

DINAMIKA REGULASI EMOSI KARYAWAN YANG MENGALAMI ABUSIVE SUPERVISION

¹Erza A. Azizah, ²Kadek Fitriyanti, ³Nadia S. Putri, ⁴Andi A. M. Edhy, ⁵Hebby L. Butsyaina, ⁶Ahmad R. F. Naoval, ⁷Wiwini Hendriani

^{1,2,3,4,5,6,7}Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
Jl. Airlangga 4-6, Surabaya 60286, Jawa Timur
¹erza.agistara.azizah-2022@psikologi.unair.ac.id

Received: 19 Desember 2022

Revised: 5 April 2023

Accepted: 12 April 2023

Abstrak

Penelitian ini dilakukan berdasarkan fenomena abusive supervision yang dihadapi karyawan. Abusive supervision dialami karyawan secara verbal dan non verbal. Tujuan dari penelitian adalah untuk memahami dinamika regulasi emosi karyawan yang mengalami abusive supervision. Subjek dari penelitian ini adalah tiga orang karyawan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam pada subjek dan referensi jurnal, buku, hasil penelitian serta data lainnya yanedia untuk penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses dinamika regulasi yang dilakukan ketiga subjek penelitian mencakup 3 (tiga) fase, yaitu fase penilaian, fase pengalaman emosional dan fase respon perilaku. Kecenderungan individu untuk berkembang dan mematuhi standar meski mengalami abusive supervision dapat menjadi indikasi bahwa individu memiliki dinamika regulasi emosi yang baik, sedangkan kecenderungan individu untuk bersikap pasif merupakan indikasi adanya hambatan dalam dinamika regulasi emosinya.

Kata Kunci: abusive supervision, perusahaan, regulasi emosi, karyawan, persepsi

Abstract

This research was conducted based on the phenomenon of abusive supervision faced by employees. Abusive supervision experienced by employees, namely verbally and non-verbally. The purpose of this study is to understand the dynamics of emotional regulation in employees who experience abusive supervision. The subjects of this study were three employees who were selected using a purposive sampling technique. This study used a qualitative method with a phenomenological approach. Data were collected through in-depth interviews on the subject and references to journals, books, research results and other data provided for research. The analysis technique used is Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). The findings indicated that the process of regulatory dynamics carried out by the three research subjects included 3 (three) phases, namely the assessment phase, the emotional experience phase, and the behavioral response phase. The individual's tendency to develop and comply with standards despite experiencing abusive supervision can be an indication that the individual has good emotional regulation dynamics, while the individual's tendency to be passive is an indication of obstacles in the dynamics of emotional regulation.

Keywords: abusive supervision, company, emotional regulation, employee, perception

PENDAHULUAN

Dukungan organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan, komitmen diri, dan loyalitas karyawan pada organisasi (Julianto & Carnarez, 2021). Dukungan organisasi merujuk pada interaksi atau perlakuan organisasi terhadap individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Organisasi terdiri dari sistem, pemimpin atau atasan, dan karyawan yang memiliki peran dan fungsi yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Farlad dkk. (2020) menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pencapaian karir karyawan. Penelitian dengan topik ini juga dilakukan diberbagai instansi pekerjaan, misalnya dalam bidang kesehatan menunjukkan bahwa perawat yang mendapat dukungan atasan mempunyai ekspektasi jenjang karir yang lebih tinggi (Afriani, Hariyati, & Gayatri, 2017). Dukungan atasan juga memiliki pengaruh yang positif terhadap pengembangan diri karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Kimbal dan Rahyuda (2015) menunjukkan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif terhadap penerapan pelatihan (transfer pelatihan) pada karyawan Bank. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa dukungan atasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ekowati dan Finthariasari (2021) menunjukkan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan PT Bukit Angkasa Makmur. Karyawan tersebut menyebutkan bahwa bentuk dukungan yang diberikan atasan yakni membantu para karyawan menyelesaikan masalah pekerjaan di tempat kerja. Penelitian tersebut membuktikan bahwa atasan memiliki peranan dalam keberhasilan karyawan di tempat kerja.

Di sisi lain, keberhasilan karyawan juga mendorong keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan (*work engagement*). Penelitian Rahmayani dan Wikaningrum (2022) pada 100 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Jepara menunjukkan bahwa dukungan atasan yang tinggi, berdampak pada *work engagement* yang tinggi pada pegawai pemerintahan yang terlibat menjadi responden penelitian. Karyawan yang mendapat dukungan dari atasan akan merasa berdedikasi untuk bekerja dan mampu mengambil tanggung jawab di tempat kerja. Pada saat yang sama, dukungan tersebut menambah kemampuan perencanaan mereka, dan kemampuan teknis dan profesional memperkaya pencapaian tujuan kerja mereka (Saleem, Malik, & Qasim, 2022).

Pada kenyataannya terdapat atasan yang tidak mampu menampilkan peran pemimpin yang baik bagi bawahannya (*dark form of leadership*) yang merujuk pada perilaku *abusive supervision* (Zhu dkk. 2009). *Abusive supervision* adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana supervisor menunjukkan perilaku baik secara verbal maupun

nonverbal terkecuali kontak fisik (Tepper, 2000). Harris dkk. (2007) menyatakan bahwa *abusive supervision* ditandai oleh penilaian subjektif antar karyawan yang memiliki persepsi berbeda ketika dihadapkan dengan atasan yang sama. Atasan dianggap sebagai pemeran utama pada tindakan *abusive supervision* karena perilakunya terhadap karyawan dapat berdampak positif atau negatif pada kehidupan kerja bawahannya (Rahimnia & Sharifirad, 2015).

Bentuk perilaku *abusive supervision* yang berkonotasi negatif yakni kritik publik, kekasaran verbal, ingkar janji, dan perlakuan diam yang dilakukan atasan terhadap bawahan (Bies, 2000). Menurut Burton dkk. (2012), seorang *supervisor* memiliki kecenderungan bertindak *abusive* pada saat mengalami stres dan menahan diri dari pekerjaan fisik. Penelitian yang dilakukan Zhang dan Bednall menunjukkan bahwa *supervisor* akan bertindak *abusive* kepada bawahannya ketika mereka memiliki kecerdasan emosional yang rendah (Zhang & Bednall, 2016). Berdasarkan hasil penelitian, maka seorang *supervisor* yang memiliki kemampuan mengelola kondisi emosi yang rendah akan bereaksi negatif ke bawahannya ketika dihadapkan pada situasi yang menekan. Situasi menekan tersebut dapat merujuk kepada kondisi pekerjaan *supervisor* yang *overload*. Secara khusus karyawan yang bekerja di bawah *abusive supervision* mempunyai ketakutan tentang karirnya di organisasi tersebut (Schaubroeck dkk., 2016).

Pada penelitian yang telah dilakukan menunjukkan dampak negatif dari *abusive supervision* seperti mengurangi kepuasan kerja karyawan, kepuasan terhadap organisasi, mengurangi komitmen karyawan terhadap organisasi, mengurangi performa kerja karyawan, dan berdampak pada *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan (Harris dkk., 2007; Martinko dkk., 2013; Tepper, 2000; Zellars dkk., 2002).

Peneliti melakukan studi pendahuluan dengan melakukan wawancara informal kepada salah satu karyawan swasta yang mengalami *abusive supervision*. Dari hasil *interview* tersebut, peneliti menemukan perbedaan hasil amatan dengan teori-teori yang sudah ada, bahwa karyawan yang mengalami *abusive* tersebut masih dapat bertahan di tempat kerjanya walaupun mengalami perlakuan yang tidak menyenangkan dari atasan. sejalan dengan hasil penelitian, bawahan yang mengalami pengawasan yang kasar jarang melaporkannya karena pekerjaan mereka yang terus berlanjut dan peluang kemajuan sering berada di tangan atasan mereka (Xu, Loi, & Lam, 2015). Hal itu yang menjadi bahan pertimbangan hingga akhirnya memutuskan untuk tetap bekerja.

Karyawan yang mengalami *abusive supervision* memiliki cara unik sendiri yang efektif untuk mengatasi kondisi tidak menyenangkan yang dialami. Salah satu cara efektif yang digunakan karyawan adalah berkaitan dengan kemampuan melakukan regulasi terhadap emosi yang dialami.

Regulasi emosi adalah sebuah proses yang dilakukan individu dalam mempengaruhi emosi yang mereka miliki, kapan mereka merasakannya, serta bagaimana mereka mengalami dan mengekspresikan emosi tersebut (Gross & John, 1998).

Penelitian yang dilakukan Starratt dan Grandy (2010) menunjukkan bahwa karyawan yang lebih muda memiliki pola regulasi emosi yang cenderung buruk, sehingga lebih mungkin mempersepsikan atasannya *abusive* dan merasa mengalami pengalaman yang *abusive* selama bekerja, dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Regulasi emosi berperan mengolah emosi negatif menjadi lebih baik, sehingga dapat mempengaruhi kepercayaan diri yang dimiliki (Hakim & Sholichah, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Khoiroh, Mulyana, dan Sari (2019) menunjukkan bahwa regulasi emosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu regulasi emosi juga berhubungan dengan resiliensi karyawan, sehingga karyawan yang memiliki regulasi emosi yang tinggi maka memiliki kemampuan resiliensi yang tinggi pula (Aji & Kristinawati, 2022). Hal tersebut menunjukkan bahwa regulasi emosi yang tepat dapat membantu karyawan untuk dapat memberikan respon yang positif di setiap kondisi atau masalah yang akan terus terjadi. Regulasi emosi dapat membantu karyawan untuk mengatur emosi sebagai upaya meningkatkan efektivitas pekerjaan dan menangani tugas-tugas dengan sukses, mencegah munculnya

pengaruh negatif pada tingkat partisipasi dan keberhasilan mereka (Greenier, Derakhshan, & Fathi, 2021).

Oleh karena itu regulasi emosi terlihat penting untuk dimiliki individu, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam terkait proses regulasi emosi yang dialami oleh karyawan yang mengalami *abusive supervision* yang masih bertahan bekerja pada atasan dan organisasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan metode kualitatif dan menggunakan kajian fenomenologi dengan cara melibatkan pengujian yang teliti dan seksama pada kesadaran pengalaman manusia. Penentuan partisipan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel sebagai sumber data dengan mempertimbangkan syarat-syarat tertentu (Sugiyono, 2017). Partisipan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan beberapa kriteria yaitu (1) seorang karyawan yang telah bekerja dengan minimal 6 (enam) bulan, (2) pernah mendapatkan perlakuan kasar dari atasan, secara verbal maupun non-verbal (*abusive*), (3) masih aktif bekerja dengan atasan tersebut, dan (4) bersedia terlibat aktif selama proses pengambilan data. Partisipan pada penelitian ini berjumlah tiga orang. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data primer melalui wawancara semi terstruktur

dan sekunder melalui referensi jurnal, buku, hasil penelitian dan data lainnya yang tersedia untuk penelitian. Teknik analisa data penelitian ini adalah *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) yaitu metode yang digunakan untuk mengeksplorasi secara rinci bagaimana peserta memahami dunia pribadi dan sosial mereka, dan fokus utama pada makna pengalaman, peristiwa, dan keadaan tertentu bagi peserta (Smith & Osborn, 2008). Teknik pemantapan kredibilitas dalam penelitian ini menggunakan *member check*. Penggunaan teknik pemantapan kredibilitas bertujuan untuk mengakuratkan data penelitian yang bersifat persepsi individu yang seringkali berbeda antar partisipan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkategorisasi tema berdasarkan 3 (tiga) tema induk dan beberapa tema superordinat yang akan disajikan dalam Tabel 1.

Gambaran Pengalaman *Abusive Supervision* yang Dialami Partisipan M

Partisipan M menunjukkan bahwa partisipan M mendapatkan perilaku *abusive* dari atasan pertama kali setelah 1 tahun 6 bulan.

Perlakuan *abusive* pertama yang didapatkan ialah berupa bentakan dari atasan yang membuat partisipan menangis. Bentuk *abusive* yang diterima oleh Partisipan M berupa perlakuan verbal seperti ancaman dari atasan, kalimat merendahkan, ditegur dengan nada tinggi, berkata kasar, tidak mengapresiasi kerja karyawan, dan juga perlakuan non verbal seperti dipandang sinis dan diabaikan. Berdasarkan penjelasan partisipan, perilaku *abusive* kerap kali diterima secara langsung maupun tidak langsung (melalui telepon). Perlakuan *abusive* tersebut tidak didapatkan setiap hari, namun ketika atasan sedang berada dalam emosi yang kurang baik.

Tabel 1. Tema Induk dan Tema Super-Ordinate

Tema Induk	Tema Super-Ordinate
Gambaran pengalaman <i>abusive supervision</i> yang dialami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertama kali mengalami <i>abusive</i> 2. Bentuk <i>abusive</i> yang dialami 3. Waktu dan lokasi <i>abusive</i> 4. Faktor penyebab mengalami <i>abusive</i> 5. Perasaan korban <i>abusive</i> 6. Dampak <i>abusive</i> 7. Respon dalam menanggapi <i>abusive</i>
Pengelolaan emosi atas <i>abusive supervision</i> yang dialami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cara subjek mengalihkan emosi negatif 2. Cara subjek menyikapi emosi negatif yang dirasakan 3. Cara subjek menerima emosi negatif yang dirasakan
Faktor-faktor yang berperan dalam proses mengelola emosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor yang mempengaruhi perjuangan korban <i>abusive</i> 2. Cara subjek meminimalisir perlakuan <i>abusive</i> dari atasan

Faktor yang menyebabkan partisipan mendapatkan perilaku *abusive* dari atasan yaitu karena atasan merasa partisipan memberikan tatapan yang sinis dan pekerjaan bawahan yang tidak sesuai dengan keinginan atasan. Sedangkan cara partisipan dalam merespon bentuk *abusive* yang diterima yaitu dengan menjelaskan mengenai fakta sebenarnya, berencana konsultasi kepada psikolog dan memberikan batasan toleransi terhadap perilaku *abusive* yang diberikan atasan. Setelah menerima perilaku *abusive* tersebut, disampaikan pada sesi wawancara bahwasanya perasaan yang dirasakan yaitu kesal dan sempat terbesit untuk membuat surat pengunduran diri dari tempat bekerja saat ini. Dampak yang dirasakan oleh partisipan setelah mengalami *abusive* dari atasannya yaitu menurunnya fokus partisipan dalam bekerja, tidak bisa memberi dukungan teman, dan keinginan untuk mengundurkan diri dari tempat bekerja saat ini.

Partisipan N

Partisipan N pertama kali mengalami *abusive* sejak satu bulan pertama ia bekerja. Bentuk *abusive* yang dialami pertama kali yakni atasannya memberikan arahan pekerjaan dengan suara yang lantang dan di depan umum. Namun selama ia bekerja ia juga mengalami berbagai bentuk *abusive* yang dialami secara verbal, seperti berbicara dengan suara yang kencang atau lantang, tidak memberikan arahan yang jelas dan jika dikonfirmasi kembali malah membentak,

marah-marah sambil teriak dan menunjuk, marah dan memaki di situasi yang ramai atau di depan umum, terlalu mencampuri hidup atau urusan orang lain sehingga terkesan mengatur hidup karyawan, menahan karyawan untuk pulang pulang tepat waktu, serta mendesak pekerjaan diselesaikan dengan cepat. Namun tidak ditemukan adanya non verbal *abusive supervision* yang dialami oleh partisipan N. Selain itu, ia juga mendapatkan perlakuan *abusive* secara langsung seperti ketika bertemu di tempat kerja maupun secara tidak langsung, seperti via telepon. Intensitas perlakuan tersebut hampir setiap hari terjadi dan pada konteks yang sama yakni ketika atasannya meminta dirinya untuk mengerjakan sesuatu.

Faktor yang menyebabkan partisipan mendapatkan *abusive* dari atasan adalah karena adanya kesalahan dalam pekerjaan dan tidak menyetorkan data terlebih dahulu sebelum ditagih. Partisipan N juga menganggap bahwa atasannya tersebut memang memiliki karakteristik yang suka marah, sehingga tindakan *abusive* tersebut pasti akan terjadi dalam konteks apapun. Selain itu, *abusive supervision* itu juga bisa dialami oleh partisipan N jika atasan sedang dalam situasi yang kurang baik, seperti telah mendapatkan teguran dari atasan lainnya. Ketika mendapatkan perlakuan *abusive* dari atasannya, subjek merasakan berbagai emosi negatif. Emosi negatif yang dirasakan oleh partisipan N ketika mengalami *abusive supervision* itu berbeda di saat awal ia masuk kerja dengan

perasaannya setelah bekerja sama dengan atasan tersebut selama 1 tahun. Di awal masuk bekerja, partisipan N merasa takut, sedih dan malu apalagi jika dilihat oleh karyawan lain. Namun untuk saat ini ia merasa kesal dan mengkritik atasannya bahwa cara penyampaiannya bisa dilakukan dengan cara yang baik, bukan dengan tindakan yang *abusive*.

Dampak dari perlakuan *abusive* yang diterima oleh partisipan N berupa dampak negatif dan dampak positif. Dampak negatif yang dirasakan partisipan yakni meliputi mempengaruhi kondisi psikologis dan suasana hati, hingga merasa malas untuk masuk bekerja. Dampak positif tersebut yang perlu waktu untuk muncul dan dirasakan oleh partisipan N. Dampak positif dari pengalaman *abusive supervision* yang dialami oleh partisipan N yakni meningkatkan kapasitas personal dan keahlian kerjanya, sehingga membuat partisipan N menguasai dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Namun dari perlakuan *abusive* yang dialami, cara yang partisipan N lakukan dalam menanggapi hal tersebut yakni dengan mengabaikan sikap atasannya walau sesekali langsung mengutarakan perasaannya pada rekan kerjanya, pernah menangis dan melakukan refleksi diri untuk mengetahui penyebab hal tersebut terjadi pada dirinya.

Partisipan A

Partisipan A mengalami kejadian *abusive* pertama ketika partisipan memasuki

masa kerja 3 hingga 6 bulan pertama. Perlakuan *abusive* pertama yang didapatkan ialah berupa bentakan dari atasan yang membuat partisipan menangis. Selain itu, ia juga mengalami bentuk *abusive* yang dialami berupa perlakuan verbal seperti bentakan dari atasan, kalimat merendahkan, tidak mengapresiasi kerja karyawan, dan juga perlakuan non verbal seperti *silent treatment* dan dipandang sinis. Ia mendapatkan perlakuan *abusive* secara langsung maupun tidak langsung (melalui telepon/pesan). Intensitas perlakuan tersebut tidak dilakukan setiap hari, melainkan ketika partisipan sedang mengalami beban kerja berlebihan. Faktor yang menyebabkan partisipan mendapatkan *abusive* dari atasan adalah karena adanya beban kerja yang berlebih sehingga partisipan tidak dapat menuntaskan pekerjaan. Ketika mendapatkan perlakuan *abusive* dari atasannya, subjek merasa sakit hati namun tetap berusaha untuk sabar dalam merespon atasannya. Dampak dari perlakuan *abusive* yang diterima oleh saudari A berupa dampak negatif dan dampak positif. Dampak negatif yang dirasakan subjek yakni meliputi mempengaruhi kondisi psikologis dan suasana hati subjek, berupa hilangnya selera makan, dan bahkan subjek pun juga mengalami pemotongan gaji. Subjek A juga menerima dampak positif dari perlakuan *abusive* yang dilakukan oleh atasannya. Apabila dampak negatif dirasakan langsung atau sesaat setelah kejadian *abusive* yang dilakukan oleh atasan subjek A. Maka

berbeda dengan dampak positif tersebut yang perlu waktu untuk muncul dan dirasakan oleh subjek A.

Dampak positif dari perlakuan *abusive* yang diterima oleh Subjek A yakni merasa mentalnya terlatih semakin tangguh, meningkatkan kapasitas personal, dan keahlian kerja terutama dalam hal *customer handling*. Ketika ia merasa sakit hati, sedih, tertekan, ia merasa tidak bisa melawan karena takut dipecat, selain itu ia juga merespon *abusive* dengan tidak melakukan perlawanan, kepasrahan dengan meyakini bahwa segala sesuatu dapat dilewati. Kepasrahan yang dialami partisipan A sebagai refleksi dari kesadaran partisipan A akan ketidakmampuan untuk meminimalisir perlakuan *abusive* yang diberikan dari atasannya.

Pengelolaan Emosi atas *Abusive Supervision* yang dialami Partisipan M

Partisipan M menunjukkan bahwa cara subjek mengalihkan emosi negatif adalah dengan merefleksikan diri dan bercerita kepada orang lain disekitarnya.

Sedangkan, cara subjek menyikapi emosi negatif yang dirasakan adalah dengan diam terlebih dahulu kemudian mencerna apa yang disampaikan oleh atasan dari partisipan. Adapun cara subjek menerima emosi negatif yang dirasakan yaitu dengan menjelaskan mengenai fakta yang ada, mendengarkan pendapat atasan, dan berfikir bahwasanya semua ada alasannya.

Partisipan N

Partisipan N menjelaskan bahwa cara yang ia lakukan untuk mengalihkan emosi negatifnya yakni dengan mempelajari dan menguasai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan atau tanggung jawabnya, serta mengabaikan perilaku *abusive* yang dilakukan atasannya seperti mendiamkan atasannya. Adapun cara yang dilakukan oleh partisipan N untuk menyikapi emosi negatif yang dirasakan yakni dengan menekan emosi tersebut untuk terlihat baik-baik saja, walaupun ia akan bercerita dengan rekan kerjanya jika ada yang bertanya padanya. Namun partisipan akan cenderung untuk tidak menceritakannya kepada orang lain. Adapun cara partisipan N untuk menerima emosi negatif yang dirasakan yakni dengan memahami karakteristik atasannya dan memahami bahwa hal itu tidak terjadi hanya pada dirinya, namun dialami juga oleh seluruh karyawan yang ada di divisinya. Selain itu ia juga tidak ingin terlalu menanggapi lagi karena sudah mengetahui respon atau karakteristik dari atasannya.

Partisipan A

Partisipan A menunjukkan bahwa cara subjek untuk mengalihkan emosi negatif adalah dengan menekan emosi tersebut untuk terlihat baik-baik saja dan meyakini bahwa segala sesuatu dapat dilewati, menangis dan menyadari bahwa ia membutuhkan pekerjaan dan pengalaman, serta partisipan cenderung

tidak asertif. Sese kali ia memberikan penjelasan kepada atasannya, namun intensitasnya sangat jarang. Cara subjek untuk menyikapi emosi negatif yang dirasakan sehingga dapat tetap berperilaku baik adalah dengan mengalihkan perhatiannya kepada aktivitas menyenangkan lain, seperti berbincang dengan teman, menonton drama korea, dan tidur. Cara subjek untuk menerima emosi negatif adalah dengan memahami karakteristik atasan dan batas toleransi perlakuan *abusive*.

Faktor-Faktor yang Berperan dalam Proses Mengelola Emosi Partisipan M

Faktor-faktor yang membuat partisipan tetap bertahan di posisi tersebut, yaitu adalah rekan-rekan kerja yang senantiasa mendukung dan membuat nyaman partisipan selama di tempat kerja. Selain itu, partisipan juga menyampaikan bahwasanya masih terdapat harapan-harapan yang belum tercapai, sehingga partisipan yakin bahwasanya dengan bertahan pada posisi ini, harapan tersebut akan tercapai.

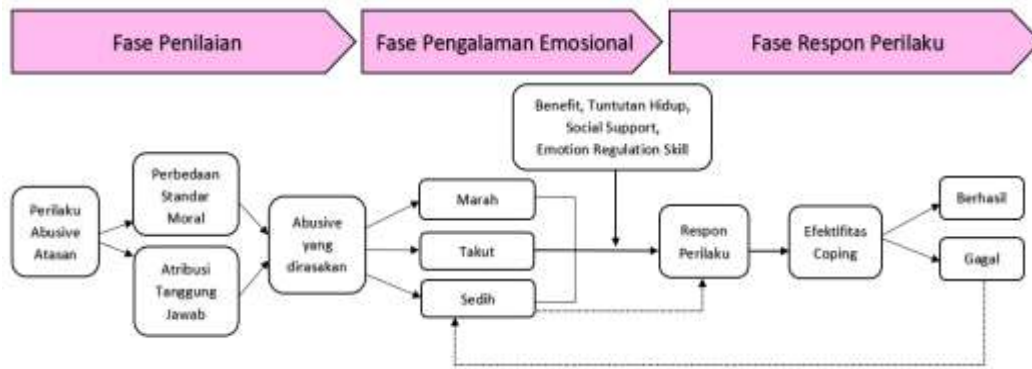
Cara subjek meminimalisir perlakuan *abusive* dari atasan yaitu partisipan memilih diksi yang tidak memancing amarah atasan dan menghibur diri. Salah satunya dengan menonton *podcast*, namun partisipan juga sadar bahwasanya untuk mengurangi dampak *abusive* tersebut, partisipan menyadari bahwa untuk mengendalikan diri dan memaknai semua yang dirasakan hanya dapat dikendalikan oleh diri sendiri.

Partisipan N

Faktor yang mempengaruhi partisipan N untuk tetap bertahan pada pekerjaannya saat ini meski telah mengalami *abusive supervision* adalah peran dan tanggung jawabnya sebagai tulang punggung keluarga karena ia adalah seorang yatim piatu dan merupakan anak pertama dari empat bersaudara. Selain itu ia juga memiliki rekan kerja yang suportif, dan ia juga sedang menunggu *reward benefit* dari perusahaan di awal tahun 2023 sebagai bentuk penghargaan atas kinerjanya di tahun ini. Untuk membuat partisipan N bertahan pada pekerjaannya, ia juga menentukan cara untuk meminimalisir perlakuan *abusive* dari atasannya, yakni dengan cenderung tidak melawan dengan atasannya dan meningkatkan kinerjanya agar atasannya tersebut tidak lagi berbuat *abusive* kepada dirinya.

Partisipan A

Faktor yang mempengaruhi partisipan A untuk tetap bertahan pada pekerjaannya meski telah mendapat perlakuan *abusive* adalah kewajiban untuk membantu perekonomian keluarga, rekan kerja yang suportif, situasi kerja yang nyaman, dan pendapatan yang cukup besar. Cara partisipan A untuk meminimalisir perlakuan *abusive* atasan adalah dengan diam, subjek cenderung tidak melawan dengan atasannya. Sese kali ia mencoba mengklarifikasi kepada atasannya apabila permasalahan tersebut berdampak besar.



Gambar 1. Dinamika Regulasi Emosi

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, dinamika regulasi emosi yang dimiliki oleh ketiga subjek penelitian atau sebagai karyawan yang mengalami *abusive supervision*, terdiri dari 3 (tiga) fase. Adapun ketiga fase yang dimaksud yakni fase penilaian, fase pengalaman emosional dan fase respon perilaku.

Fase Penilaian

Fase penilaian individu adalah proses kognitif individu dalam mengidentifikasi peristiwa berdasarkan skema kognitif yang dimiliki. Fase penilaian awal individu didasari oleh standar moral dan atribusi tanggung jawab yang berdampak pada penilaian internal individu. Hasil identifikasi berupa persepsi individu terhadap perilaku yang diterima, yang menjadi dasar penentuan reaksi emosi yang akan dimunculkan. Fase ini menjadi fase awal dalam meregulasi emosi, karena akan memunculkan reaksi emosional. Fase penilaian dalam penelitian ini didasari oleh 2 (dua) hal yaitu perbedaan standar moral dan atribusi tanggung jawab. Perbedaan

standar moral adalah persepsi bawahan terhadap atasannya terkait keberadaan mereka yang berada di posisi otoritas tinggi untuk dapat melakukan interaksi interpersonal dengan bawahan secara hormat, jujur dan peka (Goffman, 1967). Adanya harapan bahwa pemimpin harus peduli, perhatian, dan memotivasi merupakan standar moral untuk menilai perilaku (Bass, 1985). Oleh karena itu, standar-standar tersebut akan membantu karyawan dalam menilai perilaku dari atasan dan apabila atasan bersikap sebaliknya, maka persepsi bawahan akan menganggap perlakuan tersebut *abusive*.

Dasar pembentukan penilaian selanjutnya adalah atribusi tanggung jawab. Atribusi tanggung jawab adalah keyakinan individu mengenai konsekuensi yang akan didapatkan apabila ia memunculkan suatu tindakan tertentu (Hernoko & Sudardjo, 1996). Atribusi tanggung jawab ini berkaitan dengan cara individu menilai konsekuensi sebagai tanggung jawab dari perilakunya (Shaw & Costanzo, 1982). Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, faktor atribusi

tanggung jawab berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap tindakan *abusive* atasannya karena bertujuan untuk mendisiplinkan dan memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja di perusahaan, sehingga karyawan yang menilai bentuk *abusive* sebagai bagian dari atribusi tanggung jawab akan menganggap bahwa tindakan *abusive* adalah bentuk teguran yang sewajarnya ia terima ketika bekerja. Di dalam hal ini dapat terlihat bahwa apabila karyawan menilai dirinya telah berkinerja baik namun tetap mendapatkan tindakan *abusive*, maka ia cenderung menilai perlakuan *abusive* karena adanya perbedaan standar moral dan mengaitkan perlakuan sebagai ciri/karakteristik temperamen atasan. Namun ketika karyawan menganggap tindakan *abusive* sebagai bentuk teguran atas kerjanya, ia akan cenderung menilai dengan dasar atribusi tanggung jawab.

Fase Pengalaman Emosional

Fase pengalaman emosional adalah fase terjadinya proses mengidentifikasi respon emosi berdasarkan penilaian yang telah dilakukan, sehingga akan ada pengalaman emosi yang berbeda sebagai fungsi dari penilaian. Fase pengalaman emosional berfokus secara khusus pada emosi yang bervalensi negatif yakni kemarahan, ketakutan dan kesedihan karena *abusive supervision* dinilai sebagai perilaku yang berkaitan dengan persepsi bawahan akan perilaku kejam atasan mereka. Hal tersebut

juga didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa *abusive supervision*, yang dinilai menjadi ancaman terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga cenderung menghasilkan emosi bervalensi negatif (Michel, Newness, & Duniewicz, 2016). Hasil pengalaman emosional yang dirasakan akan memunculkan respon perilaku yang berbeda. Pada hasil analisis data temuan, diperoleh hasil bahwa emosi yang muncul berdasarkan rangkaian tanggapan yang dialami, namun emosi tersebut berupa emosi negatif. Rangkaian tanggapan yang dialami berdasarkan dari konteks situasi, seperti permasalahan sederhana hingga permasalahan yang kompleks, dan konteks jangka waktu, seperti *abusive* yang dialami itu hanya sementara waktu atau berkepanjangan. Pada data temuan penelitian, kemarahan karyawan atas perlakuan *abusive* yang dialami itu muncul ketika karyawan sudah menguasai pekerjaannya dan ketika otoritas karyawan atas jabatannya itu dicampuri oleh atasannya. Kemarahan itu juga muncul sebagai respon emosi yang dirasakan karyawan atas perlakuan berulang yang dialami, sehingga kemarahan itu disertai dengan harapan bahwa perilaku *abusive* itu tidak terjadi lagi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Roseman (2011; 2013) bahwa kemarahan yang dirasakan oleh karyawan yang mengalami *abusive supervision* muncul ketika memiliki keyakinan bahwa *abusive supervision* akan terjadi lagi di masa depan kecuali mereka mengambil tindakan dan

menganggap dirinya memiliki potensi koping yang tinggi untuk memperbaiki tindakan *abusive supervision*. Hal ini membuat kemarahan menjadi emosi yang terarah, karena telah memahami tindakan yang perlu dilakukan untuk *menghentikan abusive supervision* yang dialami.

Emosi takut muncul dari penilaian karyawan yang tidak sanggup menghadapi atasan yang memberikan perilaku *abusive* terhadapnya. Hal ini sejalan dengan temuan studi lainnya yang menjelaskan bahwa emosi takut muncul dari persepsi karyawan yang rentan atas bahaya dan dari ekspektasi karyawan akan ketidakmampuannya dalam menghadapi ancaman dari atasan (Reeve, 2014). Pada temuan penelitian ini ketidakmampuan karyawan yang membuat munculnya pengalaman emosi takut, dikarenakan masih membutuhkan atasannya dalam memahami peran dan tanggung jawab pada pekerjaannya.

Pada data temuan penelitian, karyawan yang mengalami *abusive supervision* merasakan kesedihan setelah upaya yang dilakukan untuk meminimalisir perilaku *abusive* tidak berhasil. Kesedihan yang dialami oleh karyawan karena menganggap bahwa karakter dari atasan mereka sudah seperti itu adanya, sehingga dari kesedihan tersebut akan memunculkan kembali respon perilaku yang berbeda seperti hanya mendiamkan atau mengabaikan tindakan *abusive supervision* yang dialami kembali. Emosi sedih di awal hanya dirasakan oleh

karyawan sebagai bentuk kekecewaan mendapatkan atasan yang dinilai *abusive*.

Pengalaman emosional karyawan akan kemarahan dan ketakutan didasari karena tujuan tertentu untuk kebaikan karyawan. Seperti kemarahan yang bertujuan untuk menghentikan *abusive* agar tidak terjadi kembali dan ketakutan yang bertujuan untuk tidak terlibat konflik dengan atasan yang akan berdampak negatif pada pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Lazarus dan Folkman (1984) yang menjelaskan bahwa kemarahan atau ketakutan akan dikaitkan dengan tujuan tertentu untuk memulihkan kesejahteraan pribadi.

Pada hasil analisis data penelitian, karyawan cenderung tidak memberikan reaksi langsung dari *abusive supervision* yang dialami karena menentukan strategi untuk mengantisipasi, menghindari dan meminimalkan dampak yang akan diterima di masa depan. Dengan kemampuan regulasi emosi yang dimiliki oleh ketiga partisipan, mereka mengelola emosinya untuk mendapatkan hal yang positif yakni dengan meningkatnya kapasitas diri baik dalam hal kinerja ataupun cara berpikir. Adanya regulasi emosi memberikan alternatif berorientasi ke masa depan yang memungkinkan karyawan mengumpulkan sumber daya dan memperoleh keterampilan untuk mengurangi stres dalam jangka panjang (Aspinwall & Taylor, 1997). Hal tersebut akan mempengaruhi respon perilaku dan efek koping pada fase selanjutnya.

Fase Respon Perilaku

Respon perilaku adalah cara seseorang berperilaku dalam situasi tertentu atau dalam kondisi tertentu (Cambridge Dictionary, 2022). Oh dan Farh (2017) menjelaskan fase respon perilaku sebagai tindakan yang diambil dalam menanggapi suatu peristiwa atau sebagai upaya coping untuk menetralkan ancaman dan memulihkan kesejahteraan pribadi. Respons perilaku menjadi kurang dapat diatur dan lebih dominan dari waktu ke waktu karena menipisnya sumber daya pengaturan diri. Bentuk emosi yang muncul pada karyawan ada 3 (tiga) yaitu marah, takut, dan sedih. Emosi tersebut mempengaruhi partisipan dalam merespon *abusive* yang diberikan oleh atasannya. Respon perilaku yang muncul merupakan bagian dari upaya atau strategi yang dilakukan partisipan yang mengalami *abusive supervision*. Apabila partisipan menunjukkan pengalaman emosional marah, maka efektivitas coping tercapai sebagai akibat dari perilaku bawahan yang menyebabkan tindakan *abusive* berkurang atau terhalang. Sedangkan, apabila partisipan menunjukkan pengalaman emosional takut, maka efektivitas coping dapat dicapai jika respons perilaku yang muncul pada partisipan adalah menghindari risiko dan patuh terhadap standar kinerja.

Adapun respon perilaku tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah *benefit*, tuntutan hidup, *social support*, dan *emotional regulation skill*. Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti,

didapatkan bahwa partisipan N merasa benefit yaitu gaji, merupakan bentuk penghargaan atas kinerja yang selama ini partisipan berikan kepada perusahaan selama bekerja yang diberikan oleh atasannya. Sehingga, dari pemaparan tersebut diketahui bahwa benefit tersebut merupakan motivasi partisipan bertahan di perusahaannya. Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Hal lain yang mempengaruhi emosi takut adalah tuntutan hidup yang dimiliki oleh karyawan. Hal tersebut sesuai dengan tujuan dari partisipan pada penelitian ini yaitu partisipan N merasa bahwa partisipan merupakan anak pertama dan sudah tidak memiliki kedua orang tua. Sebagai anak pertama, memiliki pekerjaan dan pemasukan setiap bulan adalah hal penting. Hal tersebut juga disampaikan oleh partisipan A yaitu alasan partisipan bertahan adalah karena posisi partisipan sebagai anak pertama. Partisipan memiliki tanggung jawab atas orang tua maupun sanak saudaranya. Partisipan merasa tidak dapat berbuat apa-apa selain menerima segala bentuk perilaku *abusive* yang diberikan oleh atasannya. Emosi tersebut dapat muncul pada karyawan dikarenakan posisi *supervisor* yang lebih superior dibandingkan karyawan, sehingga cukup masuk akal ketika karyawan cenderung tidak menunjukkan emosi yang sebenarnya di depan atasannya (Tepper, Moss, Lockhart, & Carr, 2007; Tepper, 2000; 2007)

Selain emosi takut, terdapat respon perilaku lainnya yaitu emosi marah. Emosi tersebut dapat muncul dipengaruhi oleh *social support* dan *emotion regulation skill*. Hasil temuan dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa emosi marah tersebut berhasil muncul dikarenakan dukungan sosial partisipan yang kuat. Rekan kerja partisipan M mendukung M dalam menyampaikan hal yang benar kepada atasannya. Pemaparan tersebut sesuai oleh pemaparan Wang dan Castaneda-Sound (2008) yang menjelaskan bahwa pemberian *social support* pada individu akan memberikan rasa terlindungi atau setidaknya sebagai penguat untuk melawan stres sehingga membantu mempertahankan keadaan emosional yang positif pada individu. Strategi yang dilakukan mencakup menjelaskan sesuai dengan fakta, diam, dan menahan emosi termasuk pada strategi koping mendiamkan. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, strategi koping diam pada salah satu partisipan dapat menurunkan intensitas dan adanya tindakan *abusive*. Efektivitas dari strategi koping tersebut dikatakan berhasil karena menurunkan intensitas tindakan *abusive*. Sedangkan pada strategi koping seperti memahami atasan, menangis dapat dikatakan gagal karena intensitas dan tindakan *abusive* sampai saat ini masih dilakukan. Hal tersebut menyebabkan individu kembali ke fase pengalaman emosional sedih.

Mengingat risiko ini, bawahan dengan keterampilan pengaturan emosi yang tinggi dapat menahan diri untuk tetap mematuhi

standar yang ada sehingga secara strategis dapat meminimalisir dan menghilangkan perlakuan *abusive* di masa mendatang. Dengan demikian, jalur yang diatur mencerminkan serangkaian tanggapan dimana bawahan semakin tidak cenderung melakukan pembalasan langsung terhadap atasan dan semakin terfokus ke masa depan dengan tujuan menghentikan penyalahgunaan di masa depan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dinamika regulasi emosi pada karyawan yang mengalami *abusive supervision* terjadi dalam tiga fase utama yakni: Fase penilaian, Fase pengalaman emosional, dan Fase respon perilaku. Tergambarnya berbagai jalur proses regulasi emosi menginterpretasikan bahwa ketiga fase ini memiliki pengaruh satu dan lainnya. Kecenderungan individu untuk berkembang dan mematuhi standar meski mengalami *abusive supervision* dapat menjadi indikasi bahwa individu memiliki dinamika regulasi emosi yang baik, sedangkan kecenderungan individu untuk bersikap pasif merupakan indikasi adanya hambatan dalam dinamika regulasi emosinya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pengumpulan data penelitian maka kami berharap peneliti selanjutnya dapat menambahkan metode observasi langsung di lapangan sehingga mendukung data wawancara. Untuk penelitian yang serupa juga dapat

memperdalam data temuan lain dengan melakukan wawancara tambahan agar memperkaya temuan hasil yang didapat. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi untuk *stakeholder* di perusahaan agar dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriani, T., Hariyati, R. T. S., & Gayatri, D. (2017). Dukungan atasan dan teman sejawat memengaruhi ekspektasi perawat dalam penerapan jenjang karir. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 20(2), 75-84. doi: 10.7454/jki.v20i2.516
- Aji, S. D., Kristinawati, W. (2022). Hubungan antara regulasi emosi dan resiliensi pada karyawan selama masa pandemi Covid-19. *Jurnal Bimbingan dan Konseling Indonesia*, 7(1), 00-00.
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417-436. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.3.417>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bies, R. J. (2000). Interactional (in)justice: The scared and the profane. Dalam J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Burton J. P., Hoobler, J. M., & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: the buffering effect of stress. *J Bus Psychol*, 27, 271-79. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9255-0>
- Cambridge Dictionary. (2022). "Definition of Response behavioral". Cambridge. Tersedia pada <https://dictionary.cambridge.org>. Diakses pada 22 November 2022.
- Ekowati, S., & Fintahiasari, M. F. (2021). Pengaruh affective commitment dan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 313-326. DOI: doi.org/10.37676/ekombis.v9i2.1425
- Farla, W., Siregar, L. D., Bakri, S. A. (2020). Dukungan atasan dan pencapaian karir karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 18(4), 225-232.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. New York: Pantheon.
- Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: a case of British and Iranian English language teachers. *System*, 97, 102446.
- Gross, J. J., & John, O. P. (1998). Mapping the domain of emotional expressivity: Multi-method evidence for a hierarchical model. *J. Pers. Soc. Psychol.* 74, 170-191. doi: 10.1037//0022-3514.74.1.170

- Hakim, L., & Sholichah, I. F. (2022). Pengaruh regulasi emosi terhadap efikasi diri karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(2), 3609-3615.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 18, 252-263. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>
- Hernoko, R.W., & Sudardjo, S. (1996). Atribusi tanggung jawab ditinjau dari derajat keseriusan kecelakaan, perspektif peran, dan pusat kendali internal-eksternal. *Jurnal Psikologi*, 23.
- Julianto, B., & Carnarez, T. Y. A. (2021). Faktor-faktor yang memengaruhi organisasi profesional: Kepemimpinan, komunikasi efektif, kinerja, dan efektivitas organisasi (suatu kajian studi literature review ilmu manajemen terapan). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(5), 676-691.
- Khoiroh, L., Mulyana, T., & Sari, I. T. P. (2019). Emotional regulation dan organizational communication terhadap produktivitas kerja pada PD. Viera Sutra Alam di Garut. *Journal Knowledge Management*, 13(1), 34-48.
- Kimbal, D. A., & Rahyuda, A. G. (2015). Pengaruh self-efficacy, lingkungan kerja dan dukungan atasan terhadap transfer pelatihan pada karyawan bank pembangunan daerah (BPD) Bali cabang Renon. *eJournal Manajemen Unud*, 4(11), 3537-3564.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Martinko, M. J., & Mackey, J. D. (2019). Attribution theory: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 523-527. doi: 10.1002/job.2397
- Michel, J. S., Newness, K., & Duniewicz, K. (2016). How abusive supervision affects workplace deviance: A moderated-mediation examination of aggressiveness and work-related negative affect. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9400-2>
- Oh, J. K., & Farh, C. I. C. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time. *The Academy of Management Review*, 42(2), 207–232. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0347>
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2318-1>
- Rahmayani, W. E., & Wikaningrum, T. (2022). Analisis perceived organizational

- support, dukungan atasan dan work engagement terhadap kinerja karyawan selama masa pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 1-15.
- Reeve, J. (2014). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley & Sons.
- Roseman, I. J. (2011). Emotional behaviors, motivational goals, emotion strategies: Multiple levels of organization integrate variable and consistent responses. *Emotion Review*, 3(4), 434–443. doi: 10.1177/1754073911410744
- Roseman, I. J. (2013). Appraisal in the emotion system: Coherence in strategies for coping. *Emotion Review*, 5(2), 141–149. doi: <https://doi.org/10.1177/1754073912469591>
- Saleem, F., Malik, M. I., & Qasim, A. (2022). Supervisor support, self-Efficacy, and employee performance: The mediating role of office de-clutter. *Administrative Sciences*, 12(4), 177.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2016). The role of peer respect in linking abusive supervision to follower outcomes: Dual moderation of group potency. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 267–278. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000050>
- Sedarmayanti, S. (2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Shaw, M. E., & Costanzo, P. R. (1982). Theories of social comparison, judgment, and perception. *Theories of Social Psychology*, 259-291.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2008). Interpretative phenomenological analysis. In: Smith, J.A. (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp. 53-80). London: SAGE. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470776278.ch10>
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 136–158. doi: <https://doi.org/10.1108/01437731011024394>
- Sugiyono, S. (2017). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. doi: <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169–1180.

- doi: <https://doi.org/10.2307/20159918>
- Wang, C. C. D., & Castañeda-Sound, C. (2008). The role of generational status, self-esteem, academic self-efficacy, and perceived social support in college students' psychological well-being. *Journal of College Counseling, 11*(2), 101–118. doi: <https://doi.org/10.1002/j.216-1882.2008.tb00028.x>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 763-774. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Zellars, K.L., Tepper, B.J. and Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1068-1076. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 455–471. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly, 30*. 215–232. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>