

Dampak Buruk Abusive Supervision: Tinjauan Literatur dari Negara-Negara Asia

Annisa Hasibuan¹, Muhamad Ali Akbar², Annisa Maharani Safitri³, Ismi Darmastuti⁴, Eisha Lataruva⁵

*1,2,3,4,5 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Diponegoro

Email : annisahasibuan@students.undip.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai gaya kepemimpinan negatif atau *abusive leadership*, dimana penelitian ini bertujuan untuk melihat dan menganalisis faktor yang mempengaruhi, sudut pandang para supervisor dan karyawan, serta fenomena *abusive supervision* yang terjadi di negara Asia. Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan pencarian artikel menggunakan kata kunci "*abusive supervision*" dari sumber *Scencedirect*, *Emerald*, dan *Scopus*. Ditemukan 442 artikel yang relevan dengan topik yang akan diteliti dan selanjutnya dilakukan penyaringan 90 artikel yang sesuai dengan *abusive leadership* dan *supervision* dan lebih fokus menjadi 29 artikel dengan kata kunci *abusive supervision*. Pada tahap terakhir, peneliti memfokuskan artikel yang meneliti di negara asia. Sehingga, hasil akhir yang dapat ditelaah oleh peneliti sejumlah 13 artikel. Hasil dari penelitian ini adalah adanya faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *abusive supervision*, salah satunya adalah kualitas istirahat dan tidur yang kurang, berbagai perspektif dari atasan dan karyawan serta konsekuensi dari *abusive supervision* itu sendiri seperti penurunan komitmen organisasi akan dibahas pada artikel ini.

Kata kunci: *Abusive supervision; Gaya kepemimpinan; Kepemimpinan yang kasar*

PENDAHULUAN

Penelitian terdahulu telah banyak membahas tentang kepemimpinan, sebagian besar penelitian tersebut terkonsentrasi pada karakteristik, tindakan, dan pendekatan kepemimpinan yang sukses daripada hasil dan konsekuensi dari kepemimpinan yang tidak berfungsi atau sisi lain dari penerapan sebuah kepemimpinan (Pradhan and Jena, 2018). Seorang supervisi dengan kepemimpinan yang buruk tentu akan mempengaruhi lingkungan kerja. *abusive supervision*

mencakup perilaku yang tidak dapat diterima secara moral, seperti seperti berbohong kepada anggota organisasi, berbicara buruk tentang mereka, atau membuat mereka bertanggung jawab atas kesalahan pemimpin itu sendiri (Gauglitz et al., 2023). *Abusive supervision* dapat berdampak negatif pada karyawan yang menjadi sasarannya, seperti kelelahan emosional dan rasa rendah diri (Santos et al., 2023). Selain itu, perusahaan kehilangan miliaran dolar dalam memberikan perawatan kesehatan dan penurunan produksi karena dampak dari adanya *abusive supervision* (Moin, M. F., & Khan, A. N. (2023)).

Muncul adanya *abusive supervision* pada perusahaan tentu karena terdapat faktor atau penyebab yang mempengaruhi. Pada penelitian oleh Shillamkwese et al. (2023), pengalaman pemulihan *abusive supervision* (dalam hal ini waktu istirahat dan kualitas tidur) dapat menyebabkan *abusive supervision*, yang mempengaruhi domain pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Syamsidah et al. (2023) terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya *abusive supervision* yaitu budaya dan gender. Pertama, persepsi karyawan tentang perilaku kasar atasan mereka dipengaruhi oleh budaya. Dalam temuannya Hofstede (1983), menjelaskan bahwa negara Cina memiliki nilai yang sangat baik dalam dimensi jarak kekuasaan dan kolektivisme. Penyalahgunaan wewenang adalah hal yang umum terjadi di organisasi Tiongkok sebagai simbol perbedaan status hierarki dan kekuasaan eksekutif. Masih di negara Asia, Hofstede menjelaskan bahwa karyawan di negara dengan *power distance* yang tinggi seperti di Indonesia dan Malaysia, cenderung menoleransi perilaku permusuhan pemimpin mereka karena jenis budaya ini mengedepankan hirarki dan dominasi dalam interaksi antara pemimpin dan anggota. Dengan kata lain, negara di Asia cenderung memiliki persamaan menoleransi perilaku *abusive supervision* karena budaya hirarki yang mendominasi.

Kedua, yang dapat mempengaruhi terjadinya *abusive supervision* dalam perusahaan yaitu gender atau jenis kelamin. Menurut beberapa temuan empiris, karyawan pria dan wanita memiliki ekspektasi implisit yang berbeda tentang perilaku pemimpin mereka (Wells et al., 2014). Perbedaan jenis kelamin memiliki peran yang berbeda dalam masyarakat, yang memengaruhi cara mereka merespons

pemicu stres di tempat kerja (misalnya, atasan yang kasar). Pada penelitian sebelumnya milik Syamsidah et al. (2023), menemukan bahwa di Indonesia, terdapat fenomena dimana *abusive supervision* meningkatkan rasa tidak aman dalam bekerja dan pada akhirnya mengurangi kreativitas karyawan, namun kerusakan yang terjadi lebih besar pada karyawan laki-laki daripada karyawan perempuan. Dengan kata lain, peran gender atau jenis kelamin membentuk bagaimana karyawan merespons perilaku pemimpin mereka yang kasar.

Pada organisasi sebuah perusahaan terdiri dari anggota-anggota yang memiliki peran dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada konteks artikel ini, kami menggaris bawahi peran *supervisor* terhadap pengikutnya atau para anggota organisasi yang diawasinya. Berdasarkan temuan penelitian terdahulu, terdapat sudut pandang yang berbeda mengenai *abusive supervision*.

Pertama, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Chen, et al, 2023) menjelaskan bahwa pemimpin yang rendah hati tidak selalu dicintai dan didukung oleh bawahannya dan bahkan mungkin diabaikan dan ditolak oleh bawahannya. Dalam penelitiannya juga menegaskan bahwa pemimpin yang rendah hati mungkin terlibat dalam *abusive supervision* ketika mereka merasa bahwa status mereka terancam oleh bawahannya. Perubahan rasa tidak aman para pemimpin terhadap pengikut yang berkinerja tinggi menjadi berkurangnya kesukarelaan di antara para pengikut ini dipicu oleh perlakuan yang bermusuhan dan merendahkan yang ditunjukkan oleh para pemimpin (De Clecq, et al, 2022). Ketidakamanan psikologis dalam pekerjaan menimbulkan efek yang berbeda antara pengawasan yang sewenang-wenang dan keterlibatan kerja, yang berarti ketidakamanan karena kehilangan pekerjaan merupakan hal yang sangat penting bagi para pekerja garis depan (Wu, et al, 2023).

Kedua, *abusive supervision* dapat menghambat kreativitas karyawan melalui pengucilan dari rekan kerja pihak ketiga. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa prototipe dalam kelompok pemimpin memainkan peran penting, sehingga berkontribusi terhadap penelitian yang ada dengan menunjukkan bagaimana perilaku pemimpin dapat berfungsi sebagai norma sosial yang memicu perlakuan buruk di tempat kerja secara lebih lanjut (Cai, et al, 2022). Penelitian sebelumnya

juga menunjukkan dampak yang ditimbulkan karena berbagai karakteristik pemimpin terhadap karyawan. Misalnya, Chen,dkk. (2023) menemukan bahwa kerendahan hati pemimpin dan *narsisme* pemimpin berinteraksi dan mempengaruhi efektivitas pemimpin. Dalam penelitian (Huang, et al, 2023) menegaskan kembali rasionalitas koeksistensi berbagai jenis perilaku kepemimpinan dengan menyajikan struktur paradoks dan mengeksplorasi secara lebih rinci bagaimana dua perilaku kepemimpinan yang tampaknya berlawanan berdampak pada emosi bawahan dan kinerjanya. Dengan mengeksplorasi peran prototipikalitas pemimpin dalam kelompok dalam proses *abusive supervision*, penelitian ini memberikan bukti lebih lanjut tentang peran penting yang dimainkan oleh prototipikalitas pemimpin dalam kelompok dalam spektrum penuh kepemimpinan. Temuan ini menunjukkan bahwa prototipe pemimpin dalam kelompok mungkin merupakan pedang bermata dua. Secara khusus, pemimpin dengan prototipe dalam kelompok yang tinggi dapat memicu bentuk perilaku disfungsi, seperti pengucilan rekan kerja (Cai, et al, 2022).

Fenomena terjadinya *abusive supervision* dalam suatu perusahaan menjadi persoalan yang penting karena dapat menghambat aktivitas organisasi maupun bisnis di perusahaan tersebut. Temuan dari Jabbar et al. (2020), meneliti tentang *abusive supervision* yang terjadi pada sektor perbankan di Pakistan dan temuan dari penelitian ini menunjukkan bagaimana komitmen organisasi karyawan bank dirugikan oleh *abusive supervision*. Meskipun kecerdasan emosional digunakan untuk memoderasi hubungan tersebut, intensitas negatif yang kuat dari *abusive supervision* menghalangi kecerdasan emosional untuk secara positif mempengaruhi komitmen organisasi. Fenomena lain juga ditemukan oleh Ye et al. (2022) dalam penelitiannya yang membahas tentang pengaruh *abusive supervision* terhadap perilaku keselamatan para penambang bawah tanah Cina, yang mana *abusive supervision* menyebabkan penurunan kepatuhan dan partisipasi pekerja terhadap keselamatan dengan meningkatkan perenungan dan mengurangi refleksi, dua aspek refleksi diri yang menyebabkan pekerja berhenti mempraktikkan keselamatan sebagai reaksi terhadap *abusive supervision*.

Tujuan artikel ini untuk menambah literatur mengenai *abusive supervision* terutama pada negara di Asia karena selain karena banyak penelitian sebelumnya yang meneliti di negara Asia, karakteristik organisasi perusahaan yang mayoritas memiliki budaya hirarki menjadi alasan penulis untuk memilih meninjau fenomena *abusive supervision* di negara Asia. Pada artikel ini akan membahas faktor yang mempengaruhi, sudut pandang para *supervisor* dan karyawan, serta fenomena *abusive supervision* yang terjadi di negara Asia.

TINJAUAN LITERATUR

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang vital dalam keberlangsungan dan berjalannya suatu organisasi terutama organisasi suatu perusahaan. Secara sepiantas, kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh seseorang, oleh karena itu kepemimpinan juga dapat dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin atau memiliki jabatan fungsional tertentu. Setiap tugas yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin pasti akan mempengaruhi orang-orang yang terlibat dalam proses pelaksanaannya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Setiap pemimpin harus berusaha untuk meningkatkan orang-orang yang ada di sekitarnya agar orang-orang tersebut dapat menjadi lebih mahir dalam melakukan mekanisme dan pemeliharaan rutin dalam organisasi.

Kepemimpinan diakui sebagai salah satu kompetensi utama dari sebuah organisasi yang dapat menciptakan budaya baru serta dapat beradaptasi dengan perubahan. Kepemimpinan juga dapat menciptakan hubungan yang kuat di antara para pemangku kepentingan dan keberhasilan suatu organisasi. Seorang pemimpin eksekutif harus secara konsisten memantau setiap efek negatif terhadap kesejahteraan mereka sendiri dan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dan misi organisasi dapat terwujud sepenuhnya. Seorang pemimpin organisasi memiliki posisi yang berguna untuk menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi. Pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu organisasi tertentu merupakan contoh dari jenis pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin organisasi tersebut dalam menata organisasinya. Pemimpin yang baik akan mampu membimbing, mendukung, dan mendorong orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan

tujuannya, oleh karena itu seorang pemimpin diharapkan mampu memenuhi tujuan organisasi.

Namun demikian, teori-teori kepemimpinan (*transformational, authentic, ethical, servant, spiritual, and inclusive*) memainkan peran penting dalam mengembangkan pendekatan moral untuk mengelola sumber daya manusia dan organisasi. Sebagai sifat manajerial, kepemimpinan telah berubah menjadi berbagai bentuk dan gaya dari waktu ke waktu. Bukan hanya gaya kepemimpinan yang baik, namun ada juga gaya kepemimpinan yang dianggap negatif, hal ini dapat mengakibatkan berbagai efek buruk bagi organisasi. Namun demikian hal ini menjadi menarik untuk dilakukan penelitian terkait gaya kepemimpinan yang bersifat negatif tersebut yaitu salah satunya adalah *abusive leadership*. Pada studi literatur ini berfokus untuk membahas mengenai *abusive leadership*, konsep dari *abusive leadership* yang diusulkan oleh (Tepper, 2000) mendefinisikan *abusive leadership* sebagai “persepsi bawahan tentang sejauh mana atasan terlibat dalam perilaku verbal dan non-verbal yang tidak bersahabat, tidak termasuk kontak fisik”. Dalam beberapa dekade terakhir banyak studi yang membahas terkait *abusive leadership* namun secara lebih spesifik pembahasan yang dilakukan terfokus kepada *abusive supervision* yang dibahas dalam penelitian terdahulu yang sudah dilakukan pemilahan secara lebih detail.

Pada penelitian yang dilakukan (Tepper, 2000) indikator *abusive supervision* mencakup perilaku seperti meremehkan bawahan, tidak menunjukkan perhatian, menggunakan hukuman yang tidak kontinu, kritik di depan umum, amukan yang keras dan marah, tidak sopan, tindakan yang tidak bijaksana, dan pemaksaan. Perilaku-perilaku ini mencerminkan ketidakpedulian dan permusuhan yang disengaja, dan mungkin tidak selalu melibatkan kekerasan fisik. Selain itu, *abusive supervision* mungkin sesuai dengan kebijakan atau norma organisasi, yang selanjutnya membedakannya dengan konstruksi lainnya.

Abusive supervision dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti ciri-ciri kepribadian pemimpin, budaya organisasi, dinamika kekuasaan, dan faktor situasional (Tepper, 2000). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa fenomena pemimpin dengan sifat-sifat seperti *narsisme, machiavellianisme, dan psikopat*

lebih cenderung terlibat dalam perilaku kasar. Selain itu, budaya organisasi yang mengutamakan perilaku agresif dan kompetitif dapat mendorong kepemimpinan yang kasar (Park et al., 2023). Dinamika kekuasaan dalam organisasi, dimana para pemimpin memiliki otoritas dan kontrol yang tidak terkendali, juga dapat berkontribusi pada *abusive supervision*. Faktor-faktor situasional seperti stres yang tinggi, beban kerja yang berat, dan ketidakamanan kerja juga dapat menyebabkan *abusive supervision* karena para pemimpin mungkin merasa kewalahan dan menggunakan taktik manajemen yang agresif.

Hal ini menjadi masalah yang signifikan di tempat kerja, yang mengarah pada berbagai perilaku seperti perundungan, agresi, kekerasan, dan kurangnya kesopanan. Selain itu, berkaitan dengan efek psikologis yang merugikan seperti berkurangnya rasa percaya diri dan ketidakberdayaan, dapat merusak rasa harga diri dan kompetensi para karyawan. Pengalaman mentoring yang negatif, menurut (Tiwari & Jha, 2022) disebabkan oleh *abusive supervision* yang berasal dari kepemimpinan yang bersifat kasar. *Abusive supervision* ini bersifat *dipostik* dan mencerminkan agresi dan ketidaksopanan dari atasan.

Berbagai penelitian yang membahas mengenai *abusive supervision* menemukan beberapa hasil, diantaranya adalah akibat dari tindakan tersebut. Osei et al. (2022) menunjukkan bahwa *abusive supervision* dari para pemimpin memiliki dampak yang merugikan pada keterlibatan kerja karyawan. Pada penelitian lain milik (Oliveira & Najnudel, 2023) menunjukkan bahwa *abusive supervision* berdampak negatif pada keterlibatan dan berkontribusi pada peningkatan stres dan intensi *turnover* karyawan. Selanjutnya dalam penelitian (Ju et al., 2023) menunjukkan bahwa *abusive supervision* dari manajer mengurangi kesejahteraan pekerja konstruksi di tempat kerja dan dalam kehidupan.

Konsekuensi dari *abusive supervision* termasuk turnover karyawan yang lebih tinggi, sikap yang kurang baik terhadap pekerjaan, kehidupan, dan organisasi, konflik yang lebih besar antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, dan tekanan psikologis yang lebih besar di antara para bawahan (Bhattacharjee & Sarkar, 2022). Selain itu, *abusive supervision* dikaitkan dengan kepuasan kerja dan kehidupan yang lebih rendah, komitmen normatif dan afektif yang lebih rendah, dan komitmen

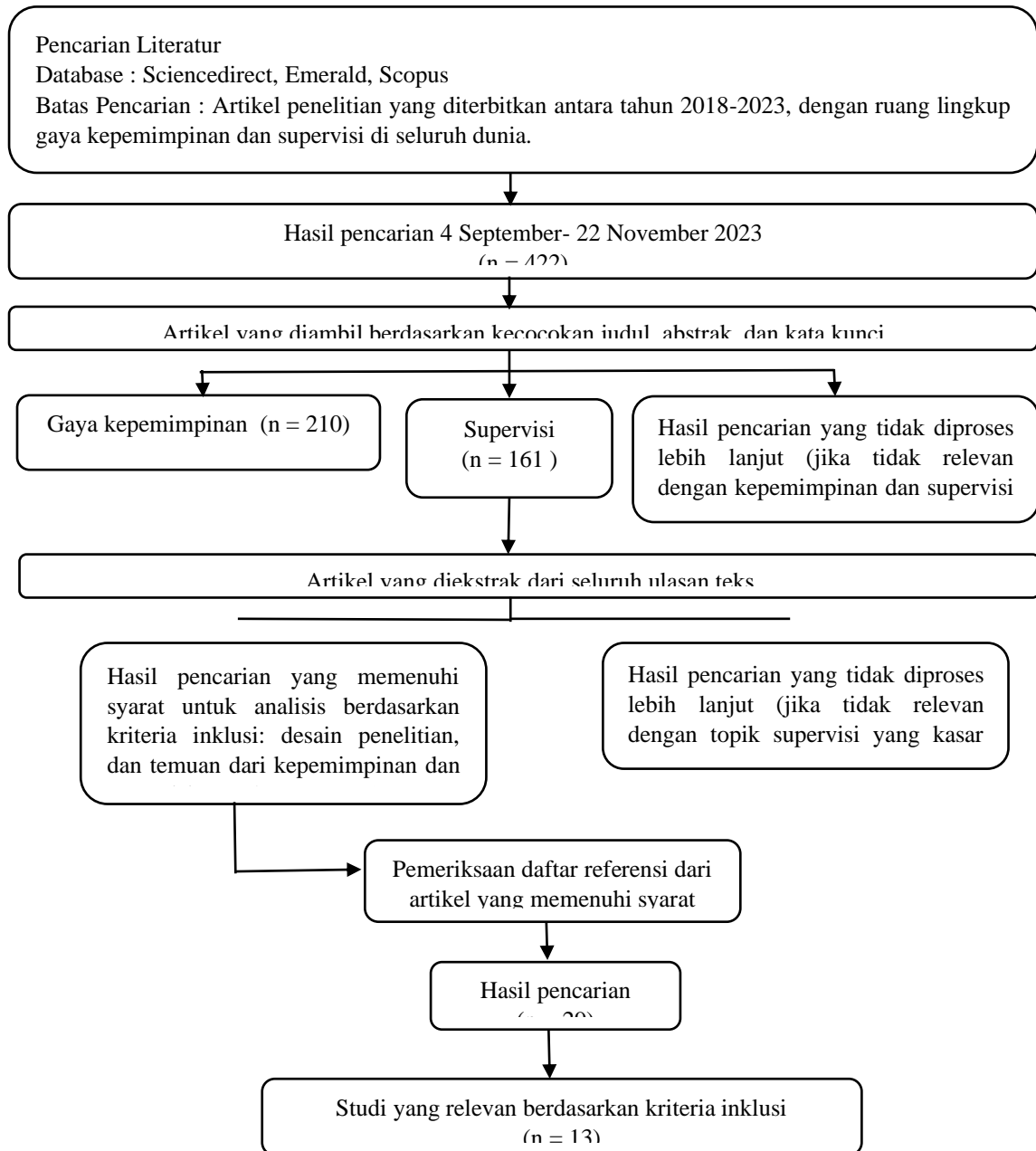
berkelanjutan yang lebih tinggi, serta konflik antara pekerjaan dan keluarga, dan tekanan psikologis (Ye et al., 2022). Bawahan yang mengalami *abusive supervision* juga dapat terlibat dalam perilaku anti-kewarganegaraan dan menahan perilaku diskresioner yang mendorong fungsi organisasi yang efektif (Osei et al., 2022). Selain itu, pengawasan yang kejam dapat mengganggu kinerja bawahan dari perilaku yang diharapkan atau perilaku yang sesuai dengan perannya, dan mungkin memiliki efek berbahaya pada sikap bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan dan kesehatan psikologis (Emmerling et al., 2023).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* atau tinjauan pustaka dan menggunakan data sekunder yang berupa artikel, dimana dalam penelitian ini dilakukan dengan memilih artikel berdasarkan topik yaitu *abusive supervision*. Pencarian artikel terbagi menjadi empat tahap, dimulai dengan menganalisis dan menelaah artikel-artikel ilmiah yang di sitasi dari *Scimedirect*, *Emerald*, dan *Scopus* menggunakan kata kunci “*Leadership Style*” dan “*Supervision*” dari tahun 2018 hingga 2023 karena artikel pada periode tersebut membahas berbagai fenomena baru seputar *leadership style* dan *supervision*.

Hasil dari proses pencarian tahap pertama dengan menggunakan kata kunci “*Leadership Style*” dan “*Supervision*” dari tahun 2018 hingga 2023 pada *database* elektronik menghasilkan 422 artikel. Pada tahap kedua, artikel tersebut kemudian diseleksi berdasarkan judul, abstrak, dan kata kunci untuk menentukan apakah artikel sesuai dengan topik yang mana penulis kemudian lebih fokus pada kata kunci *abusive leadership* dan *supervision* untuk digunakan dalam *literature review*, sehingga didapatkan sebanyak 90 artikel yang sesuai dengan *abusive leadership* dan *supervision*. Setelah itu pada tahap ketiga, peneliti melakukan seleksi dengan fokus pada topik *abusive supervision* dan didapatkan hasil sebanyak 29 artikel, jumlah tersebut juga dipengaruhi oleh adanya keterbatasan akses pada artikel. Pada tahap terakhir, karena sebagian besar artikel membahas *abusive supervision* yang terjadi pada negara Asia sehingga peneliti memutuskan untuk fokus meninjau fenomena tersebut di negara Asia. *Abusive supervision* banyak terjadi di negara

Asia disebabkan oleh budaya dan karakteristik perusahaan yang mereka miliki sangat kental dengan hirarki dan *power distance* yang ada tumbuh pada organisasi perusahaan. Maka, hasil akhir yang dapat ditelaah oleh peneliti sejumlah 13 artikel. Rincian penyaringan artikel dapat dilihat pada diagram berikut:



Gambar 1. Proses Seleksi Artikel

HASIL DAN PEMBAHASAN

Artikel pertama yang membahas faktor yang mempengaruhi munculnya *abusive supervision*. Artikel ini menyelidiki anteseden lintas domain dari *abusive supervision* pada *supervisor* di luar pekerjaan, dengan fokus pada pengalaman pemulihan yang buruk dan kualitas tidur, yang dapat menyebabkan perilaku kerja yang negatif (Shillamkwese et al. 2023). Berdasarkan penelitian tersebut ditemukan bahwa pengalaman pemulihan supervisor dengan sifat yang buruk (dalam hal ini waktu istirahat dan kualitas tidur) dapat menyebabkan *abusive supervision*, yang mempengaruhi domain pekerjaan mereka. Sehingga penelitian ini sekaligus memberi solusi untuk fenomena yang sedang dibahas yaitu tidur malam yang nyenyak dapat mengurangi suasana hati yang negatif, meningkatkan relaksasi, penguasaan, dan pengalaman kontrol, dapat mengurangi *abusive supervision*. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh (Moin et al., 2023) ini berfokus pada faktor-faktor penentu *abusive supervision* di industri perhotelan Tiongkok. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *supervisor role ambiguity* dan konflik peran menyebabkan *supervisor frustration*, yang pada gilirannya menghasilkan *abusive supervision*. Temuan ini berimplikasi pada pengurangan efek dari kejadian yang berhubungan dengan pekerjaan, emosi negatif, dan kepribadian yang memicu terjadinya *abusive supervision*.

Ketiga, artikel yang membahas faktor yang mempengaruhi terjadinya *abusive supervision* berupa gender atau jenis kelamin. Penelitian ini menguji pengaruh tidak langsung dari *abusive supervision* terhadap kreativitas karyawan melalui peran mediasi dari ketidakamanan kerja, dengan fokus pada peran moderasi dari perbedaan gender pada bawahan di Indonesia. Penelitian ini

juga menunjukkan bahwa *abusive supervision* meningkatkan ketidakamanan kerja dan menurunkan kreativitas karyawan, terutama untuk karyawan laki-laki. Syamsidah et al. (2023) juga menekankan pentingnya mempertimbangkan peran gender dalam memahami dampak *abusive supervision* terhadap kinerja karyawan, khususnya kreativitas. Temuan ini berkontribusi dalam memahami dampak dari *abusive supervision* terhadap kesejahteraan pekerja konstruksi. Keempat, artikel yang membahas faktor mempengaruhi *abusive supervision* pada perusahaan dilakukan oleh (Yan et al., 2023) melihat bagaimana hubungan antara *abusive supervision* dan perilaku pro-organisasi yang tidak etis (*unethical pro-organizational behavior/UPB*) dalam organisasi China. Dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa *abusive supervision* mengarah ke UPB melalui pelepasan moral, dan tradisionalitas. Penyalahgunaan pengawasan dapat menyebabkan karyawan melakukan UPB untuk mendapatkan dukungan dari pimpinan. Penelitian ini menyarankan agar organisasi memprioritaskan kualitas pribadi kandidat ketika memilih pemimpin, karena hal ini dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan perilaku mereka terhadap bawahan.

Artikel pertama yang menjelaskan sudut pandang *abusive supervision* dilakukan oleh (De Clercq et al., 2023). Artikel ini menggali bagaimana dan kapan para pemimpin yang takut kehilangan otoritas sebagai akibat dari kinerja yang baik dari para pengikutnya, justru membuat para pengikutnya enggan untuk melakukan hal lain di luar kewajiban formal mereka. Berdasarkan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh (De Clercq et al., 2023), ancaman otoritas yang dirasakan oleh pemimpin terhadap pengikut yang berkinerja tinggi dapat menyebabkan pelecehan

verbal, sehingga meningkatkan *abusive supervision*. Kedua, dilakukan oleh Wu et al. (2023) yaitu mereka menyelidiki hubungan psikologis antara *abusive supervision* dan keterlibatan kerja pada pekerja konstruksi, serta meneliti ketidakamanan kerja dan bagaimana pilihan pekerjaan alternatif muncul akibat dari *abusive supervision*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penelitian milik Wu et al. (2023) menambah perdebatan gaya kepemimpinan (*abusive supervision*) dan pengetahuan psikologi positif (keterlibatan kerja) dalam proyek konstruksi dengan mengungkapkan mekanisme psikososial (efek yang mengubah permainan dari ketidakamanan kerja) dari perasaan keterlibatan positif pekerja *frontline* pada sektor konstruksi. Ketiga, penelitian ini mengeksplorasi mekanisme kepemimpinan yang rendah hati bisa menyebabkan *abusive supervision* dari perspektif kompensasi berstatus rendah, dan juga bagaimana peran mediator dari status yang dipersepsikan pemimpin dan efek moderasi dari fokus pada peraturan (Chen et al. 2023). Temuan dari penelitian ini yaitu berupa kepemimpinan yang rendah hati berdampak positif pada persepsi ancaman terhadap status, yang dimediasi oleh fokus peraturan pemimpin.

Keempat, artikel yang ditulis oleh Huang et al. (2023) dimana pada penelitian ini melihat bagaimana efek dari kepemimpinan yang etis dan *abusive supervision* terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi oleh emosi di tempat kerja. Dalam temuannya menunjukkan bahwa para pemimpin harus menyadari efek paradoksal dari kepemimpinan etis dan *abusive supervision* dan mengadopsi pemikiran *ambidextrous* untuk meningkatkan emosi positif karyawan (Huang et al., 2023). Kelima, artikel yang membahas perspektif *abusive supervision* pada

perusahaan dilakukan oleh (Cai et al., 2023) menyoroti perlunya organisasi untuk mendidik karyawan agar sadar akan perilaku pemimpin mereka, terutama ketika pemimpin dipandang sebagai prototipe dalam kelompok, karena perilaku mereka dapat menyebabkan kerugian bagi orang lain. Kesimpulan yang diambil dari penelitian ini (Cai et al., 2023) menekankan pentingnya mempertimbangkan lingkungan sosial dalam memahami dampak pengawasan yang kejam terhadap kreativitas karyawan dan reaksi pihak ketiga terhadapnya.

Artikel pertama ini membahas akibat dari munculnya *abusive supervision* yang mengeksplorasi hubungan antara *abusive supervision* oleh manajer konstruksi dan kesejahteraan pekerja dalam proyek konstruksi. Artikel karya (Yun et al., 2023) menemukan bahwa *abusive supervision* berdampak negatif pada kesejahteraan pekerja konstruksi. Yun et al. (2023) menyarankan untuk tidak melakukan *abusive supervision* dan perilaku kepemimpinan yang negatif, serta mempromosikan gaya kepemimpinan yang positif dan lingkungan kerja yang sehat. Kedua, artikel yang juga membahas tentang konsekuensi dari adanya *abusive supervision* dilakukan oleh (Ye et al., 2022), menunjukkan bahwa *abusive supervision* menyebabkan penurunan kepatuhan keselamatan dan partisipasi keselamatan karyawan. Efek ini dimediasi oleh refleksi diri, dengan pengawasan yang kejam mengurangi refleksi dan memperkuat perenungan, yang pada akhirnya mengarah pada pengabaian perilaku keselamatan. Temuan pada artikel ini menjelaskan bahwa hubungan antara *abusive supervision*, refleksi/perenungan, dan perilaku keselamatan bergantung pada jarak kekuasaan, dengan perbedaan kekuasaan yang tinggi akan melemahkan hubungan tersebut.

Ketiga, artikel yang ditulis oleh (Srikanth & Thakur, 2022) membahas akibat dari *abusive supervision*, bahwa bawahan dengan *Karma Duty Orientation (KDO)* yang tinggi lebih toleran terhadap pelecehan dan berorientasi untuk memenuhi tanggung jawab yang ditugaskan dengan mengambil tanggung jawab atas tindakan mereka. Pada temuan artikel ini menekankan implikasi potensial bagi organisasi dalam mengelola atasan yang kasar dan bawahannya. Namun, penting untuk dicatat bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan, seperti penggunaan data dari satu organisasi, yang membatasi generalisasi temuan. Keempat, artikel ini membahas tentang konsekuensi dari *abusive supervision* dilakukan oleh (Jabbar et al., 2020) menunjukkan bahwa *abusive supervision* memiliki dampak negatif pada komitmen organisasi karyawan bank di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi mampu mempertahankan komitmen mereka meskipun mengalami permusuhan dari atasan mereka. Artikel ini menyimpulkan bahwa perilaku *abusive supervision*, seperti pelecehan verbal dan non-verbal, memiliki efek yang merugikan pada hubungan karyawan dan atasan, yang mengarah pada penurunan tingkat komitmen.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *literature review* atau tinjauan pustaka tentang *abusive supervision*, didapatkan tiga poin utama. Pertama, faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *abusive supervision* menurut (Gauglitz et al., 2023), termasuk pengalaman pemulihan *abusive supervision* (seperti kualitas istirahat dan tidur yang kurang berkualitas) dapat menyebabkan *abusive supervision* dan mempengaruhi domain kerja atasan. Selain itu, faktor budaya juga berperan, di mana negara-negara seperti Cina, Indonesia, dan Malaysia memiliki budaya dengan *power distance* tinggi yang cenderung menoleransi perilaku *abusive supervision* karena dominasi budaya hirarkis. Jenis kelamin atau gender juga mempengaruhi *abusive supervision*, dengan karyawan laki-laki mengalami dampak negatif yang lebih besar dari *abusive supervision* dibandingkan dengan karyawan perempuan. Kedua, fenomena dari masing-masing sudut pandang *abusive supervision*, terdapat perspektif dari atasan, yakni perasaan terancam terhadap status mereka dapat menyebabkan *abusive*

supervision, terutama ketika mereka menganggap bawahan yang berkinerja tinggi sebagai ancaman terhadap posisi mereka. Sedangkan sudut pandang dari karyawan, *abusive supervision* menyebabkan penurunan kreativitas karena dari rekan kerja melalui pihak ketiga karena perilaku pemimpin dapat berfungsi sebagai norma sosial yang memicu *abusive supervision* di tempat kerja secara lebih lanjut. Ketiga, konsekuensi dari *abusive supervision* dapat berupa kelelahan emosional dan berkurangnya harga diri di antara karyawan. Selain itu, *abusive supervision* dapat menyebabkan penurunan komitmen organisasi dan kepatuhan terhadap keselamatan, serta penurunan kreativitas pada karyawan. Adanya dampak finansial terhadap perusahaan cukup besar, dengan miliaran dolar yang hilang akibat biaya perawatan kesehatan dan penurunan produktivitas akibat *abusive supervision*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2022). Abusive supervision: a systematic literature review. In *Management Review Quarterly* (Issue August 2021). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8>
- Cai, Y., Sun, F., & Li, J. (2023). Following the abusive leader? When and how abusive supervision influences victim's creativity through observers. *Asia Pacific Journal of Management*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09869-y>
- Chen, H., Jiang, J., Wang, L., Zhang, Z., & Bao, J. (2023). Why is a modest gentleman cruel and ruthless? A study on the dark side effect of humble leadership – from the perspective of low-status compensation theory. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2023-0099>
- De Clercq, D., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2023). How contemptuous leaders might harm their organization by putting high-performing followers in their place. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(3), 437–454. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2022-0215>
- Emmerling, F., Peus, C., & Lobbestael, J. (2023). The hot and the cold in destructive leadership: Modeling the role of arousal in explaining leader antecedents and follower consequences of abusive supervision versus exploitative leadership. In *Organizational Psychology Review* (Vol. 13, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/20413866231153098>
- Firmansyah, et al. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja: Systematic Literatur Review. *Humantech Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 2(6), 948-959. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/humantech/article/view/3187>
- Gauglitz, I. K., Schyns, B., Fehn, T., & Schütz, A. (2023). The Dark Side of Leader Narcissism: The Relationship Between Leaders' Narcissistic Rivalry and Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 185(1), 169–184. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05146-6>

- Hofstede, G. (1983), "National cultures revisited", *Behavior Science Research*, Vol. 18 No. 4, pp. 285-305, doi: 10.1177/106939718301800403
- Huang, D., & Zhou, H. (2023). Can a leader's ethical leadership and abusive supervision be a gain? Workplace emotions as mediators. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2022-0652>
- Jabbar, U. Bin, Saleem, F., Malik, M. I., Qureshi, S. S., & Thursamy, R. (2020). Abusive leadership and employee commitment nexus: Conservation of resources theory perspective. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1857993>
- Jha, S. (2019). Determinants of employee retention: a moderated mediation model of abusive leadership and psychological empowerment. *Industrial and Commercial Training*, 51(7–8), 373–386. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0047>
- Ju, L., Ji, Y. P., Wu, C., Ning, X., & He, Y. (2023). Relationship between abusive supervision and workers' well-being in construction projects: effects of guanxi closeness and trust in managers. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0726>
- Madya Ratri Harwita, D. (2023). Abusive Supervision: Telaah Literatur. *Berajah Journal*, 3(2), 305–314. <https://doi.org/10.47353/bj.v3i2.230>
- Moin, M. F., & Khan, A. N. (2023). The determinants of abusive supervision. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2023-0040>
- Offergelt, F., & Venz, L. (2023). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1209–1227. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0655>
- Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2023). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestao*, 30(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0025>
- Osei, H. V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: a moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*, 35(4), 519–536. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2022-0021>
- Park, H., Hoobler, J. M., Wu, J., Liden, R. C., Hu, J., Wilson, M. S., Journal, S., September, N., Park, H., Hoobler, J. M., Wu, J., Liden, R. C., Hu, J., & Wilson, M. S. (2023). *Abusive Supervision and Employee Deviance: A Multifoci Justice Perspective* Published by: Springer Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/45181089> *Abusive Supervision and Employee Deviance: A Multifoci Justice Perspective*. 158(4), 1113–1131.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation study. *Evidence-Based HRM*, 6(2), 137–152. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0030>
- Santos, C., Coelho, A., Filipe, A., & Marques, A. M. A. (2023). The dark side of leadership: abusive supervision and its effects on Employee's behavior and well-being. *Journal of Strategy and Management*, 16(4), 672–688.

- <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2022-0086>
- Shillamkwese, S. S., Weng, Q., Butt, H. P., Tariq, H., & Hameed, Z. (2023). From a restless pillow to a ruffled mind: testing a moderated mediation model of off-the-job antecedents of abusive supervision. *International Journal of Conflict Management*, 34(3), 511–544. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2022-0100>
- Srikanth, P. B., & Thakur, M. (2022). The influence of karma duty orientation and attention regulation in the relationship between abusive supervision and subordinate performance. *Journal of Business Research*, 144(February), 278–288. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.050>
- Syamsidah, S., Wirawan, H., & Salam, R. (2023). Does employees' gender matter? Investigating the indirect effect of abusive supervision on employee creativity through job insecurity in Indonesia. *Gender in Management*, 38(8), 1075–1091. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2022-0243>
- Tepper, B. (2000). Consequences of Abusive Supervision Author (s): Bennett J . Tepper Published by: Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/1556375> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to JST. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tiwari, M., & Jha, R. (2022). Narcissism, toxic work culture and abusive supervision: a double-edged sword escalating organizational deviance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 99–114. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2187>
- Wells, J. E., Peachey, J. W., & Walker, N. (2014). The Relationship between Transformational Leadership, Leader Effectiveness, and Turnover Intentions: Do Subordinate Gender Differences Exist? *Journal of Intercollegiate Sport*, 7(1), 64–79. <https://doi.org/10.1123/jis.7.1.64>
- Wu, X., Zhang, L., & Zhang, C. (2023). Linking frontline construction workers' perceived abusive supervision to work engagement: job insecurity as the game-changing mediation and job alternative as a moderator. *Engineering, Construction and Architectural Management, Projects* 72271180. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2023-0317>
- Yan, W., Chen, H., He, Y., & Zhang, C. (2023). Abusive supervision and employee unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and traditionality. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2022-0264>
- Ye, X., Cai, S., & Wang, Z. (2022). The effect of abusive supervision on safety behaviour of Chinese underground miners: a multi-level moderated mediation analysis. *Chinese Management Studies*, 16(5), 1124–1144. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2020-0342>
- Yun, D., & Shum, C. (2023). An attribution account of the effects of leaders' gender and abusive supervision on employee insubordination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3807–3824. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1334>