologis dan perilaku memiliki efek yang signifikan pada kepuasan kerja, dan efeknya jauh lebih besar ketika pemberdayaan psikologis dan perilaku yang diambil secara keseluruhan.²⁵ 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.²⁶ Pemberdayaan juga mengarah pada hasil organisasi yang positif, seperti tanggung jawab dan motivasi bawahan 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.²⁷

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara empiris menunjukkan hasil yang sama, yakni pemberdayaan terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, pimpinan madrasah harus meningkatkan kualitas pemberdayaan guru baik berupa pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab dan wewenang yang lebih luas dan proporsional kepada guru, pelibatan guru dalam pemilihan pemimpin dan seleksi anggota baru, dan melibatkan serta mengikutsertakan guru pada berbagai kegiatan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi guru.

Berdasarkan hal di atas, baik secara teori maupun empiris, pemberdayaan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pemberdayaan guru yang dilakukan oleh pimpinan madrasah maka semakin baik pula kepuasan

²⁵Guangping 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.

²⁶ Michalinos Zembylas and Elena G. Papanastasiou, "Modeling Teacher Empowerment: The Role of Job Satisfaction," *Educational Research and Evaluation* 11, no. 5 (2005): 433–459.

²⁷Robert E Ripley et al., "Empowerment, the Cornerstone of Quality.," *Management Decision* 30, no. 4 (2009): 20–43.

kerja guru. Oleh karena itu, pemberdayaan guru harus dilakukan sebaik mungkin dan semakin optimal oleh pihak Kementerian Agama Kabupaten Bone dan pimpinan madrasah agar guru memiliki kepuasan kerja yang semakin tinggi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui berbagai program kebijakan yang berorientasi pada pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab dan wewenang, pelibatan guru dalam pemilihan pemimpin dan proses seleksi tenaga kerja baru, serta berbagai upaya untuk semakin meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh guru.

G. Pengaruh 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.²⁸ 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.²⁹

Namun secara empiris, hasil penelitian ini menunjukkan hal yang berbeda bahwa efikasi diri terbukti tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Di sisi lain, hasil penelitian ini justru mendukung hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Borgogni, *et.al* yang juga menemukan bahwa tidak adanya dukungan pengaruh langsung efikasi diri terhadap kepuasan kerja.³⁰ Secara teoretis, perbedaan hasil temuan ini dapat disebabkan oleh perbedaan teori atau indikator yang digunakan dalam mengurai aspek pengukuran suatu variabel, operasionalisasi indikator ke dalam butir instrumen.

²⁸Robert 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.

²⁹Ming-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.

³⁰M. Borgogni, L., Russo, S. D., Miraglia, M., & Vecchione, "The Role of Self-Efficacy and Job Satisfaction on Absences From Work," *European Review of Applied Psychology* 63, no. 3 (2013): 129–36.



Secara empiris, perbedaan ini juga diduga kuat dapat disebabkan oleh lokus pada penelitian ini tidak dipisahkan antara guru MI dengan MTs padahal kedua unit analisis penelitian ini memiliki karakteristik responden, budaya, dan lingkungan yang berbeda. Selain itu, jika dilihat kondisi variabel efikasi diri masih terdapat 4 orang atau 5% berada pada kategori sangat kurang, sebanyak 8 orang atau 10% berada pada kategori kurang baik, sebanyak 12 orang atau 15 % berada pada kategori cukup baik, sebanyak 30 orang 37% berada pada kategori baik, serta hanya 28 orang atau 34% berada pada kategori sangat baik. Hal ini berarti efikasi diri oleh guru dianggap belum mencapai kondisi paling ideal.

Berdasarkan berbagai uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa secara empiris, efikasi diri tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Tidak adanya pengaruh langsung positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru bukan berarti kemudian aspek efikasi diri guru dapat diabaikan. Hal tersebut dikarenakan berbagai penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel penting lainnya. Misalnya, motivasi kerja³¹, kinerja guru³², dan komitmen organisasi³³. Oleh karena itu, pimpinan madrasah tetap perlu memperhatikan berbagai hal yang dapat meningkatkan efikasi diri guru baik berupa kemampuan memotivasi diri sendiri untuk bertindak, keyakinan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya, rasa percaya diri yang tinggi, melakukan pekerjaan dengan baik, serta keinginan mencapai kesuksesan di tempat kerja.

H. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lee, Jin-Soo, Ki-Joon Back, and Eric SW Chan dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa “*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

³¹Muhammad Kusasi, “Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri, dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kaltim,” *Psikostudia : Jurnal Psikologi* 1, No. 2 (2012): 102.

³²Rahman Tanjung et al., “Pengaruh Penilaian Diri dan Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru,” *Jurnal Imiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* 4, No. 1 (2020): 380–91.

³³Muhammad Iqbal Zainal Abidin, Yonathan Pangtulan, and Siti Maria, “Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Efikasi Diri terhadap Komitmen Organisasi di Rumah Sakit Smc Samarinda,” *Jurnal Ekonomi dan Keuangan* 13, No. 1 (2016): 1–10.

dan beragam terhadap kepuasan kerja).³⁴ Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa baik secara teori maupun empiris kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan.

Hasil penelusuran empiris pada penelitian ini berhasil membuktikan teori di atas bahwa variabel kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja guru maka pimpinan madrasah harus terlebih dahulu meningkatkan kualitas kehidupan kerja para guru. Peningkatan kualitas kehidupan kerja ini dapat dilakukan baik berupa komunikasi yang terbuka, pemberian kesempatan kepada guru untuk memecahkan konflik, kejelasan pengembangan karier, pengembangan perasaan bangga pada tempatnya bekerja, kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi, keamanan lingkungan kerja, jaminan kelangsungan pekerjaan, serta memperhatikan pemeliharaan kesehatan guru.

Adanya pengaruh positif secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dimiliki guru maka semakin baik pula kepuasan kerja guru. Oleh karena itu, tingkat kualitas kehidupan kerja guru harus menjadi perhatian untuk ditingkatkan oleh pihak Kementerian Agama Kabupaten Bone dan pimpinan madrasah agar guru memiliki kepuasan kerja yang semakin tinggi. Upaya peningkatan kualitas kehidupan kerja ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang lebih terbuka, pemberian kesempatan pemecahan konflik, kejelasan pengembangan karier, pengembangan perasaan bangga pada tempatnya bekerja, kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi, keamanan lingkungan kerja, jaminan kelangsungan pekerjaannya, serta perhatian terhadap pemeliharaan kesehatan para guru.

I. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kesukarelaan

Salah satu faktor penyebab terwujudnya perilaku kesukarelaan adalah perasaan senang dalam bekerja. Jika dianalisis lebih dalam, maka seorang pekerja yang senang akan menunjukkan perilaku positif di tempat

³⁴Seunghwa 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.



kerja dan ini dapat 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 rekan kerja yang lain untuk menyelesaikan tugas demi mewujudkan implikasi yang positif bagi organisasi.³⁵

Hal serupa ditemukan pula oleh Zeinabadi bahwa kepuasan kerja intrinsik secara tidak langsung memberi kesan signifikan terhadap perilaku kesukarelaan.³⁶ Hasil penelitian tersebut dikuatkan oleh beberapa penelitian yang mencatat bahwa kepuasan kerja yang meningkat dapat ikut meningkatkan perilaku kesukarelaan yang dimiliki oleh bawahan.³⁷ 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.³⁸

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh langsung secara positif terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan madrasah dapat meningkatkan perilaku kesukarelaan guru melalui peningkatan kepuasan kerja guru. Peningkatan kepuasan kerja guru ini dapat berupa pembenahan sistem kerja, gaji, kondisi kerja, supervisi, serta rekan kerja.

Berdasarkan berbagai hal di atas maka dapat disimpulkan bahwa baik secara teoretis maupun empiris, variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa pihak Kementerian Agama Kab. Bone dan pimpinan MI dan MTs Kabupaten ab. Bone Provinsi Sulawesi Selatan harus selalu berupaya meningkatkan kepuasan kerja guru berupa semakin baiknya persepsi para guru terhadap sistem kerja, sistem gaji, kondisi kerja, pelaksanaan supervisi, dan rekan kerja yang saling mendukung sehingga

³⁵Rahman, "Kepuasan Kerja ...

³⁶Hassanreza Zeinabadi, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 5 (2010): 998–1003.

³⁷J. M Landy, F. J., & Conte, *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (New York: John Weley & Sons, 2016), 470.

³⁸Anit 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.



semakin mampu meningkatkan perilaku kesukarelaan para guru yang terwujud dalam berbagi perilaku positif yang dapat menunjang efektivitas lembaga berupa sikap *altruism* (suka membantu rekan kerja), *courtesy* (sopan santun), *civic virtue* (sifat mengutamakan kepentingan lembaga), *sportsmanship* (sikap sportif), serta *conscientiousness* (sifat kehati-hatian).

J. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Perilaku Kesukarelaan

Borhan dan Rad di dalam salah satu risetnya mengemukakan bahwa “*empowerment are directly predictors of organizational citizenship behavior* (pemberdayaan merupakan prediktor langsung perilaku kesukarelaan).³⁹ Seluruh parameter atau indikator pemberdayaan psikologis memiliki dampak terhadap perilaku kesukarelaan. Begitupula dengan Jiang dan Zhen yang memaparkan hal serupa bahwa “*there is impact of empowerment on job satisfaction and the organizational citizenship behavior*.⁴⁰ Pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan perilaku kesukarelaan.

Hasil penelusuran secara empiris penelitian ini menunjukkan yang berbeda bahwa variabel pemberdayaan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Secara teoretis, perbedaan hasil temuan ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, di antaranya, teori atau indikator yang digunakan dalam mengurai aspek pengukuran suatu variabel, operasionalisasi indikator ke dalam butir instrumen, serta lokus penelitian yang mengakibatkan perbedaan karakteristik responden.

Secara empiris, perbedaan hasil temuan ini juga dapat disebabkan karena lokus pada penelitian ini tidak dipisahkan antara guru MI dengan MTs padahal kedua unit analisis penelitian ini bisa saja memiliki karakteristik responden, budaya, dan lingkungan yang berbeda pula. Selain itu, konstruk variabel pemberdayaan yang diukur melalui 34 butir pertanyaan yang berasal dari 4 (empat) indikator diperoleh hanya 2 (dua) indikator yang memiliki daya konstruk terhadap variabel pemberdayaan, yakni keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan dan pemberian tanggung jawab/wewenang kepada guru. Sementara kedua indikator lain, yakni keterlibatan guru dalam pemilihan pemimpin dan perekrutan anggota baru, serta pengembangan kompetensi guru tidak memiliki daya konstruk. Hal ini bermakna bahwa pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten

³⁹Borhan, A Study..., 132–43

⁴⁰Liang, “The Influences ...



Bone dan khususnya kepala madrasah harus memastikan proses pemberdayaan juga berkaitan langsung dengan keterlibatan guru dalam pemilihan pemimpin dan perekrutan anggota baru, serta pengembangan kompetensi guru baik kompetensi utama yang berkaitan langsung dengan tugas pokok maupun kompetensi tambahan. Apalagi menurut penuturan beberapa guru bahwa pihak guru honorer lebih sering diikutsertakan pada kegiatan pelatihan serta penunjukan kepala madrasah yang terkadang bukan figur yang diidealkan oleh para guru di unit kerjanya.

Nanang Fatchurochman dalam menyatakan bahwa lemahnya kualitas manajemen dan kepemimpinan madrasah tidak lepas dari hadirnya para kepala madrasah yang tidak memiliki jiwa dan kompetensi memimpin yang diakibatkan mereka tidak pernah menempuh pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Selain itu, seringkali kepala madrasah diangkat dari manta pegawai administrasi oleh Kandepag atau Kanwil untuk memperpanjang masa pensiun atau dinas aktifnya melalui pengangkatan menjadi pejabat fungsional kepala madrasah. Akibatnya, banay madrasah yang dikelola dengan lebih menekankan aspek adminsitratif dibandingkan dengan akademik sehingga pengelolaannya amatiran dan bernuansa birokratis.⁴¹

Pertimbangan pengangkatan kepala madrasah yang tidak memiliki jiwa kepemimpinan, tidak memiliki kemampuan memimpin, tidak pernah menempuh diklat kepemimpinan, serta hanya menunda masa kepegawaian, atau pertimbangan yang serupa merupakan pertimbangan *al-dhulumat* yang harus dirombak dengan pertimbangan *al-nur*, yakni pertimbangan profesionalitas. Hal ini dikarenakan pertimbangan *al-dhulumat* hanya akan menghambat kemajuan madrasah bahkan dapat mendegradasikannya.⁴²

Hal tersebut dapat pula dilihat dari variabel pemberdayaan sebenarnya memiliki pengaruh hanya sebesar 0,074 atau hanya sebesar 7,4% sehingga dianggap kurang signifikan. Begitupula dengan kondisi pemberdayaan yang secara deskriptif masih terdapat 4 orang atau 5% berada pada kategori sangat kurang, sebanyak 16 orang atau 20% berada pada kategori kurang baik, sebanyak 20 orang atau 24% berada pada kategori cukup baik, sebanyak 36 orang 44% berada pada kategori baik, serta sebanyak 6 orang atau 7% berada pada kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan madrasah harus terus berupaya

⁴¹Nanang Fatchurochman, *Madrasah Sekolah Islam Terpadu, Plus Dan Unggulan* (Depok: Lendehan Hati Pustaka, 2012), 119–20.

⁴²Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Mindhunnur* (Malang: Intrans Publishing, 2022), 104.

meningkatkan pemberdayaan guru secara komprehensif pada seluruh aspek indikator pemberdayaan.

Berdasarkan berbagai uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa secara empiris, pemberdayaan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Tidak adanya pengaruh pemberdayaan secara positif yang signifikan terhadap perilaku kesukarelaan guru bukan berarti kemudian aspek pemberdayaan guru dapat diabaikan. Hal tersebut dikarenakan pemberdayaan guru dapat berpengaruh terhadap variabel penting lainnya, baik terhadap variabel yang telah diuji dalam penelitian ini maupun terhadap variabel penting lainnya yang telah dibuktikan pada penelitian lainnya. Misalnya, kinerja⁴³, komitmen organisasi⁴⁴, serta loyalitas guru.⁴⁵

K. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Perilaku Kesukarelaan

Beauregard mengungkapkan bahwa *self-efficacy had a significant, positive relationship with organizational citizenship behavior* (efikasi diri memiliki korelasi yang signifikan dan positif dengan perilaku kesukarelaan).⁴⁶ Hal ini sesuai dengan hasil temuan Ulfiani Rahman *et. al* yang menemukan bahwa *“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”*. Teori ini mengungkapkan bahwa terdapat karakteristik yang positif yang menunjukkan bahwa ketika bawahan memiliki efikasi diri yang tinggi maka akan memiliki kepuasan kerja pula yang selanjutnya berdampak pada perilaku kesukarelaan yang lebih intens.⁴⁷

Hasil senada ditemukan pula oleh Nugroho dalam penelitiannya yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru SMK Negeri di*

⁴³Samsilayurni Samsilayurni, “Pengaruh Pemberdayaan Guru oleh Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru,” *Attractive : Innovative Education Journal* 2, No. 2 (2020): 1–13.

⁴⁴Ida Maha Yani, Wayan Gede Supartha, and Made Subudi, “Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Guru di SMK N 1 Mas Ubud,” *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 5, No. 12 (2016): 4177–4208.

⁴⁵Asep Zainudin, Rugaiyah, and Elais Retnowati, “Pengaruh Pemberdayaan dan Kepercayaan terhadap Loyalitas Guru SMA Swasta di Kecamatan Pulogadung Jakarta Timur,” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 4, No. 2 (2018): 27–34.

⁴⁶T. Alexandra Beauregard, *Perfectionism, Self-Efficacy and OCB: The Moderating Role of Gender*, *Personnel Review*, vol. 41, 2012, <https://doi.org/10.1108/00483481211249120>.

⁴⁷Rahman, “The Role of....”



Kabupaten Bekasi” yang menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kesukarelaan guru.⁴⁸ Begitu pula dengan hasil penelitian lainnya yang menemukan adanya keterkaitan secara positif dan signifikan antara efikasi diri dengan perilaku kesukarelaan guru.⁴⁹

Hasil penelitian ini menemukan hal yang berbeda bahwa variabel efikasi diri tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Secara teoretis, perbedaan hasil temuan ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, di antaranya, perbedaan teori atau indikator yang digunakan dalam mengurai aspek pengukuran suatu variabel, operasionalisasi indikator ke dalam butir instrumen.

Secara empiris, lokus penelitian ini juga diduga kuat menjadi penyebab karena lokus penelitian ini tidak memisahkan antara guru PNS di MI dengan MTs padahal keduanya memiliki karakteristik, budaya, dan lingkungan kerja yang berbeda. Hal ini bisa dilihat pula dari kondisi variabel efikasi diri yang masih terdapat 4 orang atau 5% berada pada kategori sangat kurang, sebanyak 8 orang atau 10% berada pada kategori kurang baik, sebanyak 12 orang atau 15 % berada pada kategori cukup baik, sebanyak 30 orang 37% berada pada kategori baik, serta hanya 28 orang atau 34% berada pada kategori sangat baik. Hal ini berarti efikasi diri oleh guru dirasa belum mencapai kondisi paling ideal. Hal serupa juga nampak dari besaran koefisien pengaruh efikasi diri terhadap perilaku kesukarelaan sebesar 0,146 atau hanya berpengaruh sebesar 14,6% atau dengan kata lain efikasi diri tetap memiliki pengaruh positif tetapi besarnya kurang signifikan.

Hal di atas memberikan indikasi yang jelas bahwa secara empiris, efikasi diri memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Meskipun dalam penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri tidak secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan tetapi seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa hal ini bukan berarti variabel ini dapat diabaikan oleh pimpinan

⁴⁸Herry Nugroho, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Smk Negeri di Kabupaten Bekasi,” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2017): 104, <https://doi.org/10.21009/jmp.08110>.

⁴⁹Ulfiani Rahman, “Efikasi Diri, Kepuasan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior Pada Guru Man di Sulawesi,” *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan* 16, No. 1 (2013): 1–15, <https://doi.org/10.24252/lp.2013v16n1a1>.

madrasah karena dalam berbagai penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap variabel penting lainnya. Misalnya, motivasi kerja⁵⁰, kinerja guru⁵¹, dan komitmen organisasi⁵². Apalagi jika melihat skor perolehan responden bahwa terdapat 37% memiliki efikasi diri yang baik bahkan terdapat 34% berada pada kategori yang sangat baik. Oleh karena itu, pimpinan madrasah tetap perlu memperhatikan berbagai hal yang dapat meningkatkan efikasi diri guru baik berupa kemampuan memotivasi diri sendiri untuk bertindak, keyakinan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya, rasa percaya diri yang tinggi, melakukan pekerjaan dengan baik, serta keinginan mencapai kesuksesan di tempat kerja.

L. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Perilaku Kesukarelaan

Secara teoretis, Ghassabkar, Gholamhossein, and Seyed Ahmad Mirjafari menyimpulkan bahwa *“with increasing self-efficacy, the quality of work life and creativity increased* (meningkatnya efikasi diri, kualitas kehidupan kerja dan kreativitas juga meningkat)”.⁵³ Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Marhamah yang menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kesukarelaan guru.⁵⁴

Temuan empiris penelitian ini telah membuktikan hal yang berbeda bahwa kualitas kehidupan kerja tidak signifikan terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Melati yang menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kesukarelaan.⁵⁵

⁵⁰Muhammad Kusasi, “Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri, dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kaltim,” *Psikostudia : Jurnal Psikologi* 1, No. 2 (2012): 102.

⁵¹Tanjung et al., “Pengaruh Penilaian Diri dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru.”

⁵²Abidin, Pangtulan, and Maria, “Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Efikasi Diri terhadap Komitmen Organisasi di Rumah Sakit Smc Samarinda.”

⁵³Ghassabkar, “Investigating the...”

⁵⁴Marhamah, “Pengaruh Quality of Work Life (QWL) dan Reward terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Guru Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Babelan Bekasi,” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 5, no. 2 (2014): 937–47.

⁵⁵Rima Melati, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Quality of Work Life terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Study pada Pegawai Kantor Kesyahbandaran



Secara teoretis, perbedaan teori dengan hasil temuan penelitian ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, di antaranya, perbedaan teori atau indikator yang digunakan dalam mengurai aspek pengukuran suatu variabel, operasionalisasi indikator ke dalam butir instrumen. Secara empiris, perbedaan tersebut diduga kuat disebabkan oleh lokus penelitian ini yang responden tidak dipisahkan antara guru MI dengan MTs padahal kedua unit analisis penelitian ini bisa saja memiliki karakteristik responden, budaya, dan lingkungan yang berbeda pula.

Selain itu, konstruk variabel kualitas kehidupan kerja yang diukur melalui 32 butir pertanyaan yang berasal dari 8 (delapan) indikator diperoleh hanya 5 (lima) indikator yang memiliki daya konstruk terhadap variabel kualitas kehidupan kerja, yakni pemberian kesempatan kepada guru untuk menyelesaikan konflik, kejelasan pengembangan karier, pengembangan perasaan bangga guru terhadap institusinya, kompensasi yang adil/wajar, dan keamanan lingkungan kerja. Sementara ketiga indikator lain, yakni komunikasi yang lebih terbuka, jaminan kelangsungan pekerjaan, serta perhatian pimpinan terhadap pemeliharaan kesehatan tidak memiliki daya konstruk. Hal ini bermakna bahwa pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bone dan khususnya kepala madrasah harus memastikan kebijakan yang diambil terkait langsung dengan dengan pola komunikasi yang lebih terbuka, jaminan kelangsungan pekerjaan, serta perhatian pimpinan terhadap pemeliharaan kesehatan. Apalagi di madrasah tidak ditemukan adanya klinik kesehatan yang disediakan oleh madrasah tempatnya bekerja atau paling tidak Kementerian Agama Kabupaten Bone dapat menyediakan layanan kesehatan, khusus bagi para guru seperti yang terdapat di beberapa perguruan tinggi.

Hal tersebut dapat pula dilihat dari kondisi kualitas kehidupan kerja yang secara deskriptif masih terdapat 5 orang atau 6% berada pada kategori sangat kurang, sebanyak 7 orang atau 9% berada pada kategori kurang baik, sebanyak 21 orang 26% berada pada kategori cukup baik, sebanyak 33 orang 40% berada pada kategori baik serta hanya sebanyak 16 orang atau 20% berada pada kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh guru belum mencapai kondisi yang paling ideal. Perlu juga dipahami bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki besaran koefisien pengaruh sebesar 0,296 atau sebesar 29,65% namun besaran pengaruinya kurang

dan Otoritas Pelabuhan Pontianak," ... *Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)* ... 7, no. 1 (2019): 78124, <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jmdb/article/view/29580>.

signifikan atau dengan kata lain kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan tetapi kurang signifikan.

Uraian di atas memberikan indikasi yang jelas untuk dapat disimpulkan bahwa secara empiris, kualitas kehidupan kerja tidak signifikan terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Tidak adanya pengaruh positif yang signifikan oleh kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kesukarelaan guru bukan berarti pimpinan madrasah dapat mengabaikan variabel ini. Hal tersebut dikarenakan, pada berbagai hasil penelitian lain tentang variabel kualitas kehidupan kerja terbukti memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap variabel penting lainnya, di antaranya, kinerja⁵⁶, produktivitas⁵⁷, dan motivasi berprestasi guru⁵⁸. Apalagi jika melihat kondisi kualitas kehidupan kerja guru yang menunjukkan adanya 40% berada dalam kondisi baik bahkan terdapat 20% berada dalam kondisi yang sangat baik.

M. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Efikasi Diri

Gary Yukl berpendapat bahwa “*empowerment involves a combination of meaningful work, high self efficacy, self determination, and ability to influence relevant events*”.⁵⁹ Pada teori ini dijelaskan bahwa pemberdayaan melibatkan kombinasi dari pekerjaan yang berarti bahwa tingginya sikap keyakinan diri dan kemampuan untuk memengaruhi berbagai peristiwa yang relevan sehingga pemberdayaan dapat memengaruhi efikasi diri bawahan. Pemberdayaan dianggap erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh setiap individu. Oleh karena itu, pemberdayaan terjadi ketika kekuasaan dimiliki bawahan maka akan mengalami rasa kepemilikan dan kontrol atas pekerjaan mereka. Lebih lanjut, Gary Yukl mengatakan bahwa:

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”.⁶⁰

⁵⁶Indra Retnowati, “Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SD Negeri di Kabupaten Kendal”, Disertasi (Universitas Diponegoro, 2003).

⁵⁷Lucia Klamensia Rahaded, “Pengaruh Quality of Work Life (Qwl) dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Guru SD Swasta Katolik di Jakarta Pusat,” *Visipena* 8, no. 2 (2017): 195–209.

⁵⁸Muhadits Aljuhri, “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Lingkungan Kerja Sekolah terhadap Motivasi Berprestasi,” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 14, no. 1 (2012): 146–58, <https://doi.org/10.17509/jap.v14i1.6717>.

⁵⁹Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 163.

⁶⁰Gary Yukl, 158.



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. Wibowo menyatakan bahwa pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan sambil meningkatkan perasaan *self-efficacy* pekerja.⁶¹ Menurut John W. Newstrom dan Keith Davis mengatakan bahwa:

*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.*⁶²

Pemberdayaan merupakan proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada bawahan melalui berbagi informasi yang relevan dan penyediaan kontrol atas faktor yang memengaruhi kinerja. Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan sekaligus meningkatkan efikasi diri. Pemberdayaan dapat meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya, mungkin dilakukan. Bagi suatu intitusi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh pegawai yang diberdayakan, salah satunya yaitu munculnya arsa percaya diri dalam melakukan pekerjaan, kecakapan atau keterampilan muncul dan semakin menunjukkan perannya serta menumbuhkan motivasi bagi sendiri dalam bekerja. Dampak ini bukan hanya dirasakan oleh bawahan tetapi lebih jauh akan meningkatkan kinerja organisasi tempatnya bekerja.

Uraian di atas dibuktikan secara empiris pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa pemberdayaan secara signifikan berpengaruh positif terhadap efikasi diri guru PNS MI dan MTs Kab. Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan secara

⁶¹Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 145.

⁶²Newstrom, *Organizational Behavior...*, 185.

signifikan berpengaruh positif terhadap efikasi diri guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pemberdayaan guru yang dilakukan oleh pimpinan madrasah maka semakin baik pula efikasi diri yang dimiliki oleh para guru sehingga pemberdayaan guru harus dilakukan sebaik mungkin dan semakin optimal oleh pihak Kementerian Agama Kab. Bone dan pimpinan madrasah agar guru memiliki efikasi diri yang semakin tinggi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui berbagai program kebijakan yang berorientasi pada pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab dan wewenang, pelibatan guru dalam pemilihan pemimpin dan proses seleksi tenaga kerja baru, dan berbagai upaya untuk semakin meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Tingginya efikasi diri yang dimiliki akan semakin terwujud dalam perilaku guru berupa sikap dapat memotivasi diri sendiri untuk bertindak, keyakinan menyelesaikan pekerjaan, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, penyelesaian pekerjaan yang semakin baik, serta keinginan mencapai kesuksesan di tempat kerja.

N. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kualitas Kehidupan Kerja

Mensah dan Lebbaeus menemukan bahwa efikasi diri mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja.⁶³ Hasil studi lain, Bandura,⁶⁴ Cervone dan Scott⁶⁵ 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.

Hal tersebut sesuai dengan temuan empiris penelitian ini bahwa efikasi diri secara signifikan berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa jika pimpinan ingin meningkatkan kualitas

⁶³Abigail 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.

⁶⁴Albert 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>.

⁶⁵W. 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.



kehidupan kerja para guru maka dapat dilakukan melalui peningkatan efikasi diri para guru.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa baik secara teoretis maupun empiris, efikasi diri secara signifikan berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja guru PNS MI dan MTs Kab. Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik efikasi diri guru maka semakin baik pula kualitas kehidupan kerja yang dimiliki oleh para guru. Oleh karena itu, peningkatan efikasi diri guru harus dilakukan sebaik mungkin oleh pihak Kementerian Agama Kabupaten Bone dan pimpinan madrasah agar guru memiliki efikasi diri yang semakin tinggi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui orientasi pelaksanaan program kebijakan pada peningkatan kemampuan untuk memotivasi diri sendiri untuk bertindak, keyakinan menyelesaikan pekerjaan, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, penyelesaian pekerjaan yang semakin baik, serta keinginan mencapai kesuksesan di tempat kerja.

O. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Perilaku Kesukarelaan Melalui Kepuasan Kerja

Organ dan Ryne mengemukakan bahwa bawahan yang diberdayakan dan merasa puas ingin membalas dengan memberikan kontribusi kinerja yang melebihi persyaratan peran mereka yang melebihi persyaratan tugasnya dalam hal ini perilaku kesukarelaan.⁶⁶ Jane Y. Jiang, *et.al.* dalam penelitiannya juga menemukan hal yang berbeda bahwa kepuasan kerja menegaskan keterkaitan hubungan antara praktik pemberdayaan yang dirasakan dengan perilaku kesukarelaan.⁶⁷ Berbeda dengan pendapat tersebut, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa secara empiris pemberdayaan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini tidak sama sekali menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memoderatori pemberdayaan berpengaruh signifikan secara positif terhadap perilaku kesukarelaan karena besaran koefisien korelasi menunjukkan bahwa

⁶⁶Katherine Ryan Dennis W.Organ, "A Meta-Analytical Review Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship," *Personnel Psychology* 48, no. 4 (1995): 775–802.

⁶⁷Jane 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.



kepuasan kerja mampu memoderatori secara positif sebesar 0,176 atau 17,6% tetapi tidak termasuk dalam kategori signifikan.

Perbedaan hasil temuan ini dapat disebabkan oleh berbagai hal. Salah satunya adalah secara empiris, kondisi kepuasan kerja sebagai variabel moderator yang secara deskriptif masih terdapat 6 orang atau 7% berada pada kategori sangat kurang, sebanyak 5 orang atau 6% berada pada kategori kurang baik, sebanyak 22 orang 27% berada pada kategori cukup baik, sebanyak 40 orang 49% berada pada kategori baik, serta hanya sebanyak 9 orang atau 11% berada pada kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi kepuasan kerja selaku variabel moderator masih belum mencapai kondisi yang paling ideal. Selain itu, perbedaan hasil penelitian ini dapat diakibatkan karena di dalam penelitian ini respon para responden tidak dipisahkan antara guru MI dengan MTs padahal kedua unit analisis penelitian ini bisa saja memiliki karakteristik responden, budaya, dan lingkungan yang berbeda.

Penyebab lain secara teoretis yang dapat mengakibatkan adanya perbedaan teori dengan hasil temuan penelitian ini juga dapat disebabkan oleh berbagai hal lainnya, di antaranya adalah perbedaan teori atau indikator yang digunakan dalam mengurai aspek pengukuran suatu variabel, operasionalisasi indikator ke dalam butir instrumen, serta lokus penelitian yang mengakibatkan perbedaan karakteristik responden.

Berdasarkan berbagai hal di atas dapat disimpulkan bahwa secara empiris, pemberdayaan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Tidak adanya pengaruh tidak langsung positif secara signifikan variabel pemberdayaan terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja bukan berarti pimpinan madrasah dapat mengabaikan hasil temuan empiris ini. Hal tersebut dikarenakan pemberdayaan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap variabel penting lainnya melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Misalnya, kinerja⁶⁸ dan loyalitas⁶⁹.

⁶⁸Sulaiman, "Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. SURYA MADISTRINDO CABANG Lhokseumawe dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi* 4, no. 1 (2014): 1–11.

⁶⁹Dani Rizana, "Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis) Pengaruh Kompensasi dan Pemberdayaan terhadap Loyalitas Dengan," *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)* 4, no. 2 (2020): 179–91.



P. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Perilaku Kesukarelaan Melalui Kepuasan Kerja

Dewi dan Sudibya yang menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap perilaku kesukarelaan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.⁷⁰ Begitupula dengan hasil temuan Rahman, dkk yang menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mampu memediasi pengaruh efikasi diri terhadap perilaku kesukarelaan guru.⁷¹ Hal yang berbanding terbalik dengan temuan penelitian ini bahwa efikasi diri tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil yang berbeda juga diungkapkan oleh Beauregard yang dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa wanita melakukan perilaku kesukarelaan terlepas dari seberapa percaya diri mereka merasa mampu berhasil melakukan pekerjaannya yang dapat disebabkan oleh norma-norma sosial dan organisasi yang menempatkan perempuan dalam peran yang lebih sedikit daripada laki-laki.⁷²

Adanya perbedaan antara teori dengan temuan empiris penelitian ini dapat disebabkan kondisi kepuasan kerja selaku variabel yang memoderatori pengaruh tidak langsung pemberdayaan terhadap perilaku kesukarelaan yang masih terdapat terdapat 6 orang atau 7% berada pada kategori sangat kurang, sebanyak 5 orang atau 6% berada pada kategori kurang baik, sebanyak 22 orang 27% berada pada kategori cukup baik, sebanyak 40 orang 49% berada pada kategori baik, serta hanya sebanyak 9 orang atau 11% berada pada kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi kepuasan kerja selaku variabel moderator masih belum mencapai kondisi yang paling ideal.

Penyebab lainnya adalah perbedaan teori atau indikator yang digunakan dalam mengurai aspek pengukuran suatu variabel, operasionalisasi indikator ke dalam butir instrumen, serta lokus penelitian yang mengakibatkan perbedaan karakteristik responden. Selain itu, perbedaan hasil penelitian ini dapat diakibatkan karena di dalam penelitian ini respon para responden tidak dipisahkan antara guru MI dengan MTs

⁷⁰N. Dewi and I. Sudibya, "Pengaruh Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi," *None* 5, no. 11 (2016): 242997.

⁷¹Rahman et al., "The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesian Teachers."

⁷²Alexandra Beauregard, *Perfectionism, Self-Efficacy and OCB: The Moderating Role of Gender*.

padahal kedua unit analisis penelitian ini bisa saja memiliki karakteristik responden, budaya, dan lingkungan yang berbeda.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa secara empiris, efikasi diri tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Tidak adanya pengaruh yang signifikan secara positif efikasi diri terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja bukan berarti pimpinan madrasah dapat mengabaikan kepuasan kerja sebagai moderator pengaruh efikasi diri terhadap perilaku kesukarelaan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja mampu memediasi efikasi diri berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel penting lainnya. Salah satunya adalah kinerja.⁷³

Q. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Perilaku Kesukarelaan Melalui Kepuasan Kerja

Suriyana, dkk. menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja”.⁷⁴ Di sisi lain, penelitian ini menemukan hal yang berbeda bahwa *kualitas kehidupan kerja* secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Moestain, I., Hamidah, H., dan Kadir, K. dalam penelitiannya bahwa “*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).⁷⁵ Begitupula Kesumawijaya, I. G. A., dan Gorda, A. O. S yang mengungkapkan bahwa “*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

⁷³Joko Wibowo and Taofik Hidajat, “Pengaruh Efikasi Diri, Motivasi Kerja dengan Dimediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Bni Syariah Kantor Cabang Pekalongan,” *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 8, no. 2 (2020): 1–16, <https://doi.org/10.35829/magisma.v8i2.95>.

⁷⁴Nofsri 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.

⁷⁵Imam 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.



leader-member exchange, keadilan organisasi, dan kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kesukarelaan)".⁷⁶

Hasil temuan penelitian ini berhasil membuktikan secara empiris dari teori di atas bahwa kualitas kehidupan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik efikasi diri dan kualitas kehidupan kerja guru maka semakin baik pula perilaku kesukarelaan yang dimiliki oleh para guru. Oleh karena itu, peningkatan efikasi diri dan kualitas kehidupan kerja para guru harus dilakukan sebaik mungkin oleh pihak Kementerian Agama Kabupaten Bone dan pimpinan madrasah agar guru memiliki efikasi diri yang semakin tinggi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui orientasi pelaksanaan program kebijakan pada peningkatan kemampuan untuk memotivasi diri sendiri untuk bertindak, keyakinan menyelesaikan pekerjaan, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, penyelesaian pekerjaan yang semakin baik, serta keinginan mencapai kesuksesan di tempat kerja. Apalagi jika melihat pemimpin tertinggi setiap unit madrasah adalah kepala madrasah maka tentu memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan efikasi diri guru agar madrasah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien sebagaimana yang dimukakan oleh Mutohar dan Trisnantari yang menyatakan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer memiliki tugas dan tanggung jawab untuk dapat mengelola sekolah agar efektif dan berkualitas.⁷⁷

R. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Perilaku Kesukarelaan Melalui Kepuasan Kerja

Pio, Riane Johnly; Tampi, Johny Revo Elia menyimpulkan bahwa "*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)".⁷⁸ Hasil yang berbeda menjadi temuan

⁷⁶ 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.

⁷⁷ Prim Masrokan Mutohar and Hikmah Eva Trisnantari, "The Effectiveness of Madrasah: Analysis of Managerial Skills, Learning Supervision, School Culture, and Teachers' Performance," *Malaysian Online Journal of Educational Management* 8, no. 3 (2020): 21–47.

⁷⁸ Riane Johnly Pio and Johny Revo Elia Tampi, "The Influence of Spiritual Leadership on Quality of Work Life, Job Satisfaction and Organizational Citizenship

empiris dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa pemberdayaan ternyata tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kualitas kehidupan kerja atau dengan kata lain bahwa kualitas kehidupan kerja tidak mampu menjadi moderator yang signifikan dan positif bagi pengaruh pemberdayaan terhadap perilaku kesukarelaan guru PNS MI dan MTs Kabupaten Bone Provinsi Sulawesi Selatan

Perbedaan hasil temuan ini dapat disebabkan oleh berbagai hal. Di antaranya, kondisi kualitas kehidupan kerja selaku variabel moderator yang masih belum mencapai kondisi yang paling ideal seperti yang telah diuraikan di atas. Selain itu, perbedaan hasil penelitian ini juga dapat diakibatkan karena di dalam penelitian ini responden tidak dipisahkan antara guru MI dengan MTs padahal kedua unit analisis penelitian ini bisa saja memiliki karakteristik responden, budaya, dan lingkungan yang berbeda pula.

Secara teoritis, adanya perbedaan teori atau indikator yang digunakan dalam mengurai aspek pengukuran suatu variabel, operasionalisasi indikator ke dalam butir instrument juga dapat menjadi penyebab. Ketidakmampuan kualitas kehidupan kerja secara signifikan memoderatori pemberdayaan berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap perilaku kesukarelaan bukan berarti pimpinan madrasah dapat mengabaikan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel moderator karena hasil penelitian tetap menunjukkan bahwa besaran koefisien korelasi kemampuan kualitas kehidupan kerja memoderasi pengaruh tidak langsung pemberdayaan terhadap perilaku kesukarelaan sebesar 0,136 atau masih terdapat 13,6% namun hanya kurang signifikan. Selain itu, kualitas kehidupan kerja juga dapat memoderatori pemberdayaan berpengaruh terhadap variabel penting lainnya. Misalnya, komitmen organisasi.⁷⁹ Apalagi jika kita melihat kondisi kualitas kehidupan kerja guru yang sebanyak 40% berada dalam kondisi baik bahkan terdapat 20% merasa kualitas kehidupan kerja yang dimiliki berada dalam kategori yang sangat baik.

Akhirnya, berbagai uraian di atas yang terkait dengan analisis hasil temuan penelitian ini mengindikasikan dengan jelas bahwa beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini secara empiris terbukti sesuai

Behavior," *International Journal of Law and Management* 60, no. 2 (2018): 757–67, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028>.

⁷⁹Tanaya Nayak, Chandan Kumar Sahoo, and Pravat Kumar Mohanty, "Quality of Work Life Plays the Mediating Role in between Workplace Empowerment and Employee Commitment: A Study on Healthcare Employees of an Indian State," *Journal of Asia Business Studies*, 2018.



dengan teori dan penelitian terdahulu sehingga menguatkan teori dan penelitian yang sudah ada tetapi beberapa di antaranya bertentangan atau membantah teori dan hasil penelitian sebelumnya yang dapat dianggap sebagai temuan baru atau novelty dalam penelitian ini. Adapun temuan baru yang dimaksud adalah 1) tidak adanya pengaruh efikasi diri yang signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja; 2) pemberdayaan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan; 3) efikasi diri tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan; 4) kualitas kehidupan kerja tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan; 5) kualitas kehidupan kerja tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja; 6) efikasi diri tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kepuasan kerja; dan 7) pemberdayaan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kesukarelaan melalui kualitas kehidupan kerja.

Keberhasilan penelitian ini menjawab semua hipotesis yang telah diajukan baik berupa hipotesis statistik deskriptif maupun hipotesis statistik inferensial tentunya tidak terlepas dari berbagai kendala dan kelemahan yang dialami dan dirasakan oleh peneliti selama melaksanakan penelitian ini. Di antaranya, terbatasnya variabel yang diteliti yang dianggap memengaruhi variabel perilaku kesukarelaan, kemampuan mengurai dan mengoperasionalkan setiap variabel melalui berbagai indikator ke dalam butir pernyataan instrumen, dan tingkat eksplorasi dan elaborasi penelitian ini serta berbagai kendala dan kelemahan lainnya. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan beberapa hal sebagai tindak lanjut pada penelitian selanjutnya; di antaranya, meneliti variabel lain yang secara teoretis dianggap berpengaruh terhadap variabel perilaku kesukarelaan termasuk variabel moderator yang akan digunakan; meneliti pada lokus penelitian yang berbeda; serta penelitian yang menggunakan pendekatan lain untuk mengeksplorasi dan mengelaborasi masalah penelitian yang diteliti terkait perilaku kesukarelaan.

