

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin berasal dari kata “*leader*” dan kepemimpinan berasal dari kata “*leadership*”.¹ Kepemimpinan adalah suatu kegiatan memengaruhi orang lain agar orang tersebut bisa bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.² Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok, dan kebutuhan organisasi.³ Kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burns tahun 1978 dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-politik. Kepemimpinan transformasional menurut Burns: “sebuah proses ketika padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.”⁴ Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai model kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada di dalam sekolah (guru, siswa, pegawai,

¹Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 185.

²Baharuddin dan Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktik, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 48.

³Mukhtar, dkk, Efektivitas Pimpinan Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 18.

⁴ Nur Zazin, Gerakan Menata Mutu Pendidikan (Teori dan Aplikasi) (Cet. I; Jogjakarta : Ar- Ruzz Media, 2011), h. 200

orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.⁵

Para pemimpin transformasional adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.⁶ Kepemimpinan transformasional akan membangkitkan dirinya hanya semata-mata untuk jalan kebenaran, keadilan kemerdekaan, kasih sayang, persaudaraan, menenangkan hati dan pikiran karyawan, pembelajaran karyawan dan demi perubahan dan perbaikan bersama.⁷

Jex dan Britt memaparkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menggambarkan pemimpin yang tidak hanya mempengaruhi bawahannya namun juga turut menginspirasi mereka untuk bekerja diatas kemampuan mereka.⁸ Lebih lanjut, gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk membuat perubahan dalam sebuah organisasi. Menurut Bernard M. Bass, kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasa memiliki kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang

⁵ Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Cet. I; Jakarta : Gaung Persada, 2009), h. 78-79

⁶ Aan Komariah dan Cepi Tritna, *Visioner Leadership Menuju Sekolah Efektif*, h. 77-78.

⁷ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, h. 119-122

⁸Jex, M.S., & Britt, W.T. 2008. *Organizational Psychology: a scientist-practitioner approach*-2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, inc

diharapkan.⁹ Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai visi organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut.¹⁰

Penelitian ini menggunakan definisi gaya kepemimpinan transformasional dari Bernard M. Bass yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya memimpin yang mampu menstimulasi dan menginspirasi anggotanya untuk mendapatkan hasil yang baik sekaligus meningkatkan kapasitas pemimpin mereka. Dari pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan pola kepemimpinan yang menjadikan seorang pimpinan lebih dekat kepada karyawan. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

b. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Boateng dalam jurnalnya menyatakan bahwa Bernard M. Bass mengusulkan kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat faktor termasuk, karisma yang melibatkan pengikut rasa hormat dan kepercayaan untuk pemimpin visioner, motivasi inspirasional yang melibatkan penggunaan simbol-simbol atau daya tarik emosional untuk memperoleh dukungan bagi visi, stimulasi intelektual yang mendorong pengikutnya untuk berpikir tentang persoalan lama dalam beberapa hari baru; dan pertimbangan individu yang

⁹ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York: The Free Press, 1985), hlm. 20

¹⁰ Thomas S. Kaihatu dan Wahyu A. Rini, "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98 (2007), hlm. 49-61

mencerminkan keprihatinan pribadi yang diungkapkan oleh pemimpin untuk pengikut.¹¹

Bass dan Avolio mengusulkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dalam kadar kepemimpinan seseorang, yaitu:¹²

a) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi anggota bukan dengan memanfaatkan kekuasaan yang bersumber dari kedudukannya di perusahaan atau sumber daya yang dikuasainya, melainkan justru dengan memanfaatkan kelebihan intelektualnya, gagasannya yang lebih orisinal, dan kemampuannya untuk menunjukkan kepada semua anggota betapa pentingnya kontribusi mereka secara individual maupun kolektif, untuk mewujudkan cita-cita ideal yang telah disepakati bersama.

Idealized influence merupakan perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. Idealized influence mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin atas kebutuhan pribadi, dan perilaku etis. Sifat-sifat karismatik, yaitu gabungan ciri-ciri dan tingkah laku unggul pemimpin.¹³ Karismatik merupakan ciri-ciri unggul dan tingkah laku unggul pemimpin seperti sanggup berkorban demi organisasi,

¹¹Boateng, W. (2012). Evaluating the Efficacy of Focus Group Discussion (FGD) in Qualitative Social Research. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 54–57.

¹²Priansa dan Suwatno, Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis.(Bandung : Alfabeta. 2013)

¹³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan (Cet. VI; Bandung : Alfabeta, 2013), h. 153

menunjukkan keyakinan dan kewajiban, berpegang kuat pada nilai-nilai organisasi dan menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama.¹⁴

Kepemimpinan kharismatik merupakan proses pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat. Karisma merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi mitra kerjanya dalam melaksanakan tugasnya. Bawahan mempercayai atasan karena mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggap benar, oleh karena itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dan akan lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan mitra usahanya agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinannya.¹⁵

Para pengikut memandang pemimpin sebagai panutan dan menghormati pemimpinnya. Pemimpin membangkitkan semangat para pengikutnya untuk bekerja secara kompeten, mengembangkan visi bersama, dan mendorong pengikutnya menjadi lebih baik.

b) Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Inspirasional adalah seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya. Pemimpin inspirasional mampu mendorong bawahan untuk menetapkan suatu tujuan yang menantang dengan standar yang tinggi. Adanya tujuan yang menantang ini diharapkan akan mampu mendorong bawahan untuk memfokuskan pada usaha yang keras dalam mencapai target tersebut.¹⁶

Pemimpin mempunyai sikap tanggung jawab yang tinggi dan suka menolong

¹⁴ Supardi, Sekolah Efektif (Konsep Dasar dan Praktiknya) (Cet. I; Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013), h. 60

¹⁵ Eka Prihatin, Teori Administrasi Pendidikan (Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2011), h. 106

¹⁶ Eka Prihatin, Teori Administrasi Pendidikan, h. 109

bawahan yang berada dalam kesulitan. Para bawahan menyenangi pemimpin mereka dengan organisasinya.¹⁷

Pemimpin inspirasional mampu memberikan arti yang jelas terhadap tindakan yang direncanakan, bersikap tenang dalam menghadapi krisis, memberi penghargaan terhadap tindakan bawahan yang berprestasi, menekankan pada persaingan yang sehat, memberikan gambaran mengenai masa depan yang menarik dan dapat dicapai dan menjelaskan mengenai langkah-langkah yang harus ditempu untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁸

Pemimpin inspirasional bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahannya. Pemimpin memiliki visi yang menarik, dan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. Pemimpin mampu membangkitkan motivasi internal anggota perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Jadi, perilaku motivasi inspirasional dari pemimpin menjadikan para anggota berusaha menyadari bahwa perilaku kerja mereka bermakna dan dapat memberi manfaat yang maksimal bagi mereka sendiri maupun bagi kelompok dan perusahaan mereka

c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin yang mendemostrasikan tipe kepemimpinan dengan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.¹⁹ Pemimpin senantiasa mengajak para bawahan membuat keputusan dengan buktibukti yang kongkret serta meyakinkan para

¹⁷ Supardi, Sekolah Efektif (Konsep Dasar dan Praktiknya) (Cet. I; Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013), h. 62

¹⁸ Eka Prihatin, Teori Administrasi Pendidikan., h. 108-109

¹⁹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Indonesia, Manajemen Pendidikan., h. 153

bawahan tentang perlunya bekerja sebagai suatu kelompok dan bukan secara individu untuk mencapai tujuan organisasi.²⁰ Pemimpin yang menggunakan rangsangan intelektual berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas, rasional, dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif.²¹

d) Perhatian yang bersifat Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada anggota yang dipimpinnya, terutama jika mereka menghadapi permasalahan di tempat kerja atau masalah pribadi. Kepedulian pribadi akan membuka hati dan mencairkan kebekuan hati anggota sehingga dengan demikian mereka menjadi lebih terbuka dan mau berpartisipasi penuh di dalam proses pencapaian nilai. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka, sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim. Konsiderasi sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan.

2. *Subjective Well-Being*

a. *Pengertian Subjective Well-Being*

Subjective well-being dapat diartikan sebagai penilaian individu terhadap kehidupannya yang meliputi penilaian kognitif mengenai kepuasan hidup dan penilaian afektif mengenai mood dan emosi seperti perasaan emosional positif dan negatif.²² *Subjective well-being* didefinisikan oleh Diener, Lucas dan Oishi sebagai evaluasi kognitif dan afektif individu terhadap hidupnya. *Subjective*

²⁰ Supardi, Sekolah Efektif (Konsep Dasar dan Praktiknya), h. 62

²¹ Eka Prihatin, Teori Administrasi Pendidikan., h. 107

²² Eddington, N., & Shuman, R.(2008). *Subjective well being (happiness)*. California: Continuing Psychology Education Inc.

wellbeing merupakan konsep yang mencakup tingginya kepuasan hidup, rendahnya tingkat afek negatif dan tingginya tingkat afek positif. Definisi lain *subjective well being* dari Russell adalah persepsi individu terhadap kehidupannya ataupun pandangan subjektif individu terhadap pengalaman hidupnya.²³ *Subjective well-being* dapat diartikan sebagai penilaian individu terhadap kehidupannya yang meliputi penilaian kognitif mengenai kepuasan hidup dan penilaian afektif mengenai mood dan emosi.²⁴

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *subjective well-being* menurut Diener. Diener menggunakan istilah *subjective well-being* sebagai sinonim dari kebahagiaan. *Subjective well-being* merupakan bagian dari happiness, istilah happiness dan *subjective well-being* ini juga sering digunakan bergantian.²⁵ *Subjective well-being* merupakan evaluasi subyektif seseorang mengenai kehidupan termasuk konsep-konsep seperti kepuasan hidup, emosi menyenangkan, fulfilment, kepuasan terhadap area-area seperti pernikahan dan pekerjaan, tingkat emosi tidak menyenangkan yang rendah.²⁶ Veenhouven menjelaskan bahwa *subjective well-being* merupakan tingkat di mana seseorang menilai kualitas kehidupannya sebagai sesuatu yang diharapkan dan merasakan emosi-emosi yang menyenangkan.²⁷ Diener, Lucas, Oishi mendefinisikan *subjective well-being* sebagai evaluasi kognitif dan afektif seseorang tentang hidupnya.²⁸ Evaluasi ini meliputi penilaian emosional terhadap berbagai kejadian

²³ Russell, J.E.A. (2008). Promoting subjective well being at work. *Journal of Career Assessment*, 16, 117-131

²⁴ Diener E., & Lucas, R.E. (1999). Personality and subjective well being. In D. Kahnema, E. Diener & N. Schwarz., *Well being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.

²⁵Diener & Biswas (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Blackwell Publishing.

²⁶Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R, E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54

²⁷ *Diener, E. (1994)*. Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*

²⁸ Diener, E., & Oishi, S. (2005). Subjective well being: The science of happiness and life satisfaction. Dalam C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds). *Handbook of positive psychology*

yang dialami yang sejalan dengan penilaian kognitif terhadap kepuasan dan pemenuhan kebutuhan.

Diener & Lucas menyatakan bahwa seseorang dideskripsikan mempunyai *subjective well-being* yang tinggi apabila ia menilai kepuasan hidupnya tinggi, dan merasakan afek positif lebih sering dibandingkan afek negatif.²⁹ Penilaian *subjective well-being* dalam penelitian ini sebagaimana menurut Diener dan Lucas adalah penilaian individu terhadap kehidupannya yang meliputi penilaian kognitif mengenai kepuasan hidup dan penilaian afektif mengenai mood dan emosi.³⁰

b. Dimensi *Subjective Well-Being*

Dalam teori Diener dimensi *subjective well-being* dapat dibagi menjadi dua yaitu penilaian kognitif dan penilaian afektif. Penilaian kognitif adalah penilaian individu mengenai kepuasan hidup, sedangkan penilaian afektif adalah penilaian individu terhadap mood dan emosi yang sering dirasakan dalam hidup.³¹ Berikut ini adalah pembahasan mengenai kedua dimensi tersebut :

1) Dimensi Kognitif *Subjective Well-Being*

Dimensi kognitif dari *subjective well-being* adalah evaluasi terhadap kepuasan hidup. Kepuasan hidup diartikan sebagai evaluasi kognitif individu dalam menikmati pengalaman-pengalamannya di masa lalu dan sekarang. Individu yang puas memiliki penilaian bahwa apa yang sudah dicapai atau diperolehnya sudah sesuai dengan harapan atau cita-citanya dan memandang

²⁹ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*

³⁰ Diener, E. & Lucas, R.E. (1999). Personality and subjective well-being. *Journal Well-being the foundations of hedonic psychology*, 213 – 229. Amerika: Russell Sage Foundation.

³¹ Diener, E. & Lucas, R.E. (1999). Personality and subjective well-being. *Journal Well-being the foundations of hedonic psychology*, 213 – 229. Amerika: Russell Sage Foundation.

secara positif kehidupannya di masa yang akan datang. Evaluasi terhadap kepuasan hidup dapat dibagi menjadi :

a) Evaluasi terhadap kepuasan hidup secara global (*Life Satisfaction*)

Life Satisfaction adalah evaluasi seseorang terhadap kehidupannya secara menyeluruh. Kepuasan hidup secara global dimaksudkan untuk mempresentasikan penilaian seseorang secara umum dan reflektif terhadap kehidupannya. Kepuasan ini mencakup kepuasan pada kehidupan saat ini, kepuasan pada kehidupan masa lalu, kepuasan pada kehidupan masa depan, dan keinginan untuk mengubah hidup.

b) Evaluasi terhadap kepuasan pada domain tertentu (*Domain Satisfaction*)

Domain Satisfaction adalah penilaian yang dibuat seseorang dalam mengevaluasi domain dalam kehidupannya, seperti pekerjaan, keluarga, waktu luang, kesehatan, finansial, hubungan diri sendiri dengan orang lain.

Kedua komponen tersebut tidak sepenuhnya terpisah. Evaluasi terhadap kepuasan hidup secara global merupakan refleksi dari persepsi seseorang terhadap hal-hal yang ada dalam hidupnya, ditambah dengan bagaimana kultur mempengaruhi pandangan hidup yang positif dari seseorang.

2) Dimensi Afektif

Secara umum, dimensi afektif *subjective well-being* merefleksikan pengalaman dasar dalam peristiwa yang terjadi di dalam hidup seseorang. Dengan meneliti tipe-tipe dari reaksi afektif yang ada, sehingga dapat memahami cara seseorang mengevaluasi kondisi dan peristiwa di dalam hidupnya. Dimensi afektif *subjective well being* dapat dibagi menjadi:

a) Afek positif (*positive affect*)

Carr menjelaskan afek positif sebagai dimensi dimana terdapat perasaan yang nyaman dengan intensitas yang beragam.³² Afek-afek positif merepresentasikan emosi yang bersifat menyenangkan, seperti cinta atau kasih sayang. Afek-afek positif dianggap sebagai bagian dari subjective well-being karena afek-afek tersebut merefleksikan reaksi individu terhadap sejumlah peristiwa dalam hidup yang menunjukkan bahwa hidup berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan.³³ Larsen dan Diener mengatakan bahwa afek positif adalah kombinasi dari hal yang sifatnya membangkitkan (*arousal*) dan hal yang bersifat menyenangkan (*pleasantness*). Afek-afek positif yang tinggi terjadi ketika individu merasakan energi yang tinggi, konsentrasi penuh, dan keterlibatan yang menyenangkan. Sementara itu, afek-afek positif yang rendah terjadi ketika individu mengalami kesedihan dan kelelahan.³⁴

Afek positif dapat membuat individu lebih menikmati pekerjaan, hubungan dengan orang lain, bahagia dalam pekerjaan dan percintaan meningkatkan afek positif. Afek positif mendorong individu untuk mendekatkannya pada situasi yang menyenangkan dan bermanfaat seperti makanan, tempat berlindung, dan mencari pasangan. Afek positif dapat ditingkatkan dengan melakukan kegiatan fisik sehari-hari, tidur yang cukup, bersosialisasi dengan teman dekat dan bekerja keras untuk mencapai tujuan yang memiliki nilai. Afek positif mempresentasikan mood dan emosi yang menyenangkan. Emosi positif atau menyenangkan

³² Carr, A. (2004). *Positive psychology: The science of happiness and human strength*. New York: Brunner-Routledge.

³³ Diener, E., R.E. Lucas, & Oishi S. (2005). Subjective well being: the science of happiness and life satisfaction. Dalam C.R. Snyder & S.J. Lopez (edtr). *Handbook of positive psychology* (hal 63-73). New York: Oxford University Press.

³⁴ Watson, D., L.A. Clark & A. Tellegen. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1061-1070.

adalah bagian dari subjective well being karena emosi-emosi tersebut merefleksikan reaksi seseorang terhadap peristiwa-peristiwa yang menunjukkan bahwa hidup berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan.

b) Afek negatif (*negative affect*)

Afek negatif merepresentasikan mood dan emosi yang tidak menyenangkan dan merefleksikan respon negatif yang dialami individu sebagai reaksinya terhadap kehidupan, kesehatan, keadaan dan peristiwa yang mereka alami.³⁵ Afek-afek negatif merupakan kombinasi dari hal-hal yang bersifat membangkitkan (arousal) dan hal-hal yang bersifat tidak menyenangkan (unpleasantness). Afek-afek negatif yang tinggi akan muncul ketika individu merasakan kemarahan, kebencian, jijik, rasa bersalah, ketakutan dan kegelisahan. Sementara itu, afek-afek negatif yang rendah akan muncul ketika individu merasakan ketenangan dan kedamaian.³⁶ Afek-afek negatif memang dibutuhkan dan seharusnya terjadi agar hidup dapat berfungsi secara optimal.

Salah satu fungsi dari afek negatif adalah mengarahkan kepada perilaku menghindar yang berguna untuk menjauhkan individu dari situasi yang berbahaya. Namun afek-afek negatif yang terlalu sering terjadi atau terjadi secara berkepanjangan merupakan indikasi bahwa individu memiliki penilaian yang buruk terhadap kehidupannya. Pengalaman merasakan afek-afek negatif secara berkepanjangan akan menghambat individu untuk bertingkah laku secara efektif dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, individu merasa bahwa hidupnya tidak

³⁵ Diener, E., R.E. Lucas, & Oishi S. (2005). Subjective well being: the science of happiness and life satisfaction. Dalam C.R. Snyder & S.J. Lopez (edtr). Handbook of positive psychology (hal 63-73). New York: Oxford University Press.

³⁶ Watson, D., L.A. Clark & A. Tellegen. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. Journal of Personality and Social Psychology, 54(6), 1061-1070.

menyenangkan.³⁷ Individu dideskripsikan mempunyai subjective well-being yang tinggi apabila ia menilai kepuasan hidupnya tinggi dan merasakan afek positif lebih sering dibandingkan afek negatif.³⁸ Afek negatif adalah sebuah dimensi suasana hati yang terdiri atas kesedihan, kecemasan, kemarahan, stress, dan lain-lain. Afek negatif merepresentasikan mood dan emosi yang tidak menyenangkan dan merefleksikan respon negatif yang dialami individu sebagai reaksinya terhadap kehidupan, kesehatan, keadaan dan peristiwa yang mereka alami. Afek negatif dapat diukur dari frekuensi munculnya emosi-emosi negatif dalam keseharian hidupnya.

3. *Work Life Balance*

a. *Pengertian Work Life Balance*

Keseimbangan kehidupan kerja *work life balance* adalah tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang. *Work life balance* umumnya dikaitkan dengan keseimbangan atau mempertahankan segala aspek yang ada didalam kehidupan manusia. Menurut Kirchmayer mendefinisikan *work life balance* adalah pencapaian kepuasan semua pengalaman hidup, bahwa untuk mencapai kepuasan pengalaman hidup dibutuhkan energi dari diri sendiri, waktu dan komitmen untuk berkontribusi dalam pekerjaannya. Salah satu termasuk prioritas mengurus keluarga, lembur, dan bekerja secara intensif. Setiap pekerja sangat menginginkan adanya waktu untuk diri sendiri dan keluarga.³⁹

³⁸ Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Journal of Psychological Science*, 13, 80-83.

³⁹ Sri, Skripsi: Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work Life Balance*) dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Dan Guru (Studi Pada Sekolah Swasta Babarsari Kecamatan Pancur Batu), (Medan:USU, 2018), Hal.21

Menurut Carlos mendefinisikan *work life balance* merupakan pemenuhan harapan bagi peran terkait yang dinegosiasikan dan di bagi diantara peran-peran terkait dalam pekerjaan dan keluarga. Sedangkan menurut Schermerhorn mendefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan mereka, memenuhi komitmen keluarga, serta tanggung jawab kerja dan kegiatan lainnya. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) adalah pandai nya seseorang dalam memisahkan kehidupan pribadi dengan kepentingan pekerjaan, tanpa terganggunya pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan atau organisasi tempat pekerja tersebut bekerja.

Work life balance merupakan suatu keadaan seimbang antara peran dalam kehidupan pribadi dan peran dalam pekerjaan, serta minimalnya konflik yang terjadi antara kedua peran tersebut pada individu.⁴⁰ Selanjutnya Fisher mendefinisikan *work life balance* sebagai suatu keseimbangan tanggung jawab dan peran antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang berjalan beriringan tanpa mengorbankan ataupun mengutamakan salah satu sisi kehidupan.⁴¹ Selain itu Marks dan MacDermid mendefinisikan *work life balance* sebagai tendensi keinginan dalam terlibat penuh pada setiap peran yang dimiliki oleh individu, dan menjalani semua peran dengan penuh kepedulian.⁴² *Work life balance* diartikan oleh Parkes dan Langford sebagai individu yang dapat bertanggung jawab dan berkomitmen penuh dalam menjalankan perannya baik di keluarga maupun

⁴⁰ Clark, S. (2000) Work-Family Border Theory: A New Theory of Work-Life Balance. Human Relations

⁴¹ Gunawan, Nugraha, Sulastiana. Reliabilitas dan validitas Konstruk Work Life Balance di Indonesia. Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi. No. 2 Vol. 8 (2019)

⁴² Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work– family balance. Journal of Vocational Behavior, 551-531

pekerjaan.⁴³ Berdasarkan pemaparan diatas peneliti memaknai *work life balance* sebagai kondisi seimbang antara peran dalam pekerjaan dan peran dalam kehidupan pribadi yang dimiliki oleh individu tanpa mengorbankan salah satu peran yang dimilikinya, serta minimalnya konflik yang terjadi antara kedua peran tersebut.

b. Dimensi *Work Life Balance*

Alat ukur yang digunakan dalam *work life balance* pada penelitian ini adalah skala yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi dari Fisher diantaranya yaitu :⁴⁴

1) *Work Interference With Personal Life (WIPL)*.

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2) *Personal Life Interference With Work (PLIW)*.

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3) *Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)*.

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan

⁴³ Louise P Parkes dan Peter H Langford. (2008). *Work Life Balance Or Work Life Aligment*. Journal OfManagement and Organization. Vol. 14

⁴⁴ Fisher, G., Bulger, C., & Smith, C. 2009. *Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement*. Journal of Occupational Health Psychology. 14(4), 441-456.

maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4) *Work Enhancement Of Personal Life* (WEPL).

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

c. Manfaat *Work Life Balance*

Manfaat *work life balance* bagi organisasi mengurangi kemangkiran (*absenteeism*) dan keterlambatan (*lateness*) meningkatkan produktivitas, adanya komitmen dan loyalitas karyawan, mengurangi biaya lembur, menurunkan tingkat stres staf. Sedangkan manfaat *work life balance* bagi karyawan adalah meningkatnya kepuasan kerja, semakin tingginya keamanan kerja, meningkatkan kontrol terhadap *work life environment* (keseimbangan kehidupan lingkungan), berkurangnya tingkat stres kerja, dan semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Menurut T. R Mitchell kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas dalam rangka mewujudkan sasaran dan tujuan perusahaan.⁴⁵ Sedangkan Bernardin dan Russel mendefinisikan Kinerja sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.⁴⁶ Motowidlo, Borman, & Schmit mendefinisikan Kinerja

⁴⁵ Mitchell, T.R. 1985. *People In Organization, An Introduction To Organizational Behavior* (Second Edition). Singapore: McGraw-Hill, Inc.

⁴⁶ Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A (1993). *Human Resource Management an experiential approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.

sebagai perilaku atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.⁴⁷ Gibson mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas kerja lainnya.⁴⁸

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai olehnya untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, kinerja guru merupakan perwujudan kompetensi guru yang mencakup kemampuan dan motivasi untuk menyelesaikan tugas dan motivasi untuk berkembang. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, yaitu kemampuan sebagai guru dalam melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya secara layak dan bertanggungjawab.

Pada penelitian ini, peneliti mengacu pada teori kinerja T. R Mitchell. T.R Mitchell menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu *quality of work, promptness, initiative, capability, dan communication*.⁴⁹

b. Aspek Kinerja Guru

Sehubungan dengan pembahasan tentang kinerja guru dalam penelitian, maka peneliti menggunakan teori T. R Mitchell untuk mengukur kinerja guru dalam penelitian ini, dengan beberapa aspek dari teori T.R Mitchell diantaranya yaitu :

⁴⁷ Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schmitt, M.J., 1997. A theory of individual difference in task and contextual performance. *Human Performance* 10(2), 71-83

⁴⁸ Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., and Robert Konopaske. 2003. *Organization: Behavior, Structure, and Processes*, 11th Ed. New York: McGraw-Hill.

⁴⁹ Mitchell, TR. (ed), (1978), *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior*, Mc. Graw Hill, Tokyo.

- 1) *Quality of work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunaanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- 2) *Communication*, yaitu pegawai mampu melakukan komunikasi yang baik antara pegawai ataupun dengan pimpinannya.
- 3) *Promptness*, yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
- 4) *Capability*, yaitu kemampuan dalam bekerja semaksimal mungkin.
- 5) *Initiative*, yaitu sebagai pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaan sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam bekerja.

Kelima aspek tersebut dimaknai menjadi kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Aspek-aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji tingkat kinerja pegawai.⁵⁰

c. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya yaitu tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah dan lain-lain.

Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Faktor lain yang mempengaruhi

⁵⁰ Soedarsono, Dewi K. (2007), Manajemen Komunikasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Radio Siaran Swasta (analisis tentang Kegiatan manajemen Komunikasi di radio Siaran swasta (RSS) Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta dan Surabaya), Komunika Vol.10. No.2, 2007, hal : 19-32.

kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini kepala sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.⁵¹ Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

Kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa dalam kegiatan pembelajaran.⁵² Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.

B. Kerangka berpikir

Guru memiliki kewajiban dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, serta mengevaluasi para peserta didik. Maka dari itu, guru diharapkan memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam melakukan tugasnya. Sehingga dapat menghasilkan *output* peserta didik yang berprestasi, baik dibidang akademik maupun non-akademik. Kepemimpinan transformasional, *subjective well-being* dan *work life balance* akan memberikan wawasan untuk menumbuhkan rasa

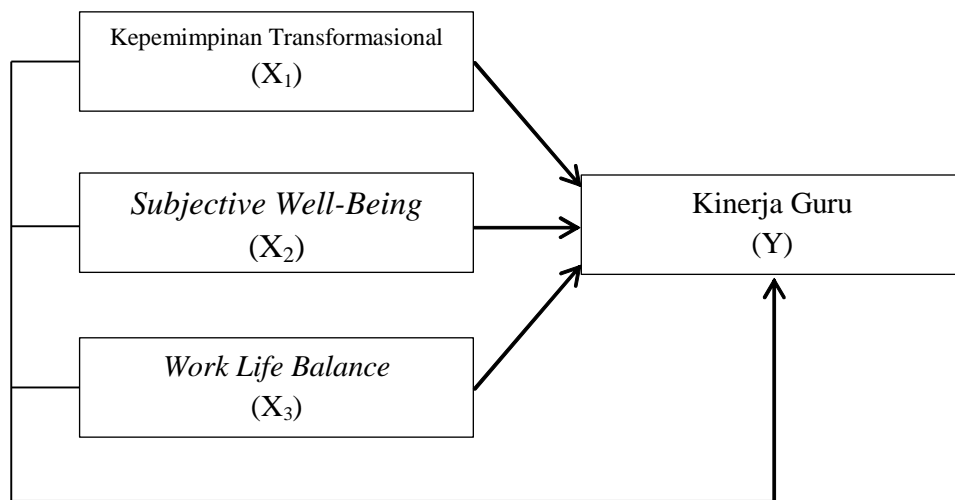
⁵¹ Bungawati, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar", Jurnal Competitiveness, 212.

⁵² Bungawati, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN 7 Makassar", Jurnal Competitiveness, 201.

tanggung jawab kepada para guru agar dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal.

Maka, berdasarkan pemikiran tersebut, peneliti dapat menyusun kerangka penelitian ini ke dalam bentuk gambar di bawah ini:

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir



Keterangan :

Tanda panah (\longrightarrow) : Arah pengaruh variabel X terhadap variabel Y

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian diartikan sebagai jawaban sementara untuk menjawab rumusan masalah penelitian yang akan dibuktikan dengan data yang telah terkumpul.⁵³

Dalam penelitian ini hipotesisnya ialah :

1. Hipotesis Nihil (H_0):

H_{0-1} : Tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan An-Nuur.

H_{0-2} : Tidak adanya pengaruh *subjective well-being* yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan An-Nuur.

⁵³ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 96

H₀-3 : Tidak adanya pengaruh *work life balance* yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan An-Nuur.

H₀-4 : Tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional, *subjective well-being*, dan *work life balance* yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan An-Nuur.

2. Hipotesis Alternatif (H₁):

H₁-1 : Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan An-Nuur.

H₁-2 : Terdapat pengaruh *subjective well-being* yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan An-Nuur.

H₁-3 : Terdapat pengaruh *work life balance* yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan An-Nuur.

H₁-4 : Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, *subjective well-being*, dan *work life balance* yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan An-Nuur.