

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider selaku pencetus teori Atribusi mengatakan bahwa teori ini menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori Atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll ataupun dari eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005). Robbins dan Judge dalam Darmawati & Puspitasari (2018) memaparkan mengenai teori atribusi yaitu cara menentukan motif atau penyebab seseorang berperilaku. Teori ini memberikan penjelasan berbagai faktor, baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi suatu perilaku. Faktor internal mengarah pada aspek perilaku individual di dalam diri seseorang contohnya kepribadian seseorang, kemampuan, persepsi diri, serta motivasi diri. Untuk faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku seseorang adalah lingkungan sekitarnya, contohnya keadaan sosial, nilai-nilai sosial, serta persepsi masyarakat. Menurut Weiner dalam Darwati, (2012) menyatakan ada tiga dimensi dalam teori Atribusi, yaitu :

1. Tempat sebab-akibat (*Locus*)

Pokok pada permasalahan yang umum dalam atribusi adalah menentukan sebuah tindakan tertentu menurut kesimpulan yang dibuat dalam keadaan *intern* atau *ekstern*. Atribusi internal mencakup sikap, ciri, kemampuan, kesehatan, preferensi atau keinginan. Atribusi eksternal mencakup semua penyebab dari luar seseorang seperti tekanan orang lain, uang, sifat situas sosial, cuaca dan seterusnya.

2. Stabilitas (*stability*)

Dimensi yang kedua adalah apakah penyebab itu bersifat stabil atau tidak stabil, artinya kita harus mengetahui penyebab tersebut merupakan bagian relative permanen dari lingkungan eksternal atau pembawaan internal. Ada beberapa penyebab dari luar yang cukup stabil seperti peraturan, undang-undang, kesulitan tugas. Beberapa faktor eksternal yang tidak stabil yaitu cuaca, penyebab dari dalam diri yang stabil maupun tidak yaitu bakat.

3. Kemampuan mengendalikan (*controllability*)

Kemampuan dalam mengendalikan atau ketidakmampuan mengendalikan itu dapat berada dalam kombinasi *locus* dan *stability*. Contohnya penyebab dalam diri yang tidak stabil adalah usaha dan penyebab diri yang stabil ialah *skill*/ kemampuan.

Salah satu perilaku individu yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal ialah Kinerja Karyawan. Dimana dari teori atribusi terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat dikaitkan pada penelitian ini yaitu Konflik Peran Ganda dan Stres kerja. Pada indikator konflik peran ganda terdapat keterkaitan terhadap atribusi internal seperti sibuk dengan pekerjaan dan tekanan kerja serta pada stres kerja terdapat atribusi eksternal pada indikator lingkungan fisik dan stres dari kelompok dan pada internal terdapat stres dari individu yang dapat mempengaruhi kinerja.

B. Konflik Peran Ganda

1. Pengertian Konflik Peran Ganda

Menurut Nabila et al., (2019) *Work family conflict* didefinisikan sebagai suatu bentuk konflik antar peran dimana peran tersebut memiliki tekanan dari pekerjaan dan keluarga, karena tidak adanya keseimbangan dan ketidakcocokkan dalam menjalankan peran. Namun Hera et al., (2016) menjelaskan bahwa konflik peran ganda merupakan konflik peran yang muncul antara harapan dari dua peran yang berbeda yang dimiliki oleh seseorang di pekerjaan. Seorang wanita yang profesional diharapkan

untuk agresif, kompetitif dan dapat menjalankan komitmennya pada pekerjaan.

Greenhaus dan Beutell dalam Sugiyanto,(2016) menjelaskan bahwa konflik pekerjaan keluarga sebagai suatu bentuk konflik antar peran dimana tekanan pada peran pekerjaan dan keluarga saling tidak selaras antara satu dengan yang lain dalam beberapa hal dimana partisipasi dalam salah satu peranan tersebut menjadi lebih sulit karena tuntutan untuk berpartisipasi dalam peran yang lain.

2. Bentuk-Bentuk Konflik Peran Ganda

Menurut Greenhaus & Beutell, (2021 : 175) terdapat tiga tipe konflik peran ganda yaitu:

a. Konflik berdasarkan waktu (*Time-based-conflict*)

Terjadi ketika waktu yang dihabiskan untuk mengerjakan atau menyelesaikan tanggung jawab pada satu peran yang membuat seseorang kesulitan untuk memenuhi tanggung jawab pada peran lainnya.

b. Konflik berdasarkan tekanan (*Strain-based conflict*)

Terjadi ketika ketegangan yang diasosiasikan dengan partisipasi pada satu peran terbawa pada peran lainnya sehingga menimbulkan ketegangan pada peran kedua. Ketegangan tersebut merintangikan tampilan dan kualitas peran, yang pada akhirnya mengurangi kesejahteraan individu.

c. Konflik berdasarkan perilaku (*Behavior-based conflict*)

Terjadi ketika perilaku spesifik yang dituntut pada suatu peran bertentangan dengan perilaku yang diharapkan dari peran lainnya.

3. Indikator-Indikator Konflik Peran Ganda

Menurut H Jimad (2010) terdapat 5 indikator yang memengaruhi Konflik Peran Ganda yaitu:

- a. Tekanan Kerja
- b. Banyaknya tuntutan dan tugas
- c. Kurangnya kebersamaan dengan keluarga

- d. Sibuk dengan pekerjaan
- e. Konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap keluarga

4. Faktor-Faktor Penyebab Konflik Peran Ganda

Menurut Greenhaus dan Beutell dalam Maherani, (2012) faktor penyebab konflik peran ganda yaitu :

- a. Permintaan waktu akan satu peran yang tercampur dengan pengambilan bagian dalam peran lain.
- b. Stres yang dimulai dalam satu peran yang terjatuh ke dalam peran yang lain dikurangi dari kualitas hidup dalam peran itu.
- c. Kecemasan dan kelelahan yang disebabkan ketegangan dari satu peran yang dapat mempersulit untuk peran yang lainnya.
- d. Perilaku yang efektif dan tepat dalam satu peran tetapi tidak efektif dan tidak tepat saat dipindahkan ke peran yang lainnya.

5. Strategi Penyelesaian Konflik Peran Ganda

Setiap permasalahan pastinya memiliki jalan keluar yang baik serta penanganan yang baik terhadap suatu masalah tentunya tidak akan memberikan dampak negatif tetapi akan memberikan dampak yang positif. Penanganan konflik peran ganda seharusnya dapat memberikan solusi baik oleh individu maupun perusahaan juga dapat tercapai. Terdapat dua strategi dalam mengatasi konflik peran ganda yaitu :

a. Strategi Individu

Strategi yang harus dilakukan oleh seorang individu dalam manajemen waktu yang baik. Sehingga akan terciptanya keseimbangan antara keluarga dan pekerjaan sehingga dapat memberikan peran yang maksimal untuk masing-masing peran yang dilakukan

b. Strategi Perusahaan

Menurut Nelson dan Quick (2010:86) dalam Lufi Rizki Pradana (2019) ada beberapa strategi perusahaan yang harus dilakukan agar konflik peran ganda dapat diminimalisir dan tidak mengganggu pekerjaan yaitu:

- 1) Waktu kerja yang fleksibel

- 2) Adanya jadwal kerja yang *alternative* antara individu dan perusahaan haruslah bersama-sama menentukan kebijakan apa yang diambil sehingga tidak merugikan masing-masing pihak. Pekerja wanita tidak mengalami stres yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan maupun mutu dari kehidupan berkeluarga wanita tersebut sehingga tidak mengurangi keharmonisan dalam keluarga.

C. Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Charles D. Spielberger (2004:472) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Jadi stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini tampak dari tampilan diri, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan gangguan pencernaan. Mangkunegara (2005) dalam Nur Ismiati, Zusmawati (2020). Menurut Prabu dalam Sutrisno dan Suhendi (2019) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Stres kerja kali ini tampak dari antara emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, dan mengalami gangguan pencernaan

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Gibson (1987: 207) dalam Hermita (2011), ada empat faktor penyebab terjadinya stres. Stres terjadi akibat dari adanya tekanan (Stressor) di tempat kerja, stressor tersebut yaitu :

- a. *Stressor* Lingkungan Fisik berupa sinar, kebisingan, temperature dan udara yang kotor.
- b. *Stressor* Individu berupa Konflik peranan, ketaksaan peranan, beban kerja, tanggung jawab terhadap orang lain, ketiadaan kemajuan karir dan rancangan pengembangan karir.
- c. *Stressor* Kelompok berupa hubungan yang buruk dengan rekan sejawat, bawahan dan atasan. *Stressor* Keorganisasian berupa ketiadaan partisipasi, struktur organisasi, tingkat jabatan, dan ketiadaan kebijaksanaan yang jelas.

3. Dampak dari Stres Kerja

Menurut Handoko dalam Sutrisno dan Suhendi (2019) menyatakan bahwa “Gejala stres yang dialami karyawan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan”. Didalam diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yaitu:

- a. Emosional yaitu mudah marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati dapat berubah-ubah, gugup dan cenderung agresif.
- b. Fisik yaitu sulit tidur atau tidak teratur, sakit kepala adanya gangguan pencernaan, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringet berlebihan, dan dapat merubah selera makan.
- c. Mental yaitu sering menyendiri tidak percaya diri pemikiran tidak stabil sehingga dapat menyebabkan tekanan darah tinggi dan cenderung agak mengalami stress yang lebih berat.
- d. Intelektual yaitu mudah lupa atau daya ingat menurun, fikiran kacau, tidak fokus, sulit berkonsentrasi dan jarang berkomunikasi dengan karyawan lain dan lebih suka melamun secara berlebih.

4. Pendekatan Stres Kerja

Keith Davis dan John W. Newstrom (2004:474) ,mengemukakan bahwa ada empat pendekatan yang sering melibatkan pegawai dan kerja sama manajemen untuk manajemen stres adalah dukungan sosial, meditasi,

bio-feedback, dan program kesehatan pribadi. Terdapat empat pendekatan terhadap stres kerja seperti berikut ini.

- a. Pendekatan dukungan sosial (*social support*). Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada pegawai misalnya, bermain *game* dan bergurui.
- b. Pendekatan melalui meditasi. Pendekatan ini perlu dilakukan pegawai dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot dan menenangkan emosi.
- c. Pendekatan *biofeedback*. Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog sehingga diharapkan pegawai dapat menghilangkan stres yang dialaminya.
- d. Pendekatan program kesehatan pribadi. Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini, pegawai dalam periode waktu tertentu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga yang teratur.

5. Indikator pada Stres Kerja

Adapun indikator stres kerja menurut Salleh, Bakar, & Keong, (2008) dalam Candra Pranata M dan Satria (2020) adalah:

- a. Faktor intrinsik pekerjaan yang terbagi atas tuntutan tugas, tekanan waktu karena *deadline* pekerjaan dan harus melakukan pengambilan keputusan yang terlalu banyak,
- b. Peran dalam organisasi yang terbagi atas ketidakpastian dan kurangnya informasi peran pekerjaan, harapan dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam pekerjaan.
- c. Hubungan di tempat kerja yang terbagi atas hubungan dengan atasan dan hubungan dengan rekan kerja.
- d. Pengembangan karir yang terbagi atas kurangnya keamanan kerja (ketakutan akan tidak dipakai lagi atau pensiun dini) dan ketidakcocokan status misalnya promosi yang berlebihan, promosi yang kurang dan frustrasi karena harus mengejar karir yang tinggi.

- e. Struktur dan iklim organisasi yaitu kesempatan yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Dimana pada indikator indikator diatas dapat dikaitkan dengan penjelasan dari Caesary et al. (2012) dimana dijelaskan bahwa stres kerja dipengaruhi oleh *physical environment stressor* (penyebab stres dari lingkungan fisik) dimana dapat dikaitkan dengan pengembangan karir atas kurangnya keamanan kerja lalu ada *individual stressor* (penyebab stres dari individu) dimana dapat dikaitkan dengan faktor intrinsic pekerjaan, serta *group stressors* (penyebab stres dari kelompok) yang dapat dikaitkan dengan hubungan di tempat kerja dan struktur dan iklim organisasi.

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Kusriyanto, dalam Tri Wartono (2017) mendefinisikan bahwa Kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai secara individu maupun secara kelompok seperti standar hasil kerja yang ditetapkan perusahaan, sesuatu yang telah ditetapkan berdasarkan waktu tertentu yang berpatokan pada hukum atau undang-undang, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan ataupun yang berlaku dalam perusahaan (Torang, 2013, p.74; Bangun, 2012, p.231) dalam Faisol Hobsi (2019).

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- a. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian merupakan koponen penting dari tercapainya kinerja yang maksimal. Semakin luas keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin mudah Karyawan tersebut dalam mencapai hasil kinerja yang maksimal.

b. Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap kinerjanya. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik maka dapat melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki karakter tanggung jawab

c. Motivasi Kerja

Adalah dorongan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Biasanya motivasi kerja dipengaruhi oleh banyak komponen lain seperti gaji, Tunjangan kesehatan, keselamatan kerja, kebijakan pimpinan, dan beberapa faktor lainnya.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Biasanya kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan dapat diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota perusahaan atau organisasi.

e. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang dengan pekerjaannya maka karyawan akan berpotensi lebih besar dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal tersebut menjadi faktor ini menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Handoko dalam Haryati (2020) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:

a. Motivasi

Merupakan faktor penting yang menyebabkan seseorang bekerja adalah kebutuhan yang harus dipenuhi sehingga karyawan akan mendapatkan hasil terbaik dalam bekerja

b. Kepuasan Kerja

Merupakan cerminan seseorang terhadap pekerjaan mereka lakukan. Hal ini dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan semua yang terdapat di lingkungan kerja

c. Tingkat stres

Merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi emosi dimana tingkat stres yang berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

d. Kondisi Pekerjaan

Kondisi di dalam ruang lingkup karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Edwin Flippo dalam Sunyoto (2012:22) indikator kinerja karyawan, yaitu:

a. Mutu Kerja

Mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomi. Berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan

b. Kualitas Kerja

Berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan kepada bawahannya, prestasi kerja karyawan dan pencapaian target.

c. Ketangguhan

Berkaitan dengan tingkat kehadiran ketaatan, pemberian waktu libur dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.

d. Sikap

Merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman, dengan atasan, dan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan

pekerjaan. Hal ini juga berkaitan dengan cara karyawan bekerja sama dalam kelompok dan inisiatif karyawan dalam bekerja.

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rismawati (2018:31) suatu perusahaan melakukan evaluasi kinerja didasarkan pada 2 alasan pokok yaitu :

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa yang akan datang
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karir dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Berdasarkan uraian diatas, tujuan evaluasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk kenaikan gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
- d. Untuk pembeda antar karyawan satu dengan yang lain
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam :
 - 1) Penugasan kembali, seperti mutase atau transfer dan rotasi pekerjaan.
 - 2) Promosi, kenaikan jabatan
 - 3) Training dan latihan
- f. Meningkatkan motivasi kerja
- g. Meningkatkan etos kerja
- h. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka

- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
- j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas.

E. Pengaruh Konflik Peran Ganda terhadap Kinerja Karyawan

Greenhaus dan Beutell, dalam Sugiyanto (2016) menjelaskan bahwa konflik pekerjaan keluarga sebagai suatu bentuk konflik antar peran dimana tekanan pada peran pekerjaan dan keluarga saling tidak selaras antara satu dengan yang lain dalam beberapa hal dimana partisipasi dalam salah satu peranan tersebut menjadi lebih sulit karena tuntutan untuk berpartisipasi dalam peran yang lain. Apabila seseorang tidak dapat melakukan peran gandanya dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja mereka namun apabila mereka dan mengatur waktu dalam melakukan peran ganda dengan baik maka tidak terlalu berpengaruh pada kinerja mereka dalam melakukan pekerjaan lain. Hal ini sejalan dengan penelitian Sutanto V., & Mogi, J.A. (2016) dengan judul “Analisa Pengaruh *Work Family Conflict* Terhadap Stres kerja dan Kinerja Karyawan di Restoran *The Duck King Imperial Chef Galaxy Mall Surabaya*” dengan hasil penelitian bahwa *Work Family Conflict* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H1: Konflik Peran Ganda berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

F. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Prabu dalam Sutrisno dan Suhendi (2019) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Stres kerja kali ini tampak dari antara emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, dan mengalami gangguan pencernaan. Stres kerja yang dihadapi oleh para pegawai akan terlihat pada kinerja mereka saat melakukan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Julvia, C. (2017) dengan judul

“Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”
dengan hasil penelitian bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

H2: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan