

TURNOVER INTENTION AND ABUSIVE SUPERVISION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

TURNOVER INTENTION DAN ABUSIVE SUPERVISION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Shabrina Zulia Muhtar¹, Nuri Herachwati²

Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Airlangga^{1,2}
shabrina.zulia.muhtar-2023@pasca.unair.ac.id¹, herachwati@yahoo.com²

ABSTRACT

This study aims to explore the relationship between abusive supervision and turnover intention through a systematic literature review approach. A total of 29 quantitative research articles published between 2019 and 2024 and accessed via the Scopus database were analyzed in depth. The review findings reveal a consistent positive relationship between abusive supervision and employees' turnover intention. Social exchange theory and conservation of resources theory are utilized to explain how abusive behavior from supervisors threatens employees' resources and triggers the desire to leave the organization. This review also identifies several factors mediating the relationship, such as negative emotions, emotional exhaustion, psychological distress, job satisfaction, and job embeddedness. Additionally, individual attributes (e.g., power-distance orientation, personality traits) and contextual factors (e.g., HR support, autonomy, coworker workaholism) are found to moderate the impact of abusive supervision on turnover intention, either strengthening or weakening the effect. Based on these findings, suggestions for future research are proposed, including the use of longitudinal designs, exploration across diverse cultural and industrial contexts, investigation of alternative mediating and moderating mechanisms, and testing the effectiveness of interventions to mitigate turnover intention caused by abusive supervision. Managerial implications are also discussed, emphasizing the development of anti-abuse policies, leadership training, the creation of supportive climates, and proactive monitoring of turnover intention indicators.

Keywords: Abusive Supervision, Turnover Intention, Systematic Literature Review, Preferred Reporting Item Method for Systematic Review and Meta-analysis.

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *abusive supervision* dan *turnover intention* melalui pendekatan *systematic literature review*. Sebanyak 29 artikel dari penelitian kuantitatif yang diterbitkan antara tahun 2019-2024 dan diakses melalui database Scopus dianalisis secara mendalam. Hasil tinjauan menunjukkan adanya hubungan positif yang konsisten antara *abusive supervision* dengan *turnover intention* karyawan. Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dan teori konservasi sumber daya (*conservation of resources theory*) digunakan untuk menjelaskan bagaimana perilaku *abusive* dari atasan mengancam sumber daya karyawan dan memicu keinginan untuk meninggalkan organisasi. Tinjauan ini juga mengidentifikasi berbagai faktor yang memediasi hubungan tersebut, seperti emosi negatif, kelelahan emosional, tekanan psikologis, kepuasan kerja, dan *job embeddedness*. Selain itu, ditemukan pula peran moderator dari atribut individu (seperti *power-distance orientation*, kepribadian) dan faktor kontekstual (seperti dukungan HR, otonomi, *workaholism* rekan kerja) dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *abusive supervision* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan temuan ini, beberapa saran untuk penelitian mendatang diusulkan, meliputi penggunaan desain longitudinal, perluasan ke berbagai konteks budaya dan industri, eksplorasi mekanisme pemediasi dan pemoderasi alternatif, serta pengujian efektivitas intervensi untuk mengurangi *turnover intention* akibat *abusive supervision*. Implikasi manajerial juga dibahas, dengan penekanan pada pengembangan kebijakan anti-abuse, pelatihan kepemimpinan, penciptaan iklim suportif, serta pemantauan proaktif indikator *turnover intention*.

Kata Kunci: Supervisi Abusif, Niat untuk Keluar, *Systematic Literature Review*, *Preferred Reporting Item Method for Systematic Review* dan *Meta-analysis*.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang bertalenta merupakan aset penting yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya

manusia, terutama karyawan bekerja dalam sebuah perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan pendapatan. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan

untuk memperlakukan karyawan serta memberikan keuntungan bagi para pekerja supaya mereka tidak meninggalkan perusahaan (Stocker et al., 2014). Kehilangan karyawan memiliki dampak negatif terhadap banyak perusahaan. Perusahaan akan memiliki beban tersendiri untuk memulihkan tenaga kerja yang hilang, seperti biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penggantian karyawan lama dengan yang baru, termasuk uang pesangon (Yasmeen, Khan, & Ahmed, 2024). Selain itu, pergantian ini mengganggu lingkungan sosial dan struktur komunikasi, serta mengurangi produktivitas selama proses pencarian dan pelatihan pengganti (Oliveira & Najnudel, 2023). Kehilangan karyawan berkinerja tinggi juga menjadi masalah, diikuti penurunan kepuasan karyawan yang masih bertahan. Ketidakkonsistenan dalam kebijakan perpindahan karyawan dan reputasi negatif yang ditimbulkan oleh karyawan yang keluar juga dapat merugikan perusahaan. Hal ini juga mampu menurunkan moral perusahaan dan menciptakan situasi tidak kondusif yang menghambat perkembangan suatu perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, *turnover intention* merupakan isu serius yang harus dikendalikan, dan menjadi topik yang menarik perhatian akademisi (Hanafiah, 2013).

Indonesia sendiri, per tahun 2020, pasar kerja mengalami kenaikan *turnover rate* mencapai 15,8% serta menunjukkan adanya konsistensi kenaikan. Guna menghadapi tantangan ketenagakerjaan yang semakin kompleks ini, perusahaan perlu menyesuaikan strategi organisasi agar selaras dengan kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif. Dengan semakin pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta kesejahteraan,

perusahaan yang hanya berfokus pada gaji atau keuntungan berisiko mengabaikan kebutuhan karyawan mereka (Ali, 2024).

Turnover intention sendiri merupakan suatu fase dimana seorang karyawan berkeinginan untuk meninggalkan suatu perusahaan. Menurut Mowday et.al (2013), *Turnover intention* didefinisikan sebagai kesadaran individu untuk meninggalkan suatu organisasi dalam waktu dekat (Mowday et al., 1982). Fase ini dimulai dengan berpikrnya seseorang untuk keluar dari suatu perusahaan, yang kemudian didukung dengan mencari beberapa alternatif pekerjaan lain di perusahaan berbeda (Mobley, 1979). Oleh karena itu, niat untuk keluar (*turnover intention*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keseluruhan organisasi, sehingga perlu dikendalikan.

Perilaku abusif di tempat kerja, seperti *abusive supervision* dan perlakuan kasar dari rekan kerja menjadi topik yang semakin penting dalam penelitian terkait kesejahteraan dan *turnover intention* pada karyawan (Tews et al., 2019). *Abusive supervision* merujuk pada persepsi bawahan, bahwa supervisor atau atasan mereka secara konsisten menunjukkan perilaku verbal dan non-verbal yang bermusuhan tanpa melibatkan kontak fisik (Tepper, 2000). Perilaku tersebut dapat merugikan karyawan dalam berbagai cara, sampai dapat mempengaruhi perilaku kerja mereka secara negatif (Yasmin et.al, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa *abusive supervision* menyebabkan sejumlah dampak negatif bagi karyawan, seperti berkurangnya kesesuaian nilai dengan organisasi, perilaku kontraproduktif di tempat kerja, kelelahan kerja, penurunan kepuasan kerja dan loyalitas, serta peningkatan tekanan psikologis (Tepper et al., 2017).

Tinjauan Literatur ini bertujuan untuk mengeksplorasi topik terkait “*Abusive Supervision*” dan “*Turnover Intention*” menggunakan sumber data sekunder berupa penelitian sebelumnya, serta menggabungkan beberapa penelitian yang sudah dipublikasi dengan menggunakan metode PRISMA (*Preferred Reporting Item Method for Systematic Review and Meta-analysis*).

KAJIAN PUSTAKA

Turnover Intention

Turnover intention atau niat untuk keluar merupakan kesadaran individu untuk meninggalkan suatu organisasi dalam waktu dekat (Mowday et al., 1982). Mobley (1979) mengemukakan tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, diantaranya meliputi, pikiran untuk berhenti (*namely thoughts of quitting*), keinginan untuk keluar (*intention to quit*), dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*) (Sarantie et al., 2022). Pendekatan *unfolding* terhadap *turnover intention* dalam Lee dan Mitchell (1994) menjelaskan bahwa individu yang memutuskan untuk berhenti kerja mengikuti salah satu dari empat jalur pengambilan keputusan. Jalur ini melibatkan komponen utama seperti kejutan (*shock*), skrip yang telah terbentuk sebelumnya, pelanggaran terhadap citra diri, penilaian kepuasan kerja, dan pencarian alternatif pekerjaan (Holtom et al., 2005).

Abusive Supervision

Abusive supervision atau supervisi yang abusif menurut teori Tepper et al. (2000) merupakan perilaku atasan atau manajer yang menunjukkan permusuhan, baik secara verbal maupun non-verbal non-fisik terhadap bawahannya. Perilaku kasar ini meliputi mengejek di depan umum terhadap

bawahan, menahan promosi atau insentif lainnya, menunjukkan bahasa tubuh yang agresif, menetapkan target kinerja yang tidak rasional dan mustahil, serta memberikan perlakuan diam kepada bawahan (Keashly, 1998; Tepper, 2000; Tepper et al., 2006). Ambrose (2007) dan Tepper et al. (2008) menyatakan bahwa *abusive supervision* berhubungan dengan sikap negatif karyawan, perilaku, dan kesehatan psikologis (Harwita, 2023).

Hubungan Abusive Supervision dan Turnover Intention

Berdasarkan model *voluntary turnover* yang dikembangkan oleh Lee dan Mitchell (1994), persepsi karyawan terhadap supervisi yang abusif memainkan peran penting dalam mempengaruhi keputusan mereka untuk meninggalkan organisasi. Model ini menjelaskan bahwa ketika seorang karyawan mengalami perilaku kasar dari atasannya, mereka dihadapkan pada dilema untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaan. Keputusan ini melibatkan evaluasi rasional dan intuitif terhadap keuntungan dan kerugian dari langkah tersebut. Sebuah studi oleh Srivastava et al. (2020) menemukan bahwa karyawan yang menghadapi supervisi yang tidak adil cenderung mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan, terutama di konteks budaya seperti India, di mana perilaku atasan yang buruk lebih cepat memicu keinginan untuk keluar.

Supervisi abusif, sebagaimana didefinisikan oleh Tepper (2000) dan Tepper et al. (2017), mengacu pada perilaku permusuhan yang dilakukan secara verbal atau nonverbal secara berulang, tanpa melibatkan kekerasan fisik. Perilaku ini dapat memberikan dampak yang merugikan bagi karyawan, seperti menurunnya produktivitas dan meningkatnya tingkat stres di tempat

kerja (Yasmin et al., 2023). Selain itu, penelitian oleh Antono et al. (2023) menunjukkan bahwa supervisi abusif secara signifikan meningkatkan kelelahan emosional, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan, menurunkan komitmen terhadap organisasi, dan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat kelelahan emosional yang tinggi cenderung mengambil keputusan untuk keluar dari pekerjaan sebagai cara untuk melindungi diri mereka dari dampak negatif yang lebih lanjut.

Penelitian lain juga mengungkap bahwa karyawan yang mengalami kekerasan atau perilaku abusif sering kali mengurangi keterlibatan mereka dalam pekerjaan sebagai bentuk pengunduran diri sementara, yang kemudian dapat berkembang menjadi keputusan untuk benar-benar berhenti (Oliveira dan Najnudel, 2023; Khan et al., 2020; Ozkan, 2022). Keputusan untuk keluar dari pekerjaan biasanya didahului oleh niat berpindah (*turnover intention*), yang menjadi indikator penting dalam memahami dampak supervisi abusif terhadap keberlanjutan tenaga kerja di organisasi. Dengan demikian, berdasarkan teori dan literatur yang ada, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara supervisi abusif dan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan sumber data yang berasal dari literatur jurnal bereputasi

yang terindex Scopus. *Systematic Literature Review* (SLR) didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, menilai, dan menafsirkan semua bukti penelitian yang tersedia dengan tujuan untuk memberikan jawaban untuk pertanyaan penelitian tertentu (Budgen, Kitchenham, and Charters, 2007). Peninjauan literatur sistematis pada penelitian ini menggunakan diagram alur *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews Meta-Analyses* (PRISMA). Pendekatan PRISMA digunakan karena keunggulannya dalam mengurangi bias peneliti dan memberikan justifikasi yang jelas untuk mengkaji suatu area penelitian tertentu (Ahmad dan Omar, 2016; Knoke dan Schuster, 2017).

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengambilan data terkait dengan topik, dan pencarian data dilakukan dengan penelusuran menggunakan kata kunci "*Turnover Intention*" dan "*Abusive Supervision*" dari tahun 2019-2024. Jurnal yang ditemukan dipilih berdasarkan judul dan informasi abstrak untuk menentukan artikel memenuhi kriteria yang digunakan dalam tinjauan literatur. Berdasarkan hasil penelusuran, didapatkan sebanyak 88 jurnal. Jurnal tersebut kemudian diseleksi kembali berdasarkan kriteria inklusi yang ditetapkan, diantaranya:

1. Artikel yang tersedia dalam bentuk teks lengkap melalui database Scopus,
2. Artikel berbahasa Inggris,
3. Jurnal yang diterbitkan dalam rentang waktu 5 tahun terakhir, yaitu pada tahun 2019 – 2024,
4. Jenis penelitian kuantitatif atau kualitatif.

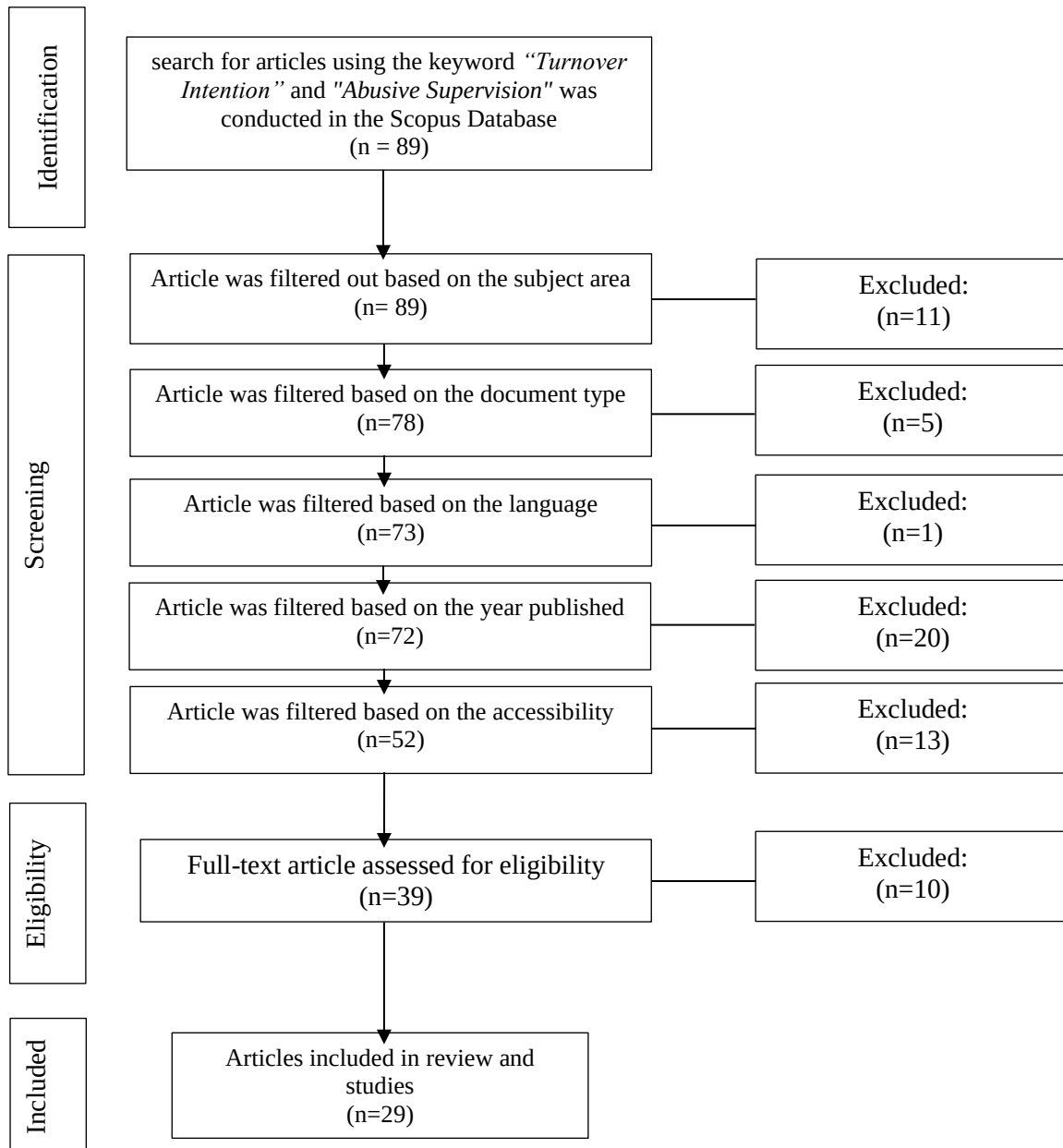
Tabel 1. Review Protocol

Research Question	1. Apa saja yang disarankan oleh literatur sebelumnya secara keseluruhan mengenai konsep dan penelitian turnover intention? 2. Apa saja variabel yang memediasi abusive supervision terhadap turnover intention?
--------------------------	---

	3. Apa saja kemungkinan yang tersedia di masa mendatang dalam hal pengembangan dan perluasan literatur yang ada mengenai variabel ini?
Database dan String	TITLE-ABS-KEY ("abusive supervision" AND "turnover intention")
Inclusion Criteria	1. Memiliki area subyek Business, Management and Accounting, Psychology, dan Social Sciences 2. Dokumen dalam format 'Article' 3. Dalam bahasa inggris 4. Periode publikasi: Januari 2019 – Desember 2024 5. Dapat diakses oleh civitas Universitas Airlangga 6. Kesesuaian dengan topik bahasan
Exclusion Criteria	1. Artikel bukan dari area subyek Business, Management and Accounting, Psychology, dan Social Sciences 2. Dokumen dalam format selain 'Article' 3. Artikel ditulis dengan bahasa selain bahasa inggris 4. Periode publikasi diluar Januari 2019 – Desember 2024 5. Artikel tidak dapat diakses oleh civitas Universitas Airlangga 6. Artikel tidak berisikan jawaban akan research question
Source (Tranfield et.al, 2003)	

Penelitian ini melakukan analisis sistematis terhadap literatur ilmiah yang membahas topik *abusive supervision* dan *turnover intention*. Proses penelitian diawali dengan pencarian komprehensif menggunakan database Scopus, dengan strategi penelusuran yang melibatkan pencarian kata kunci "*abusive supervision*" dan "*turnover intention*" pada judul, abstrak, dan kata kunci artikel. Pencarian awal menghasilkan 89 publikasi ilmiah yang relevan. Langkah berikutnya adalah proses *screening* artikel yang terdiri dari beberapa tahap seleksi. Pertama, 11 artikel dieliminasi karena tidak sesuai dengan area subyek yang diinginkan, menyisakan 78 artikel. Kemudian, artikel disaring berdasarkan jenis publikasi, di mana hanya artikel ilmiah yang dipertahankan, menghasilkan 73 artikel. Seleksi bahasa

dilakukan, namun karena mayoritas artikel berbahasa Inggris, hanya sedikit artikel yang dieliminasi, menyisakan 72 artikel. Selanjutnya, seleksi berdasarkan tahun publikasi dilakukan dengan rentang periode Januari 2019 hingga Desember 2024, menghasilkan 52 artikel. Tahap akhir *screening* melibatkan ketersediaan akses artikel bagi civitas akademik Universitas Airlangga, yang menyisakan 39 artikel dari 89 artikel awal. Tahap *eligibility* kemudian dilakukan dengan analisis mendalam terhadap isi 39 artikel tersebut. Seleksi ini menggarisbawahi signifikansi akademis dari topik yang dikaji, menunjukkan bahwa hubungan antara *abusive supervision* dan *turnover intention* merupakan isu penting dalam literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer.



Gambar 1. Ilustrasi PRISMA pada Proses Seleksi Artikel

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Pada bagian ini, penulis telah melakukan proses seleksi yang ketat terhadap 39 artikel yang telah lolos dari tahap *screening*, sehingga langkah selanjutnya adalah seleksi *eligibility*. Pada seleksi ini, penulis melakukan analisis mendalam terhadap setiap 29 artikel untuk memahami latar belakang, tujuan, metode, dan hasil akhir penelitian-penelitian tersebut. Hasil

akhir mendapatkan 29 artikel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kemudian pada bagian ini, penulis akan membagi hasil analisis menjadi 4 poin utama beserta dengan pembahasan untuk setiap hasil.

Konsep *Turnover Intention*

Konsep *turnover intention* awalnya berakar dari bidang psikologi industri dan organisasi serta perilaku organisasi. Salah satu teori yang banyak

dirujuk adalah model *voluntary turnover* yang dikembangkan oleh March & Simon (1958). Dalam model tersebut, *turnover intention* dipengaruhi oleh kombinasi faktor dorongan (*push factors*) yang membuat karyawan ingin meninggalkan organisasi, seperti ketidakpuasan kerja dan faktor tarikan (*pull factors*) yang menarik karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain, seperti persepsi kemudahan mendapatkan pekerjaan di luar organisasi. Teori ini menjadi fondasi bagi pengembangan model-model *turnover intention* berikutnya. Secara lebih terperinci, Mobley (1977) menjelaskan proses psikologis yang mendasari *turnover intention* dalam modelnya yang disebut sebagai *Intermediate Linkages Model*. Mobley berargumen bahwa ketidakpuasan kerja memicu pemikiran awal untuk keluar (*thoughts of quitting*), yang kemudian berkembang menjadi evaluasi untung-rugi jika keluar dari pekerjaan saat ini (*evaluation of expected utility of search and cost of quitting*). Jika dirasa menguntungkan, individu akan mulai mencari dan mengevaluasi alternatif pekerjaan lain (*search for alternatives, evaluation of alternatives*). Setelah membandingkan alternatif yang ada dengan pekerjaan saat ini, timbul niat untuk keluar (*intention to quit/stay*) yang pada akhirnya dapat berujung pada keputusan aktual untuk keluar (*turnover*). Sementara itu, dari perspektif teori sikap (*attitude theory*), *turnover intention* dipandang sebagai fungsi dari dua faktor utama: keyakinan atau penilaian individu terhadap perilaku *turnover* (*cognitive component*) dan perasaan individu tentang *turnover* (*affective component*) (Zimmerman & Darnold, 2009). Penilaian dan perasaan individu terhadap *turnover* tersebut dipengaruhi baik oleh faktor internal seperti kepribadian, maupun faktor eksternal

seperti karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja. Sebagai contoh, individu dengan kepribadian *neuroticism* yang tinggi lebih mungkin untuk menilai *turnover* sebagai tindakan yang diperlukan ketika menghadapi situasi kerja yang tidak diinginkan, sehingga cenderung memiliki *turnover intention* yang lebih tinggi.

Tinjauan literatur lintas industri menunjukkan bahwa definisi dan operasional *turnover intention* bervariasi antar penelitian, namun secara umum merujuk pada konsep yang sama yaitu keinginan untuk meninggalkan organisasi. Misalnya, dalam konteks industri perhotelan, *turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan hotel untuk berhenti dari pekerjaan mereka (Bani-Melhem et al., 2021; Moin et al., 2022). Sementara dalam industri publik, *turnover intention* dipahami sebagai keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi pemerintahan tempatnya bekerja (Nguyen et al., 2024).

Terlepas dari beragamnya definisi, secara konseptual *turnover intention* umumnya diukur sebagai konstruk unidimensional menggunakan *self-report*, dengan responden diminta untuk menilai sejauh mana mereka berpikir, berencana, atau berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan/organisasi mereka saat ini (Bani-Melhem et al., 2021). Beberapa peneliti menggunakan *single-item measure* untuk menilai *turnover intention*, seperti “Seberapa besar kemungkinan Anda akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat?” (Kadir et al., 2024; Nguyen et al., 2024). Namun lebih banyak penelitian yang menggunakan *multi-item scale*, umumnya terdiri dari 3-5 item pernyataan, untuk meningkatkan reliabilitas pengukuran (Bani-Melhem et al., 2021; Rahman, 2024; Theriou et al., 2024).

Meskipun *turnover intention* seringkali berkonotasi negatif karena berpotensi menimbulkan kerugian bagi organisasi (Yasmeen et al., 2024), beberapa peneliti berpendapat bahwa *turnover intention* juga dapat menjadi konstruk positif jika mencerminkan adanya peluang karir yang menjanjikan bagi individu (Zimmerman & Darnold, 2009). Terlebih dalam konteks *boundaryless career*, *turnover intention* menjadi hal yang alamiah seiring dinamika karir individu. Namun, organisasi perlu mewaspadaai jika *turnover intention* disebabkan oleh faktor-faktor negatif dalam lingkungan kerja seperti *abusive supervision*, karena dapat berdampak buruk bagi individu maupun bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Anand et al., 2022).

Sejalan dengan meningkatnya minat penelitian mengenai *turnover intention*, berbagai anteseden dan konsekuensi dari *turnover intention* telah diinvestigasi. Anand et al. (2022) menyoroti peran stres kerja dan *burnout* sebagai anteseden penting dari *turnover intention* di kalangan polisi. Sementara itu, Bani-Melhem et al. (2021) menemukan dampak negatif dari *turnover intention* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan hotel. Temuan-temuan ini menegaskan pentingnya bagi organisasi untuk memantau *turnover intention* karyawan dan mengatasi faktor-faktor yang memicunya, demi menjaga keberlangsungan dan kesuksesan organisasi.

Sementara itu, tidak ditemukan adanya penelitian yang secara spesifik menyebutkan atau menginvestigasi dimensi-dimensi dari *turnover intention*. Semua studi yang dianalisis memperlakukan *turnover intention* sebagai konstruk unidimensional. Dalam 29 studi yang telah di analisis, *turnover intention* umumnya didefinisikan sebagai keinginan, niat, atau

kecenderungan individu untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini secara sukarela. Definisi ini sejalan dengan konseptualisasi *turnover intention* sebagai konstruk unidimensional yang mengacu pada satu ide utama yaitu keputusan untuk pergi atau bertahan dalam organisasi, seperti yang telah disinggung sebelumnya. Meskipun beberapa penelitian memberikan penekanan yang sedikit berbeda dalam mendefinisikan *turnover intention*, seperti “keinginan untuk mengundurkan diri” (Nguyen et al., 2024), “niat untuk berhenti” (Bani-Melhem et al., 2021), atau “kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan” (Dugan et al., 2024), namun secara umum definisi-definisi tersebut merujuk pada gagasan yang sama dan tidak menunjukkan adanya dimensi berbeda dari *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks studi hubungan *abusive supervision* dan *turnover intention*, para peneliti cenderung memandang *turnover intention* sebagai konstruk unidimensional yang merefleksikan keinginan individu untuk keluar dari organisasi, tanpa membedakan dimensi atau aspek spesifik dari keinginan tersebut. Pendekatan unidimensional ini juga tercermin dari cara *turnover intention* diukur dalam studi-studi tersebut, yaitu umumnya menggunakan *single-item* atau *multi-item scale* yang menilai tingkat *turnover intention* secara global.

Meskipun demikian, perlu dicatat bahwa konseptualisasi *turnover intention* sebagai konstruk multidimensional telah diusulkan oleh beberapa peneliti di luar konteks *abusive supervision*. Misalnya, Mobley et al. (1978) mengusulkan dua dimensi *turnover intention* yaitu *thinking of quitting* (memikirkan untuk keluar) dan *intention to search* (niat untuk mencari alternatif pekerjaan). Namun,

pendekatan multidimensional tersebut tidak diadopsi dalam studi-studi yang dianalisis dalam konteks *abusive supervision* dan *turnover intention*.

Hubungan *abusive supervision* dengan *turnover intention*

Berbagai studi empiris telah mengonfirmasi adanya hubungan langsung yang positif antara *abusive supervision* dengan *turnover intention* karyawan (Anand et al., 2022; Moin et al., 2022; Theriou et al., 2024; Wang et al., 2021). *Abusive supervision* yang ditandai dengan perilaku atasan yang kasar, merendahkan, dan bermusuhan terbukti dapat secara langsung meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kerangka teori yang sering digunakan untuk menjelaskan hubungan ini adalah teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), di mana karyawan yang mendapatkan perlakuan buruk dari atasannya akan cenderung membalas dengan sikap dan perilaku kerja yang negatif, termasuk berkeinginan untuk keluar dari organisasi (Theriou et al., 2024).

Hubungan langsung *abusive supervision* dengan *turnover intention* juga dapat dijelaskan menggunakan teori konservasi sumber daya (*conservation of resources theory*). Berdasarkan teori ini, individu berusaha untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya berharga, serta menghindari potensi kehilangan sumber daya tersebut (Theriou et al., 2024). *Abusive supervision* dapat dipandang sebagai stresor yang mengancam atau mengurangi sumber daya karyawan, baik sumber daya kondisi (seperti posisi dan status), sumber daya pribadi (seperti *self-esteem* dan *self-efficacy*), maupun sumber daya energi (seperti waktu dan stamina fisik/mental). Ketika sumber daya terancam atau berkurang, individu

termotivasi untuk mengatasi situasi tersebut, salah satunya dengan meninggalkan lingkungan yang menjadi sumber stres, dalam hal ini organisasi tempat mereka bekerja (Bani-Melhem et al., 2021). Secara spesifik, *abusive supervision* menimbulkan ketidaknyamanan psikologis dan membuat karyawan merasa tidak dihargai. Dalam situasi tersebut, karyawan mengalami penurunan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berujung pada meningkatnya keinginan untuk keluar dari organisasi sebagai bentuk respons untuk menghindari situasi yang tidak menyenangkan (Bani-Melhem et al., 2021; Moin et al., 2022). Selain itu, *abusive supervision* juga menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan dan tidak kondusif bagi karyawan untuk berkembang, sehingga semakin mendorong mereka untuk mencari alternatif pekerjaan di tempat lain yang lebih menjanjikan (Anand et al., 2022).

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kekuatan hubungan langsung antara *abusive supervision* dan *turnover intention* dapat berbeda tergantung pada karakteristik individu maupun konteks organisasi. Misalnya, karyawan dengan *power-distance orientation* yang tinggi cenderung lebih toleran terhadap perilaku *abusive* dari atasan, sehingga hubungan *abusive supervision* dengan *turnover intention* menjadi lebih lemah (Richard et al., 2020). Sementara itu, Theriou et al. (2024) menemukan bahwa hubungan langsung tersebut lebih kuat pada organisasi kecil dan menengah (UKM) dibandingkan perusahaan besar. Hal ini diduga karena informalitas pada UKM membuat karyawan lebih sulit menghindari perilaku *abusive* dari atasan. Meskipun banyak penelitian berfokus pada efek tidak langsung *abusive supervision* terhadap *turnover intention*

melalui berbagai variabel pemediasi, sejumlah studi (Anand et al., 2022; Moin et al., 2022; Theriou et al., 2024; Wang et al., 2021) menunjukkan pentingnya untuk tidak mengabaikan hubungan langsung di antara kedua variabel tersebut. Temuan-temuan ini menyoroti perlunya organisasi untuk mencegah perilaku *abusive supervision* sedini mungkin agar tidak berdampak langsung pada niat karyawan untuk keluar. Intervensi yang dapat dilakukan antara lain menetapkan kebijakan anti-abuse yang tegas, melatih para supervisor untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang konstruktif, serta membangun sistem pelaporan yang aman bagi karyawan yang mengalami perlakuan *abusive* (Anand et al., 2022).

Mediasi dan moderator antara hubungan *abusive supervision* dan *turnover intention*

Studi-studi yang ada secara konsisten menunjukkan adanya hubungan positif antara *abusive supervision* dengan *turnover intention* karyawan (Richard et al., 2020; Zong et al., 2023; Korman et al., 2021; Dugan et al., 2024). Artinya, semakin tinggi tingkat perilaku abusive dari atasan, semakin tinggi pula niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hubungan ini dijelaskan melalui beberapa variabel mediator seperti *anger* (Zong et al., 2023), *anticipation of social exclusion* dan *shame* (Korman et al., 2021). *Abusive supervision* memicu emosi negatif seperti perasaan marah, malu, dan antisipasi pengucilan sosial yang pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Selain emosi negatif, *abusive supervision* juga menimbulkan konsekuensi psikologis yang menjadi mediator hubungannya dengan *turnover intention*. Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) merupakan mediator yang paling sering

diteliti dan terbukti konsisten memediasi pengaruh *abusive supervision* terhadap *turnover intention* (Ali et al., 2022; Dhali et al., 2023; Theriou et al., 2024; Khorakian et al., 2023). Perlakuan kasar dari atasan menguras sumber daya psikologis dan energi karyawan sehingga menimbulkan kelelahan emosional yang mendorong niat untuk keluar (Theriou et al., 2024). Faktor psikologis lain yang juga memediasi hubungan *abusive supervision* dan *turnover intention* antara lain *psychological distress* (Hussain et al., 2020; Saleem et al., 2021), kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) (Dhali et al., 2023), *psychological capital* (Agarwal, 2019), dan *psychological contract breach* (Griep et al., 2025). Elemen kognitif seperti kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Moin et al., 2022) dan *job embeddedness* (Dugan et al., 2024) juga terbukti memediasi hubungan tersebut. Secara umum, *abusive supervision* memicu kondisi psikologis negatif dan mengurangi kondisi psikologis positif yang pada gilirannya meningkatkan niat untuk keluar dari organisasi.

Sedangkan untuk variabel moderator, penelitian menunjukkan adanya pengaruh atribut individu dan kondisi kerja yang dapat meningkatkan atau mengurangi kekuatan hubungan *abusive supervision* dengan *turnover intention*. *Power-Distance Orientation* (PDO) karyawan memoderasi hubungan tersebut, di mana karyawan dengan PDO tinggi akan lebih toleran terhadap *abusive supervision* sehingga mengurangi pengaruhnya terhadap *turnover intention* (Richard et al., 2020). Kepribadian idealis juga mengurangi dampak *abusive supervision* pada *turnover intention*, sebaliknya kepribadian materialistis justru meningkatkan hubungan tersebut (De Clercq, 2022).

Faktor situasional seperti *perceived HR support climate* yang tinggi dapat melemahkan pengaruh *abusive supervision* terhadap *turnover intention* (Richard et al., 2020). Otonomi dalam pengambilan keputusan (*decision autonomy*) juga mengurangi kekuatan hubungan tersebut (De Clercq, 2022). Sebaliknya, fenomena *workaholism* pada rekan kerja justru memperkuat dampak *abusive supervision* pada *turnover intention* (Jin, 2023). Secara umum, faktor atribut individu dan kondisi kerja yang bersifat positif cenderung memoderasi secara negatif (mengurangi) kekuatan hubungan *abusive supervision* dengan *turnover intention*, sementara faktor negatif cenderung memoderasi secara positif (meningkatkan) hubungan tersebut.

Pengembangan dan perluasan literatur *Turnover Intention*

Analisis terhadap 29 artikel ini menggaris bawahi *turnover intention* sebagai hal yang krusial dalam menjaga tingkat retensi karyawan. Sehingga, peneliti-peneliti juga memberikan saran untuk peneliti lain yang akan meneliti mengenai hubungan *abusive supervision* dan *turnover intention*. Beberapa saran untuk penelitian di masa depan (*future research*) tentang *turnover intention* dikategorikan sebagai:

1. Menggunakan desain penelitian longitudinal untuk memperkuat kerangka kausal dan menginvestigasi efek jangka panjang dari paparan *abusive supervision* yang terakumulasi terhadap *turnover intention* (Wang et al., 2021; Dhali et al., 2023).
2. Mengeksplorasi peran faktor budaya dan melakukan studi lintas negara untuk memahami bagaimana perbedaan nilai-nilai budaya memengaruhi persepsi dan respons karyawan terhadap *abusive supervision* dan *turnover intention* (Zong et al., 2023; Ali et al., 2022).
3. Memperluas penelitian ke berbagai sektor industri dan jenis pekerjaan untuk meningkatkan generalisasi temuan, misalnya pada sektor publik, pendidikan, dan industri yang didominasi teknologi (De Clercq, 2022; Korman et al., 2021).
4. Menginvestigasi variabel moderator tambahan yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan *abusive supervision* dan *turnover intention*, seperti kepribadian proaktif, motivasi intrinsik, kecerdasan emosional, dan relasi di luar pekerjaan (Dhali et al., 2023; Hussain et al., 2020).
5. Mengeksplorasi mekanisme mediasi alternatif yang menjelaskan bagaimana *abusive supervision* mengarah pada *turnover intention*, misalnya keterikatan kerja (*work engagement*), kreativitas karyawan, *leader-member exchange* (LMX), dan perilaku kerja kontraproduktif (Ali et al., 2022; Bani-Melhem et al., 2021).
6. Menggunakan pendekatan multi-level dan multi-source untuk menangkap dinamika *abusive supervision* dan *turnover intention* secara lebih komprehensif, dengan melibatkan perspektif atasan, rekan kerja, dan bahkan keluarga karyawan (Theriou et al., 2024; Nguyen et al., 2024).
7. Menginvestigasi efek *trickle-down* dan *crossover* dari *abusive supervision*, yaitu bagaimana pengalaman *abusive supervision* pada satu tingkat hierarki atau domain kehidupan dapat memengaruhi sikap dan perilaku di tingkat atau domain lainnya, termasuk *turnover intention* (Theriou et al., 2024).
8. Mengintegrasikan perspektif temporal dan menguji apakah terdapat “titik kritis” di mana karyawan tidak lagi dapat

mentoleransi *abusive supervision* sehingga *turnover intention* meningkat secara signifikan (Taheri et al., 2024).

9. Mengeksplorasi interaksi antara *abusive supervision* dengan bentuk-bentuk mistreatment lain di tempat kerja (seperti inkiviltias rekan kerja, bullying, *ostracism*) dan dampaknya terhadap *turnover intention*, untuk memperoleh pemahaman yang lebih holistik (Rahman, 2024).
10. Menguji efektivitas intervensi berbasis individu maupun organisasi untuk mengurangi *turnover intention* akibat *abusive supervision*, seperti pelatihan kepemimpinan, program manajemen stres, sistem *whistleblowing*, dan kebijakan nol toleransi terhadap perilaku *abusive* (Ali et al., 2022; Moin et al., 2022).

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan *systematic literature review* yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang konsisten antara *abusive supervision* dengan *turnover intention* karyawan. Semakin tinggi tingkat perilaku *abusive* dari atasan, semakin tinggi pula niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui teori SET dan teori COR, di mana *abusive supervision* dipandang sebagai stresor yang mengancam dan mengurangi sumber daya karyawan, sehingga memicu keinginan untuk keluar dari organisasi. Hubungan *abusive supervision* dan *turnover intention* juga dimediasi oleh berbagai faktor seperti emosi negatif (*anger*, *shame*), kondisi psikologis negatif (*emotional exhaustion*, *psychological distress*), serta penurunan kepuasan kerja dan *job embeddedness*. Selain itu, pengaruh *abusive supervision* terhadap *turnover intention* dimoderasi

oleh atribut individu seperti *power-distance orientation* dan kepribadian, serta faktor kontekstual seperti *perceived HR support climate*, *decision autonomy*, dan fenomena *workaholism* pada rekan kerja.

Organisasi perlu mengembangkan kebijakan “nol toleransi” terhadap perilaku *abusive supervision* serta sistem pelaporan yang aman dan responsif bagi karyawan yang mengalami perlakuan *abusive*. Melakukan screening kepribadian dan memberikan pelatihan kepemimpinan yang tepat bagi para supervisor juga penting untuk mencegah perilaku *abusive* serta mempromosikan gaya kepemimpinan yang lebih konstruktif. Menciptakan iklim dukungan (*supportive climate*) di lingkungan kerja, misalnya melalui ketersediaan sumber daya dan dukungan dari departemen HR, dapat membantu mengurangi dampak negatif dari *abusive supervision*. Selain itu, merancang intervensi untuk mengelola stres dan kelelahan emosional karyawan, seperti program manajemen stres, konseling, dan pelatihan keterampilan coping, dapat meningkatkan ketahanan mereka dalam menghadapi perilaku *abusive*. Terakhir, organisasi perlu secara proaktif memantau indikator *turnover intention* (seperti ketidakhadiran, penurunan kinerja) dan melakukan interview untuk menggali penyebabnya, sehingga dapat segera diambil tindakan pencegahan yang tepat.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan desain penelitian longitudinal guna memperkuat kerangka kausal hubungan *abusive supervision* dan *turnover intention*, serta menginvestigasi efek jangka panjang dari paparan *abusive supervision* yang terakumulasi. Memperluas penelitian ke berbagai sektor industri dan konteks budaya yang beragam juga penting untuk

meningkatkan generalisasi temuan. Penelitian mendatang juga perlu menginvestigasi peran moderator lain seperti tipe kepribadian, gaya kelekatan (attachment style), variabel demografis (gender, status hierarkis), serta faktor tim seperti interdependensi tugas. Mengeksplorasi mekanisme pemediasi alternatif dalam hubungan abusive supervision dan turnover intention, misalnya emotional labor dan self-esteem, juga menjadi arah yang menjanjikan. Terakhir, penelitian selanjutnya dapat mengintegrasikan perspektif multi-level untuk memeriksa bagaimana faktor level tim dan organisasi (seperti iklim keadilan) berinteraksi dengan abusive supervision dalam memengaruhi turnover intention.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, U. A. (2019). Examining links between abusive supervision, PsyCap, LMX and outcomes. *Management Decision*, 57(5), 1304-1334.
- Ali, S., Yongjian, P., Shahzad, F., Hussain, I., Zhang, D., Fareed, Z., ... & Wang, C. (2022). Abusive supervision and turnover intentions: a mediation-moderation perspective. *Sustainability*, 14(17), 10626.
- Anand, V., Verma, L., Santhanam, N., & Grover, A. (2022). Turnover intention among Indian police: Do organizational and community stressors matter?. *Journal of Criminal Justice*, 82, 101969.
- Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Does employee resilience exacerbate the effects of abusive supervision? A study of frontline employees' self-esteem, turnover intention, and innovative behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 611-629.
- Budgen, D., Kitchenham, B., Charters, S., Turner, M., Brereton, P., & Linkman, S. (2007, April). Preliminary results of a study of the completeness and clarity of structured abstracts. In 11th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE). BCS Learning & Development.
- De Clercq, D. (2022). Getting nowhere, going elsewhere: the impact of perceived career compromises on turnover intentions. *Personnel Review*, 51(2), 662-682.
- Dhali, K., Al Masud, A., Hossain, M. A., Lipy, N. S., & Chaity, N. S. (2023). The effects of abusive supervision on the behaviors of employees in an organization. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100695.
- Dugan, R., Edelblum, A., Kalra, A., Lee, N. Y., & Yoon, S. (2024). How social media and flexible work arrangements harden salespeople to abusive supervision. *Industrial Marketing Management*, 121, 146-159.
- Griep, Y., Kraak, J. M., Knol, W. M., Dolislager, J., & Beekman, E. M. (2025). The ripple effect of abusive supervision: A longitudinal examination of psychological contract breach, turnover intentions, and resilience among third parties. *Journal of Business Research*, 189, 115141.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources*

- Management, 44(3), 337-352.
- Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A. B., & Hussain, A. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1818998.
- Jain, A. K., Srivastava, S., & Cooper, C. (2023). A study on the relationship of abusive supervision and fear based silence in India the mediating role of dimensions of emotional intelligence. *Current Psychology*, 42(7), 5543-5558.
- Jin, D. (2023). Devils at job environment: A study on employee ego depletion from abusive supervision and workaholic coworker. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103586.
- Kadir, A., Wirawan, H., Salam, R., Hattab, S., & Daswati, D. (2024). Abusive supervision in public service organisations: investigating the moderating effect of attribution styles. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(2), 184-209.
- Khorakian, A., Maharati, Y., Muterera, J., & Jahedian, N. (2023). How do workplace stressors during COVID-19 affect health frontline employees in Iran: Investigating the role of employee resilience and constituent attachment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(4), 255-272.
- Korman, B. A., Tröster, C., & Giessner, S. R. (2021). The consequences of incongruent abusive supervision: Anticipation of social exclusion, shame, and turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 306-321.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management journal*, 39(1), 5-36.
- Mahmood, A., Seth, M., Srivastava, S., Jain, A. K., & Laaser, K. (2024). A study on abusive supervision–turnover intention relationship: a mediated moderated model of voice behavior and workplace friendship. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(8), 1315-1334.
- Mahmood, F., Qadeer, F., Abbas, Z., Muhammadi, Hussain, I., Saleem, M., ... & Aman, J. (2020). Corporate social responsibility and employees' negative behaviors under abusive supervision: A multilevel insight. *Sustainability*, 12(7), 2647.
- Mannan, A., & Kashif, M. (2020). Being abused, dealt unfairly, and ethically conflicting? Quitting occupation in the lap of silence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 22-39.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Moin, M. F., Wei, F., Khan, A. N., Ali, A., & Chang, S. C. (2022). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation model. *Journal of organizational change management*, 35(3), 430-440.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Teo, S., & Xerri, M. J. (2024). Abusive supervision and turnover intention among public servants: the roles of psychological distress and person-organization fit. *Public Management Review*, 26(11), 3201-3226.
- Nguyen, N., & Stinglhamber, F. (2020). Workplace mistreatment and emotional labor: A latent profile analysis. *Motivation and emotion*, 44(3), 474-490.
- Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2022). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestão*, 30(1), 78-91.
- Omar, R., Ahmad, N. A., Hassan, S. A., & Roslan, S. (2018). Importance Of Teachersâ€™ Competency Through Studentsâ€™ Perception In Relationships Between Parental Involvement And Motivation With Studentsâ€™ Achievement. *Sains Humanika*, 10(3-3).
- Rahman, M. M. (2024). The interplay of abusive supervision and coworker incivility on the turnover intention of frontliners: a mediation effect of work stress. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(4), 876-897.
- Richard, O. C., Boncoeur, O. D., Chen, H., & Ford, D. L. (2020). Supervisor abuse effects on subordinate turnover intentions and subsequent interpersonal aggression: The role of power-distance orientation and perceived human resource support climate. *Journal of Business Ethics*, 164, 549-563.
- Saaq, M., Khan, R. A., & Yasmeen, R. (2024). Digital teaching: Developing a structured digital teaching competency framework for medical teachers. *Medical Teacher*, 1-7.
- Saleem, S., Yusaf, S., Sarwar, N., Raziq, M. M., & Malik, O. F. (2021). Linking abusive supervision to psychological distress and turnover intentions among police personnel: The moderating role of continuance commitment. *Journal of interpersonal violence*, 36(9-10), 4451-4471.
- Singh, R., Deonarine, V., Balwant, P., & Ramdeo, S. (2024, April). The relationship between abusive supervision and job satisfaction and turnover intentions: the moderating role of employee depression. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Taheri, B., Thompson, J., Mistry, T. G., Okumus, B., & Gannon, M. (2024). Abusive supervision in commercial kitchens: Insights from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103789.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2019). Abusive coworker treatment, coworker support, and employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 413-423
- Therious, G., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2024). Linking the trickle-down effect of supervisor incivility to turnover intentions in the context of SMEs: a serial mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Wang, Z., Du, J., Yu, M., Meng, H., & Wu, J. (2021). Abusive

supervision and newcomers' turnover intention: a perceived workplace ostracism perspective. *The Journal of General Psychology*, 148(4), 398-413.

Yasmeen, A., Khan, M. M., & Ahmed, S. S. (2023). A hurting embrace does not last long: toxicity of abusive supervision erodes leader and organizational identification to cause turnover intention. *Journal of Health Organization and Management*, (ahead-of-print).

Yasmin, R., Faiz, S., Rafique, M., Zeeshan, N., & Hassan, H. (2024). Unleashing the Underlying Mechanism to Reduce Abusive Supervision. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-21.

Zong, Z., Guo, W., Wang, T., & Duan, J. (2023). Flight or Fight: How do employees respond to abusive supervision?. *Current Psychology*, 42(27), 23656-23668.