

## PENDEKATAN TEORI *JOB DEMANDS-RESOURCES* TERHADAP *PRESENTEEISM*

**Faradis Karmilah. MH**

Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia  
Email: kfaradis@gmail.com

**Hunik Sri Runing Sawitri**

Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia  
Email: huniksri\_fe@staff.uns.ac.id

### ABSTRAK

Artikel ini menggunakan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* untuk membangun model *presenteeism*. *Presenteeism* dapat menurunkan produktivitas di tempat kerja secara diam-diam tetapi signifikan, bahkan efek negatif tersebut lebih besar daripada *absenteeism*. Secara garis besar, penyebab *presenteeism* dapat dipengaruhi oleh dua faktor yakni tingginya tuntutan pekerjaan (stress kerja) dan rendahnya sumberdaya pekerjaan (dukungan sosial). Stres kerja dianggap sebagai prediktor utama *presenteeism*, karena menyebabkan *presenteeism* dengan mempengaruhi kondisi fisik dan psikologis karyawan, sedangkan dukungan sosial secara tidak langsung dapat menurunkan *presenteeism* melalui peningkatan keterlibatan kerja dan kepuasan karyawan. Faktor-faktor tersebut yang nantinya akan berpengaruh kepada motivasi dan kesejahteraan individu. Sebagai konsekuensinya, terjadinya *presenteeism* ini dapat memperkuat siklus pendekatan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* terhadap *presenteeism*.

**Kata kunci :** teori *job demands-resources*, *presenteeism*, dukungan sosial, stress kerja, motivasi karyawan.

### Pendahuluan

Pekerjaan merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan manusia yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga dapat memberikan makna, identitas, dan kesempatan untuk berkembang. Namun, pekerjaan juga dapat menimbulkan berbagai tantangan dan tekanan yang dapat memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Salah satu fenomena yang berkaitan dengan dampak pekerjaan terhadap kesehatan karyawan adalah *presenteeism*.

*Presenteeism* berbeda dengan *absenteeism*. *Presenteeism* dapat didefinisikan sebagai perilaku yang mengarah pada potensi kehilangan produktivitas di tempat kerja karena masalah kesehatan atau alasan lainnya (Deng *et al.* 2019; Simpson 1998; Yang *et al.* 2019). Saat ini, *presenteeism* telah menjadi fokus penelitian sebuah organisasi dan manajemen sumberdaya manusia, karena hasil dari beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa *presenteeism* dapat menurunkan produktivitas secara diam-diam tetapi signifikan, bahkan efek negatif tersebut lebih besar dari pada *absenteeism* (Deng *et*

*al.* 2019; Jiang *et al.* 2021). Saat ini, presenteeism merupakan fenomena yang mendunia, maka hal ini layak untuk dipelajari. Prevalensinya telah didokumentasikan di berbagai negara oleh beberapa peneliti sebelumnya. Salah satu bukti menunjukkan pada sebuah penelitian di Rumah Sakit sebuah Negara bagian Amerika Serikat di Carolina Selatan bahwa selain menyebabkan hilangnya produktivitas, presenteeism juga menyebabkan dampak negatif bagi kesehatan karyawan, kinerja organisasi, biaya perawatan kesehatan bahkan kerugian finansial lainnya (Lohaus & Habermann, 2019). Miraglia dan Johns (2016) melaporkan hasil dari studi analisisnya terkait permasalahan yang dapat terjadi akibat presenteeism seperti kesalahan serius, kecelakaan kerja, dan penyebaran virus, dimana konsekuensi mempunyai implikasi keuangan bagi organisasi, misal pengerjaan ulang produk cacat, banyak laporan keluhan pelanggan, citra organisasi yang buruk, penurunan retensi pelanggan, dan cuti sakit dari rekan kerja lainnya yang terkena dampak (Miraglia & Johns, 2016).

Stres kerja dianggap sebagai prediktor utama presenteeism, karena menyebabkan presenteeism dengan mempengaruhi kondisi fisik maupun kondisi psikologis karyawan (Cavanaugh *et al.*, 1998; Deng *et al.*, 2019). Stres kerja dikaitkan dengan pengembangan organisasi yang semakin cepat dan seiring dengan berjalannya waktu organisasi akan memberikan tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya sehingga menimbulkan stres. Sedangkan salah satu intervensi yang terbukti efektif mengatasi presenteeism yakni adanya dukungan sosial, baik dari atasan atau pemimpin maupun rekan kerja, karena hal tersebut secara tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan membantu karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan dengan lebih baik (Yang *et al.*, 2019).

Dukungan sosial diketahui memiliki efek positif pada motivasi individu (de Simone *et al.*, 2016). Biasanya dukungan sosial terjadi ketika seseorang yang dapat diandalkan menunjukkan bahwa mereka mencintai, menghargai, dan peduli terhadap individu tersebut (Cavanaugh *et al.*, 2000). Karyawan yang mendapatkan lebih banyak dukungan dan perhatian dari para atasannya memberikan kinerja yang unggul karena mereka menerima sumberdaya, peluang, dan dukungan yang berharga dari atasan mereka (Vecchio & Gobdel, 1984; Duarte, Goodson & Klich, 1994) agar lebih efisien dan efektif di tempat kerja. Hubungan baik dengan atasan dikaitkan dengan tingkat kepercayaan, rasa hormat, kewajiban, dukungan, dan dorongan yang lebih tinggi, sedangkan hubungan

dengan rekan kerja memberikan dukungan emosional dan instrumental karena mereka memiliki pemahaman tentang lingkungan kerja internal (Yang *et al.* 2019). Hal ini juga didukung oleh penelitian Miraglia dan Johns (2016), dimana dalam studi metanalisisnya melaporkan bahwa presenteeism berkorelasi positif dengan tuntutan pekerjaan berupa tekanan waktu ( $\rho = 0.16$ ), beban kerja ( $\rho = 0.28$ ), kelelahan emosional ( $\rho = 0.36$ ) dan stres kerja yang dialami seseorang ( $\rho = 0.35$ ) dan presenteeism berkorelasi negatif dengan dukungan sosial ( $\rho = -0.17$ ) dan kepemimpinan berkualitas (yaitu, kemampuan untuk mendorong partisipasi, memberikan umpan balik, merencanakan, dan mengatur tugas,  $\rho = -0.13$ ). Maka dari itu, salah satu pendekatan teoretis yang dapat digunakan untuk memahami lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja meskipun sakit adalah teori *job demands resources* (JD-R). Artikel konseptual ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis bagaimana tuntutan kerja dan sumber daya kerja memengaruhi presenteeism, serta bagaimana presenteeism memengaruhi tuntutan kerja dan sumber daya kerja.

### **Teori Job Demands Resources (JD-R)**

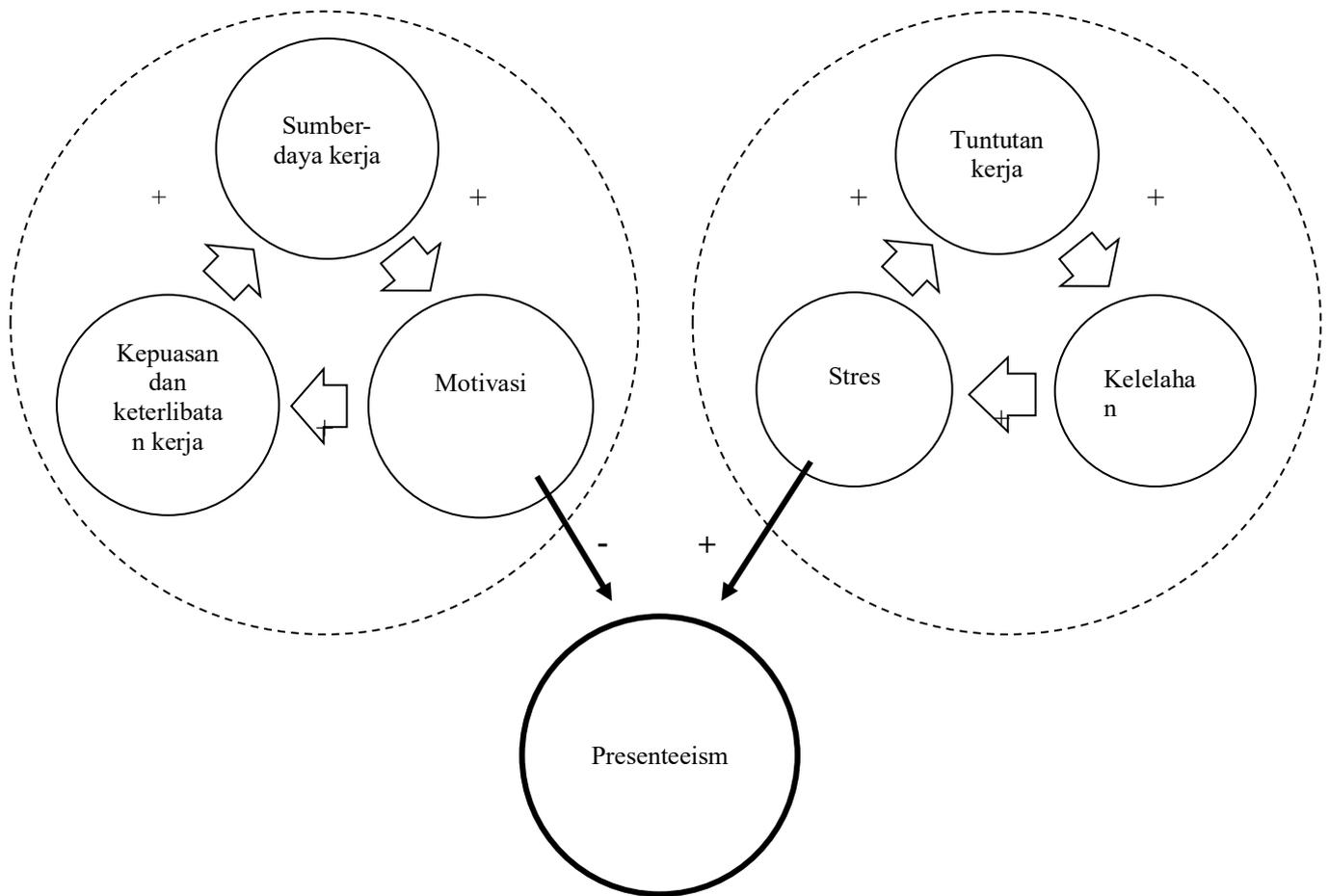
Teori JD-R merupakan salah satu kerangka teoretis yang paling banyak digunakan dalam bidang psikologi organisasi dan perilaku kerja. Teori ini menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua kelompok faktor utama, yaitu tuntutan kerja (job demands) dan sumberdaya kerja (job resources). Faktor-faktor tersebut yang nantinya akan berpengaruh kepada kesejahteraan dan motivasi seorang karyawan.

Menurut teori JD-R, tuntutan kerja merupakan aspek pekerjaan fisik, psikologis, sosial, dan/atau organisasional yang memerlukan usaha fisik dan/atau psikologis yang dapat menimbulkan stres. Model ini juga berpendapat bahwa terdapat dua jenis stressor yang memengaruhi psikologis seseorang, yakni stressor hambatan yang menghambat pengembangan pribadi dan pencapaian tujuan dan stressor tantangan yang memegang potensi pembinaan pembelajaran dan pencapaian tujuan seseorang (Demerouti *et al.*, 2001; Yuan, Li, & Tetrick, 2015). Stres tantangan dan stres hambatan merupakan aspek dalam kinerja yang memerlukan upaya berkelanjutan, menghabiskan energi, dan mengganggu kesehatan, yang akhirnya akan menyebabkan konsumsi daya berlebihan dan hilangnya sumberdaya untuk mengatasinya. Sedangkan sumberdaya kerja merupakan aspek-aspek yang berfungsi untuk pencapaian tujuan, mengurangi tuntutan pekerjaan,

dan menstimulus individu untuk tumbuh, belajar, dan mengembangkan diri. Contoh sumberdaya kerja adalah dukungan sosial (Demerouti *et al.*, 2001). Dukungan sosial mengacu pada jenis dukungan yang diberikan dan dirasakan, seperti dukungan emosional, dukungan instrumental, dan dukungan informasional. Dukungan sosial dapat mengurangi dampak negatif stres terhadap kesehatan dan kinerja individu dengan cara memberikan sumber daya, perlindungan, atau moderasi dalam menghadapi tuntutan atau tekanan (Rodriguez *et al.*, 2019).

Teori JD-R mengusulkan dua proses psikologis yang saling terkait antara tuntutan kerja, sumber daya kerja, dan hasil-hasil kerja. Proses pertama adalah proses kesehatan (*health impairment process*), yang menyatakan bahwa tuntutan kerja yang tinggi dan sumber daya kerja yang rendah dapat meningkatkan stres dan kelelahan kerja (*burnout*) yang berdampak pada peningkatan presenteeism. Proses kedua adalah proses motivasi (*motivational process*), yang menyatakan bahwa sumber daya kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, kepuasan dan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang akhirnya akan berdampak pada penurunan presenteeism. Teori JD-R juga menyarankan adanya efek balik (*reversed causal effects*) antara tuntutan kerja, sumber daya kerja, dan hasil-hasil kerja. Misalnya, karyawan yang mengalami presenteeism dapat menciptakan lebih banyak tuntutan kerja bagi diri mereka sendiri, sedangkan karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka dapat memobilisasi sumberdaya kerja mereka sendiri untuk tetap termotivasi (Schaufeli & Taris, 2014).

Siklus pada gambar 1 menunjukkan bahwa tuntutan kerja dapat menyebabkan stres jika melebihi kemampuan atau kebutuhan karyawan. Stres tersebut juga dapat mengakibatkan peningkatan kelelahan, ketidakpuasan, dan gangguan kesehatan. Sedangkan sumberdaya kerja dapat meningkatkan motivasi jika sesuai dengan kebutuhan atau harapan karyawan. Motivasi dapat mengakibatkan peningkatan keterlibatan, kepuasan, dan kinerja yang baik (Demerouti *et al.*, 2001).



Gambar 1. Pendekatan Teori *Job Demands-Resources* terhadap *Presenteeism* (Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli & Taris, 2014)

### Simpulan

*Presenteeism* dapat menurunkan produktivitas di tempat kerja secara diam-diam tetapi signifikan, bahkan efek negatif tersebut lebih besar daripada *absenteeism*. Secara garis besar, penyebab *presenteeism* dapat dijelaskan melalui pendekatan teori *job demands-resources* (JD-R). Berdasarkan pendekatan teori JD-R, penyebab *presenteeism* dipengaruhi oleh dua faktor yakni tingginya tuntutan pekerjaan (*stress* kerja) dan rendahnya sumberdaya pekerjaan (dukungan sosial). *Stres* kerja dianggap sebagai prediktor utama *presenteeism*, karena menyebabkan *presenteeism* dengan mempengaruhi kondisi fisik dan psikologis karyawan, sedangkan dukungan sosial secara tidak langsung dapat menurunkan *presenteeism* melalui peningkatan keterlibatan kerja dan kepuasan karyawan. Faktor-faktor tersebut yang nantinya

akan berpengaruh kepada motivasi dan kesejahteraan individu. Sebagai konsekuensinya, terjadinya presenteeism ini dapat memperkuat siklus pendekatan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) terhadap presenteeism.

## Referensi

- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (1998). "Challenge" and "Hindrane" Related Stress Among U.S. Managers. 28.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Deng, J., Li, Y., Sun, Y., Lei, R., & Yang, T. (2019). Public service motivation as a mediator of the relationship between job stress and presenteeism: A cross-sectional study from Chinese public hospitals. *BMC Health Services Research*, 19(1), 625. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4483-5>
- Jiang, H., Jia, H., Zhang, J., Li, Y., Song, F., & Yu, X. (2021). Nurses' Occupational Stress and Presenteeism: The Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3523. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073523>
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.010>
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261–283. <https://doi.org/10.1037/ocp0000015>
- Rodriguez, N., Flores, R. T., London, E. F., Bingham Mira, C., Myers, H. F., Arroyo, D., & Rangel, A. (2019). A test of the main-effects, stress-buffering, stress-exacerbation, and joint-effects models among Mexican-origin adults. *Journal of Latinx Psychology*, 7(3), 212–229. <https://doi.org/10.1037/lat0000116>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43–68). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers. *British Journal of Management*, 9(s1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.9.s1.5>
- Yang, T., Lei, R., Jin, X., Li, Y., Sun, Y., & Deng, J. (2019). Supervisor Support, Coworker Support and Presenteeism among Healthcare Workers in China: The

Mediating Role of Distributive Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5), 817. <https://doi.org/10.3390/ijerph16050817>

Yuan, Z., Li, Y., & Tetrick, L. E. (2015). Job hindrances, job resources, and safety performance: The mediating role of job engagement. *Applied Ergonomics*, 51, 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.04.021>