



PENGARUH JOB-RELATED UNCERTAINTY, JOB-RELATED ANXIETY, DAN JOB FRUSTRATION TERHADAP JOB DISENGAGEMENT PADA ORGANISASI

Effects of Job-Related Uncertainty, Job-Related Anxiety, and Job Frustration on Job Disengagement in Organizations

Sarah Hidayat, Tiara Puspa

Universitas Trisakti Jakarta, Indonesia

*Email: sarahhidayat04@gmail.com, tiara.puspa@trisakti.ac.id

*Correspondence: Sarah Hidayat

DOI:

10.59141/comserva.v3i03.859

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh job-related uncertainty, job-related anxiety, dan job frustration terhadap job disengagement pada karyawan PT BCA di Jakarta. Peneliti menggunakan metode survey research sebagai pengumpulan data dengan responden enam puluh tujuh. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode regresi linear berganda. Hasil dari penelitian antara job-related anxiety dan job frustration hanya job-related uncertainty yang tidak berpengaruh positif terhadap job disengagement. Perusahaan perlu memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkualitas.

Kata Kunci: *Job-Related Uncertainty; Job-Related Anxiety; Job Frustration; Job Disengagement*

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze how job-related uncertainty, job-related anxiety, and job frustration affect job disengagement among PT BCA employees in Jakarta. Researchers used survey research methods as data collection with sixty-seven respondents. The research method used is the multiple linear regression method. The results of the study between job-related anxiety and job frustration only job-related uncertainty that does not have a positive effect on job disengagement. Companies need to provide facilities that support work and create a healthy and quality work environment.

Keywords: *Job-Related Uncertainty; Job-Related Anxiety; Job Frustration; Job Disengagement*

PENDAHULUAN

Salah satu bentuk perlindungan diri karyawan dari ancaman yang dirasakan dalam krisis organisasi ialah dengan *job disengagement*. *Job disengagement* merupakan keadaan psikologis internal di mana individu terputus dari pekerjaan mereka (Kahn, 1990). *Disengagement* merupakan respons yang disengaja yang dihasilkan dari tidak adanya kebermaknaan, keamanan, dan/atau ketersediaan dalam konteks kerja sehingga ketika pelepasan pekerjaan terjadi, itu bukan keadaan permanen, melainkan kondisi yang bergantung pada lingkungan kerja dan terwujud dalam perilaku yang menempatkan jarak fisik, mental, dan emosional antara pekerja, rekan kerja mereka, dan pekerjaan mereka. Jarak fisik dari pekerjaan disertai dengan banyaknya kebutuhan juga memiliki tingkat jarak

Pengaruh Job-Related Uncertainty, Job-Related Anxiety, dan Job Frustration terhadap Job Disengagement pada Organisasi

psikologis karena pekerja berjuang untuk mengatasi benturan pekerjaan dan juga kehidupan rumah tangga yang akut. Hal ini terkait dengan peningkatan niat berpindah, kinerja kerja yang buruk, hilang perilaku ekstra-peran, komitmen organisasi yang lebih rendah dan psikologis yang lebih buruk dan kesehatan fisik (Afrahi et al., 2022).

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *job disengagement*, yaitu *job-related uncertainty*, *job-related anxiety*, dan *job frustration*. *Job-related uncertainty* atau ketidakpastian terkait pekerjaan karyawan dikaitkan dengan ketegangan psikologis yang lebih tinggi (van der Voet & Vermeeren, 2017a), kepuasan kerja yang lebih rendah, dan niat berpindah yang lebih tinggi (Rafferty & Griffin, 2006). Bukti tentang reaksi karyawan yang tidak menguntungkan terhadap ketidakpastian yang dirasakan dan asumsi bahwa *job-related uncertainty* merusak penilaian karyawan terhadap kebermaknaan, keamanan dan/atau ketersediaan.

Gagasan inti pelepasan, umum untuk semua teori, adalah menjauhkan diri secara emosional, kognitif, dan fisik dari bekerja. Secara praktis, teori pelepasan kerja setuju bahwa sumber daya kerja mendorong keterlibatan dan tuntutan kerja mendorong pelepasan kerja, baik karena mereka adalah rangsangan stres (Folkman, 2013) atau mereka mengubah keamanan psikologis dan kebermaknaan pekerjaan (Kahn, 1990). Kecemasan kerja sebagai fenomena klinis spesifik yang berbeda dari kecemasan umum (Linden et al., 2008; Linden & Muschalla, 2007; Muschalla B, n.d.) di mana ketidakhadiran karena sakit lebih terkait dengan kecemasan kerja daripada kecemasan non-spesifik (Linden & Muschalla, 2007; Muschalla B, n.d.). Kecemasan dapat berupa stimulus terkait (keadaan kecemasan) atau bersifat umum. Hal ini muncul dalam berbagai cara termasuk sebagai kekhawatiran, reaksi fobia, panik, dan serangan.

Menurut model keadaan-sifat-kecemasan, kerentanan individu terhadap reaksi kecemasan-keadaan akut sebagian tergantung pada tingkat sifat kecemasan (Lazarus, 1991; Spielberger CD, n.d.). Satu jenis kecemasan-keadaan adalah kecemasan-pekerjaan. Kecemasan kerja adalah kecemasan yang terikat stimulus, yaitu terkait dengan kapan terjadinya di tempat kerja atau ketika memikirkan tentang pekerjaan (Muschalla et al., 2010). Tempat kerja adalah bagian penting dari kehidupan seluruh aspek di dalamnya dan dengan demikian memberikan pengaruh yang kuat pada kesejahteraan umum dan kesehatan.

Bagi seorang individu, pekerjaan memberikan peluang untuk pemenuhan keinginan dan kebutuhan sekaligus menjadi pintu gerbang untuk mendapatkan nama dan ketenaran. Meskipun sangat sedikit yang mencari jalan untuk mencapai aktualisasi diri yang dapat mengarah pada perbuatan apa yang diinginkan hati mereka. Kecenderungan seorang karyawan adalah untuk terus melacak kemajuan di pekerjaan, pengembangan pribadi, atau up-gradasi tentang tujuan diri. Frustrasi karyawan yang timbul karena aspirasi promosi. Ini menjadi sebuah kebutuhan ego, frustrasi karena penyumbatan hasil yang diinginkan, untuk alasan apa pun dapat menyebabkan kerusakan komunikasi antara karyawan dengan organisasi. Putusnya komunikasi dapat menyebabkan terbentuknya penghalang psikologis yang menghalangi karyawan untuk mengakses atau bahkan mencari lebih banyak informasi yang relevan. Karyawan yang paling frustrasi adalah orang-orang yang paling sedikit mengetahui visi dan misi organisasi. Ini mungkin berarti kegagalan untuk mengantisipasi dan mencegah masalah di pihak organisasi serta individu di mana keduanya akan kalah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ketidakterlibatan karyawan terhadap pekerjaan pada PT BCA berpengaruh terhadap jarak fisik dan psikologis karyawannya. Peneliti melakukan penelitian di sebuah perusahaan bank swasta terbesar di Indonesia, yaitu PT BCA yang berlokasi di Jakarta yang beralasan karena perusahaan profesional. Sejalan dengan hal tersebut dapat menimbulkan tekanan dalam pekerjaan bagi karyawan yang mengarah pada jarak fisik dan psikologis karyawan.

Tinjauan Pustaka

Karyawan dapat mengalami krisis organisasi sebagai situasi yang penuh tekanan dan mengancam pada tingkat individu (Reilly, 2008a). *Job disengagement* pada karyawan dapat dilihat sebagai respons perlindungan diri terhadap efek krisis negatif yang tidak hanya memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan bagi organisasi (misalnya produktivitas yang lebih rendah), tetapi juga bagi individu (misalnya kelelahan atau pemutusan hubungan kerja) serta dua emosi negatif spesifik pekerjaan, yaitu kecemasan dan frustrasi (Jong & Broekman, 2021). Studi *disengagement* merujuk pada cara karyawan mengambil jarak emosional, kognitif, atau fisik dari pekerjaan, studi penarikan merujuk hanya pada aspek perilaku pelepasan. *Job disengagement* adalah situasi sementara dimana karyawan mengambil pilihan untuk tidak melakukan pekerjaan secara menyeluruh dalam perusahaannya. Terdapat faktor yang mempengaruhi *job disengagement*, yaitu *job-related uncertainty*, *job-related anxiety*, dan *job frustration*.

Job-Related Uncertainty

Permasalahan krisis pada karyawan dapat menimbulkan ketidakpastian dan ambiguitas. Ketidakpastian merupakan persepsi individu yang tidak dirasakan secara seragam bagi seluruh karyawan dalam masa krisis organisasi (Brashers et al., 2001a). *Job-related uncertainty* pada karyawan diakibatkan karena kurangnya informasi yang memadai dan rutinitas biasa yang terganggu serta dapat menimbulkan ancaman bagi karyawan.

Job-Related Anxiety

Anxiety adalah emosi yang erat dengan ketidakpastian dan krisis. *Anxiety* dapat dikatakan sebagai emosi dominan dalam menanggapi krisis organisasi. *Anxiety* didefinisikan sebagai keadaan emosional yang ditandai dengan perasaan takut, khawatir dan tegang, tekanan darah meningkat dan mengantisipasi ancaman atau bahaya di masa depan (Amiri et al., 2016). Kecemasan terjadi sebagai reaksi terhadap rangsangan, termasuk situasi baru dan potensi hasil yang tidak diinginkan. *Job-related anxiety* pada karyawan disebabkan oleh ketidakpastian selama krisis organisasi (van der Voet & Vermeeren, 2017b). Berbagai jenis stres cenderung menimbulkan dimensi yang berbeda dari kecemasan pekerjaan. Contohnya termasuk standar kinerja dan harapan yang harus terpenuhi, yang dapat menyebabkan kecemasan akan kekurangan pengawasan dan sanksi oleh atasan, yang dapat memprovokasi kecemasan sosial tertentu terhadap atasan, dan persaingan antara rekan kerja (Thomas M, n.d.) yang dapat memicu ketakutan akan penganiayaan; dan risiko kesehatan. Sifat pengaruh tempat kerja dibagi menjadi dua sisi, yaitu yang pertama adalah tempat kerja dapat mengerahkan efek positif pada kesejahteraan dengan menyediakan sosial dukungan, identitas, dan harga diri (Sczesny & Thau, 2004), sedangkan yang kedua ialah melibatkan tuntutan dan tekanan bahkan ancaman yang dapat memprovokasi kecemasan.

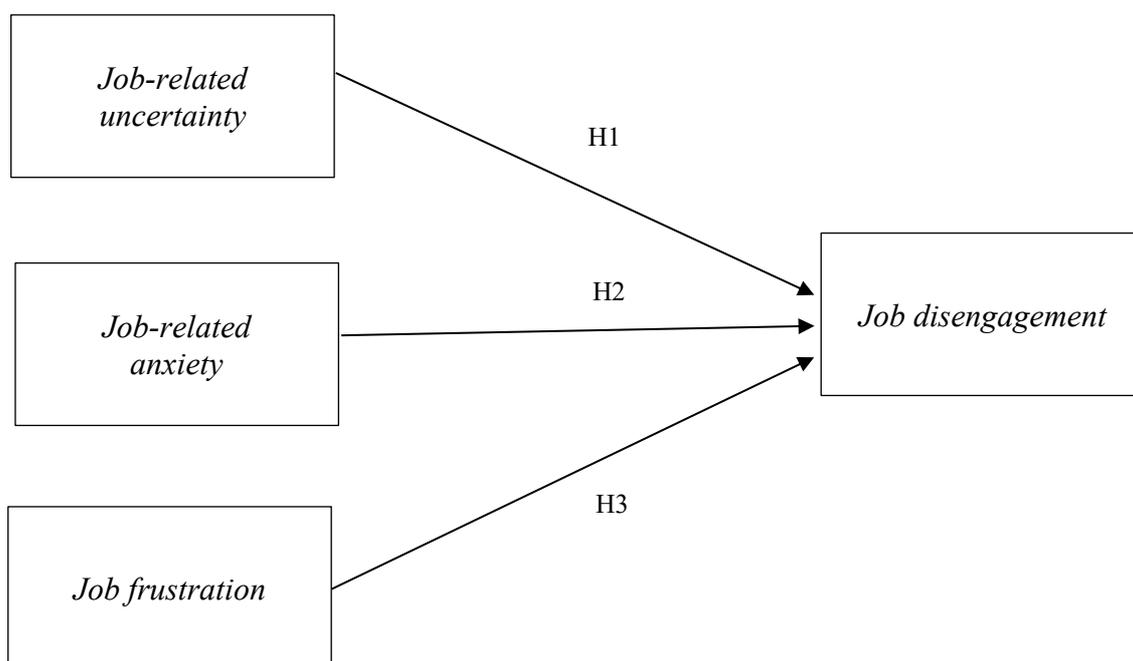
Job Frustration

Selama masa krisis, karyawan lebih cepat mengalami frustrasi pada pekerjaan. Kondisi kerja yang penuh tekanan dapat menyebabkan tingkat frustrasi kerja yang signifikan. *Job frustration* dapat terjadi dalam situasi berbeda dalam lingkungan pekerjaan (Sharhan & Yazdanifard, 2014). *Frustration* merupakan gangguan terhadap pencapaian tujuan atau aktivitas yang berorientasi pada tujuan dan gangguan terhadap pemeliharaan tujuan. Tingkat ketidakpastian terkait pekerjaan yang tinggi, baik tentang proses kerja sehari-hari atau posisi seseorang dalam organisasi dapat memicu frustrasi selama krisis.

Rerangka Konseptual

Ancaman yang dirasakan karyawan dalam krisis organisasi mempengaruhi *job disengagement*. Keadaan psikologis internal di mana individu terputus dari pekerjaan mereka yang terwujud dalam

perilaku yang menempatkan jarak fisik, mental, dan emosional antara pekerja, rekan kerja mereka, dan pekerjaan mereka.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

Job-Related uncertainty

Ketidakpastian merupakan persepsi seseorang terhadap apa yang tidak dirasakan secara bersamaan pada karyawan dalam masa krisis organisasi (Frandsen & Johansen, 2011). Di satu sisi, karyawan merasakan ketidakpastian tentang bagaimana melakukan pekerjaan mereka karena kurangnya informasi yang memadai dan/atau rutinitas biasa terganggu yang dapat menimbulkan ancaman bagi karyawan. Di sisi lain, ketidakpastian mungkin lebih bersifat eksistensial mengenai keamanan posisi seseorang dalam organisasi dan kelangsungan gaji seseorang (Frandsen & Johansen, 2011; Reilly, 2008b). Beberapa contoh ketidakpastian dalam perusahaan, seperti penurunan keterlibatan kerja, penurunan produktivitas dan peningkatan ketidakhadiran. Selain itu, ketidakpastian memiliki efek samping mental dan fisik. Ini dapat menyebabkan kecemasan, stres, atau bahkan kelelahan. Dengan kata lain, ketidakpastian akan menyebabkan penurunan produktivitas dan kinerja kerja.

H1. *Job-related Uncertainty* berpengaruh negatif dengan *Job Disengagement*.

Job-Related Anxiety

Kecemasan merupakan emosi yang seringkali terkait erat dengan ketidakpastian (Brashers et al., 2001b) dan krisis (Maitlis & Sonenshein, 2010; Reilly, 2008b; van der Voet & Vermeeren, 2017c). Kecemasan terjadi sebagai reaksi terhadap rangsangan, termasuk situasi baru dan potensi hasil yang tidak diinginkan. Kecemasan dalam bekerja dapat terlihat, seperti perasaan takut atau antisipasi negatif saat memikirkan atau bersiap untuk bekerja, serangan panik atau kecemasan yang terjadi di tempat kerja, dan merasa gugup atau gelisah saat bekerja. Kemudian, bentuk kecemasan yang dialami karyawan dalam perusahaan ialah ketidakmampuan untuk membangun jaringan secara efektif dengan pihak luar, merasa takut menghadiri acara bisnis, terdapat masalah dalam mengembangkan hubungan

dengan rekan kerja, merasa kurang percaya diri, dan kesulitan berbicara dalam rapat atau dalam menyampaikan pendapat.

H2. Job-related anxiety berpengaruh positif dengan Job Disengagement.

Job Frustration

Frustrasi pekerjaan dapat memiliki dampak negatif pada penilaian karyawan tentang ketersediaan dan kebermaknaan, yang selanjutnya akan mendorong pelepasan pekerjaan. Melihat hasil negatif lain dari frustrasi kerja, penelitian sebelumnya telah mengkonfirmasi hubungannya dengan kepuasan kerja yang lebih rendah, kinerja dan produktivitas kerja yang lebih rendah, kelelahan emosional (McHugh et al., 2011), perilaku kerja yang kontraproduktif dan peningkatan turnover intentions (McHugh et al., 2011). Beberapa penyebab paling umum dari stres atau frustrasi di tempat kerja ialah manajer yang tidak efektif, beban kerja dan tenggat waktu yang berlebihan, komunikasi yang buruk dan terbatasnya visibilitas pekerjaan anggota tim, dan akses yang buruk ke sumber daya atau informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

H3. Job frustration berhubungan positif dengan Job Disengagement.

METODE

Metodologi yang digunakan pada penelitian ini yaitu populasi yang merupakan seluruh karyawan PT BCA. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 67 orang. Variabel yang diteliti yaitu *job-related uncertainty*, *job-related anxiety*, *job frustration*, dan *job disengagement*. Perusahaan BCA merupakan perusahaan bank swasta (non pemerintah) terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang perbankan dan jasa keuangan. Karyawan dalam perusahaan mulai mengalami adanya jarak fisik dan ketegangan psikologis karena tuntutan pekerjaan yang tinggi. Hal ini juga disebabkan oleh adanya persaingan kerja yang ketat, karyawan dituntut untuk serba bisa dan sempurna dalam berbagai hal, dan komunikasi yang tidak berjalan dengan baik. Penelitian ini dilakukan di PT BCA yang berlokasi di kantor cabang yang bertujuan untuk mendapatkan responden yang akurat dan sesuai dengan penelitian ini.

Metode pengumpulan data primer dari responden dilakukan dengan survei, yaitu dengan cara teknik penyebaran kuisioner yang berisikan pernyataan-pernyataan terkait *job-related uncertainty*, *job-related anxiety*, *job frustration*, dan *job disengagement*. Keseluruhan jawaban responden terhadap setiap indikator atau item pernyataan diukur dengan menggunakan skala likert yaitu Sangat Setuju, Setuju, Cukup Setuju, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi berganda untuk mengetahui apakah *job-related uncertainty*, *job-related anxiety*, dan *job frustration*, memiliki pengaruh positif terhadap *job disengagement*. Dasar dalam pengambilan keputusan yaitu apabila $p\text{-value} \leq 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan, sementara apabila nilai $p\text{-value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
H1. <i>Job-related Uncertainty</i> berpengaruh negatif dengan <i>Job Disengagement</i> .	0.051	0.735	H1 tidak didukung

H2. <i>Job-related anxiety</i> berpengaruh positif dengan <i>Job Disengagement</i> .	0.518	0.013	H2 didukung
H3. <i>Job frustration</i> berhubungan positif dengan <i>Job Disengagement</i> .	1.803	0.000	H3 didukung

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama *job-related uncertainty* terhadap *job disengagement* memiliki nilai signifikan sebesar $0.735 \geq 0.05$ artinya hipotesis tidak berpengaruh positif *job-related uncertainty* terhadap *job disengagement*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan (Ruppel et al., 2022) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa hasil *job-related uncertainty* berpengaruh positif terhadap *job disengagement* sehingga tidak semua karyawan memiliki persepsi yang sama dalam masa krisis organisasi yang diakibatkan kurangnya informasi yang memadai dan rutinitas biasa yang terganggu dapat menimbulkan ancaman bagi karyawan.

Hasil hipotesis kedua *job-related anxiety* terhadap *job disengagement* memiliki nilai signifikan sebesar $0.013 \leq 0.05$ artinya hipotesis berpengaruh positif *job-related anxiety* terhadap *job disengagement*. Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan (Ruppel et al., 2022) bahwa terdapat pengaruh positif *job-related anxiety* terhadap *job disengagement* yang disimpulkan bahwa *anxiety* atau kecemasan terjadi sebagai reaksi terhadap rangsangan, termasuk situasi baru dan potensi hasil yang tidak diinginkan. *Anxiety* didefinisikan sebagai keadaan emosional yang ditandai dengan perasaan takut, khawatir dan tegang, tekanan darah meningkat dan mengantisipasi ancaman atau bahaya di masa depan. *Job-related anxiety* pada karyawan disebabkan oleh ketidakpastian selama krisis organisasi.

Hasil hipotesis ketiga *job frustration* terhadap *job disengagement* memiliki nilai signifikan sebesar $0.000 \leq 0.05$ artinya hipotesis berpengaruh positif *job frustration* terhadap *job disengagement*. Hasil penelitian tersebut juga memiliki hasil yang sama pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Ruppel et al., 2022) dimana selama masa krisis, karyawan lebih cepat mengalami frustrasi pada pekerjaan. Kondisi kerja yang penuh tekanan dapat menyebabkan tingkat frustrasi kerja yang tinggi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, maka ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara *job-related uncertainty* terhadap *job disengagement*, terdapat pengaruh positif antara *job-related anxiety* terhadap *job disengagement*, dan terdapat pengaruh positif antara *job frustration* terhadap *job disengagement* pada karyawan yang bekerja di PT BCA. Peneliti menyarankan agar model penelitian ini dapat digunakan dalam penelitian perusahaan lain karena konstruksi perspektif tentang ketidakamanan kerja berbeda dari perusahaan ke perusahaan sesuai dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan. Selain itu, hasil penelitian ini terbatas dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Artinya, hanya menggunakan satu perusahaan PT BCA di Jakarta dan hanya menggunakan variabel *job-related uncertainty*, *job-related anxiety*, dan *job frustration* sebagai faktor terukur yang mempengaruhi tingkat *job disengagement*. Perusahaan perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan sehat. Kemudian, memberikan penghargaan atas kerja keras karyawan dan memfasilitasi pengembangan skill karyawan agar fokus dalam pekerjaan dan dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas perusahaan semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., Fernandez de Arroyabe, J. C., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>
- Amiri, M., Rabiei, M., & Donyavi, V. (2016). Effectiveness of Mindfulness Training in Enhancing Executive Function and Decreasing Symptoms of Depression and Anxiety in Patients with Multiple Sclerosis (MS). *Journal of Behavioral and Brain Science*, 06(08), 329–336. <https://doi.org/10.4236/jbbs.2016.68032>
- Brashers, D. E., Babrow, A., Goldsmith, D., Jackson, S., Jacobs, S., & Neidig, J. (2001a). *Communication and Uncertainty Management*.
- Brashers, D. E., Babrow, A., Goldsmith, D., Jackson, S., Jacobs, S., & Neidig, J. (2001b). *Communication and Uncertainty Management*.
- Folkman, S. (2013). (2013). Encyclopedia of Behavioral Medicine. In *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. In *Corporate Communications* (Vol. 16, Issue 4, pp. 347–361). <https://doi.org/10.1108/13563281111186977>
- Jong, W., & Broekman, P. (2021). Crisis history and hindsight: A stakeholder perspective on the case of Boeing 737-Max. *Public Relations Inquiry*, 10(2), 185–196. <https://doi.org/10.1177/2046147X211001350>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 33, Issue 4).
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Linden, M., & Muschalla, B. (2007). Anxiety disorders and workplace-related anxieties. *Journal of Anxiety Disorders*, 21(3), 467–474. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2006.06.006>
- Linden, M., Muschalla, B., & Olbrich, D. (2008). The Job Anxiety Scale (JAS): The development of a new instrument for the assessment of workplace-related anxieties. *Zeitschrift Fur Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 52(3), 126–134. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.52.3.126>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- McHugh, M. D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J. P., Sloane, D. M., & Aiken, L. H. (2011). Nurses' widespread job dissatisfaction, burnout, and frustration with health benefits signal problems for patient care. *Health Affairs*, 30(2), 202–210. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2010.0100>
- Multivariate Data Analysis*. (n.d.).
- Muschalla B, L. M. (n.d.). *Arbeit macht Angst?!*
-

-
- Muschalla, B., Linden, M., & Olbrich, D. (2010). The relationship between job-anxiety and trait-anxiety-A differential diagnostic investigation with the Job-Anxiety-Scale and the State-Trait-Anxiety-Inventory. *Journal of Anxiety Disorders*, 24(3), 366–371. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2010.02.001>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Reilly, A. H. (2008a). The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 331–351. <https://doi.org/10.1177/1523422307313659>
- Reilly, A. H. (2008b). The Role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 331–351. <https://doi.org/10.1177/1523422307313659>
- Ruppel, C., Stranzl, J., & Einwiller, S. (2022). Employee-centric perspective on organizational crisis: how organizational transparency and support help to mitigate employees' uncertainty, negative emotions and job disengagement. *Corporate Communications*, 27(5), 1–22. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2022-0045>
- Sczesny, S., & Thau, S. (2004). General health assessment vs. Job satisfaction: The relationship of indicators of subjective well-being with self-reported absenteeism. *Zeitschrift Fur Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 48(1), 17–24. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.48.1.17>
- Sharhan, N. A., & Yazdanifard, R. (2014). Implying an International Strategic Recruitment and Its Impact on Local Workers. *American Journal of Industrial and Business Management*, 04(03), 134–140. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.43020>
- Spielberger CD, L. L. G. P. S. P. (n.d.). *Emotion and Adaptation*.
- Thomas M, H. C. (n.d.). *The darker side of groups*.
- van der Voet, J., & Vermeeren, B. (2017a). Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? *American Review of Public Administration*, 47(2), 230–252. <https://doi.org/10.1177/0275074015625828>
- van der Voet, J., & Vermeeren, B. (2017b). Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? *American Review of Public Administration*, 47(2), 230–252. <https://doi.org/10.1177/0275074015625828>
- Van Der Voet, J., & Vermeeren, B. (2017c). Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? *American Review of Public Administration*, 47(2), 230–252. <https://doi.org/10.1177/0275074015625828>



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).