

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Teori motivasi dua faktor atau yang dikenal juga dengan *Two-Factor Theory* dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori ini merupakan hasil dari studi terhadap lebih dari 200 insinyur dan akuntan dalam rangka memahami faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Menurut Helmi (2022) faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dibagi menjadi dua kategori, yaitu faktor motivator dan faktor higienis.

a) Faktor Motivator (*Motivators*)

Faktor motivator adalah faktor-faktor intrinsik yang berkaitan langsung dengan isi pekerjaan. Faktor ini menciptakan kepuasan kerja dan memotivasi individu untuk bekerja lebih baik. Faktor-faktor ini meliputi:

- 1) Prestasi (achievement)
- 2) Pengakuan (recognition)
- 3) Pekerjaan itu sendiri (the work itself)
- 4) Tanggung jawab (responsibility)
- 5) Kemajuan (advancement)
- 6) Pertumbuhan pribadi (personal growth)

Apabila faktor motivator ini terpenuhi, karyawan akan merasa termotivasi dan mengalami kepuasan kerja. Namun, ketiadaannya belum tentu menyebabkan ketidakpuasan secara langsung.

b) Faktor Higienis (*Hygiene Factors*)

Faktor higienis merupakan faktor-faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan konteks atau lingkungan kerja. Jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Namun jika terpenuhi, mereka tidak serta merta meningkatkan kepuasan atau motivasi kerja. Faktor-faktor ini mencakup:

- 1) Kebijakan dan administrasi perusahaan (company policy and administration)
- 2) Supervisi (supervision)
- 3) Hubungan antar pribadi (interpersonal relationships)
- 4) Kondisi kerja (working conditions)
- 5) Gaji (salary)
- 6) Keamanan kerja (job security)

Dengan demikian, untuk meningkatkan motivasi karyawan secara optimal, organisasi perlu memastikan bahwa faktor-faktor higienis telah terpenuhi, dan kemudian fokus pada peningkatan faktor-faktor motivator.

2. Relevansi Teori Herzberg terhadap Konflik Kerja dan Stres Kerja

Dalam konteks lingkungan kerja di madrasah, khususnya pada guru Madrasah Diniyyah, konflik kerja dan stres kerja termasuk ke dalam faktor

higienis menurut pendekatan Herzberg. Meskipun kedua faktor tersebut tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja, namun kehadirannya secara negatif dapat mengganggu kestabilan emosi dan psikologis guru, yang pada akhirnya berdampak pada turunnya kinerja.

Konflik kerja dapat muncul karena berbagai hal, seperti perbedaan persepsi antara rekan kerja, ketidaksesuaian tugas dengan peran, tekanan dari pimpinan, atau ketidakjelasan struktur organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketegangan di tempat kerja, menurunkan semangat kolaborasi, serta berdampak pada produktivitas guru (Rizkia, 2022). Dalam pendekatan Herzberg, konflik ini merupakan bentuk disfungsi dari faktor higienis yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Demikian pula, stres kerja yang muncul akibat tuntutan yang tinggi, beban kerja berlebih, keterbatasan waktu, atau kurangnya dukungan dari manajemen juga termasuk ke dalam aspek faktor higienis. Ketika stres kerja terjadi secara terus-menerus, guru akan mengalami penurunan semangat kerja, kelelahan mental, bahkan burnout, yang akhirnya mengurangi efektivitas pengajaran dan profesionalisme kerja (Rizkia, 2022).

3. Pengaruh Faktor Higienis terhadap Kinerja Guru

Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan suportif. Apabila faktor-faktor higienis seperti hubungan interpersonal, manajemen konflik, beban kerja yang

proporsional, serta dukungan organisasi tidak terpenuhi, maka guru akan mengalami ketidakpuasan yang berimplikasi pada penurunan kinerja. Hal ini selaras dengan pandangan Herzberg yang menyatakan bahwa faktor higienis yang buruk tidak akan memotivasi individu, namun akan menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan produktivitas (Zulfa, 2024).

Dalam konteks madrasah, pengelolaan konflik kerja dan pengendalian stres menjadi aspek penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat. Madrasah yang mampu menciptakan kebijakan yang adil, pembagian kerja yang jelas, serta membangun komunikasi yang terbuka antar guru dan pimpinan akan mampu meminimalisasi risiko konflik dan stres. Dengan demikian, guru akan merasa lebih nyaman dan mampu menunjukkan performa kerja yang optimal, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas pendidikan.

B. Tinjauan Pustaka

a. Konflik Kerja

1. Pengertian Konflik Kerja

Kata konflik berasal dari bahasa latin “confligo”, yang terdiri dari dua kata yaitu ‘con’, yang artinya bersama-sama, dan ‘fligo’, yang artinya pemogokan, penghancuran, atau peremukan. Kata “konflik” diserap dari bahasa Inggris ‘conflict’ yang berarti pertarungan, perebutan kekuasaan, persengketaan, dan perselisihan, perlawanan aktif, permusuhan.

- a) Konflik adalah suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku "bermusuhan" terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat. (Umam, 2012).
- b) Menurut Riva'i (2018) konflik kerja yaitu ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.
- c) Menurut Marwansyah (2019) konflik kerja adalah ketidaksesuaian atau perbedaan antara tujuan-tujuan yang ingin dicapai atau metoda yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
- d) Sedangkan menurut Hasibuan (2016) konflik kerja adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa konflik kerja merupakan perselisihan antara dua orang atau lebih, individu atau kelompok di dalam suatu organisasi/perusahaan yang disebabkan karena adanya

perbedaan persepsi, hambatan komunikasi dan berbagai aktivitas yang tidak sesuai dengan semestinya.

2. Faktor Konflik Di Tempat Kerja

Konflik dalam organisasi umumnya berasal dari individu maupun kelompok yang terlibat di dalamnya. Menurut Kusoro (2019), terdapat beberapa sumber utama konflik dalam organisasi, antara lain:

- a) Kebutuhan untuk memperoleh sumber daya organisasi yang semakin terbatas dan semakin langka
- b) Adanya perbedaan tujuan masing-masing individu dan unit kerja organisasi
- c) Tumpang tindih pekerjaan yang ada dalam organisasi
- d) Perbedaan nilai dan sudut pandang dari unit kerja yang ada
- e) Perbedaan gaya hidup individu
- f) Ambiguitas dan ambiguitas pelaksanaan tugas
- g) Komunikasi dalam organisasi kurang kondusif
- h) Rencana kerja tidak terencana
- i) Sistem penghargaan yang tidak seimbang
- j) Budaya kerja tidak mandiri, kurang kohesif dan anggota tidak menghargainya
- k) Informasi dalam organisasi tidak dapat meresap ke seluruh unit organisasi
- l) Komunikasi dalam organisasi terbatas, kaku, tidak kohesif

- m) Kepemimpinan kurang efektif
- n) Tuntutan Konsumen akan Pelayanan Prima

Kebutuhan untuk mencari sumber daya dalam organisasi yang semakin terbatas dan semakin langka sangat memicu konflik. Sumber daya yang dimiliki atau dikendalikan oleh organisasi terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia (sumber daya nyata dan sumber daya yang tidak nyata). Sumber daya ini umumnya terbatas dan semakin langka. Bagi organisasi yang memiliki sumber daya yang melimpah, pendistribusian sumber daya bagi organisasi tersebut tidak terlalu bermasalah, namun bagi organisasi yang memiliki sumber daya yang terbatas, manajer dalam mengalokasikan sumber daya tersebut pada setiap unit kerja yang ada harus dilakukan dengan bijak. Selanjutnya, Semua sumber daya yang telah dialokasikan ke seluruh unit kerja dalam organisasi harus dimanfaatkan secara maksimal. Meskipun demikian masih ada unit kerja yang merasa kurang dari yang diharapkan. Dalam hal ini akan timbul persaingan yang cepat atau lambat jika dibiarkan akan menimbulkan konflik. Mereka yang merasa kurang akan dibatasi dalam kegiatannya, inilah yang nantinya akan menjadi benih-benih konflik, terutama bagi kelompok yang tidak puas dan merasa terabaikan.

Ada sepuluh penyebab atau sumber konflik menurut Kusworo (2019) yaitu:

- a) Keterbatasan sumber daya, dalam mengarungi kehidupannya, banyak orang membandingkan kehidupannya dengan kondisi lingkungannya, yang bersangkutan selalu merasa bahwa dirinya selalu hidup dalam kelangkaan/keterbatasan sumber daya atau sumber dana yang diperlukan untuk menopang kehidupannya. Hal ini mendorong persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang diperlukan. Hal ini sering menimbulkan konflik. Dalam organisasi yang dimaksud disini meliputi : pendapatan dan remunerasi, fasilitas, jabatan, kesempatan untuk mengembangkan karir seseorang.
- b) Berbeda tujuan, setiap orang yang masuk organisasi memiliki tujuan yang berbedda, ada yang ingin dihormati, mengejar gengsi, ingin jadi pejabat, mengejar kekayaan, aatau ingin dekat pimpinan. Organisasi dalam mencapai tujuannya selalu ingin menghasilkan barang dan memberikan jasa dengan biaya yang serendah-rendahnya, artinya organisasi memberikan upah serendah-rendahnya kepada karyawan, sedangkan karyawan mengharapkan sebaliknya, untuk mencapai upah yang setinggi-tingginya. asuransi kesehatan, gaji, jasa pembuatan, uang lembur, uang idul fitri dan sebagainya. Perbedaan tujuan ini dapat mengakibatkan demonstrasi karyawan (pekerja) mogok.

- c) Saling ketergantungan dalam pelaksanaan tugas, konflik muncul karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki hubungan kerja yang saling bergantung. Contoh: Dalam rangka meningkatkan angka kreditnya dan sebagai bagian dari pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, salah satu tugas guru adalah melakukan penelitian, tetapi Kepala Bagian Tata Usaha dan Umum mengurangi biaya penelitian yang disediakan untuk fakultas masing-masing. Hal ini dapat menyebabkan konflik antara Kantor Umum dan fakultas.
- d) Keanekaragaman sistem sosial, dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia, masyarakat memiliki keragaman, baik secara etnis, agama, adat istiadat, budaya, adat istiadat, tingkat pendidikan, kebijakan yang dianut, tingkat sosial dan perilaku, keragaman ini biasanya diikuti dengan sistem kehidupan eksklusif sekelompok orang, hal semacam ini dapat menimbulkan kecemburuan sosial yang berujung pada konflik di masyarakat.
- e) Pembagian dalam organisasi, dalam pendistribusian sumber daya yang dimiliki dan dikendalikan oleh organisasi seringkali menimbulkan konflik, yang disebabkan oleh tidak meratanya pembagian tenaga kerja dengan keahliannya, ada unit kerja yang tidak memiliki staf khusus untuk melaksanakannya. ada pula yang pembagian fasilitas kerja juga tidak merata. Dalam

struktur organisasi, manajemen perlu memperhatikan formalitas organisasi (organisasi formal tinggi dan rendah), memiliki unit kerja berorientasi tugas, memiliki unit berorientasi hubungan kerja, ada unit kerja yang melakukan tugas jangka pendek dan ada pula unit kerja yang melakukan tugas jangka panjang. Perbedaan ini, jika tidak diperhatikan oleh manajemen, dapat menyebabkan konflik karena perbedaan kondisi mental, perilaku, dan perspektif.

- f) *Ambiguity of power*, pembagian tugas dan wewenang harus jelas, untuk menghindari adanya pembagian tugas yang tidak menentu yang menimbulkan ambiguitas fungsi dan wewenang suatu organisasi. Suatu organisasi cenderung menambah wewenangnya, yang seringkali menimbulkan konflik antar organisasi, terutama bagi organisasi yang baru dibentuk, karena struktur organisasi dan pembagian tugas dan wewenang yang belum jelas.
- g) Kepribadian, sejak lahir seseorang memiliki kepribadian yang berbedabeda. Ada orang yang berkepribadian merasa paling benar, merasa paling pintar, tidak mau mengalah, sombong, tidak bisa mengendalikan emosi, hal-hal tersebut mudah menimbulkan konflik ketika berinteraksi dengan orang lain. Orang-orang ini tidak dapat membedakan siapa dirinya dengan

pribadi lainnya, termasuk rekan kerja dan pemimpin mereka.

Orang seperti itu dapat menciptakan konflik kepentingan.

- h) Sistem kompensasi yang tidak tepat, di perusahaan sering terjadi konflik antara manajer dan karyawan (buruh) karena perusahaan memberikan upah minimum yang tidak memenuhi peraturan upah minimum daerah. Dalam hal ini, para buruh melakukan aksi demo tanpa bekerja, menuntut upah yang lebih manusiawi plus jaminan kesehatan, begitu upah idul fitri dibayarkan oleh perusahaan.
- i) Komunikasi yang buruk, komunikasi organisasi yang buruk sering menimbulkan konflik di dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi, baik ke atas, lateral, transversal dan ke bawah, harus lancar, informasi terkait khususnya kebijakan organisasi harus lancar dan mudah diakses oleh karyawan. Dengan berkomunikasi, manajer harus bisa melihat siapa yang diajak berkomunikasi, apa tingkat pendidikannya, bagaimana kondisi karyawannya, manajer tidak boleh melakukan generalisasi dalam komunikasi. Komunikasi yang buruk dapat menimbulkan konflik, untuk itu dalam komunikasi ucapan, gerak tubuh, intonasi, penggunaan bahasa dan dalam konteks apa yang harus dipikirkan agar tidak terjadi ketersinggungan yang mengarah pada konflik di dalam organisasi.

- j) Perlakuan tidak manusiawi, dengan berlakunya undang-undang yang mengatur tentang hak asasi manusia, perusahaan tidak lagi diperbolehkan memperlakukan karyawan secara sewenang-wenang, terutama yang berujung pada pemutusan hubungan kerja (PHK). Pada saat pemutusan hubungan kerja, perusahaan harus memperhatikan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang berlaku. Perlakuan tidak manusiawi oleh perusahaan akan mendapat perlawanan dari para pekerja.

3. Dimensi dan Indikator Konflik Kerja

Dimensi dan indikator konflik dapat dilihat dari sumber konflik seperti yang dipaparkan oleh Rivai (2018), yaitu:

- a) Konflik dalam diri seseorang Konflik yang terjadi dalam mental seseorang karena sesuatu hal. Adapun indikatornya yaitu :
 - 1) Tingkat menyelesaikan tuntutan tugas dengan tepat waktu
- b) Konflik antar individu Konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepribadian antara individu yang satu dengan individu yang lainnya. Adapun indikatornya yaitu :
 - 1) Perbedaan tujuan
 - 2) Perbedaan tindakan
- c) Konflik antar kelompok Pertentangan yang terjadi antara dua kelompok atau lebih yang disebabkan oleh kepentingan yang sama. Adapun indikatornya yaitu :

1) Mengejar kepentingan

b. Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Dalam melakukan kegiatan bekerja hampir semua orang memiliki stress kerja yang berkaitan dengan pekerjaannya. Banyak diantara kita yang mengartikan bahwa stress adalah suatu kondisi yang negatif atau buruk, keadaan yang mengacu pada timbulnya berbagai penyakit baik berupa fisik maupun mental, atau perilaku yang tidak wajar. Stress yang berlebihan dapat mengganggu kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, yang mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan tugas, dan akhirnya menurunkan kinerja karyawannya.

- a) Stres kerja adalah suatu gejala yang dirasakan oleh pekerja ketika sumber stres berinteraksi dengan karakteristik individu baik secara sendiri ataupun bersama faktor lain yang berdampak pada gangguan keseimbangan fisiologis dan psikologis (Herlina, 2019).
- b) Stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi di luar dari

kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya (Fahmi, 2016).

- c) Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan pada beberapa pendapat tokoh yang ada di atas maka dapat penulis rumuskan mengenai pengertian dari stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan dari interaksi manusia dengan pekerjaannya yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

2. Faktor Stres Kerja

Sebagian besar stresor dalam kehidupan sehari-hari bersifat psikososial. Walaupun mobilisasi cepat sumber-sumber daya tubuh memang tepat untuk menghadapi cedera fisik baik yang bersifat ancaman atau yang sudah terjadi. Stressor yang sama dapat dipersepsi secara berbeda, yaitu dapat sebagai peristiwa yang positif dan tidak berbahaya, atau menjadi peristiwa yang berbahaya dan mengancam.

Setiap orang dapat memiliki persepsi yang berbeda atas suatu peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. Menurut Bhastary (2020) faktor yang mempengaruhi stres kerja karyawan, yaitu beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dari sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan yang kurang memadai, konflik antar pribadi dengan pimpinan, dan balas jasa yang terlalu rendah.

Stres kerja timbul karena adanya hubungan interaksi dan komunikasi antara individu dan lingkungannya. Selain itu, stress muncul karena adanya jawaban individu yang berwujud emosi, fisiologis, dan pikiran terhadap kondisi, situasi, atau peristiwa yang meminta tuntutan tertentu terhadap diri individu dalam pekerjaannya (Wijono, 2015).

Utami (2017) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi stres kerja karyawan, antara lain keadaan fisik lingkungan kerja yang tidak nyaman (bising, berdebu, bau, suhu panas, dan lembab), stasiun kerja yang tidak ergonomis, kerja shift, jam kerja yang panjang, perjalanan dari tempat kerja yang semakin macet, pekerjaan yang beresiko tinggi dan berbahaya, pemakaian teknologi baru, adaptasi pada jenis kerjaan baru.

Umam (2012) faktor yang memengaruhi stres kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Stressor kondisi pekerjaan Seperti beban kerja berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, keputusan yang dibuat oleh seseorang, bahaya fisik, jadwal bekerja.
- b) Stressor stress peran Ketidakjelasan peran, adanya bias dalam membedakan gender dan stereotype peran gender; pelecehan seksual
- c) Stressor faktor interpersonal Meliputi hasil kerja dan dukungan sosial yang buruk, persaingan politik, kecemburuan sosial,

kemarahan, dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.

- d) Stressor perkembangan karir Seperti promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari pada kemampuannya, keamanan pekerjaannya, ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi.
- e) Stressor struktur organisasi Meliputi struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pertempuran politik, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.
- f) Stressor tampilan rumah pekerjaan Seperti mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, stres karena memiliki dua pekerjaan.

Munandar (2014) mengungkapkan bahwa faktor pembuat stres dalam lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a) Faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, diantaranya:
 - 1) Tuntutan fisik (bising, paparan, getaran, hygiene)
 - 2) Tuntutan tugas (sifat kerja, beban kerja berlebih ataukah sedikit) atau workload
- b) Peran individu dalam organisasi, meliputi:
 - 1) Konflik peran:
 - a) Pertentangan antara tugas-tugas yang di lakukan dengan tanggung jawab yang di miliki

- b) Tugas-tugas yang harus dilakukan yang menurut padangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.
 - c) Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahan, atau orang lain yang dinilai penting bagi seseorang.
 - d) Pertentangan dengan nilai-nilai keyakinan pribadinya sewaktu melaksanakan tugasnya.
- 2) Ketidakjelasan peran, meliputi:
- a) Ketidakjelasan dari sasaran-sasaran
 - b) Kesamaran tentang tanggung jawab
 - c) Ketidakjelasan tentang prosedur kerja
 - d) Kesamaran tentang apa yang diharapkan
 - e) Ketidakpastian tentang unjuk-kerja pekerjaan
- 3) Pengembangan karier, meliputi faktor :
- a) Peluang untuk menggunakan jabatan sepenuhnya
 - b) Peluang untuk menggunakan ketrampilan yang baru
 - c) Penyuluhan karier untuk memudahkan keputusankeputusan menyangkut karier. Adapun hal-hal yang termasuk di dalamnya adalah job insecurity, over dan under promotion.
 - d) Hubungan dalam pekerjaan Hubungan yang baik dengan kelompok kerja dianggap sebagai faktor utama dalam menjaga kesehatan organisasi.

- e) Struktur dalam organisasi Sejauh mana tenaga kerja dapat terlibat atau berperan serta pada support.
- f) Tuntutan dari luar pekerjaan Meliputi isu-isu tentang keluarga, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan pribadi, konflik, tuntutan perusahaan, ini semuanya adalah faktor diluar pekerjaan yang menjadi sumber stres.
- g) Ciri-ciri individu

Tidak sedikit faktor di dalam organisasi yang dapat menyebabkan stres. Tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang sempit, beban kerja yang berlebihan, atasan yang selalu menuntut dan tidak peka, dan rekan kerja yang tidak menyenangkan. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap job description akan memandang tugas-tugas yang diberikan sebagai suatu resiko terhadap pekerjaannya serta dianggap dapat meningkatkan kemampuan bertugas dan tidak membuat seseorang mengalami stres, sebaliknya karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap job description akan memandang tugas-tugas yang diberikan sebagai suatu hal yang menghambat, tertekan akibat beban kerja yang diberikan, sukar, berat untuk dilaksanakan dan karyawan cenderung mengalami stres kerja.

3. Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Gibson (2011), berpendapat bahwa dimensi stres kerja adalah sebagai berikut:

a) Kondisi pekerjaan

Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang dibebankan. Adapun indikatornya yaitu :

- 1) Kemampuan mengendalikan pekerjaan
- 2) Jadwal kerja

b) Peran (tanggung jawab)

Semua tugas dan kewajiban. Adapun indikatornya yaitu :

- 1) Ketidakjelasan peran (tanggung jawab)

c) Faktor interpersonal

adapun indikatornya yaitu :

- 1) Perhatian manajemen

d) Pengembangan karir

Kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Adapun indikatornya yaitu :

- 1) Promosi jabatan

e) Struktur organisasi

Susunan serta hubungan antara tiap bagian dalam organisasi, baik secara posisi maupun tugas, demi mencapai tujuan bersama.

Adapun indikatornya yaitu :

- 1) Pengawasan sesuai standar organisasi

c. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja dalam Bahasa Inggris yaitu *performace* yang artinya hasil kerja. Kinerja guru sering kali diartikan sebagai hasil akhir dari uraian tugas yang ditentukan oleh organisasi. Memang setiap organisasi menginginkan hasil kinerja yang optimal agar tujuan organisasi dapat dengan mudah tercapai. Menurut Verianto (2018) kinerja adalah tindakan dan hasil yang dicapai pegawai dan kinerja adalah hasil kerja karena menjalin hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi.

Kinerja dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas atau proses yang dilakukan oleh seseorang maupun sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk mencapai hasil kerja tertentu. Proses ini dilakukan sesuai dengan peran, kewenangan, dan tanggung jawab masing-masing individu yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Pelaksanaan kinerja yang efektif menjadi elemen penting dalam pencapaian tujuan bersama, karena keterpaduan peran akan menciptakan efisiensi dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja harus dilakukan secara sistematis dan terukur agar mampu mendorong kontribusi maksimal dari seluruh elemen organisasi

Pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang dilakukan guru dalam organisasi untuk

mencapai tujuan organisasi yang diinginkan dan meminimalkan kerugian. Baik buruknya kinerja akan dikatakan sukses jika tujuan bisa tercapai dengan baik sesuai tujuan.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Kasmir (2016), faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu:

a) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Guru yang memiliki kemampuan dan skill yang baik maka akan memberikan kinerja yang baik pula, dan begitupun sebaliknya jika guru memiliki kemampuan dan skill yang buruk maka akan memberikan kinerja yang buruk.

b) Pengetahuan

Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Seseorang yang pengetahuan baik atau berpengalaman dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang baik.

c) Rencana kerja

Rencana kerja adalah rencana kerja yang membantu guru dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Rencana

kerja diciptakan untuk memudahkan guru dalam melakukan pekerjaannya.

d) Kepribadian

Kepribadian mencerminkan karakteristik psikologis dan perilaku yang konsisten dari seseorang, yang memengaruhi cara individu berinteraksi dengan lingkungan kerja serta respons terhadap tekanan dan konflik yang mungkin timbul.

Individu dengan kepribadian tertentu, seperti tingkat neurotisme yang tinggi, cenderung lebih rentan terhadap stres kerja dan konflik interpersonal. Hal ini dapat berdampak negatif pada kinerja mereka, karena stres dan konflik dapat mengganggu konsentrasi, motivasi, dan efektivitas kerja. Sebaliknya, individu dengan kepribadian yang stabil dan resilien lebih mampu mengelola stres dan menyelesaikan konflik secara konstruktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

e) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk menjalankan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

f) Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah kebiasaan atau norma yang berlaku pada suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-

kebiasaan atau norma-norma yang berlaku didalam perusahaan dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

g) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan

h) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu atau keadaan yang ada disekitar tempat dilakukannya pekerjaan. Suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat kerja yang dapat berupa ruangan, layout, sarana, dan prasarana, serta hubungan dengan rekan kerja.

i) Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan seorang guru untuk meneruskan pekerjaannya dan melindungi madrasah tempatnya bekerja. Guru merupakan aset berharga bagi madrasah. Tanpa guru, madrasah tentu tidak dapat menjalankan operasional sehingga kelangsungan tujuan madrasah tidak berjalan secara optimal. Oleh karena itu, loyanitas guru sangat diperlukan unuk mencapai tujuan-tujuan madrasah di masa depan.

j) Komitmen

Komitmen adalah ketaatan guru terhadap pedoman dan aturan selama menjalankan tugasnya. Komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh komitmen terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya.

k) Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah suatu upaya yang dilakukan guru untuk melaksanakan kegiatan kerja dengan sungguh-sungguh. Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap guru, karena merupakan sarana untuk melatih kepribadian guru agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik.

3. Karakteristik mempunyai kinerja tinggi

Menurut Kafifah (2022) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi yaitu:

a) Berorientasi pada prestasi

Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seorang guru dilihat dari karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu ataupun bentuk penilaian tersendiri dalam menjalankan dan meningkatkan program-program kerjanya. Guru yang kinerjanya tinggi memiliki

keinginan yang positif sehingga membuat mereka bertindak dengan percaya diri yang tinggi.

b) Percaya diri

Guru yang memiliki kinerja tinggi memiliki sifat mental positif yang mengarah untuk bertindak dengan tingkah percaya diri yang tinggi. Guru yang memiliki percaya diri selalu berfikir positif, dan selalu tenang dalam menjalankan atau menghadapi segala sesuatunya.

c) Pengendalian diri

Pengendalian diri merupakan suatu kemampuan dan upaya untuk mengatur, membimbing, serta mengarahkan segala bentuk tindakan dalam diri untuk menuju ke tindakan yang positif dengan kata lain, membentuk pengendalian emosi dalam diri individu. Guru yang berkinerja tinggi mempunyai tingkat pengendalian diri yang tinggi.

d) Kompetensi

Kompetensi kerja merupakan kemampuan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh guru yang relevan dengan pekerjaan. Guru yang kinerjanya tinggi yang telah mengembangkan ketrampilan khusus dan prestasi pelengkap di bidangnya.

4. Indikator – indikator kinerja

Indikator kinerja menurut Robbins (2015) yaitu:

a) Kualitas kerja

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan serta kesempurnaan tugas ditinjau dari keterampilan dan kemampuan pegawai. Mutu kerja dapat dijelaskan oleh baik buruknya hasil kerja guru dalam menyelesaikan pekerjaannya, ketrampilan, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

b) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang diproduksi, dinyatakan dalam satuan, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas merupakan ukuran banyaknya satuan hasil kerja dan siklus kegiatan yang diselesaikan oleh guru, sehingga kinerja guru dapat diukur secara numerik (satuan/siklus), sehingga guru dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang ditentukan.

c) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu dalam hal mengoordinasikan hasil *keluaran* dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja guru juga dapat diukur dari ketepatan waktu guru menyelesaikan tugas tepat waktu dan tidak mempengaruhi pekerjaan lain.

d) Efektifitas

Efektifitas adalah derajat pemanfaatan sumber daya organisasi (energi, uang, teknologi, dan bahan baku) yang maksimal dengan meningkatkan kinerja setiap unit dalam pemanfaatan sumber daya.

e) Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan tanpa dukungan atau bimbingan dari atasan.

Naik turunnya kinerja dapat dikenali dari mutu pekerjaan guru, jumlah pekerjaan guru, ketepatan waktu pekerjaan guru dalam segala aspek, serta efektifitas dan kemandirian kerja guru. Artinya guru bersifat mandiri, yaitu tidak perlu diawasi dalam melaksanakan tugasnya dan dapat melaksanakan pekerjaannya sendiri tanpa bantuan atau bimbingan orang lain.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel penelitian terdahulu berfungsi sebagai sarana untuk menyajikan berbagai hasil penelitian yang relevan dan telah dilakukan sebelumnya secara sistematis. Dalam tabel ini, biasanya dicantumkan informasi penting seperti nama peneliti, tahun penelitian, judul penelitian, metode yang digunakan, serta hasil dan kesimpulan utama. Tujuan dari penyajian tabel ini adalah untuk mempermudah pembaca dalam memahami perbandingan antara penelitian yang telah ada dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Table 1.1 Penelitian Terdahulu

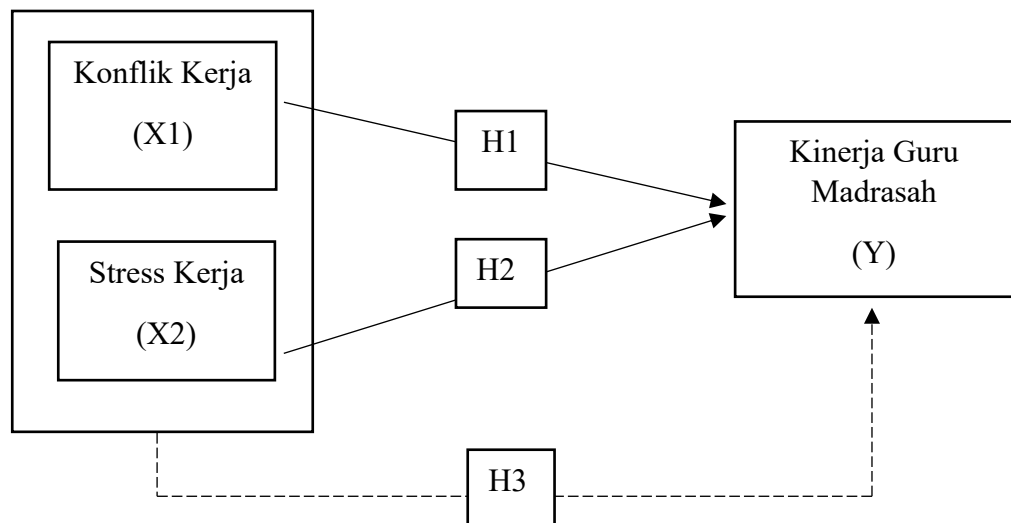
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ria Puspita Sari 2015	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta	1. Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta . 2. Konflik Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta. 3. Stres kerja dan Konflik kerja secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta.
2.	Giovanni, Tamauka Marsello, Cristoffel Kojo, dan Victor PK 2015	Pengaruh konflik peran, konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado	1. Konflik peran, konflik kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara simultan. 2. Konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara parsial. 3. Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara parsial. 4. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara parsial.
2	Darwin Lie, Marisi	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap kinerja pegawai pada	1. Konflik Kerja dan Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai

	Butarbutar, Efendi 2016	Kanwil DJP Sumut II Pematangsiantar	pada Kanwil DJP Sumut II Pematangsiantar 2. Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumut II Pematangsiantar 3. Konflik Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Sumut II Pematangsiantar
3	Riana, Dinna, & Valentyne Yunda Aghata 2016	Pengaruh konflik kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan kantong plastik Keris Surakarta.	1. konflik kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Kantong Plastik Keris Surakarta. 2. stres kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Kantong Plastik Keris Surakarta. 3. lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Kantong Plastik Keris Surakarta. 4. pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel konflik kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Kantong Plastik Keris Surakarta.
3	Muhammad Irwan 2017	Pengaruh Stress dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kalla Kakao Industri Di Kota Makasar	1. Stress dan Konflik Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Kakao Industri Kota Makasar 2. Stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

			kinerja karyawan PT. Kalla Kakao Industri Kota Makasar. 3. Konflik Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kalla Kakao Industri Kota Makassar
4	Muhamad Ekhsan, Burhan S 2021	Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cabinindo Putra.	1. Tingkat stres yang dialami oleh karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Konflik kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan arah negatif. 3. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan arah positif.

D. Kerangka Berfikir

Berdasarkan penjelasan konseptual di atas dapat dijelaskan oleh pengaruh variabel konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja guru, yang secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Berfikir

E. Pengembangan Hipotesis

Sugiyono (2022) menyatakan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang telah dirumuskan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatan sebagai sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori - teori yang relevan, dan belum didukung oleh fakta - Fakta empiris yang diprtoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

1. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja guru

Menurut Robbins (2015) pandangan interaksionis atas konflik, yang mengatakan bahwa beberapa konflik sangat diperlukan oleh kelompok untuk meningkatkan kinerjanya. Pandangan interaksionis atas konflik mendorong konflik atas dasar bahwa kerja sama kelompok yang harmonis, damai, dan tenang rentan untuk menjadi statis, acuh tak acuh, dan tidak responsif terhadap kebutuhan untuk perubahan dan inovasi. Kontribusi utama dari pandangan ini adalah memahami bahwa level konflik yang minimal dapat membantu menjaga suatu kelompok menjadi bersemangat, kritis terhadap diri sendiri, dan kreatif. Dalam pandangan interaksionis ini, disebut sebagai konflik fungsional.

Penelitian yang dilakukan oleh Irwan (2017) “Pengaruh Stress dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kalla Kakao Industri Di Kota Makasar” hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel konflik kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kalla Kakao Industri.

H1: Konflik kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru Madrasah Diniyyah Nahdlatut Thulab di Pondok Pesantren Al-Ihya ‘Ulumaddin Kesugihan Kabupaten Cilacap.

2. Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Guru

Dalam memahami tingkat stres yang dialami oleh karyawan dalam bekerja, maka perusahaan perlu mengadakan pengelolaan tingkat stres

yang baik agar dapat meminimalisir masalah atau resiko yang sedang terjadi. Dalam pengelolaan tingkat stres yang baik maka akan berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan. Tingkat stres yang rendah dialami oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya, sedangkan tingkat stres yang tinggi dialami oleh karyawan maka akan menurunkan kinerjanya dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Giovanni (2015), “Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado”. Hasil per-hitungan analisis regresi linier berganda dengan pengujian secara parsial diketahui variabel Konflik Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado.

H2: Stres kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru Madrasah Diniyyah Nahdlatut Thulab di Pondok Pesantren Al-Ihya ‘Ulumaddin Kesugihan Kabupaten Cilacap.

3. Pengaruh Konflik Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Guru

Menurut Mohyi (2013) apabila konflik terlalu rendah, kinerja karyawan cenderung akan rendah karena karyawan merasa tidak ada daya bersaing, bila konflik mengalami kenaikan dimana manajer mampu mengelola pada hal yang positif, maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan. Sedangkan stres kerja dalam tingkat sedang dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi stres kerja tingkat tinggi dan

rendah dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut. Meningkatnya kinerja karyawan dan menurunnya kinerja akan tergantung bagaimana karyawan itu memberlakukannya. Konflik dan stres kerja yang banyak dialami oleh karyawan dalam organisasi berdampak pada kinerja karyawan karena karyawan menjadi tidak fokus dalam bekerja secara maksimal yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Riana (2016) “Pengaruh konflik kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan kantong plastik Keris Surakarta”. Secara bersama-sama stres dan konflik berpengaruh positif signifikan, ini berarti stres dan konflik masih memberikan peran yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan kantong plastik keris surakarta.

H3: Konflik kerja dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kinerja guru Madrasah Diniyyah Nahdlatut Thulab di Pondok Pesantren Al-Ihya ‘Ulumaddin Kesugihan Kabupaten Cilacap.