

## **DAMPAK TEKANAN KINERJA TERHADAP PENILAIAN STRES, REGULASI DIRI DAN PERILAKU KERJA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR**

**Nur Hasanah**

Prodi Doktor Ilmu Manajemen Fak Ekonomika dan Bisnis UGM

Email: nur\_hasanah@mail.ugm.ac.id

### ***Abstrak***

*Tekanan kinerja berorientasi pada upaya karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka. Namun, masih belum definitif apakah tekanan kinerja berfungsi sebagai strategi yang efektif atau tidak efektif dalam menghasilkan perilaku kerja yang menguntungkan. Studi ini menganalisis dengan cermat sifat dinamis dari tekanan kinerja. Berdasarkan studi literatur, penulis berteori bahwa reaksi terhadap tekanan kinerja dipengaruhi oleh fluktuasi harian terhadap bagaimana tekanan tersebut dinilai, dan fluktuasi ini menjelaskan mengapa tekanan kinerja dapat menjadi pedang bermata dua dengan menghasilkan efek samping yang baik dan buruk bagi organisasi. Penulis memperkirakan bahwa, pada tingkat harian, tekanan kinerja dapat dianggap sebagai suatu ancaman, yang berpotensi mengakibatkan penurunan kemampuan pengaturan diri, sehingga menjelaskan perilaku disfungsional, seperti ketidaksopanan. Tekanan kinerja harian juga dapat dinilai sebagai tantangan, yang memunculkan keterlibatan yang menjelaskan peningkatan kecakapan tugas dan kewarganegaraan. Sifat resiliensi diperkirakan akan memoderasi efek-efek tersebut, mendorong individu untuk menilai tekanan kinerja sebagai tantangan alih-alih sebagai ancaman. Hal ini, pada gilirannya, akan mengurangi dampak penurunan pengaturan diri yang dapat menghasilkan perilaku disfungsional, serta meningkatkan dampak keterikatan yang berkontribusi pada perilaku fungsional.*

**Kata Kunci:** *Tekanan kinerja, ketidaksopanan, kecakapan tugas, kewargaan, resiliensi sifat*

### ***Abstract***

*Performance pressure pertains to the impetus exerted on employees to enhance their performance outcomes. Nonetheless, it remains ambiguous whether performance pressure functions as a constructive or counterproductive strategy for fostering advantageous work behaviours. This study investigates the evolving characteristics of performance pressure. Drawing upon a comprehensive review of the literature, we propose that responses to performance pressure are shaped by daily variations in the appraisal of such pressure. These fluctuations elucidate the dual nature of performance pressure, which can yield both beneficial and detrimental consequences for organizations. We posited that, on a daily basis, performance pressure may be perceived as a threat, resulting in diminished self-regulation, which accounts for maladaptive behaviours (e.g., incivility). Daily performance pressure may also be appraised as a challenge, leading to engagement that explains increased task proficiency and citizenship. Trait resiliency is believed to serve as a moderating factor in these dynamics, allowing performance pressure to be perceived as a challenge rather than a threat. This shift in perception subsequently mitigates the adverse effects of diminished self-regulation that can lead to dysfunctional behaviours, while simultaneously enhancing the positive effects of engagement that foster functional behaviours.*

**Keywords:** *Performance pressure, incivility, task proficiency, citizenship, trait resiliency*

## 1. PENDAHULUAN

Agar tetap kompetitif, organisasi sering mendorong karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka. Upaya restrukturisasi dan perampingan organisasi telah memperlancar proses organisasi dan mengurangi kelemahannya dalam banyak hal. Namun, upaya ini juga menghasilkan penekanan yang signifikan pada kinerja karyawan. Akibatnya, karyawan merasakan dorongan untuk bekerja dengan lebih giat, lebih efisien, dan lebih cepat, terutama karena mereka sangat menyadari bahwa kinerja mereka berkaitan erat dengan berbagai konsekuensi yang mungkin timbul. Memenuhi dan melampaui ekspektasi kinerja dapat meningkatkan peluang untuk mendapatkan promosi, kenaikan gaji, serta fasilitas kerja lainnya. Tidak memenuhi harapan kinerja dapat meningkatkan risiko diturunkan jabatan, ditempatkan pada masa percobaan, atau bahkan diberhentikan.

Tuntutan kinerja yang tinggi, disertai dengan imbalan berupa penghargaan dan jaminan keamanan kerja, dapat dianggap sebagai strategi yang efektif dalam memotivasi karyawan. Namun, kebutuhan untuk meningkatkan kinerja dalam menghadapi potensi konsekuensi negatif dapat sangat membebani karyawan dengan menciptakan tekanan ke dalam dirinya. Pengalaman ini disebut tekanan kinerja, yaitu urgensi untuk mencapai tingkat kinerja tinggi karena kinerja terkait dengan konsekuensi substansial (Mitchell et al., 2018).

Tekanan kinerja merupakan sumber stres kerja yang signifikan bagi karyawan. Namun, sampai saat ini, literatur belum banyak menyajikan gambaran yang jelas tentang bagaimana karyawan menangani dan bereaksi terhadap tekanan ini. Sebagai ilustrasi, sejumlah penelitian telah mengindikasikan bahwa tekanan kinerja dapat meningkatkan motivasi serta perilaku kerja yang fungsional (misalnya, Eisenberger & Aselage, 2009). Penelitian lain telah menunjukkan bahwa tekanan kinerja dapat merugikan perilaku fungsional, seperti kreativitas (Shalley & Perry-Smith, 2001), serta memotivasi perilaku yang tidak etis (Robertson & Ryman, 2001). Bahkan yang lebih membingungkan adalah bahwa Gardner (2012) menemukan bahwa tekanan kinerja menghasilkan hasil positif dan negatif dalam tim kerja.

Temuan yang tidak konsisten ini mengindikasikan bahwa tekanan kinerja berpotensi berfungsi sebagai pedang bermata dua, menghasilkan dampak positif dan negatif bagi organisasi. Mengingat konsekuensi disfungsi dari tekanan kinerja, menahan diri dari menekan karyawan tampaknya merupakan strategi yang logis. Namun, penelitian telah menunjukkan bahwa kurangnya tekanan tidak sepenuhnya efektif. Tanpa adanya tekanan, kinerja dapat mengalami stagnasi (Gardner, 2012). Sifat tekanan kinerja yang membingungkan menyiratkan bahwa mungkin ada suatu sumber stres yang unik bagi karyawan. Artinya, penelitian secara umum telah mengidentifikasi bahwa stresor yang dianggap sebagai ancaman (*hindrance stressors*) dapat memicu perilaku disfungsi, sementara stresor yang dipersepsikan sebagai tantangan (*challenge stressors*) dapat menghasilkan perilaku fungsional (lihat Ganster & Rosen, 2013).

Karena tekanan kinerja dapat memunculkan dua jenis perilaku, yaitu perilaku fungsional dan perilaku disfungsi, kemungkinan adanya fluktuasi dalam penilaian subyektif karyawan terhadap tekanan kinerja—baik dipersepsikan sebagai ancaman maupun tantangan—seiring berjalannya waktu dapat menjelaskan hasil yang paradoks ini. Lazarus dan Folkman (1984: 33), dalam karya teoretis mereka yang seminal mengenai stres, mengemukakan bahwa suatu stresor tunggal dapat dievaluasi sebagai baik ancaman maupun tantangan, dan penilaian ini dapat berfluktuasi seiring berjalannya waktu. Mitchell et al. (2018) berpendapat bahwa tekanan kinerja adalah pemicu stres kerja yang unik dan dinamis. Meskipun Lazarus dan Folkman (1984) mengemukakan bahwa suatu stresor tunggal dapat dievaluasi sebagai ancaman maupun tantangan, penerapan konvensional dari teori mereka

dalam bidang ilmu organisasi telah mengklasifikasikan stresor hanya sebagai ancaman atau tantangan, tanpa mempertimbangkan keduanya secara bersamaan (misalnya, Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; LePine, Podsakoff, & LePine, 2005; Podsakoff, LePine, & Podsakoff, 2007).

Model stres lainnya (misalnya, kontrol-tuntutan pekerjaan, Karasek, 1979; sumberdaya-tuntutan pekerjaan, Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; konservasi sumber daya, Hobfoll, 1989) menekankan bahwa stresor kerja hanya dapat mengalirkan (bukan meningkatkan) keadaan energi internal (yaitu, pengaturan diri), dan bahwa faktor-faktor tertentu (misalnya, kontrol) dapat mengisi kembali energi. Meskipun pandangan-pandangan ini memiliki signifikansi yang besar, temuan yang tidak konsisten mengindikasikan perlunya pendekatan baru yang dapat menjelaskan fluktuasi dalam pengalaman stres (misalnya Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Ganster & Rosen, 2013). Tipe tertentu dari stres kerja, seperti tekanan kinerja, dapat menguras atau, sebaliknya, memberikan energi pada sumber daya individu (Mitchell et al., 2018). Secara umum, literatur ini telah mempertimbangkan faktor-faktor yang menghabiskan energi dan memulihkan energi secara terpisah dengan sebagian besar studi berfokus pada penipisan regulasi diri terkait dengan situasi yang menimbulkan stres (misalnya Chan & Wan, 2012; Dai, Milkman, Hofmann, & Staats, 2015). Hanya sedikit perhatian yang telah diberikan kepada kondisi-kondisi pengaturan diri yang positif yang timbul dari jenis situasi tersebut (lihat Britt, Adler, & Bartone, 2001).

Secara khusus, fluktuasi dalam penilaian tekanan kinerja sebagai ancaman atau tantangan secara berbeda memengaruhi regulasi diri atau sumber daya internal (yaitu, energi) yang dapat menghasilkan perilaku yang terarah pada pencapaian tujuan (Carver & Scheier, 1998). Setiap hari, tekanan kinerja dapat dinilai sebagai ancaman, di mana potensi bahaya dari situasi ini dapat menghabiskan sumber daya diri yang terkait dengan pengaturan diri (keadaan yang disebut penurunan pengaturan diri; Baumeister, 2002), yang kemudian menimbulkan perilaku disfungsional yaitu, ketidaksopanan (*incivility*). Setiap hari, tekanan kinerja juga dapat dinilai sebagai tantangan, di mana potensi manfaat dari situasi ini dapat meningkatkan sumber daya diri yang terkait dengan pengaturan diri (keadaan yang disebut keterikatan/keterlibatan (*engagement*); (Crawford, LePine, & Rich, 2010), yang kemudian meningkatkan perilaku fungsional (yaitu, kecakapan tugas/task proficiency), dan kewarganegaraan/citizenship). Singkatnya, tekanan kinerja dapat diprediksi berhubungan dengan penilaian ancaman dan tantangan dan penilaian ini menjelaskan manfaat dan bahaya dari tekanan tersebut.

Teori Lazarus (1966) mengemukakan bahwa respons terhadap stres dipengaruhi oleh karakteristik stabil individu. Resiliensi sebagai suatu karakteristik memengaruhi cara individu menilai dan mengatasi stresor seiring berjalannya waktu, karena hal ini membentuk suatu perspektif optimis melalui mana individu cenderung mengevaluasi lingkungan mereka (lihat Glantz & Johnson, 2002). Individu dengan resiliensi sifat (*trait resilience*) yang tinggi dapat bereaksi terhadap stressors secara fungsional karena kecenderungan mereka untuk menilai stresor sebagai tantangan, sedangkan individu dengan resiliensi sifat yang rendah akan bereaksi terhadap stresor secara disfungsional karena kecenderungan mereka menilai stresor sebagai ancaman (Waugh, Taruhan, Taruhan, Fredrickson, Noll, & Taylor, 2008). Mengingat dampaknya terhadap kemampuan dalam mengatasi masalah serta pengaturan diri, peneliti memperkirakan bahwa resiliensi berperan sebagai moderator terhadap pengaruh tekanan kinerja harian terhadap penilaian stres. Hal ini berpotensi menciptakan suatu alur yang lebih fungsional dalam efek akhir dari pengalaman stres. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dengan cermat sifat dinamis dari tekanan kinerja.

## 2. METODE

Studi ini menggunakan metode *literature review* dengan menggunakan referensi jurnal internasional bereputasi terindeks scopus.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Performance pressure (Tekanan Kinerja)*

Tekanan kinerja merupakan suatu bentuk tekanan yang bersifat khusus, yang berakar pada keyakinan bahwa perjuangan untuk mencapai keunggulan dalam kinerja adalah suatu keharusan, serta bahwa upaya yang dilakukan dalam konteks kinerja akan dianalisis dan dihubungkan dengan konsekuensi yang signifikan (Gardner, 2012; Gutnick, Walter, Nijstad, & De Dreu, 2012). Kombinasi antara harapan akan kinerja yang lebih tinggi dan konsekuensi yang signifikan menghasilkan ketegangan atau urgensi bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal (Baumeister, 1984; Lazarus, 2000). Pengalaman subjektif dari tekanan kinerja diinternalisasi sehingga menciptakan gairah. Oleh karena itu, para ahli mengidentifikasi tekanan kinerja sebagai penggerak (aktivator) dalam proses stres (Gutnick et al., 2012; Lazarus, 2000).

Namun, tekanan kinerja berbeda dari bentuk stres kerja lainnya, seperti beban kerja yang berlebihan (Karasek, 1979), atau tekanan untuk mempercepat penyelesaian tugas (misalnya, tekanan waktu; Gardner, 2012). Tekanan kinerja adalah urgensi untuk meningkatkan kinerja untuk mencapai konsekuensi yang diinginkan dan untuk menghindari konsekuensi negatif (Lazarus, 2000). Karyawan yang mengalami tekanan kinerja memahami bahwa memenuhi dan melampaui ekspektasi kinerja dapat menghasilkan promosi, kenaikan gaji, dan manfaat lainnya, dan gagal memenuhi harapan dapat mengakibatkan ditempatkan pada masa percobaan, pemutusan hubungan kerja, dan hasil berbahaya lainnya. Konsekuensi yang melekat ini menimbulkan dorongan untuk meningkatkan kinerja, yang kemudian terinternalisasi dan menghasilkan rasa urgensi (yaitu, tekanan; Baumeister, 1984).

### *Appraisal of Challenges and Threats*

Teori penilaian kognitif terhadap stres yang dikemukakan oleh Lazarus dan Folkman pada tahun 1984 menyatakan bahwa cara individu mengevaluasi suatu stresor dapat menghasilkan proses penanggulangan yang beragam. Stresor yang dianggap sebagai ancaman menghasilkan perhatian internal terhadap potensi bahaya atau kesulitan yang berkaitan dengan penanganan situasi tersebut. Stresor yang dinilai sebagai tantangan dapat menciptakan fokus internal pada peluang potensial dan pertumbuhan diri dari suatu situasi. Penelitian stres telah menunjukkan bahwa penilaian kontras ini dapat memotivasi perilaku yang sangat berbeda: penilaian ancaman memotivasi perilaku disfungsional, dan penilaian tantangan memotivasi perilaku fungsional (lihat Bliese, Edwards, & Sonnentag, 2017; Ganster & Rosen, 2013). Mengingat penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa tekanan kinerja dapat memunculkan perilaku fungsional dan disfungsional (Eisenberger & Aselage, 2009; Robertson & Rymon, 2001; Shalley & Perry-Smith, 2001), Mitchell et al. (2018) berpendapat bahwa reaksi paradoks ini dapat dijelaskan oleh fluktuasi bagaimana tekanan kinerja dinilai.

### *Self-regulation (Pengaturan Diri)*

Para ahli telah mengamati bahwa kemungkinan pengalaman stres dapat berfluktuasi seiring berjalannya waktu. Sebagai ilustrasi, Lazarus dan Folkman (1984: 33) menyatakan bahwa penilaian terhadap ancaman dan tantangan tidak bersifat eksklusif, yang berarti bahwa suatu stresor dapat dievaluasi sebagai ancaman sekaligus tantangan. Carver dan Scheier (1998) mengemukakan argumen yang sejalan mengenai pengaturan diri, yang didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengelola respons terhadap rangsangan tertentu dalam konteks perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan. Secara khusus,

mereka berargumen bahwa variasi dalam perhatian terhadap penilaian stresor menjelaskan apakah pengaturan diri berada dalam keadaan yang meningkat atau menurun. Pengaturan diri sering kali diilustrasikan sebagai "bank" yang menyimpan sumber daya diri (atau energi).

Ketika individu memiliki cadangan sumber daya diri yang lebih melimpah, perilaku yang sesuai atau terkontrol cenderung muncul. Namun, ketika sumber daya pribadi telah terkuras, perilaku yang tidak pantas atau tidak terkendali dapat muncul. Sejalan dengan konsep ini, teori psikologis yang sedang berkembang mengenai stres (Crum, Salovey, & Achor, 2013) mengindikasikan bahwa fluktuasi harian dalam deplesi dan energi akibat stres mencerminkan paradoks stres. Dalam hal ini, sumber tunggal stres, seperti tekanan kinerja, dapat menghasilkan kondisi energi yang tampak kontradiktif, atau yang berkaitan dengan pengaturan diri.

#### ***Self-regulation Depletion (Penipisan pengaturan diri) dan Engagement (keterikatan)***

Mengacu pada prinsip-prinsip yang diuraikan oleh Carver dan Scheier (1998), Crum et al. (2013), serta Lazarus dan Folkman (1984), Mitchell et al. (2018) mengemukakan bahwa tekanan kinerja merupakan suatu stresor yang bersifat unik dan dinamis. Mengingat bahwa tekanan kinerja merupakan "kombinasi faktor" (baik yang bersifat positif maupun negatif) yang menimbulkan rasa urgensi untuk meningkatkan kinerja, dengan mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin timbul (Baumeister, 1984), diharapkan karyawan akan mengalami fluktuasi dalam perhatian mereka terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan tekanan kinerja. Karyawan dapat fokus pada atribut tekanan kinerja yang menakutkan dan melelahkan (misalnya, penilaian ancaman), dan mereka juga dapat fokus pada atribut tekanan kinerja yang menguntungkan (misalnya penilaian tantangan). Fluktuasi perhatian ini memengaruhi penilaian terhadap tekanan kinerja seiring berjalannya waktu, yang selanjutnya berdampak pada pengaturan diri dengan cara yang berbeda (yaitu, deplesi/penipisan dan keterikatan/keterlibatan) serta menjelaskan mengapa perilaku fungsional dan disfungsional dapat muncul.

#### ***Dampak dari tekanan kinerja yang dianggap sebagai ancaman terhadap penurunan regulasi diri.***

Tekanan kinerja dapat dipandang sebagai suatu ancaman. Sesuai sifatnya, tekanan kinerja menyampaikan kepada karyawan bahwa upaya di masa lalu tidak cukup baik dan bahwa mereka harus meningkatkan kemampuan mereka untuk meningkatkan kinerja (Sitkin et al., 2011). Harapan akan peningkatan kinerja mendorong karyawan untuk mempertanyakan, merevisi, atau mengeliminasi upaya yang telah dilakukan sebelumnya, serta mengadaptasi rutinitas yang ada agar dapat secara efektif memenuhi tuntutan kinerja (Rousseau, 1997). Permintaan akan kinerja yang lebih tinggi dapat mengalihkan perhatian karyawan terhadap kemungkinan bahwa upaya harian mereka tidak memadai dalam mencapai tujuan kinerja yang ditetapkan (Dalal, Lam, Weiss, Welsh, & Hulin, 2009). Selanjutnya, karyawan dapat memusatkan perhatian pada dampak negatif yang akan timbul jika kinerja tidak ditingkatkan. Dalam hal ini, tekanan kinerja mungkin menekankan sifat lemah dari pekerjaan karyawan dan fakta bahwa pekerjaan mereka bergantung pada peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, penekanan pada aspek negatif dari tekanan kinerja dapat menyebabkan tekanan tersebut dianggap sebagai suatu ancaman.

Stresor yang dianggap sebagai ancaman menghasilkan proses penanganan masalah yang tidak menguntungkan, yaitu deplesi pengaturan diri (Folkman & Lazarus, 1988). Pada saat-saat di mana seorang karyawan menganggap tekanan kinerja sebagai suatu ancaman, individu tersebut cenderung terfokus dan merasa tertekan oleh elemen-elemen situasi yang menimbulkan kecemasan dan kekhawatiran (Folkman & Lazarus, 1985). Secara khusus,

para karyawan akan memfokuskan perhatian mereka pada tantangan yang dihadapi dalam upaya meningkatkan kinerja serta konsekuensi negatif yang mungkin timbul apabila tuntutan kinerja tidak terpenuhi. Segala bentuk ketidakpuasan yang bersifat negatif merupakan pengalaman yang melelahkan, dengan teori dan penelitian yang menunjukkan bahwa hal tersebut menguras kemampuan regulasi diri (lihat Baumeister, 2002). Keadaan terkuras ini disebut sebagai penipisan pengaturan diri atau kekurangan sumber daya diri dan energi, di mana individu tidak dapat mempertahankan fungsi eksekutif (misalnya membuat pilihan aktif, menyelesaikan masalah yang rumit; lihat Baumeister, 2002). Sebagai contoh, penelitian telah menunjukkan bahwa penilaian ancaman menghambat aliran darah dan fungsi fisik jantung, yang menurunkan energi (Seery, 2011).

Penilaian terhadap ancaman juga telah terbukti dapat merugikan kondisi psikologis, mengganggu konsentrasi, serta meningkatkan persepsi bahwa tugas yang dihadapi terlalu sulit (Hagger, Wood, Stiff, & Chatzisarantis, 2010). Dengan demikian, penilaian ancaman yang berasal dari tekanan kinerja akan menghabiskan sumber daya diri terkait dengan pengaturan diri. Fokus karyawan pada malapetaka yang akan datang dari tekanan kinerja (yaitu, penilaian ancaman) akan mengeringkan sumber daya diri mereka, yang membuat mereka berada dalam kondisi penipisan regulasi diri. Oleh karena itu, kami mengajukan proposisi sebagai berikut:

Proposisi 1. Secara harian, terdapat efek positif yang tidak langsung dari tekanan kinerja terhadap penipisan regulasi diri melalui evaluasi ancaman.

### ***Dampak Tekanan Kinerja yang Dikenali sebagai Tantangan terhadap Keterikatan dan Keterlibatan.***

Tekanan kinerja dapat juga dipandang sebagai suatu tantangan. Harapan akan kinerja yang tinggi dapat membentuk dasar bagi pertumbuhan dan pengembangan individu (misalnya Rousseau, 1997; Sitkin et al., 2011). Dengan pendekatan ini, tekanan kinerja dapat dipahami sebagai kesempatan bagi karyawan untuk merestrukturisasi keterampilan mereka serta memfokuskan perhatian mereka pada penyelesaian tugas dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Sebagai contoh, penelitian telah menunjukkan bahwa tekanan kinerja memungkinkan karyawan untuk menunjukkan kemampuan mereka dan merangsang eksplorasi dan pembelajaran yang memfasilitasi peningkatan kinerja (Winter, 2000). Selanjutnya, sejumlah urgensi yang timbul akibat tekanan kinerja berasal dari potensi konsekuensi positif, seperti promosi, peningkatan gaji, atau peluang untuk pengembangan karier, yang seharusnya dapat memotivasi peningkatan kinerja (Baumeister, 1984). Secara keseluruhan, penekanan pada aspek positif dari tekanan kinerja—yaitu peluang untuk pertumbuhan dan potensi untuk keuntungan pribadi—akan menghasilkan persepsi tekanan yang dianggap sebagai tantangan.

Stres yang dinilai sebagai tantangan akan memicu proses mengatasi masalah secara positif yang memperkuat pengaturan diri (Folkman & Lazarus, 1985). Ketika seorang karyawan menganggap tekanan kinerja sebagai tantangan, individu tersebut akan lebih terfokus pada peluang untuk meningkatkan kinerja mereka, termasuk aspek pertumbuhan, pengembangan, dan penghargaan. Pengalaman dalam mengatasi masalah secara konstruktif ini akan memperkuat sumber daya internal yang diperlukan untuk perilaku pengaturan diri. Sebagai contoh, individu yang merasakan tantangan akibat suatu peristiwa akan menunjukkan keadaan kognitif yang stabil melalui pertimbangan rasional, pemikiran positif, dan kemampuan untuk beradaptasi (McCrae, 1984). Hal ini juga tercermin dalam emosi positif yang mereka alami, seperti kegembiraan (Folkman & Lazarus, 1985). Dengan demikian, penilaian tantangan yang berasal dari tekanan kinerja akan meningkatkan sumber daya diri (Macey & Schneider, 2008). Dalam bidang ilmu organisasi, kondisi regulasi diri

yang meningkat dikenal sebagai keterlibatan (engagement) (Crawford et al., 2010). Keterlibatan akan melibatkan pemanfaatan energi fisik, kognitif, dan afektif (Kahn, 1990; Rich, LePine, & Crawford, 2010). Energi fisik terwujud melalui kondisi pengeluaran tenaga dan kemampuan fisik yang aktif. Energi kognitif ditangkap melalui tingkat kesadaran dan ketangkasan mental yang tinggi. Energi emosional tercermin dalam hubungan empatik dengan orang lain dan semangat untuk bekerja. Sumber energi muncul secara bersamaan sebagai suatu bentuk keterlibatan (Kahn, 1992), yang menghasilkan kekuatan agen yang secara simultan terletak pada “tangan, kepala, dan hati” para karyawan (Ashforth & Humphrey, 1995: 110). Dengan demikian, fokus karyawan pada manfaat yang diperoleh dari tekanan kinerja (yaitu, penilaian tantangan) akan memicu pengaturan diri, yang tercermin dalam keterlibatan. Oleh karena itu, proposisi yang diajukan adalah:

Proposisi 2. Secara harian, terdapat efek positif yang tidak langsung dari tekanan kinerja terhadap keterlibatan, yang dimediasi oleh penilaian tantangan.

### ***Dampak Tidak Langsung dari Tekanan Kinerja terhadap Perilaku Karyawan***

Menurut teori stres yang dikemukakan oleh Lazarus (1966, dalam Mitchell et al., 2018) dan teori pengaturan diri yang diusulkan oleh Carver dan Scheier (1998), analisis mendalam terhadap proses stres yang dinamis sangat krusial untuk memahami alasan di balik munculnya perilaku yang beragam sebagai respons terhadap pengalaman stres. Dalam konteks ini, peneliti menganalisis dampak tidak langsung dari tekanan kinerja, yang dimediasi oleh penilaian stres dan pengaturan diri, terhadap berbagai bentuk perilaku kinerja di tempat kerja. Mengingat fokus peneliti pada memahami proses stres yang dinamis, peneliti memperkirakan perilaku kinerja pekerjaan yang juga bersifat dinamis. Rotundo dan Sackett (2002) mengidentifikasi tiga kategori utama kinerja pekerjaan yang menghasilkan variasi dalam diri individu, yaitu: penyimpangan (perilaku yang merugikan organisasi dan anggotanya; Robinson & Bennett, 1995), kinerja tugas (perilaku yang menyelesaikan tugas dan tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan bagi organisasi; Motowidlo, 2003 dalam Mitchell et al., 2018), dan kewarganegaraan (perilaku yang berkontribusi terhadap tujuan dengan meningkatkan kualitas lingkungan sosial dan psikologis; Motowidlo, 2003 dalam Mitchell et al., 2018).

*Deviance* (penyimpangan) adalah tipe kinerja pekerjaan yang disfungsi karena berbahaya dan merusak dasar organisasi (Pearson & Porath, 2005). Oleh karena itu, hal tersebut dapat dianggap kontraproduktif bagi organisasi (Motowidlo, 2003 dalam Mitchell et al., 2018). Kinerja tugas dan kewarganegaraan dapat dikategorikan sebagai jenis kinerja pekerjaan yang bersifat fungsional, mengingat bahwa perilaku ini berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009) serta memberikan nilai tambah bagi organisasi (Motowidlo, 2003 dalam Mitchell et al., 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Dalal et al. (2009) menunjukkan bahwa perilaku kinerja pekerjaan mengalami variasi yang signifikan di dalam individu, dan bahwa variasi tersebut dapat dijelaskan oleh kondisi spesifik yang terjadi secara bersamaan. Mereka menemukan bahwa kondisi negatif secara eksklusif menjelaskan perilaku kinerja pekerjaan disfungsi dalam diri individu, sedangkan kondisi positif secara eksklusif menjelaskan perilaku kinerja pekerjaan fungsional dalam diri individu. Dalal et al. (2009) menemukan bahwa kondisi negatif hanya menjelaskan bentuk-bentuk penyimpangan antarpribadi yaitu tindakan antarpribadi yang tidak sopan terhadap orang lain di tempat kerja. Mengingat bukti masa lalu dari efek within-person untuk perilaku kinerja disfungsi dan fungsional, peneliti berteori bahwa fluktuasi penilaian dan status pengaturan diri dari tekanan kinerja akan menjelaskan munculnya perilaku kinerja disfungsi (yaitu,

*incivility*/ketidaksopanan) dan perilaku kinerja fungsional (yaitu, kemahiran tugas dan kewarganegaraan).

### ***Dampak tidak langsung dari tekanan kinerja terhadap perilaku ketidaksopanan***

Ketidaksopanan merupakan suatu bentuk penyimpangan dalam interaksi antarpribadi, yang mencerminkan pelanggaran halus terhadap etika sosial serta norma-norma interaksi yang layak (Robinson, 2008 dalam Mitchell et al., 2018). Contoh dari ketidaksopanan ini meliputi perilaku kasar, tindakan tidak sopan, atau pengungkapan rasa tidak hormat terhadap individu lain (Andersson & Pearson, 1999). Karakteristik intensitas rendah dari ketidaksopanan menyulitkan pengamat dalam memahami niat di balik perilaku tersebut. Dalam hal ini, ketidaksopanan adalah bentuk penyimpangan yang relatif aman karena aktor lebih kecil kemungkinannya dipanggil atau dihukum karena perilaku tersebut (O'Reilly, Robinson, Berdahl, & Banki, 2015).

Peneliti mengusulkan bahwa tekanan kinerja yang dinilai mengancam akan menimbulkan ketidaksopanan karena karyawan ini akan berada dalam kondisi regulasi diri yang berkurang. Pengaturan diri membantu dalam menjaga perilaku yang sesuai yaitu menyediakan individu dengan sumber daya diri yang dibutuhkan untuk mengendalikan perilaku mereka dan memenuhi standar perilaku yang sesuai (Baumeister, 2002; Carver & Scheier, 1998). Singkatnya, kumpulan sumber daya diri diperlukan untuk mempertahankan perilaku yang tepat karena bertindak secara sipil membutuhkan kontrol dan upaya eksekutif (Andersson & Pearson, 1999). Sebaliknya, kondisi regulasi diri yang berkurang akan membuat karyawan terlalu lelah untuk memantau dan mengarahkan perilaku mereka untuk memenuhi standar yang sesuai. Menjadi terkuras membuat tumpul kemampuan karyawan untuk menegakkan harapan yang sesuai mengenai perawatan antarpribadi, yang akhirnya mendorong ketidaksopanan (Baumeister, Schmeichel, & Vohs, 2007 dalam Mitchell et al., 2018).

Ketika berfokus pada tekanan kerja negatif, karyawan memiliki “lebih sedikit energi, motivasi, dan waktu untuk memperhatikan peradaban,” yang menghasilkan ketidaksopanan (Pearson, Andersson, dan Porath, 2005: 181). Karena tekanan kinerja yang dinilai mengancam akan menghabiskan sumber daya diri, karyawan dalam kapasitas yang berkurang ini akan terlalu terkuras untuk memantau perilaku mereka, yang mengakibatkan ketidaksopanan terhadap orang lain. Oleh karena itu, proposisi yang diajukan adalah sebagai berikut:

Proposisi 3. Secara harian, terdapat efek tidak langsung yang positif dari tekanan kinerja terhadap ketidaksopanan, yang dimediasi oleh penilaian ancaman dan penipisan regulasi diri.

### ***Dampak tidak langsung dari tekanan kinerja terhadap kompetensi tugas dan tanggung jawab kewarganegaraan.***

Kecakapan tugas adalah memenuhi dan berpotensi melampaui persyaratan peran. Karyawan yang cakap melaksanakan tanggung jawab pekerjaan inti mereka dengan baik dan memastikan tugas inti diselesaikan dengan baik (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Kemampuan dalam melaksanakan tugas berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi, di mana karyawan yang kompeten mengubah bahan baku menjadi produk yang bernilai serta menambah wawasan intelektual yang diperlukan untuk produk dan layanan (Campbell, 1990 dalam Mitchell et al., 2018). Kewarganegaraan berkontribusi pada peningkatan kualitas lingkungan kerja sosial dan psikologis dengan mendorong kolaborasi dan interaksi sosial di antara anggota kelompok kerja, seperti menunjukkan sikap sopan santun dan membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan (Organ, 1988 dalam

Mitchell et al., 2018). Perilaku ini berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan produktivitas dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya, memfasilitasi koordinasi, serta memungkinkan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan dan tujuan (lihat P. Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Sebuah meta-analisis telah mengindikasikan bahwa kewarganegaraan secara signifikan berkontribusi terhadap dan meningkatkan kinerja pada tingkat unit dan organisasi (Podsakoff et al., 2009). Selain itu, karyawan menganggap bahwa baik kecakapan tugas dan kewarganegaraan mempengaruhi peringkat kinerja mereka (Lam, Hui, & Law, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994), karena mereka percaya perilaku ini memberikan kesan positif dalam pikiran atasan dan mempengaruhi rekomendasi pemberian hadiah. (Allen & Rush, 1998; Kiker & Motowidlo, 1999).

Tekanan kinerja yang dianggap sebagai tantangan akan meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan memperbaiki kemampuan dalam melaksanakan tugas serta meningkatkan perilaku kewarganegaraan (Mitchell et al., 2018). Meningkatkan kemahiran tugas dan terlibat dalam kewarganegaraan membutuhkan energi (misalnya, Lemoine, Parsons, & Kansara, 2015). Mengevaluasi tekanan kinerja sebagai suatu tantangan dalam meningkatkan sumber daya pribadi untuk pengelolaan perilaku diri. Peningkatan sumber daya diri menghasilkan keterlibatan, karena mencakup peningkatan energi fisik, pengasahan kemampuan kognitif, serta penguatan sumber daya emosional (Kahn, 1992). Keterlibatan memperluas “daftar pemikiran dan tindakan yang tersedia bagi seseorang untuk mereka” (Quinn et al., 2012: 363). Sebagai akibatnya, karyawan yang menghadapi tekanan kinerja akan memiliki sumber daya internal yang diperlukan (yaitu, energi) yang mendorong keterlibatan mereka untuk mencapai keahlian dalam tugas yang diemban serta berkontribusi sebagai anggota yang baik dalam organisasi. Oleh karena itu, proposisi yang diajukan adalah sebagai berikut:

Proposisi 4. Secara harian, terdapat efek tidak langsung yang positif dari tekanan kinerja terhadap (a) kecakapan dalam melaksanakan tugas dan (b) perilaku kewarganegaraan, yang dimediasi oleh penilaian tantangan dan tingkat keterlibatan.

### ***Pengaruh Moderasi dari Resiliensi Sifat (Trait Resilience)***

Penelitian psikologi tentang stres telah mengidentifikasi resiliensi sifat sebagai karakteristik individu yang sangat berdampak pada proses stres. Resiliensi merupakan suatu sifat yang mendorong individu untuk secara efektif beradaptasi dan mengatasi stres, kehilangan, kesulitan, atau penderitaan (Block & Kremen, 1996; Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher, & Bernard, 2008). Resiliensi memiliki karakteristik yang serupa dengan ketangguhan atau ketahanan ego, karena memungkinkan individu untuk bertahan atau pulih dari situasi yang sulit (Glantz & Johnson, 2002). Dalam dinamika kehidupan sehari-hari, sifat ketahanan memberikan individu kemampuan untuk mengatasi pengalaman stres dengan cara yang konstruktif (Block & Kremen, 1996), karena ia melindungi individu dari kecenderungan untuk terfokus pada aspek negatif dari faktor penyebab stres (Charney, 2004). Sebagai contoh, bukti meta-analitik telah menunjukkan bahwa resiliensi sifat memberikan individu dengan fleksibilitas untuk mempertahankan kepala dan hati yang dingin untuk menghadapi keadaan yang penuh tekanan, tuntutan, dan perubahan (Waugh, Thompson, & Gotlib, 2011).

Sifat resiliensi dianggap sebagai sumber daya pribadi yang sering diabaikan, namun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengalaman stres yang sedang berlangsung (Smith, Tooley, Christopher, & Kay, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Ong, Bergeman, Bisconti, dan Wallace (2006) menyelidiki efek moderasi dari sifat resiliensi dalam serangkaian studi mengenai stres yang dialami individu dalam kehidupan sehari-hari. Studi mereka menunjukkan bahwa resiliensi sifat memainkan peran penting dengan mengurangi

reaksi negatif terhadap stresor sehari-hari. Mereka menemukan bahwa individu yang memiliki resiliensi sifat rendah mengalami kesulitan mengatasi stres sehari-hari. Sebaliknya, individu yang memiliki resiliensi sifat tinggi dilindungi dari stresor dan secara fungsional tahan terhadap stresor. Ong et al. (2006) menyimpulkan bahwa resiliensi sifat memiliki relevansi tidak hanya untuk mereka yang menjalani tantangan hidup yang signifikan tetapi juga untuk mereka yang mengalami stres sehari-hari yang secara spontan muncul dan mereda dalam konteks yang terjadi secara alami" (2006: 742).

Salah satu alasan sifat tahan banting dalam pengalaman stres yang sedang berlangsung adalah bahwa hal itu menawarkan individu kemampuan untuk menyaring informasi tentang stresor secara efektif. Secara khusus, penelitian telah menunjukkan bahwa resiliensi sifat yang tinggi memungkinkan individu untuk mengabaikan, menolak, atau melihat informasi masa lalu tentang stresor yang negatif atau berpotensi berbahaya (Florian, Mikulincer, & Taubman, 1995; Rhodewalt & Zone, 1989). Lebih lanjut, individu yang memiliki resiliensi sifat yang tinggi cenderung menemukan aspek dan sumber daya bermanfaat untuk menghadapi situasi yang penuh tekanan (misalnya Kobasa & Puccetti, 1983). Karena alasan inilah mengapa individu dengan resiliensi sifat tinggi tidak cenderung menilai stres sebagai ancaman, malah sebaliknya ia lebih cenderung menilai stresor sebagai tantangan (Tugade & Fredrickson, 2004).

Sifat resiliensi juga berpengaruh signifikan terhadap cara individu menghadapi stres. Dalam konteks ini, resiliensi sifat menyediakan energi yang diperlukan untuk membangun orientasi yang kuat terhadap pemahaman kognitif, stabilitas emosional, dan ketahanan fisiologis (Waugh et al., 2008). Resiliensi sifat mempersiapkan individu untuk melindungi dan mengisi kembali cadangan sumber daya internal mereka, sehingga memungkinkan mereka untuk merasakan keadaan "hidup" ketimbang "terkurus" selama pengalaman stres (Ryan & Frederick, 1997). Waugh et al. (2008) mengidentifikasi bahwa kelemahan dalam resiliensi sifat yang rendah dan manfaat dari resiliensi sifat yang tinggi berasal dari area otak yang responsif terhadap sinyal kontekstual yang berkaitan dengan permusuhan dan ancaman.

Individu yang memiliki resiliensi sifat rendah mengalami reaksi berkepanjangan di area otak ini ketika dihadapkan dengan informasi yang mengancam; pengalaman yang melelahkan ini kemudian menghabiskan energi. Individu yang memiliki resiliensi sifat tinggi tidak menanggapi isyarat kontekstual permusuhan dan mengancam dengan cara yang sama. Sebaliknya, mereka lebih mampu memanfaatkan sumber daya yang tepat untuk menangani tuntutan. Waugh et al. (2008) menyimpulkan bahwa hasil ini menjelaskan mengapa individu yang memiliki resiliensi sifat rendah merasa sulit untuk menangani, pulih, dan bangkit dari stres; pemrosesan kognitif mereka memusatkan perhatian mereka pada rasa lelah dan informasi berbahaya (mengancam) tentang stresor, yang mengakibatkan penipisan energi. Sebaliknya, proses kognitif individu yang ketangguhannya (resiliensi sifat) tinggi memusatkan perhatian mereka pada informasi positif (menantang) tentang stresor dan merangsang akumulasi sumber daya yang tepat untuk menangani stresor.

Resiliensi sifat akan memoderasi efek fluktuasi harian dari tekanan kinerja pada penilaian stres yang kemudian mempengaruhi kondisi pengaturan diri dan perilaku (Mitchell et al., 2018). Setiap hari, individu yang resiliensi sifatnya rendah memiliki sedikit kemampuan untuk mengabaikan aspek negatif dari tekanan kinerja (misalnya kesulitan meningkatkan kinerja, potensi konsekuensi negatif jika permintaan tidak dipenuhi), membuat mereka lebih cenderung menilai tekanan sebagai ancaman. Dengan berfokus pada ancaman tekanan kinerja, karyawan dengan resiliensi sifat yang rendah ini akan mengalami penipisan regulasi sendiri, yang akan menimbulkan ketidaksopanan. Sebaliknya, individu

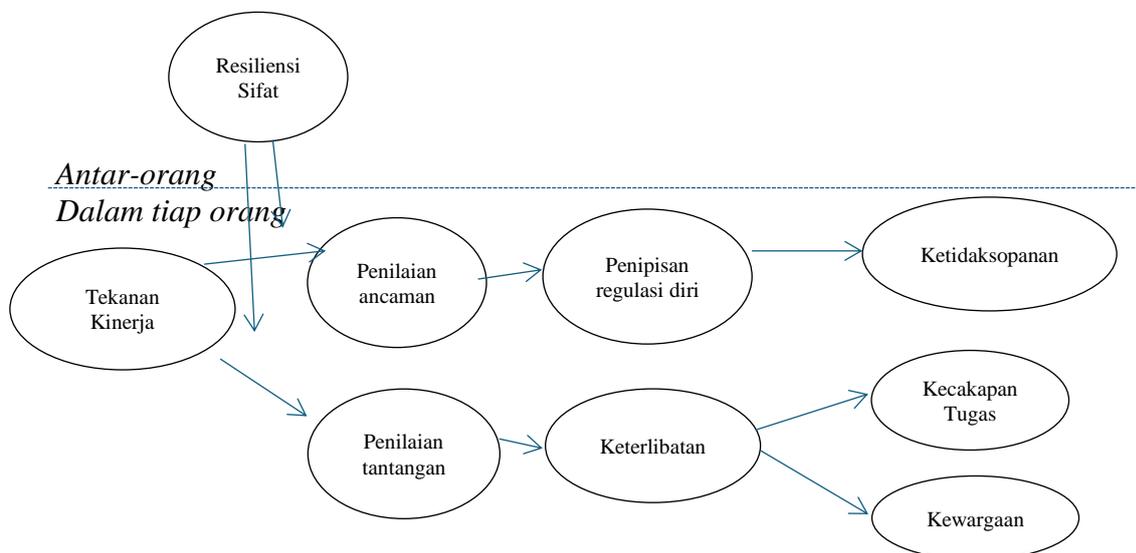
yang tangguh dengan resiliensi sifat tinggi memiliki kemampuan yang lebih besar untuk fokus pada aspek menguntungkan dari tekanan kinerja (misalnya peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan, potensi imbalan ketika tuntutan dipenuhi), sehingga membuat mereka lebih cenderung menilai tekanan sebagai tantangan. Dengan berfokus pada tantangan tekanan kinerja, karyawan yang memiliki resiliensi sifat yang tinggi ini akan mengalami kondisi keterlibatan yang ditingkatkan yang akan memberikan tingkat kemahiran dan kewarganegaraan yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian di atas, maka proposisi-proposisi yang diajukan sebagai berikut:

Proposisi 5. Dalam konteks harian, dampak tidak langsung yang positif dari tekanan kinerja terhadap (a) penipisan regulasi diri (melalui evaluasi ancaman) akan lebih signifikan ketika resiliensi sifat berada pada tingkat yang lebih rendah dibandingkan dengan tingkat yang lebih tinggi, dan (b) keterlibatan (melalui evaluasi tantangan) akan lebih kuat ketika resiliensi sifat berada pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat yang lebih rendah.

Proposisi 6. Dalam konteks harian, efek tidak langsung yang positif dari tekanan kinerja terhadap ketidaksopanan—melalui penilaian ancaman dan penipisan pengaturan diri—akan lebih signifikan ketika tingkat resiliensi sifat individu berada pada posisi yang lebih rendah dibandingkan dengan ketika berada pada posisi yang lebih tinggi.

Proposisi 7. Dalam konteks harian, dampak tidak langsung yang positif dari tekanan kinerja terhadap (a) kecakapan tugas dan (b) kewarganegaraan (melalui evaluasi tantangan dan keterlibatan) akan lebih signifikan ketika tingkat resiliensi sifat berada pada posisi yang lebih tinggi dibandingkan dengan posisi yang lebih rendah.

Untuk memberikan gambaran mengenai kerangka konseptual ini, maka disajikan sebuah gambar kerangka konseptual berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Diadopsi dari (Mitchell et al., 2018)

#### **4. SIMPULAN DAN SARAN**

##### **Simpulan**

Berdasarkan integrasi teori stres dan regulasi diri (misalnya Carver & Scheier, 1998; Lazarus & Folkman, 1984), tekanan kinerja merupakan sumber unik dari stres kerja (Mitchell et al., 2018). Pengalaman sehari-hari tekanan kinerja, serta bagaimana tekanan kinerja itu dinilai dapat bervariasi, yang menjelaskan mengapa muncul perilaku fungsional dan disfungsional. Penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang tekanan kinerja dan literatur stres organisasi. Penelitian ini juga berkontribusi pada ilmu organisasi tentang pengaturan diri dengan menjelaskan bagaimana kondisi pengaturan diri terjadi dalam pola pasang surut. Teori peneliti bahwa pengalaman tekanan kinerja berubah setiap hari, dan bukanlah fenomena between-person yang stabil, membantu menjelaskan efek paradoks dari tekanan tersebut (Mitchell et al., 2018). Fluktuasi harian tentang bagaimana tekanan kinerja dinilai (sebagai ancaman dan tantangan) menggerakkan pengalaman pengaturan diri (misalnya depletion dan engagement) yang memiliki efek berbeda pada perilaku. Secara khusus, resiliensi sifat dapat meningkatkan kemungkinan hasil fungsional dan mengurangi kemungkinan hasil disfungsional dari proses stres.

##### **Saran**

Penelitian mendatang perlu memeriksa secara empiris mengenai sifat tekanan kinerja yang bermata dua ini dengan menyelidiki bagaimana tekanan kerja itu dinilai dalam fluktuasi harian dan perilaku fungsional dan disfungsional yang dapat ditimbulkannya di berbagai jenis organisasi. Penelitian mendatang juga perlu menyelidiki secara empiris mengapa beberapa karyawan dapat menangani tekanan tersebut dengan lebih fungsional daripada karyawan lainnya. Penelitian empiris mendatang sebaiknya dilakukan untuk menguji efek tidak langsung positif dari tekanan kinerja pada ketidaksopanan melalui penilaian ancaman dan penipisan regulasi diri pada basis harian; menguji efek tidak langsung positif dari tekanan kinerja pada kecakapan tugas dan kewarganegaraan melalui penilaian tantangan dan keterlibatan pada basis harian; menguji efek tidak langsung positif dari tekanan kinerja pada ketidaksopanan (melalui penilaian ancaman dan penipisan pengaturan diri) akan lebih kuat ketika ketahanan sifat lebih rendah daripada lebih tinggi pada basis harian; menguji efek tidak langsung positif dari tekanan kinerja pada kecakapan tugas dan kewarganegaraan (melalui penilaian tantangan dan keterlibatan) akan lebih kuat ketika resiliensi sifat lebih tinggi daripada rendah pada basis harian.

##### **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The impact of organizational citizenship behavior on performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247–260.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace." *Academy of Management Review*, 24, 452–471.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). "Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.
- Baumeister, R. F. (1984). Choking under pressure: The self-conscious and paradoxical effects of incentives on proficient performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 610–620.
- Baumeister, R. F. (2002). Ego Depletion and Self-Control Failure. *Self and Identity*, 1, 129–136.

- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being in the workplace: A century of empirical trends influenced by theoretical frameworks and societal factors. *Journal of Applied Psychology*, 102, 389-402.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). Intelligence Quotient and ego-resiliency: Conceptual and empirical relationships and distinctions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349-361.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Extracting advantages from challenging experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53-63.
- Carver, C., & Scheier, M. 1998. *On the self-regulation of behavior*. NY: Cambridge University.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical investigation of self-reported work-related stress among managers in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
- Chan, K., & Wan, E. (2012). How can employees experiencing stress enhance their customer service delivery? An exploration of the underlying mechanism of self-regulation depletion. *Journal of Marketing*, 76, 119-137.
- Charney, D. (2004). Psychobiological Mechanisms of Resilience and Vulnerability: Implications for Successful Adaptation to Extreme Stress. *American Journal of Psychiatry*, 161, 195-216.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J., & Langhout, R. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Establishing a connection between job demands and resources with employee engagement and burnout: A theoretical expansion and meta-analytic examination. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Crum, A., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Reevaluating stress: The influence of mindsets on the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, 716-733.
- Dai, H., Milkman, K. L., Hoffman, D. A., & Staats, B. R. (2015). The influence of work duration and time away from work on adherence to regulations. *Journal of Applied Psychology*, 100, 846-862.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. 2009. A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship counter productivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52: 1051-1066.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Drach-Zahavy, A., & Erez, M. (2002). The impact of challenge versus threat on the relationship between goals and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 667-682.
- Eisenberger, R., & Aselage, J. (2009). The incremental effects of rewards on perceived performance pressure: Beneficial implications for intrinsic motivation and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 95-117.
- Florian, V., Mikulincer, M., & Taubman, O. (1995). Does hardiness enhance mental health in the context of a stressful real-life situation? The roles of appraisal and coping mechanisms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 687-695.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). The premise that change signifies a process: An investigation of emotion and coping across three phases of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 150-170.

- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *\*Journal of Personality and Social Psychology\**, 54, 466–475.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). An Assessment of Structural Equation Models Incorporating Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *\*Journal of Management\**, 39, 1085–1122.
- Gardner, H. (2012). Performance pressure as a dual-edged sword: Augmenting team motivation while simultaneously undermining the utilization of team knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 57, 1–46.
- Glantz, M. D., & Johnson, J. (2002). Resilience and Development. New York: Springer.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A Novel Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.
- Gutnick, D., Walter, F., Nijstad, B., & De Dreu, C. (2012). Creative performance under pressure: An integrative conceptual framework. *\*Organizational Psychology Review\**, 2, 189–207.
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *\*Psychological Bulletin\**, 136, 495–525.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Judge, T. J., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measurement Instrument. *Personnel Psychology*, 56, 303–331.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. (1992). To be fully present: Psychological presence in the workplace. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, decision-making latitude, and psychological strain: Implications for the redesign of work roles. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Kiker, D. S., & Motowidlo, S. (1999). The primary and interactive effects of task and contextual performance on supervisory reward determinations. *Journal of Applied Psychology*, 84, 602–609.
- Kobasa, S., & Puccetti, M. C. (1983). The role of personality and social resources in resilience to stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 839–850.
- Lam, S., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational Citizenship Behavior: A Comparative Analysis of Supervisor and Subordinate Perspectives Across Four International Samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594–601.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *\*Stress, Appraisal, and Coping\**. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. (2000). The impact of emotions on performance in competitive sports. *The Sport Psychologist*, 14, 229-252.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The influence of affect and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142.
- Lemoine, G. J., Parsons, C. K., & Kansara, S. (2015). "Above and Beyond, Again and Again: Self-Regulation in the Aftermath of Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Applied Psychology*, 100, 40–55.

- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic examination of the challenge stressor-hindrance stressor framework. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The significance of employee engagement. In *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 3–30).
- MacKinnon, D. P., Fritz, M., Williams, J., and Lockwood, C. M. (2007). Distribution of the product confidence limits for the indirect effect. *Behavior Research Methods*, 39, 384–389.
- McCrae, R. R. (1984). Situational determinants of coping responses: Loss, threat, and challenge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 919–928.
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2018). "Can You Handle the Pressure? The Impact of Performance Pressure on Stress Appraisals, Self-Regulation, and Behavior." *Academy of Management Journal*.
- Motowidlo, S., & Van Scotter, J. (1994). Evidence Supporting the Distinction Between Task Performance and Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475–480.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (2012). *Mplus User's Guide* (7th ed.). Los Angeles, CA: Muthen & Muthen.
- Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L., & Wallace, K. A. (2006). Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 730–749.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention preferable to the absence of attention? *Organization Science*, 26, 774–793.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). "On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: Is There No Time for 'Nice'? Reconsider." *Academy of Management Executive*, 19, 7–18.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S., Podsakoff, P. M., & Blume, B. (2009). The individual and organizational-level ramifications of organizational citizenship behaviors: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122–141.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). The differential relationships between challenge stressors and hindrance stressors with job attitudes, turnover intentions, actual turnover, and withdrawal behaviors: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513–563.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. 2010. A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15: 209–233.
- Preacher, K. J., Rucker, D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing hypotheses of moderated mediation: Theoretical frameworks, methodologies, and recommendations. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185–227.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). The Role of Energy in Organizations: An Examination of the Essential Function of Resources. *Academy of Management Annals*, 6, 337–396.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Rhodewalt, F., & Zone, J. B. (1989). An evaluation of life changes, depression, and health among resilient and non-resilient women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 81–88.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Robertson, D. C., & Rymon, T. (2001). The Deceptive Conduct of Purchasing Agents: An Examination Utilizing a Randomized Response Technique. *Business Ethics Quarterly*, 11, 455–479.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative significance of task performance, citizenship behavior, and counterproductive performance in relation to overall evaluations of job performance: A policy-capturing methodology. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the contemporary organizational landscape. *Annual Review of Psychology*, 48, 515–546.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health. *Journal of Personality*, 65, 529–565.
- Seery, M. D. (2011). Challenge or threat? Cardiovascular indicators of resilience and susceptibility to potential stressors in humans. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 35, 1603–1610.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). The impact of social-psychological factors on creative performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 1–22.
- Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., & Carton, A. M. (2011). The Paradox of Stretch Goals: Organizations in Pursuit of the Seemingly Impossible. *Academy of Management Review*, 36, 544–566.
- Smith, B., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Evaluating the Capacity for Recovery. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194–200.
- Smith, B., Tooley, E., Christopher, P., & Kay, V. (2010). Resilience as the capacity to recover from stress: An overlooked personal resource? *Journal of Positive Psychology*, 5, 166–176.
- Tugade, M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals utilize positive emotions to recover from adverse emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320–333.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). The development and validation of concise measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Waugh, C. E., Wager, T. D., Fredrickson, B. L., Noll, D. C., & Taylor, S. F. (2008). The neural correlates of trait resilience in the context of anticipating and recovering from threats. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 3, 322–332.
- Waugh, C. E., Thompson, R. J., & Gotlib, I. H. (2011). Flexible emotional responsiveness in relation to trait resilience. *Emotion*, 11, 1059–1067.
- Welsh, D. T., & Ordenez, L. (2014). The adverse implications of sustained high-performance objectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123, 79–89.
- Winter, S. G. (2000). The principles of satisficing in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21, 981–996.