

Dampak *Abusive Supervision*: A Systematic Literature Review

Hebby Lutfionin Butsyaina^{1*}, Wiwin Hendriani²

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

E-mail korespondensi: ¹hebby.lutfionin.butsyaina-2022@psikologi.unair.ac.id

Keywords: *abusive supervision, impact, employees*

Abstract

Abusive supervision is rife in various organizations where supervisors often give unpleasant treatment to their employees. This study aims to systematically look at the impact of abusive supervision felt by employees in various countries. The e-literature search was carried out by identifying English-language journal articles published from 2017. The electronic databases used were: Google Scholar, Springer Link, Scencedirect, and Ebsco host. Five studies were identified using inclusive and exclusive criteria in this review. The results obtained from various countries show that there are negative impacts felt by employees who are affected by abusive supervision. These impacts are emotional exhaustion, decreased employee job performance, turnover intention and fear-based silence, as well as increasing employee embarrassment.

Kata kunci: *abusive supervision, dampak, karyawan*

Abstrak

Abusive supervision marak terjadi di berbagai organisasi di mana seringkali para atasan memberikan perlakuan yang kurang menyenangkan kepada karyawannya. Kajian ini bertujuan untuk melihat secara sistematis dampak dari abusive supervision yang dirasakan oleh karyawan di berbagai negara. Pencarian e-literature dilakukan dengan mengidentifikasi artikel jurnal berbahasa inggris yang diterbitkan dari tahun 2017. Basis data elektronik yang digunakan adalah Google Scholar, Springer Link, Scencedirect, dan Ebsco host. Terdapat lima studi yang diidentifikasi menggunakan inklusif dan kriteria eksklusif pada ulasan ini. Hasil yang didapatkan dari berbagai negara bahwa terdapat dampak negatif yang dirasakan oleh karyawan yang terkena abusive supervision. Dampak tersebut adalah emotional exhaustion, employee job performance yang menurun, turnover intention dan fear-based silence, serta meningkatkan rasa malu karyawan.

Sitasi: Butsyaina, H. L., & Hendriani, W. (2023). Dampak *Abusive Supervision* : A Systematic Literature Review. *Jurnal Psikologi : Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 11(2), 302-313. <https://doi.org/10.35891/jip.v11i2.4392>

Pendahuluan

Organisasi adalah sebuah strategi kompleks yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama (Heryana, 2020). Keberhasilan dalam organisasi tidak terlepas dari keterlibatan antara pemimpin, karyawan dibawahnya dan kinerja tim didalamnya. Peran utama dari seorang pemimpin yaitu memimpin secara kolektif seperti dalam tim, unit, dan organisasi untuk mencapai tujuan (Stam dkk., 2010; Yukl, 2002; Fan dkk., 2020). Kinerja tim merupakan indikator utama pada kepemimpinan (Fiedler, 1967; Li dkk., 2016; Fan dkk., 2020) dan dapat terlihat sebagai cerminan kemampuan dalam memenuhi posisi pemimpin tersebut (Bass, 1990; Fan dkk., 2020). Namun seiring berjalannya waktu terdapat permasalahan-permasalahan yang muncul dalam sistem organisasi, baik permasalahan yang muncul dari sisi pemimpin maupun karyawan. Banyak teori yang membuktikan bahwa terdapat kepemimpinan destruktif pada tempat kerja (Aasland dkk., 2010; Hoel dkk., 2010; Rafferty & Restubog, 2011). Seorang pemimpin destruktif memiliki ciri-ciri sebagai individu yang melanggar kepentingan yang sah pada organisasi dengan menyabotase serta merusak tujuan, sumber daya perusahaan, tugas, motivasi, kesejahteraan atau efektivitas dari karyawan atau pengikutnya (Aasland dkk., 2010; Rafferty & Restubog, 2011). Salah satu jenis perilaku tersebut yaitu *abusive supervision*.

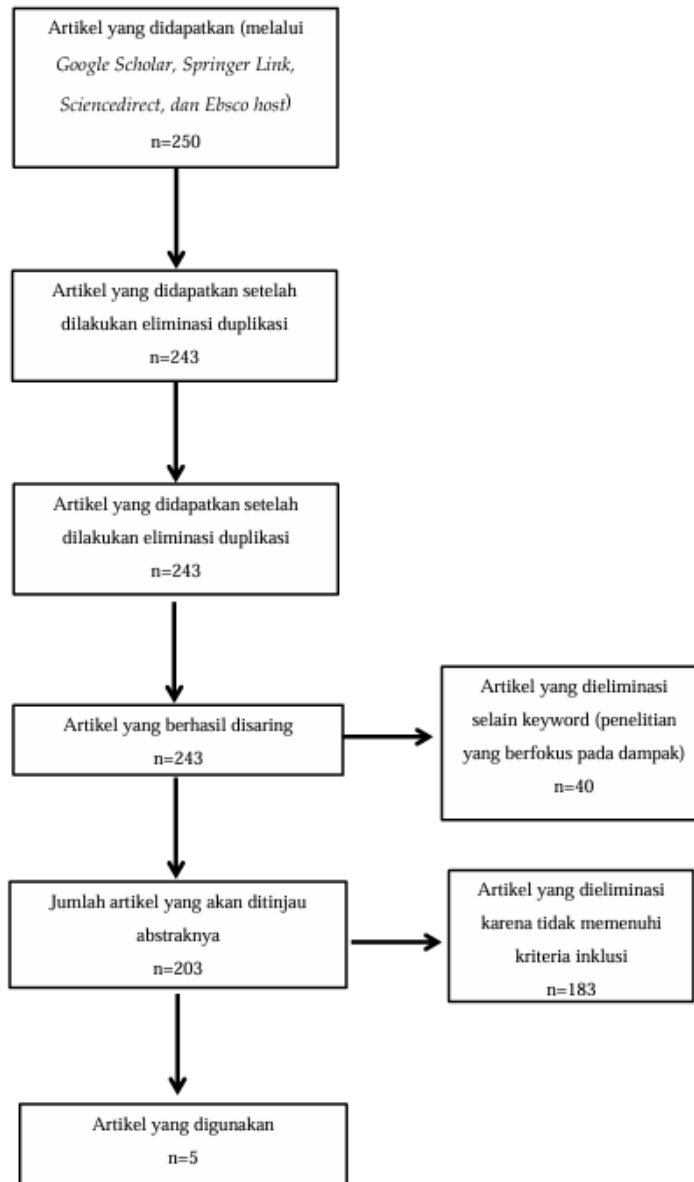
Abusive supervision adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana supervisor menunjukkan perilaku berseteru baik secara verbal atau nonverbal tanpa kontak fisik (B. Tepper, 2000). Bentuk *abusive supervision* yaitu ketika seorang supervisor yang secara konsisten menghina serta mempermalukan karyawannya dengan memberikan *silent treatment*, mengingkari janji kepada karyawannya, mempermalukan serta menyerang privasi mereka, dan mengingatkan mereka atas kesalahan dan kegagalan yang diperbuat secara kasar di depan umum (Tepper, 2000). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa supervisor memegang kekuasaan atas karyawannya. Dengan melawan atasannya, dapat mengakibatkan adanya hukuman, balas dendam, dan *lost rewards* (Aquino & Lamertz, 2004; Tepper dkk., 2009; Lian dkk., 2012). Salah satu hasil survey menemukan sebanyak 76% karyawan pernah terlibat setidaknya satu

perilaku agresif dari atasannya dalam satu tahun terakhir (Greenberg & Barling, 1999). Penelitian lainnya juga dilakukan di Amerika Serikat dan melaporkan bahwa lebih dari 13% karyawan pernah mengalami *abusive supervision* (Schat dkk., 2006; Tepper dkk., 2011; Kim dkk, 2018). Maraknya *abusive supervision* di berbagai negara, tentunya memiliki dampak yang negatif pada karyawan, hasil kerja mereka, dan organisasi itu sendiri (Barnes dkk, 2013). Sehingga pada *literature review* ini, peneliti akan membahas mengenai dampak yang muncul khususnya pada karyawan yang merasakan akibat dari perilaku *abusive* yang diberikan oleh pemimpin atau yang biasa disebut dengan *abusive supervision*.

Metode

Literature review ini berfungsi untuk menampilkan mengenai fakta-fakta yang berkaitan dengan *abusive supervision* dalam ranah industri dan organisasi di berbagai negara di dunia. Pencarian *e-database* dilakukan pada bulan Oktober 2022 untuk mengidentifikasi *peer-review* jurnal dalam bahasa Inggris yang diterbitkan lima tahun terakhir (2017-2022). Jurnal tersebut dapat diunduh dalam versi lengkap. Basis data elektronik yang digunakan dalam pencarian jurnal adalah *Google Scholar*, *Springer Link*, *Scimedirect*, dan *Ebsco host*. Dengan kata kunci yang digunakan adalah "*abusive supervision*" DAN "*effect*" DAN "*employee*". Kriteria inklusi yang ditetapkan pada *literature review* ini yaitu kesesuaian informasi terkait dengan *abusive supervision* dan bagaimana dampak *abusive supervision* pada karyawan.

Dalam mencari artikel terkait, peneliti menggunakan kombinasi kata kata kunci yang berkaitan dengan dampak *abusive supervision*. Artikel yang telah ditemukan akan diperiksa ulang untuk melihat kesesuaian dengan tujuan review ini dengan diawali menganalisa bagian abstrak. Kriteria pemilihan artikel yang diterapkan adalah studi *peer review* atau artikel jurnal. Berikut merupakan strategi serta bagan pencarian literatur pada penelitian ini.



Gambar 1. Alur Pencarian dan Seleksi Artikel

Hasil

Lima studi telah diidentifikasi dan telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti dan lima studi ini dianggap relevan dengan tujuan peneliti yaitu untuk meringkas mengenai dampak dari *abusive supervision*. Secara geografis, studi yang telah diidentifikasi dilakukan di berbagai negara, diantaranya Uni Emirat Arab (UEA), Perancis, China, India, dan Amerika Serikat. Sembilan belas artikel yang telah dipilih,

hanya lima yang memberikan hasil dan informasi yang cukup jelas mengenai prosedur penelitian.

Tabel 1

Ringkasan Studi yang Berkontribusi pada Bukti Berdasarkan Dampak Abusive Supervision

No	Nama penulis (tahun), Tempat	Sampel (n)	Design	Alat Ukur	Penemuan
1	Al-Hawari, dkk (2020), Uni Emirat Arab	192 karyawan <i>front liner</i> yang bekerja di bidang jasa keuangan, perhotelan, pendidikan, dan layanan Kesehatan organisasi	Kuantitatif	<i>Abusive supervision</i> menggunakan 5 aitem yang dikembangkan oleh Mitchell dan Ambrose (2007).	<i>Abusive supervision</i> memiliki hubungan yang positif dengan emotional exhaustion ($\beta = ,45, p < ,01$),
2	Bortolon, dkk (2019), France	205 Karyawan di perusahaan publik dan swasta di Perancis	Kuantitatif	<i>Abusive Supervision Scale (ASS)</i> terdiri dari 15 item. Tinggi skor menunjukkan persepsi yang tinggi dari pengawasan yang kasar. Versi bahasa Inggris dari skala dikembangkan dan divalidasi oleh Tepper (2000). Versi Perancis diterjemahkan mengikuti langkah-langkah yang dijelaskan oleh Sousa dan Rojjanasrirat (2011).	Semua korelasi signifikan menunjukkan hubungan positif dan kuat antara Penghindaran Kognitif, Perenungan Abstrak, dan <i>Abusive Supervision</i> .
3	Chen & Wang, (2017), China	630 karyawan perusahaan publik dan swasta	Kuantitatif	AS diukur menggunakan skala 15 item yang diadaptasi dari Tepper (2000), yang telah berulang kali divalidasi oleh para sarjana Cina seperti Liu, Wu, dan Lin (2009), dan Yan dan Pei (2013).	Terdapat hubungan negatif antara <i>Abusive Supervision</i> dan <i>Employee Job Performance</i> ($\beta = -,32, p < ,01$)

No	Nama penulis (tahun), Tempat	Sampel (n)	Design	Alat Ukur	Penemuan
4	Jain, dkk (2021), India	347 karyawan dari industri manufaktur dan ritel	Kuantitatif	Tepper's (2000) 15-item skala yang digunakan untuk mengukur <i>Abusive supervision</i> .	<i>Abusive supervision</i> memiliki hubungan positif dengan turnover intention ($\beta = 1,07, p \leq 0,01$) dan fear based silence ($\beta = 0,869, p \leq 0,01$).
5	Kim, dkk (2020), Amerika Serikat	291 karyawan direkrut melalui Prolific Academic, sebuah platform penelitian online untuk pengumpulan data	Kuantitatif & Eksperimen	<i>Abusive supervision</i> diukur menggunakan 5-item shortened versi Tepper (2000) original scale	<i>Abusive Supervision</i> yang rendah ($b = 1,85, p < ,01$), menghasilkan tingkat rasa malu yang lebih tinggi.

Pada lima artikel yang telah diidentifikasi, ditemukan beberapa dampak yang disebabkan oleh perilaku *abusive supervision*. Pada penelitian yang dilakukan kepada 192 karyawan *frontliner* di Uni Emirat Arab, analisis CFA digunakan untuk melihat kekhasan dari konstruksi penelitiannya. Adapun variabel kontrol yang digunakan pada penelitian yang dilakukan di UEA ini adalah usia karyawan, jenis kelamin, masa kerja dalam organisasi, dan masa kerja dengan supervisor. Hasil yang didapatkan adalah *Abusive supervision* berhubungan positif dengan *emotional exhaustion* ($\beta = ,34, p < ,01$). Grendey (dalam Al-Hawari dkk, 2020) menjelaskan bahwa *emotional exhaustion* sendiri disebabkan oleh stressor interpersonal baik di dalam maupun di luar diri. Pada penelitian tersebut, didapatkan hasil bahwa ketidaksopanan pelanggan berhubungan positif dengan *emotional exhaustion*. Namun Al-Hawari dkk., (2020) melihat bahwa perilaku *abusive supervisor* merupakan prediktor yang kuat dalam membuat ketegangan

karyawan dibandingkan prediktor ketidaksopanan pelanggan. Penelitian berkaitan dengan kinerja karyawan dilakukan juga di China dengan melihat 630 karyawan yang bekerja di perusahaan publik dan swasta. Hasil yang didapatkan yaitu *abusive supervision* memiliki hubungan yang negatif dengan *employee job performance* ($\beta = -.32, p < .01$), artinya semakin tinggi tingkat *abusive supervision* pada perusahaan tersebut, maka *employee job performance* karyawan akan cenderung menurun.

Selain itu lain halnya dengan penelitian yang dilakukan di Perancis yang meneliti mengenai hubungan antara pengawasan yang kasar dan paranoia non-klinis pada 205 karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta maupun publik yang menggunakan Bahasa French di Prancis. Adapun variabel kontrol yang digunakan pada penelitian yang dilakukan di Perancis ini yaitu usia dan jenis kelamin. Pada penelitian ini didapatkan hasil bahwa *Abusive supervision* berdampak pada state paranoia ($\beta = 0,882, SE = 0,343, BootCI 95\% 0,261 - 1,587$); Selain itu dalam Bortolon dkk (2019) karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta memiliki tingkat *abusive supervision* yang lebih tinggi ($p = 0,003$) dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di perusahaan publik di Prancis. Penelitian lain dilakukan kepada karyawan manufaktur dan ritel di India dengan menggunakan analisis CFA dengan pengambilan data secara bertahap sebanyak dua kali. Pengambilan data mengenai *abusive supervision* di tahap pertama, kemudian dilanjutkan pengambilan data mengenai *turnover intention* dan *fear-based silence*. Hasil yang didapatkan adalah *abusive supervision* memiliki hubungan positif dengan *turnover intention* ($\beta = 1,07, p \leq 0,01$) dan *fear based silence* ($\beta = 0,869, p \leq 0,01$). Pada penelitian ini ditemukan juga bahwa *Emotional Intellegent* mampu mengendalikan *fear-based silence* dan *turnover intention* yang disebabkan oleh *abusive supervision*.

Kemudian penelitian terakhir yang telah ditinjau oleh peneliti yaitu penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat dan Kanada. Sampel adalah 291 karyawan yang bekerja paruh waktu yang direkrut melalui *Prolific Academic*, sebuah *platform* penelitian *online* untuk pengumpulan data. Data pada penelitian ini diambil sebanyak dua kali dengan 2 metode yaitu kuantitatif dan eksperimen. Uji analisis yang digunakan yaitu ANOVA dimana hasil yang didapatkan yaitu kondisi *abusive supervision* yang rendah (b

= 1,85 $p < ,01$), menghasilkan tingkat rasa malu yang lebih tinggi juga terdapat efek tidak langsung dari *abusive supervision* memiliki hubungan yang positif dengan *exemplification* ($b = 0,22$, $p < ,01$). Sehingga dari hasil uji coba pengambilan data tersebut didapatkan hasil individu yang mengalami *abusive supervision* lebih mungkin mengalami rasa malu dan rasa malu tersebut dapat membuat karyawan menjadi teladan terhadap atasan maupun peraturan organisasi.

Diskusi

Pada sebuah organisasi, seorang pemimpin dianggap sebagai faktor penting untuk mengarahkan, memotivasi, serta memastikan keberhasilan tim atau karyawan. Namun kerap kali atasan memberikan perilaku yang kasar dalam bentuk verbal dan non-verbal. Berdasarkan penelitian diatas perilaku *abusive supervision* memiliki dampak yang negatif pada karyawan.

Ketika memiliki atasan yang cenderung *abusive*, karyawan akan merasa kelelahan secara emosional. Hal ini selaras dengan penelitian Al-Hawari (2020) yang menjelaskan bahwasanya kelelahan emosional ini disebabkan oleh atasan yang kurang mendukung karyawannya. Menurut Tepper (2000) karyawan yang merasakan *abusive* dari atasannya merasakan frustrasi, terasingkan, dan tidak berdaya. Kelelahan tersebut apabila terjadi secara terus-menerus tentunya akan berdampak pada performa karyawan dalam bekerja. Menurut teori *social exchange* bahwa karyawan yang merasakan *abusive supervision* akan memberikan dampak menurunnya kualitas kinerja karyawan (Harris dkk., 2007).

Ketika individu memiliki persepsi bahwa kinerjanya kian menurun dan tidak dapat melakukan pekerjaan secara maksimal, maka akan muncul tendensi untuk resign. Hal ini selaras dengan pendapat Tepper (2007) bahwa ketika karyawan merasa atasannya tidak peduli terhadap dirinya, maka karyawan akan cenderung merasa tidak terikat dengan organisasi sehingga meningkatnya keinginan untuk keluar. Perilaku tersebut tentunya akan berdampak juga pada organisasi. Menurut Waldman dkk., (2004) tingginya *turnover* pada sebuah organisasi menyebabkan pengeluaran biaya yang

tinggi seperti biaya untuk digunakan dalam merekrut dan memberikan pelatihan pada staf baru yang dapat mencapai 5,8% dari anggaran operasional organisasi. Diketahui bahwasanya perilaku *abusive supervision* ini kerap kali terjadi di dunia kerja. Namun perilaku tersebut masih sulit untuk dideteksi (Martinko dkk, 2011). Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui dampak lain dari perilaku *abusive supervision*.

Kesimpulan

Abusive supervision memiliki dampak negatif yang cukup signifikan terhadap karyawan, diantaranya yaitu *emotional exhaustion*, *employee job performance* yang menurun, *turnover intention* dan *fear-based silence*, serta meningkatkan rasa malu karyawan. Selain itu, kami dapat melihat perbedaan kondisi karyawan pada jenis perusahaan yang berbeda. Hal tersebut terlihat pada penelitian yang dilakukan di negara Prancis bahwa karyawan pada perusahaan swasta memiliki tingkat *abusive supervision* yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di perusahaan publik.

Adapun keterbatasan pada ulasan ini yaitu pertama, tidak terdapat area seperti negara maupun jenis perusahaan yang spesifik. Kedua, pencarian literatur hanya artikel berbahasa Inggris saja. Terakhir, tinjauan pada artikel ini dilakukan sendiri sehingga memungkinkan adanya bias.

Peneliti tertarik untuk mengkategorikan hasil temuan berdasarkan jenis perusahaan dan bagian negara yang lebih spesifik, sehingga diharapkan peneliti selanjutnya mendapatkan analisis yang lebih konkrit berkaitan dengan dampak *abusive supervision* dan dampak tersebut tidak tercampur akan budaya negara satu sama lain.

Referensi

Aasland, M. S. , A., Skogstad, M. B. Nielsen, S. Einarsen, & G. Notelaers. (2010). 'The prevalence of destructive leadership behaviour.' *British Journal of Management*, 21, 438–452.

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience. *Journal of Business and Psychology, 35*(2), 223–240. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09621-2>
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1023–1034.
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhawe, D. P., & Christian, M. S. (2013). You Wouldn't Like Me When I'm Sleepy: Leader Sleep, Daily Abusive Supervision, and Work Unit Engagement. *Academy of Management Journal*.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. Free Press.
- Bortolon, C., Lopes, B., Capdevielle, D., Macioce, V., & Raffard, S. (2019). The roles of cognitive avoidance, rumination and negative affect in the association between abusive supervision in the workplace and non-clinical paranoia in a sample of workers working in France. *Psychiatry Research, 271*, 581–589. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.11.065>
- Chen, Z. X., & Wang, H. Y. (2017). Abusive supervision and employees' job performance: A multiple mediation model. *Social Behavior and Personality, 45*(5), 845–858. <https://doi.org/10.2224/sbp.5657>
- Fan, X. L., Wang, Q. Q., Liu, J., Liu, C., & Cai, T. (2020). Why do supervisors abuse subordinates? Effects of team performance, regulatory focus, and emotional exhaustion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93*(3), 605–628. <https://doi.org/10.1111/joop.12307>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 897–913.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly, 18*(3), 252–263. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>
- Heryana, A. (2020). *Pengertian Organisasi dan Teori Organisasi* (Ade Heryana, Ed.). Ade Heryana. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14347.11041>

- Hoel, H., L. Glaso, J., Hetland, C. L. C., & S. Einarsen. (2010). 'Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying.' *British Journal of Management*, 21, 453–468.
- Jain, A. K., Srivastava, S., & Cooper, C. (2021). A study on the relationship of abusive supervision and fear based silence in India the mediating role of dimensions of emotional intelligence. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01912-3>
- Kim, J. K., Holtz, B. C., & Hu, B. (2020). Rising above: Investigating employee exemplification as a response to the experience of shame induced by abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 861–886. <https://doi.org/10.1111/joop.12327>
- Kim, S. L., Son, S. Y., & Yun, S. (2018). Abusive supervision and knowledge sharing: the moderating role of organizational tenure. *Personnel Review*, 47(1), 22–38. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2016-0199>
- Li, Y., Wang, Z., Yang, L. Q., & Liu, S. (2016). The crossover of psychological distress from leaders to subordinates in teams: The role of abusive supervision, psychological capital, and team performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 142–153. <https://doi.org/10.1037/a0039960>
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107–123. <https://doi.org/10.1037/a0024610>
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *Leadership Quarterly*, 22(4), 751–764. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.013>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270–285. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00732.x>
- Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). *Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce: Findings from a national study*. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence: 47–89*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stam, D. A., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 499–518. <https://doi.org/10.1002/job.624>

- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156–167.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deeplevel dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279–294.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (2nd ed.)*. rentice Hall.