

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan membahas teori *job demands-resources* dan konsep *presenteeism*, pemberdayaan karyawan, dan *hardiness*. Selain itu dipaparkan kerangka penelitian dan hipotesis.

#### **2.1. Teori *Job Demands-Resources***

Teori *job demands-resources* dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori *job demands-resources* menjelaskan setiap pekerjaan memiliki faktor risiko spesifik terkait stres kerja yang dibagi menjadi dua faktor besar, yaitu faktor *demands* (tuntutan kerja) dan *resources* (sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan).

Tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya (*job resources*) merupakan dua faktor besar yang menentukan pencapaian *outcome* organisasi. Tuntutan kerja berhubungan negatif dengan sumber daya, yaitu dengan sumber daya yang tinggi dapat mengurangi tuntutan kerja. Tuntutan kerja yang tinggi mampu meningkatkan stres, sebaliknya sumber daya yang tinggi mampu menurunkan stres. Stres yang tinggi dapat menurunkan produktivitas karyawan, sebaliknya stres yang rendah dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan teori *job demands-resources* dapat digunakan secara luas terkait pekerjaan, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan tuntutan kerja dan sumber daya terkait pekerjaan

tersebut. Tuntutan kerja terdiri dari aspek fisik, psikologi, sosial, atau organisasi yang membutuhkan dukungan usaha atau kemampuan fisik atau psikologi (seperti dukungan kognitif dan emosi) (Bakker dan Demerouti, 2007). Contohnya tekanan kerja yang tinggi, lingkungan yang tidak nyaman, dan beban emosi yang dapat berasal dari interaksi dengan klien kerja. Tuntutan kerja tidak selalu dipandang negatif, namun tuntutan kerja tersebut dapat berubah menjadi penyebab stres pada saat pemenuhan tuntutan kerja membutuhkan usaha tinggi dari karyawan yang tidak dalam kondisi baik.

Sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan terdiri dari aspek fisik, psikologi, sosial, atau organisasi yang memiliki fungsi mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan kerja fisik dan psikologis, dan menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan diri (Bakker dan Demerouti, 2007). Sumber daya dapat berupa hal yang mampu memberi motivasi karyawan, seperti keleluasaan kerja, umpan-balik, dan signifikansi pekerjaan. Sumber daya dapat berasal dari tingkat organisasi (seperti gaji, karier, kesempatan, dan keamanan pekerjaan), hubungan sosial dan antar karyawan (seperti dukungan pemimpin dan rekan kerja, situasi tim kerja), posisi karyawan dalam organisasi (seperti kejelasan peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan) dan penyelesaian tugas pekerjaan (seperti kemampuan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, keleluasaan, dan umpan-balik kinerja) (Bakker dan Demerouti, 2007).

Dalam konteks penelitian ini pemberdayaan dalam konteks lingkungan kerja yang kolektif merupakan tuntutan kerja, sedangkan *hardiness* merupakan sumber daya. Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan interaksi antara tuntutan

kerja dan sumber daya mampu meningkatkan *outcome* organisasi. Interaksi antara pemberdayaan dan *hardiness* menyebabkan perilaku *presenteeism* menurun.

## **2.2. Presenteeism**

*Presenteeism* adalah perilaku karyawan untuk pergi bekerja dengan kondisi tidak baik, seperti mengalami sakit atau gangguan lain (Johns, 2010 dalam Chia dan Chu, 2017). Perilaku *presenteeism* muncul karena adanya faktor kesehatan, termasuk beberapa penyakit fisik, stres dan depresi (Buranda *et al.*, 2018, Jung dan Yoon, 2015), dan faktor lingkungan kerja, termasuk kepastian kerja, tuntutan kerja, dan dukungan sosial (Krpalek *et al.*, 2014).

Dalam konteks *job demands-resources*, tuntutan kerja berlebihan dan lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menyebabkan adanya stres, dan pada akhirnya menyebabkan gangguan kesehatan (Bakker dan Demerouti, 2007). Peningkatan gangguan kesehatan merupakan salah satu faktor yang mendukung perilaku *presenteeism*. Dampak dari perilaku *presenteeism* adalah *presenteeism* memberikan tambahan kontribusi dalam memperburuk kondisi kesehatan, dan pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan (Ferreira dan Martinez, 2012). Kondisi gangguan kesehatan ringan dapat terjadi seperti sakit kepala dan flu, sedangkan gangguan kesehatan serius dapat berupa stres.

Dalam konteks *job demands-resources*, faktor yang dapat mengurangi perilaku *presenteeism* adalah peningkatan motivasi (Bakker dan Demerouti, 2007). Peningkatan motivasi melalui ketersediaan sumber daya dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti dukungan, kepemimpinan, umpan-balik, dan

kesempatan, dapat memberikan emosi positif bagi karyawan. Karyawan yang termotivasi merasa bernilai, terikat, dan berkomitmen pada organisasi (Bakker dan Demerouti, 2007). Kondisi tersebut membuat karyawan memandang stres dan tuntutan kerja tidak mengganggu fisik dan psikologis sehingga dapat menurunkan perilaku *presenteeism*.

### **2.3. Stres Kerja**

Salah satu pemicu utama perilaku *presenteeism* yaitu stres dalam lingkungan kerja. Stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam (Anoraga, 2001). Mangkunegara (2005) menyatakan stres kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Handoko (1998) menjelaskan terdapat sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi karyawan yaitu:

1. Beban kerja yang berlebihan.
2. Tekanan atau desakan waktu.
3. Kualitas supervisor yang buruk.
4. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai.
5. Konflik antar pribadi dan antar kelompok.
6. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan.
7. Berbagai bentuk perusahaan.

Dampak stres menurut Cox(2006) yang mungkin muncul yaitu:

1. Dampak Subjektif (*subjective effect*)

Kekhawatiran/kegelisahan, kelesuhan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasakesepian.

2. Dampak Perilaku (*behavioral effect*)

Akibat stres yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja diantaranya peledakan emosi dan perilaku implusif.

3. Dampak Kognitif (*cognitive effect*)

Ketidampampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

4. Dampak Fisiologis (*physiological effect*)

Kecanduan glukosa darah meninggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.

5. Dampak Kesehatan (*health effect*)

Sakit kepala dan migran, mimpi buruk, sulit tidur, gangguan psikosomatis.

6. Dampak Organisasi (*organizational effect*)

Produktivitas menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.

Stres dapat ditanggulangi dan dikelola dengan baik agar kinerja karyawan tidak menurun. Dalam tingkat organisasi, strategi pengelolaan stres yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut (Munandar, 2001):

1. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung

Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi dengan menyertakan infleksibel, iklim personal. Hal tersebut dapat membawa pada stres kerja yang sungguh-sungguh. Strategi pengaturan struktur yang lebih terdesentralisasi dan organik dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas dapat dilakukan untuk mengurangi tingkat stres. Perubahan struktur dan proses struktural dapat menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi karyawan, memberikan lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan, dan mencegah atau mengurangi stres kerja karyawan.

2. Memperkaya desain tugas-tugas dan kerja

Memperkaya desain tugas-tugas dan kerja, baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan utama (seperti variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik) dapat meningkatkan motivasi, keberanian, tanggung jawab, dan pengetahuan.

3. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional

Konflik dan ketidakjelasan peran dapat menjadi tekanan bagi seseorang. Manajemen perlu untuk mengurangi konflik dan mengklarifikasi

peranorganisasional sehingga penyebab stres ini dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan harus mempunyai target yang jelas dan tidak ambigu sehingga karyawan mengerti apa yang harus dikerjakan.

#### **2.4.Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan merupakan suatu inisiatif yang mengikutsertakan karyawan di bawah kendali manajemen untuk meningkatkan komitmen karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas jasa layanan atau produk (Khera, 2015). Karyawan yang diberdayakan diharapkan mampu untuk mengambil keputusan secara mandiri dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Pemberdayaan karyawan merupakan kontribusi utama dalam pengembangan diri.

Spreitzer (1995) menyatakan pemberdayaan tidak dapat didefinisikan pada satu konsep tunggal. Pemberdayaan secara luas merupakan peningkatan motivasi dalam penyelesaian tugas kerja yang diturunkan ke dalam empat jenis kemampuan kognisi yang mencerminkan orientasi pada peran karyawan dalam pekerjaan, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* yang dijelaskan sebagai berikut (Spreitzer, 1995):

1. *Meaning*

*Meaning* merupakan nilai dari tujuan pekerjaan yang ditentukan oleh standar pribadi karyawan. Penentuan nilai melibatkan kesesuaian antara peran, persepsi, nilai, dan perilaku kerja.

## 2. *Competence*

*Competence* merupakan persepsi karyawan mengenai kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Penilaian *competence* termasuk keyakinan menyelesaikan pekerjaan, penguasaan kemampuan kerja, dan ekspektasi tingkat usaha dan kinerja.

## 3. *Self-Determination*

*Self-determination* merupakan perilaku karyawan untuk memilih dan mengatur tindakan yang akan dilakukan. *Self-determination* menggambarkan perilaku kerja secara otonom (leluasa dan mandiri) dalam proses kerja, termasuk pengambilan keputusan mengenai metode, alur, dan usaha yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 4. *Impact*

*Impact* merupakan gambaran sejauh mana karyawan dapat memberikan dampak strategis, dampak administratif, dan dampak operasional dalam pekerjaan. Penilaian dampak tersebut sangat bergantung pada konteks pekerjaan.

Proses pemberdayaan karyawan oleh manajemen dapat dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut (Ameer *et al.*, 2014):

### 1. Melaksanakan Pemberdayaan

Tahap ini merupakan tahap manajemen mulai melaksanakan pemberdayaan karyawan. Pelaksanaan pemberdayaan dilakukan dengan memberikan keleluasaan dan kebebasan bagi karyawan untuk mengambil



keputusan dalam rangka membentuk mental dan kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan mandiri.

## 2. Pemilihan Karyawan

Manajemen memilih siapa saja karyawan yang akan diberdayakan. Pemilihan karyawan berdasarkan kesediaan karyawan untuk diberi tanggung jawab lebih dan pengambilan keputusan dengan potensi risiko.

## 3. Pemberian Informasi Peran

Manajemen memberikan informasi mengenai peran, tanggung jawab, wewenang, dan kemampuan karyawan terpilih untuk mencapai tujuan organisasi. Informasi tersebut juga termasuk batasan-batasan peran yang ditentukan oleh manajemen, serta kompensasi atau *reward* atas kinerja yang telah dicapai.

## 4. Pemberian Informasi Organisasi

Manajemen memberikan informasi mengenai organisasi kepada karyawan terpilih termasuk informasi visi, misi, nilai, dan prioritas organisasi. Informasi tersebut diberikan agar pengambilan keputusan oleh karyawan yang diberdayakan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## 5. Pemberian Pelatihan

Manajemen memberikan pelatihan berkelanjutan bagi karyawan yang diberdayakan. Tujuan pelatihan tersebut yaitu karyawan dapat memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup dalam menjalankan peran karyawan yang diberdayakan.

## 6. Pemberian Inspirasi Individu

Manajemen membangun kepercayaan karyawan agar mengambil keputusan terbaik bagi karyawan. Kepercayaan tersebut diberikan melalui motivasi, dukungan, dan inspirasi kepada karyawan.

### 2.5. *Hardiness*

*Hardiness* merupakan sumber daya yang mampu digunakan untuk menghadapi situasi stres. Dimensi dari karakteristik *hardiness* sebagai berikut (Kardum *et al.*, 2012):

1. Pengendalian, yaitu kecenderungan seseorang untuk yakin tindakan yang diambil mampu mempengaruhi suatu peristiwa melalui usaha yang dilakukan.
2. Komitmen, yaitu kecenderungan seseorang untuk terlibat dalam satu aktivitas tertentu dan memiliki ketertarikan dan rasa keingintahuan yang tinggi mengenai suatu hal, aktivitas, dan orang lain.
3. Tantangan, yaitu keyakinan seseorang tentang perubahan-perubahan dalam hidup merupakan suatu kesempatan yang dapat digunakan untuk pertumbuhan karakter pribadi.

Individu dengan tingkat *hardiness* tinggi cenderung ingin memberikan dampak, ikut terlibat tanpa memihak, dan belajar dari semua peristiwa hidup yang merugikan dan menguntungkan, sedangkan individu dengan tingkat *hardiness* rendah cenderung menarik diri dan merasa terancam atas peristiwa yang merugikan (Maddi, 2005 dalam Chia dan Chu, 2017). *Hardiness* merupakan

faktor yang melindungi karyawan dalam menghadapi situasi stres. Karyawan dengan *hardiness* tinggi yakin dapat mengatasi stres dengan baik (Maddi, 2005 dalam Chia dan Chu, 2017). Karakter *hardiness* bukan hanya menggambarkan reaksi dalam menghadapi stres, tetapi karakter *hardiness* juga digunakan untuk mengevaluasi pengalaman masa lalu, mempertimbangkan *cost* dan *benefit* atas suatu tindakan dalam menentukan pilihan pada situasi menantang, penting, dan bernilai (Kardum *et al.*, 2012).

Dalam konteks *job demands-resources*, *hardiness* dipandang sebagai sumber daya (*resources*) yang mampu meningkatkan *outcome* dan mengurangi tuntutan kerja (*demand*) (Bakker dan Demerouti, 2007). Kardum *et al.*(2012) menyatakan karakter *hardiness* yang tinggi mampu menurunkan dampak stres, yaitu mencegah terjadinya penurunan kesehatan akibat stres. Kardum *et al* (2012) juga menambahkan karakter *hardiness* mampu membedakan seseorang yang sakit dan sehat dalam kondisi stres.

## **2.6. Penelitian Terdahulu**

Beberapa peneliti telah melakukan studi mengenai *presenteeism*. Jung dan Yoon (2015) menemukan tingkat *hardiness* yang tinggi mengurangi stres sehingga mampu menurunkan perilaku *presenteeism* pada karyawan. Di Indonesia, Buranda *et al.*(2018) menguji pengaruh stres kerja terhadap *presenteeism* pada perawat rumah sakit di Makassar, dan menemukan stres kerja meningkatkan perilaku *presenteeism*. Handoko dan Yuniawan (2017) juga meneliti *presenteeism* pada pegawai negeri sipil di Indonesia sebagai responden penelitian. Handoko dan

Yuniawan (2017) menemukan kualitas kepemimpinan, konflik pekerjaan-keluarga, dan dukungan sosial berpengaruh terhadap perilaku *presenteeism*.

Chia dan Chu (2017) menemukan *presenteeism* di industri perhotelan masih terbatas dan belum dikembangkan lebih jauh. Beberapa penelitian *presenteeism* di industri perhotelan dilakukan oleh Chia dan Chu pada tahun 2016 dan 2017. Chia dan Chu (2016) meneliti tingkat stres, *presenteeism*, dan tingkat kebahagiaan karyawan hotel dan menemukan perilaku *presenteeism* memperkuat pengaruh negatif stres kerja terhadap kebahagiaan karyawan perhotelan. Chia dan Chu (2017) meneliti pemberdayaan, *hardiness*, dan *presenteeism* karyawan hotel di Malaysia dan menemukan semakin tinggi tingkat *hardiness*, semakin kuat pengaruh negatif pemberdayaan karyawan terhadap perilaku *presenteeism*.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
Jung dan Yoon (2015)	<i>The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel</i>	Variabel independen adalah <i>hardiness</i> , dan variabel dependen adalah <i>presenteeism</i>	<i>Hardiness</i> berpengaruh negatif terhadap perilaku <i>presenteeism</i> .
Chia dan Chu (2016)	<i>Moderating effects of presenteeism on stress-happiness relationship of hotel employees: a note</i>	Variabel independen adalah <i>stres</i> , variabel dependen adalah <i>happiness</i> , dan variabel moderasi adalah <i>presenteeism</i>	Perilaku <i>presenteeism</i> memperkuat pengaruh negatif stres kerja terhadap kebahagiaan karyawan perhotelan

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
Chia dan Chu (2017)	<i>Presenteeism of hotel employees: interaction effects of empowerment and hardiness</i>	Variabel independen adalah pemberdayaan, variabel dependen adalah <i>presenteeism</i> , dan variabel moderasi adalah <i>hardiness</i>	Semakin tinggi tingkat <i>hardiness</i> , semakin kuat pengaruh negatif pemberdayaan karyawan terhadap perilaku <i>presenteeism</i>
Handoko dan Yuniawan (2017)	Pengaruh Kualitas Kepemimpinan, Konflik Pekerjaan Keluarga, dan Dukungan Sosial terhadap <i>Presenteeism</i> dengan <i>Burnout</i> sebagai Variabel Pemoderasi	Variabel independen adalah kualitas kepemimpinan, konflik pekerjaan-keluarga, dukungan sosial, sedangkan variabel dependen adalah <i>presenteeism</i> .	Kualitas kepemimpinan, konflik pekerjaan-keluarga, dan dukungan sosial berpengaruh terhadap perilaku <i>presenteeism</i>
Burandaet al.(2018)	Hubungan Stres Kerja dengan Perilaku <i>Presenteeism</i> Perawat Rumah Sakit X Makassar	Variabel independen stres kerja, sedangkan variabel dependen adalah <i>presenteeism</i> .	Stres kerja meningkatkan perilaku <i>presenteeism</i>

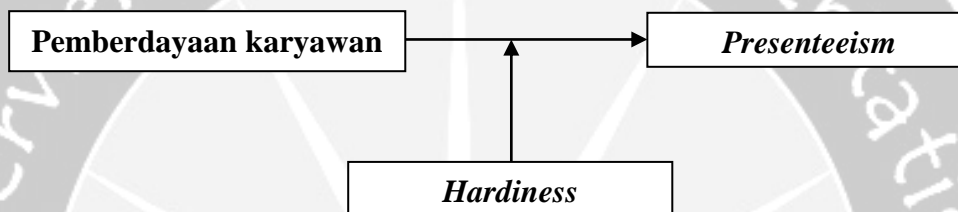
Sumber: Penelitian terdahulu

## 2.7. Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori *job demand-resources*, *job demand* harus dilengkapi dengan *job resources* agar kinerja yang dihasilkan perusahaan dapat optimal (Bakker dan Demerouti, 2007). *Job demand* yang tinggi dapat mengurangi kinerja yang dihasilkan, sebaliknya *job resources* yang tinggi meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Peningkatan *job demand* yang diikuti dengan peningkatan *job resources* akan semakin meningkatkan kinerja.

Dalam konteks penelitian ini, pemberdayaan karyawan merupakan *job demand*, *hardiness* merupakan *job resources* dan perilaku *presenteeism* merupakan

kinerja yang dihasilkan dari karyawan. Pemberdayaan karyawan harus diikuti dengan *hardiness* yang tinggi sehingga mampu menurunkan perilaku *presenteeism* (Chia dan Chu, 2017). *Hardiness* memegang peran penting untuk memberikan kontribusi bagi fungsi pemberdayaan dalam mengurangi *presenteeism*. Penjelasan gambar berikut merupakan modifikasi dari penelitian.



**Gambar 2.1. Kerangka Penelitian**

## 2.8. Hipotesis

Dalam lingkungan kerja kolektif seperti Asia yang mengedepankan pengambilan keputusan secara tim, karyawan cenderung memiliki tingkat stres tinggi dalam mengambil keputusan secara individu namun tetap harus menggunakan pertimbangan faktor rekan kerja dan konsumen (Lyu *et al.*, 2016). Di beberapa negara Asia, stres kerja tidak dipandang sebagai sebuah “penyakit” yang memperbolehkan karyawan tidak masuk berkerja, karena budaya izin tidak masuk kerja tidak termasuk budaya pemberian simpati (Horrison, 2000 dalam Chia dan Chu, 2017). Karyawan hanya diizinkan tidak masuk kerja jika karyawan, secara fisik, tidak mampu bekerja, sedangkan stres tidak berdampak pada kondisi

fisik secara langsung. Kondisi stres berdampak pada kondisi fisik setelah stres dialami dalam jangka panjang.

Dalam konteks lingkungan kerja kolektif, pemberdayaan merupakan tuntutan kerja (*job demand*) dalam organisasi. Karyawan akan menghadapi tingkat stres yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan saat pemberdayaan telah menyentuh aspek emosi karyawan. Dalam konteks lingkungan kerja kolektif, stres kerja lebih meningkat lagi pada saat karyawan harus mengerjakan tugas yang penyelesaiannya melibatkan ketergantungan antar pihak rekan kerja dan konsumen juga menambah tingkat stres tersebut. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Pemberdayaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap *presenteeism*.**

Maddi (2005, dalam Chia dan Chu, 2017) mendefinisikan *hardiness* sebagai karakter ulet dan gigih dalam memenuhi tuntutan kerja dan tekanan hidup sehari-hari. Karyawan ulet dan gigih cenderung menyelesaikan tuntutan kerja dengan giat dan merasa karyawan tersebut dapat mengelolanya dengan baik (Chia dan Chu, 2017). Karyawan ulet dan gigih menganggap stres merupakan bagian dari rutinitas normal dan melihat situasi penuh stres sebagai hal yang berarti (Chia dan Chu, 2017). Karakter *hardiness* menggambarkan pendekatan positif dalam menghadapi tuntutan kerja sebagai sumber stres. Jung dan Yoon (2016), serta McCalister *et al.* (2006, dalam Chia dan Chu, 2017) menemukan komponen positif *hardiness* mampu mengurangi konsekuensi negatif dari stres kerja. Karyawan ulet dan gigih lebih mampu beradaptasi (Cash dan Gardner, 2011) dan mampu membangun jejaring sosial untuk mendukung pengelolaan stres yang baik

(McCalister et al 2006, dalam Chia dan Chu, 2017). Maddi *et al.*(2002) dalam Chia dan Chu (2017) melaporkan *hardiness* memberikan kontribusi terhadap peningkatan dan keberlanjutan kinerja, moral, dan kesehatan di bawah kondisi yang penuh dengan tingkat stres tinggi.

Gambaran mengenai *hardiness* konsisten dengan teori *job demands-resources* yang menjelaskan sumber daya personal, yaitu *hardiness* memberikan motivasi bagi karyawan ulet dan gigih untuk memenuhi tujuan pekerjaan (Karatepe, 2015) ketika karyawan tersebut menghadapi tantangan tuntutan kerja yang tinggi (Bakker, 2011). Tingkat *hardiness* yang tinggi memberikan motivasi bagi karyawan yang diberdayakan untuk memiliki kendali atas stres yang dihadapi dengan berkomitmen dalam mengurangi penyebab stres, sehingga dapat mengurangi *presenteeism*(Jung dan Yoon, 2015).

Berdasarkan teori *jobdemands-resources*, keseimbangan antara tuntutan kerja (misalnya pemberdayaan) dan sumber daya (misalnya *hardiness*) menghasilkan keterikatan kerja yang tinggi dan menghilangkan stres (Schaufeli dan Bakker, 2004 dalam Chia dan Chu, 2017). Karatepe dan Karadas (2015) menemukan *hardiness* membuat karyawan hotel dapat merespon dan membantu mengurangi stres melalui keterikatan kerja yang tinggi. Karyawan dengan *hardiness* tinggi mampu mengendalikan dan menyelesaikan kondisi stres dengan cepat dan dapat mengurangi kecenderungan perilaku *presenteeism* karena penurunan stres menggambarkan *presenteeism* yang rendah.

Karyawan dengan pemberdayaan tinggi, namun memiliki *hardiness* yang rendah cenderung mengalami stres dan tidak mampu mengendalikan stres tersebut



(Chia dan Chu, 2017). Dalam konteks teori *jobdemands-resources*, stres yang dialami karyawan tersebut dari ketidakseimbangan antara tuntutan kerja (yaitu pemberdayaan yang tinggi) dengan sumber daya (yaitu *hardiness* yang rendah). Dalam kondisi ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya, karyawan cenderung menyembunyikan ketidakmampuan mengendalikan kesulitan kerja dan menyembunyikan kondisi stres (Chia dan Chu, 2017). Jika karyawan memiliki keseimbangan tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya (*job resources*), yaitu karyawan memiliki pemberdayaan dan *hardiness* tinggi dalam waktu yang bersamaan, maka karyawan dapat mengurangi perilaku *presenteeism*.

*Hardiness* memiliki peran dalam mempengaruhi hubungan antara pemberdayaan dengan *presenteeism*. Tingkat *hardiness* yang rendah membuat karyawan tidak percaya diri dan tidak gigih dalam pengambilan risiko atau perilaku keterikatan kerja yang positif pada saat menghadapi kondisi stres (Karatepe, 2015). Kehilangan kendali dalam menghadapi kondisi stres membuat karyawan berperilaku *presenteeism*. Perilaku *presenteeism* dilakukan karyawan karena karyawan menganggap *presenteeism* merupakan strategi mengendalikan stres (Chia dan Chu, 2017). Dalam kondisi *hardiness* yang rendah, karyawan merespon pemberdayaan sebagai tuntutan kerja yang menjadi penghalang pekerjaan dan cenderung mengalami stres dan meningkatkan *presenteeism*. Dalam kondisi *hardiness* yang tinggi, karyawan lebih mampu menghadapi halangan pekerjaan tersebut dan mampu menurunkan perilaku *presenteeism*. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2: *Hardiness* memoderasi pengaruh pemberdayaan terhadap *presenteeism*.**