

## Pengaruh Persepsi Dukungan Atasan terhadap Produktivitas Karyawan terkait *Presenteeism*

### *The Effects of Perceived Supervisor Support on Employees' Productivity Associated with Presenteeism*

Nugraini Aprilia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi Universitas Muria Kudus, Kudus, Indonesia

\*[nugraini.apriliana@umk.ac.id](mailto:nugraini.apriliana@umk.ac.id)

**Abstract.** *Presenteeism is defined as a decision to keep going to work despite being sick. This study aims to study and analyze the effect of perceived superior support on productivity associated with presenteeism reported by employees who have decided to present while ill. Using purposive sampling, this study managed to collect data from 159 (L = 67, P = 92) permanent employees who had practiced presenteeism in the last 12 months. The instruments used in this study are 6 items of the perceived supervisor support subscale developed from the Perceived Organization Support Survey and 12 items that measure the productivity associated with presenteeism adapted from the Work Limitation Questionnaire. It is conceptualized that the more limitation perceived by individuals the more productivity that affected by presenteeism. Based on the results of data analysis, it is known that the level of individual perception of superior support is in the high category, while the affected productivity due to presenteeism is in a low category. The results show that the perception of superior support affects the decrease in the impact on employees' productivity at work when 'present' while ill (B = -0.725; t = -9.207; Sig = <. 05; R2 = 35.6%).*

**Keywords:** *presenteeism, productivity, supervisors' support*

**Abstrak.** *Presenteeism* diartikan sebagai keputusan untuk tetap masuk bekerja meskipun sedang sakit. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan atasan terhadap produktivitas terkait *presenteeism* yang dilaporkan oleh karyawan yang pernah melakukan *presenteeism*. Menggunakan *purposive sampling*, penelitian ini berhasil mengumpulkan data dari 159 (L = 67, P = 92) karyawan tetap yang pernah melakukan *presenteeism* dalam 12 bulan terakhir. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah 6 aitem sub-skala persepsi dukungan atasan yang dikembangkan dari *Perceived Organization Support Survey* serta 12 item yang mengukur produktivitas terkait dengan *presenteeism* yang diadaptasi dari *Work Limitation Questionnaire*. Dikonseptualisasikan bahwa semakin banyak keterbatasan yang dirasakan oleh individu semakin banyak produktivitas terpengaruh karena *presenteeism*. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa tingkat persepsi individu terhadap dukungan atasan berada pada kategori tinggi, sedangkan produktivitas yang terpengaruh karena *presenteeism* berada pada kategori rendah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan atasan berpengaruh terhadap penurunan dampak produktivitas karyawan saat 'hadir' ketika sedang sakit (B = -0,725; t = -9,207; Sig = <.05; R2 = 35,6%).

**Kata Kunci:** *dukungan atasan, presenteeism, produktivitas*

## Pendahuluan

Kesehatan merupakan aset yang paling berharga bagi manusia. Tubuh yang sehat dan bugar memungkinkan individu untuk menjalani aktivitas sehari-hari, utamanya untuk bekerja.

Normalnya, manusia bekerja dalam keadaan fit, sebaliknya mereka akan menggunakan cuti sakit untuk beristirahat jika kondisinya tidak cukup fit untuk bekerja. Namun demikian, terdapat kondisi tertentu dimana seorang individu yang terbilang 'sah' untuk mengambil cuti sakit namun memutuskan untuk tetap masuk bekerja. Kondisi tersebut disebut dengan *sickness presenteeism* atau *presenteeism* (Aronsson et al., 2000b; Ishimaru et al., 2021; Karanika-Murray & Cooper, 2018; Ruhle et al., 2020).

Pelaku *presenteeism* akan hadir bekerja saat sedang sakit sekali pun. Bukankah ini tidak menjadi masalah? kewajiban hadir tetap terpenuhi dan individu yang bersangkutan tentu membuat keputusan berdasarkan pertimbangannya mengenai kapasitas fisiknya? pertanyaan semacam itu biasa terbesit saat membahas *presenteeism*. Hadir bekerja meskipun tidak sepenuhnya 'hadir' tampak lebih baik dibandingkan tidak masuk kerja sama sekali. Padahal, *presenteeism* bukan tanpa konsekuensi. Permasalahan yang timbul akibat *presenteeism* bahkan lebih serius dibandingkan dengan dampak *absenteeism*.

Tingginya *economic cost* yang ditanggung oleh organisasi menjadi masalah tidak langsung akibat *presenteeism* (Demerouti et al., 2009). Pada tahun 2022 Center for Mental Health (2011) menghitung bahwa besar kerugian organisasi akibat *presenteeism* diperkirakan mencapai 15 miliar poundsterling setiap tahunnya (Centre for Mental Health, 2011). Pada tahun 2030 mendatang, Indonesia diproyeksikan akan menanggung *economic cost* yang lebih besar dibandingkan dengan negara-negara tetangga seperti Singapura, Malaysia, bahkan Filipina akibat masalah *presenteeism*, *absenteeism*, dan *turnover* (Rasmussen et al., 2016).

Masalah langsung yang terasosiasi dengan keputusan hadir saat sakit adalah terkait produktivitas (Lack, 2011). Produktivitas karyawan sakit tentu akan terganggu. The American Productivity Audit dalam Stewart et al. (2003) mendata bahwa dalam dua minggu - sebelum survey dilakukan - sebanyak 38.3% partisipan melaporkan kejadian waktu non-produktif di tempat kerja sebagai dampak dari kondisi kesehatan mereka. Lebih lanjut, penurunan kinerja tersebut dikuantifikasikan sebagai 66% atau selama 1,32 jam dalam satu minggu sebagai waktu (produktivitas) yang hilang. Temuan lainnya oleh Berger et al. (2004) menemukan bahwa pada Angkatan kerja di Amerika Serikat, terjadi penurunan kinerja sebesar 5 - 10% akibat masalah kesehatan yang tersebar di seluruh Angkatan kerja. Hal tersebut memperkuat bahwa kehadiran di tempat kerja untuk bekerja saat sakit dapat menyebabkan penurunan kinerja (Dellve et al., 2011). Ishimaru et al (2021) bahkan menemukan bahwa gangguan fungsi kerja saat *presenteeism* terjadi pada berbagai jenis sakit, tidak hanya pada jenis sakit yang kronis.

*Presenteeism* dengan dampak yang ditumbulkannya hadir bukan hanya disebabkan oleh faktor personal seperti kepribadian, namun juga karena berbagai faktor penyebab yang berasal dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya seperti *power distance*, *job insecurity*, tuntutan pekerjaan, *task significancy*, kekuatiran akan penyelesaian tugas dan tenggat waktu (Lohaus et al., 2022; Quazi, 2013b). Oleh karenanya manajemen secara proaktif juga dapat mengambil peran

dalam pengelolaan *presenteeism* sehingga tidak menimbulkan dampak yang lebih serius dan merugikan organisasi. Salah satunya adalah dengan pendekatan psikososial.

Menurut O'Driscoll & Beehr (1994), faktor psikososial paling penting di tempat kerja seseorang adalah faktor atasan. Stout (1984) menemukan bahwa perilaku atasan berhubungan dengan masalah kesehatan, emosional, dan kelelahan mental karyawan. Hasil penelitian Karimi & Bouri (2011) menemukan bahwa derajat dukungan yang diberikan oleh manajemen atau atasan berhubungan dengan konflik pekerjaan dan keluarga dan tingkat persepsi karyawan akan *well-being* mereka. Lebih lanjut, Jansson dan Linton (2006) menemukan bahwa karyawan yang menganggap atasan mereka suportif lebih mudah pulih dari insomnia dibandingkan karyawan yang melihat atasan mereka tidak suportif. Sehubungan dengan *presenteeism*, hasil penelitian menemukan bahwa peran atasan, sebagai lingkungan psikososial yang suportif di tempat kerja dapat meminimalisir dampak *presenteeism* (Caverley et al, 2007; Quazi, 2013b; Bergstrom et al., 2020).

Sikap dan perilaku atasan yang menunjukkan dukungan terhadap karyawan akan mempengaruhi perilaku kehadiran karyawan dalam bentuk penurunan terjadinya *presenteeism* saat mengalami masalah kesehatan (Dellve et al., 2007; Demerouti et al., 2009; Yang et al., 2015, 2019; Zhang et al., 2020). Dukungan atasan yang tinggi diwujudkan dengan cara membangun iklim kerja yang tidak menghakimi ketidakhadiran kerja saat sakit (Quazi, 2013b). Saat karyawan sakit, atasan dapat memberikan dukungan dengan cara menurunkan ekspektasi kinerja yang kurang jelas atau aktivitas dan tanggungjawab kerja sehari-hari membingungkan (*role ambiguity*). Dengan cara yang demikian, pada kondisi yang secara alami mempengaruhi produktivitas kerja, karyawan dapat mengarahkan sumberdayanya hanya pada tugas prioritas tanpa takut dihakimi (Quazi, 2013b; Ayyagari, Grover, & Purvis, 2011; Katz & Kahn, 1978; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Atasan juga dapat berperan dalam mendorong *task autonomy* sehingga meningkatkan persepsi akan *empowerment* bagi mereka untuk mengelola tugas pekerjaan (Mach et al., 2018). Dengan demikian, kondisi yang mendorong terjadinya *presenteeism* seperti rasa bersalah dan kekhawatiran akan pandangan tidak loyal terhadap tim dapat diminimalkan sehingga *presenteeism* tidak menjadi solusi karyawan saat harus beristirahat karena sakit (Quazi, 2013b).

Dukungan atasan yang rendah, sebaliknya, menyebabkan keputusan *presenteeism* lebih sering diambil. Atasan dianggap kurang toleran terhadap ketidakhadiran saat sakit dan oleh karenanya mendorong karyawan untuk tetap masuk kerja (Quazi, 2013b). Terlebih apabila tekanan untuk hadir bekerja tergolong tinggi sementara *adjustment latitude* yang seharusnya dikelola oleh atasan tergolong rendah (Cooper et al., 2009). Individu mempersepsikan keputusan hadir sebagai cara untuk tetap mempertahankan kinerja, mempertahankan rekam kehadiran yang berhubungan dengan gaji, atau bahkan mempertahankan pekerjaannya pada mereka yang memiliki *job insecurity* yang tinggi (Quazi, 2013b).

Seorang atasan dapat membujuk dan mempengaruhi bawahan mereka untuk menunjukkan perilaku yang diharapkan, baik sehubungan kinerja maupun kehadiran (Dellve et al., 2007; Yorgancioglu Tarcan et al., 2021). Salancik & Pfeffer (1978) pernah mengemukakan bahwa atasan menyediakan isyarat kritis pada lingkungan kerja mengenai apa yang harus dicapai di tempat kerja. Dengan urgensi permasalahan *presenteeism* dan temuan-temuan penelitian terdahulu mengenai pengaruh dukungan atasan terhadap *presenteeism* (Dellve et al., 2011; Demerouti et al., 2009; Ishimaru et al., 2021; Jourdain & Vézina, 2014b; Lack, 2011; Quazi, 2013b; Rasmussen et al., 2016; Yang et al., 2015, 2019), peneliti bermaksud untuk menemukan bukti empiris mengenai hal tersebut dalam konteks karyawan tetap pelaku *presenteeism* di Indonesia. Harapannya, hasil penelitian ini memprediksi pengaruh antarvariabel serta meninjau implikasi yang dapat dijadikan saran.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan swasta berstatus pegawai tetap yang pernah melakukan *presenteeism* dalam 12 bulan terakhir. Dengan teknik *sampling* menggunakan *purposive sampling* diperoleh 159 subjek penelitian karyawan swasta (L=67, P=92) berstatus pegawai tetap yang pernah melakukan *presenteeism* dalam 12 bulan terakhir. *Purposive sampling* digunakan pada penelitian ini untuk memastikan subjek termasuk dalam kriteria yang bertujuan untuk membatasi penelitian ini yaitu: pertama, merupakan karyawan swasta berstatus pegawai tetap; dan kedua, pernah melakukan *presenteeism* dalam 12 bulan terakhir. Alasan ditetapkan kriteria pertama adalah untuk membatasi fokus penelitian *loss of productivity* akibat *presenteeism* pada kondisi *job security* yang terjamin. Sementara alasan ditetapkan kriteria kedua adalah untuk membatasi fokus penelitian pada subjek yang mengalami *presenteeism* sesuai dengan ketentuan (Aronsson et al., 2000a).

Variabel pada penelitian ini adalah *perceived supervisor support* dan produktivitas terkait *presenteeism*. *Perceived supervisor support* merupakan persepsi karyawan bahwa atasannya menghargai kontribusi dan menaruh perhatian terhadap kesejahteraan (*well-being*) mereka (Eisenberger et al., 2002). Variabel *perceived supervisor support* pada penelitian ini diukur menggunakan 6 aitem skala *perceived supervisor support* ( $\alpha=.89$ ;  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada masing-masing aitem) dari adaptasi *Survey of Organizational Support* (SPOS) (Eisenberger, et al., 2002; Putri, 2017). Keenam aitem tersebut yaitu: "Atasan saya menghargai kontribusi saya untuk kesejahteraan organisasi"; "Atasan saya bangga atas prestasi saya di tempat kerja"; "Atasan saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai yang saya punya"; "Atasan saya bersedia membantu ketika saya membutuhkan bantuan khusus"; "Atasan saya sangat memperhatikan kesejahteraan saya"; dan "Atasan saya menunjukkan sangat sedikit perhatian terhadap saya".

Masalah produktivitas menjadi konsekuensi atas pilihan tetap masuk bekerja meskipun sedang mengalami gangguan kesehatan (*presenteeism*). Secara umum, kondisi kesehatan dapat mempengaruhi produktivitas kerja, kondisi kesehatan yang buruk memiliki hubungan yang linier dengan penurunan produktivitas kerja. Produktivitas terkait *presenteeism* dalam penelitian ini dilihat dengan besarnya kesulitan atau keterbatasan untuk melakukan tuntutan-tuntutan umum dalam pekerjaan (*time demands, mental-interpersonal demands, output demands, dan physical demands*) saat melakukan *presenteeism* (J. Lerner et al., 2000). Semakin besar kesulitan atau keterbatasan yang dialami maka semakin besar pula pengaruh *presenteeism* terhadap produktivitas. Variabel ini diukur menggunakan 25 aitem skala produktivitas terkait *presenteeism* ( $\alpha=.93$ ;  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada masing-masing aitem) dari adaptasi *Work Limitations Questionnaire* (WLQ) (J. Lerner et al., 2000). Keduapuluh lima aitem tersebut dinilai menggunakan skala *Likert* antara 0 (Hampir Tidak Pernah) sampai dengan 4 (Setiap Waktu).

## Hasil

### 1. Deskripsi Data Penelitian

Pada penelitian ini data deskripsi penelitian berdasarkan respons yang ditampilkan pada Tabel 1. dengan perolehan *mean* empirik pada variabel produktivitas terkait *presenteeism* sebesar 30,12 dan perolehan *mean* empirik pada variabel *perceived supervisor support* sebesar 36,03. Nilai *mean* empirik pada masing-masing variabel digunakan sebagai standar dalam mengelompokkan skor yang disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 1.**

Data Deskripsi Berdasarkan Respon

Variabel	N	Hipotetik				Empirik			
		Mean	SD	Min.	Max.	Mean	SD	Min.	Max.
Produktivitas terkait <i>Presenteeism</i>	159	50	16,67	0	100	36,03	9,30	15	55
<i>Perceived supervisor support</i>	159	15	3	6	42	30,12	7,65	9	42

Sumber: data primer penelitian

Data pada Tabel 2. menunjukkan hasil bahwa secara keseluruhan dampak *presenteeism* pada produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan berada pada kategori rendah (N=88; 55%), sementara *perceived supervisor support* yang dimiliki oleh karyawan berada pada kategori tinggi (N=92; 59%).

**Tabel 2.**

Data Deskripsi Berdasarkan Kategorisasi

Variabel	Total		Jenis Kelamin				Masa Kerja			
			Laki-laki		Perempuan		<3 Tahun		≥3 Tahun	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Loss of productivity</i> akibat <i>Presenteeism</i>			(1)	(2)	(1)	(2)				

*Loss of productivity* akibat *Presenteeism*

Rendah (1)	88	55	37	55	51	55	29	48	59	67
Tinggi (2)	68	45	40	45	41	45	32	52	29	33
<i>Perceived supervisor support</i>										
Rendah (1)	67	42	16	24	51	55	38	62	29	33
Tinggi (2)	92	58	51	76	41	45	23	38	59	67

Sumber: data primer penelitian

Kategorisasi berdasarkan jenis kelamin pada variabel produktivitas terkait *presenteeism* menunjukkan hasil bahwa baik pada karyawan laki-laki maupun perempuan sama-sama berada pada kategori rendah. Hasil uji beda menggunakan *independent sample t-test* pada Tabel 3 juga menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara kedua kelompok dengan nilai signifikansi 0,324 ( $p > 0,05$ ).

Adapun untuk kategorisasi variabel *perceived supervisor support* berdasarkan kelamin memperoleh hasil bahwa persepsi karyawan laki-laki mengenai atasannya berada pada kategori tinggi, sementara persepsi perempuan mengenai atasannya berada pada kategori rendah. Hal ini kemudian dibuktikan menggunakan uji beda pada Tabel 3. yang memperoleh hasil bahwa *support* yang dipersepsikan oleh karyawan laki-laki (1) lebih besar dibandingkan pada karyawan perempuan (2) ( $p < 0,05$ ).

Kategorisasi pada masing-masing variabel berdasarkan masa kerja memperoleh hasil bahwa variabel produktivitas terkait *presenteeism* berada pada kategori tinggi hanya pada mereka dengan masa kerja kurang dari 3 tahun. Sementara untuk variabel *perceived supervisor support*, karyawan dengan masa kerja lebih dari 3 tahun berada pada kategori tinggi. Berdasarkan hasil uji beda pada Tabel 3, kedua kelompok masa kerja menunjukkan perbedaan di masing-masing variabel. Untuk variabel produktivitas terkait *presenteeism*, kelompok karyawan dengan masa kerja kurang dari 3 tahun (1) melaporkan dampak terhadap produktivitas yang lebih besar saat sakit dibandingkan kelompok karyawan dengan masa kerja lebih dari 3 tahun (2) ( $p < 0,05$ ). Kemudian, untuk variabel *perceived supervisor support*, kelompok karyawan dengan masa kerja lebih dari 3 tahun (2) mempersepsikan *support* dari atasan yang lebih tinggi dibandingkan kelompok dengan masa kerja kurang dari 3 tahun (1) ( $p < 0,05$ ).

**Tabel 3.**

*Hasil Uji Beda Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja*

Variabel	Jenis Kelamin			Sig.	Masa Kerja			Sig.
	Mean (1)	Mean (2)	Mean Difference		Mean (1)	Mean (2)	Mean Difference	
Produktivitas terkait <i>presenteeism</i>	35,17	36,66	-1,48	0,324	38,57	33,12	5,45	0,000
<i>Perceived supervisor support</i>	32,76	28,20	4,55	0,000	28,02	32,54	-4,51	0,000

Sumber: data primer penelitian dari *output independent sample t-test* menggunakan IBM SPSS

## 2. Uji Prasyarat Analisis

Uji prasyarat analisis dilakukan dengan melihat hasil uji normalitas (*Kolgomorov Smirnov*) dan uji linearitas. Uji normalitas terpenuhi apabila hasil signifikansi (*Asymp.Sig*) data residual (*Unstandardized Residual*) memperoleh nilai  $>0,05$ . Sementara uji linieritas terpenuhi apabila hasil signifikansi (*Sig*) *linearity* memperoleh nilai  $<0,05$ . Tabel 4. menunjukkan bahwa penelitian ini telah memenuhi uji prasyarat analisis yaitu uji normalitas dan uji linieritas.

**Tabel 4.***Hasil Uji Prasyarat Analisis*

Variabel	Uji Normalitas	Uji Linieritas	Keterangan
<i>Perceived supervisor support*</i> Produktivitas terkait <i>presenteeism</i>	0,146	0,000	Memenuhi syarat

Sumber: data primer penelitian dari *output* uji normalitas dan uji linieritas menggunakan IBM SPSS

### 3. Uji Hipotesis

Berdasarkan Tabel 5., pengaruh *perceived supervisor support* produktivitas terkait *presenteeism* memperoleh hasil yang signifikan dengan besar pengaruh ( $R^2$ ) sebesar 0,356 atau 35,6%.

Adapun persamaan regresi yang dihasilkan pada model tersebut adalah  $Y = 57,809 - 0,725X$ . Persamaan ini menunjukkan bahwa pada karyawan swasta bersatus pegawai tetap yang pernah melakukan *presenteeism* dalam 12 bulan terakhir setiap penambahan 1 unit *perceived supervisor support*, maka besarnya produktivitas yang terdampak *presenteeism* akan berkurang sebesar 0,725.

**Tabel 5.***Hasil Uji Regresi*

	B	T	Sig.	$R^2$	Keterangan
(Constant)	57,890	23,898	0,000	0,356	Terdapat pengaruh signifikan
<i>Perceived supervisor support</i>	-0,725	-9,307	0,000		

Sumber: data primer penelitian dari *output coefficients* analisis regresi menggunakan IBM SPSS

### Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bukti empirik adanya pengaruh dukungan atasan terhadap produktivitas terkait *presenteeism* pada karyawan tetap yang pernah melakukan *presenteeism* dalam 12 bulan terakhir. Pada saat keputusan *presenteeism* diambil oleh karyawan, dampak produktivitas cenderung dinilai rendah jika karyawan menganggap bahwa atasan mereka suportif. Dengan ciri atasan suportif berupa sikap positif atasan akan kontribusi, prestasi, tujuan dan nilai, dan kesejahteraan karyawan serta perilaku atasan yang bersedia membantu dan memberikan perhatian atas kondisi karyawan (Eisenberger et al., 2002), kepercayaan diri karyawan akan meningkat untuk menghadapi masalah produktivitas kerja.

Khusus untuk konteks penelitian ini, persepsi dukungan atasan yang dinilai paling penting adalah terkait bantuan dan perhatian yang diberikan oleh atasan untuk menyesuaikan tuntutan kerja. Sebagaimana yang diketahui bahwa tuntutan kerja atau apa yang harus dicapai seorang

karyawan di tempat kerja diperoleh dari atasan atau manajemen (Salancik & Pfeffer, 1978), atasan, dengan keputusan *presenteeism* yang dilakukan karyawan, dapat memberikan dukungan dalam menunjukkan perilaku memberikan perhatian dan membantu dengan cara mengurangi ekspektasi kinerja karyawan yang kurang jelas atau tugas dan tanggungjawab rutin yang kabur. Oleh karenanya, kejelasan peran dari atasan terhadap karyawan dapat membantu karyawan dalam mengelola produktivitas tidak penuh mereka akibat sakit dengan hanya mengerjakan tugas prioritas (Ayyagari, Grover, & Purvis, 2011; Katz & Kahn, 1978; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970).

Data deskripsi berdasarkan kategorisasi pada Tabel 2. menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* pada subjek penelitian ini berada pada kategori tinggi, namun nilai konstan produktivitas terkait *presenteeism* yang dihasilkan oleh model regresi menunjukkan angka 57,890 yang dikategorikan sebagai tinggi apabila menggunakan standar hipotetik. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *perceived supervisor support* perlu dilakukan sehingga produktivitas terkait *presenteeism* yang diramalkan berada pada kategori tinggi dapat diturunkan. Melihat pentingnya untuk meningkatkan dukungan atasan, peneliti melihat adanya potensi untuk mengkombinasikan dua jenis intervensi. Dua jenis intervensi tersebut meliputi pengembangan kompetensi kepemimpinan bagi atasan dan *job redesign* (Tafvelin et al., 2019). Melalui kombinasi intervensi tersebut diharapkan atasan dapat menjadi lebih *people oriented* yang mana meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya dalam memberikan *support*. *Job redesign*, di sisi lain, dapat memberikan kesempatan bagi atasan dalam memfasilitasi hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi intrinsik pada karyawan. Hal tersebut diharapkan dapat mempengaruhi kualitas dukungan atasan yang berujung pada produktivitas yang lebih baik.

Analisis tambahan juga dilakukan pada penelitian ini yang berhasil menemukan adanya perbedaan masa kerja terkait persepsi dukungan atasan dan produktivitas. Kelompok karyawan dengan masa kerja kurang dari tiga tahun melaporkan dampak terhadap produktivitas yang lebih besar saat sakit dibandingkan kelompok karyawan dengan masa kerja lebih dari 3 tahun. Di sisi lain, pada variabel *perceived supervisor support*, kelompok karyawan dengan masa kerja lebih dari tiga tahun mempersepsikan *support* dari atasan yang lebih tinggi dibandingkan kelompok dengan masa kerja yang lebih sedikit. Hal ini mengindikasikan bahwa mereka dengan masa kerja yang lebih sedikit merupakan kelompok yang paling rentan mengalami masalah produktivitas karena persepsi mereka mengenai dukungan atasan cenderung rendah. Terjadinya hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh pengalaman kerja yang belum banyak, penguasaan tugas yang belum *advance*, serta peran yang belum terlalu spesifik. Temuan tersebut juga menunjukkan kebutuhan akan peran atasan dalam masa-masa awal karir seseorang sehingga dampak yang terjadi (produktivitas) dapat diminimalkan. Namun demikian, penelitian lebih lanjut masih perlu untuk dilakukan guna menguji kemungkinan tersebut.

## Simpulan

Penelitian ini menemukan adanya pengaruh signifikan *perceived supervisor support* terhadap produktivitas terkait *presenteeism* pada karyawan swasta berstatus pegawai tetap yang pernah melakukan *presenteeism* dalam 12 bulan terakhir. Berdasarkan hasil tersebut, diperlukan upaya untuk terus meningkatkan kualitas dukungan atasan sebagai langkah pengelolaan *presenteeism*. Adapun program-program yang dapat meningkatkan kualitas dukungan atasan terhadap karyawan seperti peningkatan keterampilan dan kompetensi kepemimpinan bagi atasan dan/atau penyesuaian kembali rancangan pekerjaan (*job redesign*) dapat disarankan untuk lebih dimaksimalkan.

## Implikasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya peran dan dukungan atasan dalam mengelola sumber daya manusia yang menjadi tanggungjawabnya yang dalam hal ini terkait dengan kehadiran di tempat kerja. Prinsip-prinsip humanisme dengan memberikan bantuan dan perhatian karyawan yang sakit dirasa perlu untuk dikedepankan demi kepentingan organisasi. Penulis juga sadar bahwa perdebatan mengenai *presenteeism* dan kebijakan mengenai cuti sakit mungkin berbeda antar satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Penelitian lebih lanjut dengan menganalisis serta kebijakan yang disediakan oleh organisasi tempat individu bekerja mengenai cuti sakit dapat dilakukan untuk melengkapi kekurangan pada penelitian ini.

## Ucapan Terima Kasih

Penulis mengapresiasi dan mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini, utamanya bagi seluruh responden penelitian dari berbagai instansi dan organisasi.

## Daftar Pustaka

- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000a). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502-509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831-858. <https://doi.org/10.2307/41409963>
- Berger, Marc & Howell, Robert & Nicholson, Sean & Sharda, Claire. (2004). Investing in Healthy Human Capital. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*. 45. 1213-25. 10.1097/01.jom.0000102503.33729.88.
- Centre for Mental Health. (2011). *Managing Presenteeism*. <https://www.centreformentalhealth.org.uk/publications/managing-presenteeism>

Vol.15, No.1, Januari 2023, pp. 54-65

- Dellve, L., Hadzibajramovic, E., & Ahlborg, G. (2011). Work attendance among healthcare workers: Prevalence, incentives, and long-term consequences for health and performance. *Journal of Advanced Nursing*, 67(9). <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05630.x>
- Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*, 17(5), 471–476. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/eurpub/ckm004>
- Demerouti, E., le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50–68. <https://doi.org/10.1108/13620430910933574>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ishimaru, T., Mine, Y., & Fujino, Y. (2021). Two definitions of presenteeism: sickness presenteeism and impaired work function. *Occupational Medicine*, 70(2). <https://doi.org/10.1093/OCCMED/KQAA009>
- J. Lerner, D., C. Amick III, B., Malspeis, S., & H. Rogers, W. (2000). A national survey of health-related work limitations among employed persons in the United States. *Disability and Rehabilitation*, 22(5), 225–232. <https://doi.org/10.1080/096382800296791>
- Jansson, M., & Linton, S. J. (2006). Psychosocial work stressors in the development and maintenance of insomnia: a prospective study. *Journal of occupational health psychology*, 11(3), 241–248. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.241>
- Jourdain, G., & Vézina, M. (2014a). How psychological stress in the workplace influences presenteeism propensity: A test of the Demand-Control-Support model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 483–496. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.754573>
- Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (2018). Presenteeism: An Introduction to a Prevailing Global Phenomenon. In C. L. Cooper & L. Lu (Eds.), *Presenteeism at Work* (pp. 9–34). Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/9781107183780.003>
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley
- Lack, D. M. (2011). Presenteeism Revisited: A Comprehensive Review. *AAOHN Journal*, 59(2), 77–91. <https://doi.org/10.1177/216507991105900205>
- Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J., Svedberg, P., Luokkala, M., & Alexanderson, K. (2011). Sickness presenteeism among Swedish police officers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(1), 17–22. <https://doi.org/10.1007/s10926-010-9249-1>
- Lohaus, D., Habermann, W., & Nachreiner, M. (2022). Sickness presenteeism is explained by balancing perceived positive and negative effects. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.963560>
- Mach, M., Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lisowskaia, A., Dagher, G. K., & Perez-Nebra, A. R. (2018). Working conditions in hospitals revisited: A moderated-mediated model of job context and presenteeism. *PLoS ONE*, 13(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0205973>

- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors, and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141–155. <https://doi.org/10.1002/job.4030150204>
- Putri, V. A. (2017). *Pengaruh persepsi dukungan atasan terhadap kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan sebagai mediator di PT.PAL Indonesia*. Universitas Airlangga.
- Quazi, H. (2013b). *Presenteeism: The invisible cost to organizations*. <https://doi.org/10.1057/9781137275677>
- Rasmussen, B., Sweeny, K., & Sheehan, P. (2016). *Economic costs of absenteeism, presenteeism and early retirement due to ill health: a focus on Indonesia*.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., Dietz, C., Ferreira, A. I., Gerich, J., Johns, G., Karanika-Murray, M., Lohaus, D., Løkke, A., Lopes, S. L., Martinez, L. F., Miraglia, M., Muschalla, B., Poethke, U., Sarwat, N., ... Yang, T. (2020). “To work, or not to work, that is the question”–Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 344–363. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1704734>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., & Morganstein, D. (2003). Lost productive work time costs from health conditions in the United States: results from the American Productivity Audit. *Journal of occupational and environmental medicine*, 45(12), 1234–1246. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000099999.27348.78>
- Stout, J. K. (1984). Supervisors' structuring and consideration behaviors and workers' job satisfaction, stress, and health problems. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 28(2), 133–138.
- Tafvelin, S., Stenling, A., Lundmark, R., & Westerberg, K. (2019). Aligning job redesign with leadership training to improve supervisor support: a quasi-experimental study of the integration of HR practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 74–84. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541887>
- Yang, T., Lei, R., Jin, X., Li, Y., Sun, Y., & Deng, J. (2019). Supervisor support, coworker support and presenteeism among health care workers in China: The mediating role of distributive justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph16050817>
- Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., & See, L. C. (2015). Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: A structural equation modeling approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph13010072>
- Yorgancioglu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G., & Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: ‘An application with university hospital employees.’ *International Journal of Health Planning and Management*, 36(2), 532–544. <https://doi.org/10.1002/hpm.3102>

Zhang, J., Wang, S., Wang, W., Shan, G., Guo, S., & Li, Y. (2020). Nurses' Job Insecurity and Emotional Exhaustion: The Mediating Effect of Presenteeism and the Moderating Effect of Supervisor Support. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02239>