LIBEROSIS
Jurnal Psikologi dan Bimbingan Konseling
Vol 19 No 3 Tahun 2026

SUPERVISI ABUSIF DAN KONDISI PSIKOLOGIS, SIKAP, SERTA PERILAKU KERJA KARYAWAN: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

Annisa Firdausy Iftitahur Rahma[1*], Putri Zakiya[2], Puspita Febryanti[3], Lely Nur Azizah[4]
[1, 2, 3, 4] Prodi S1 Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya
annisafirdausy.23365@mhs.unesa.ac.id, putrizakiya.23369@mhs.unesa.ac.id
puspitafebryanti.23366@mhs.unesa.ac.id lelyazizah@unesa.ac.id

Abstract

This study aims to synthesize empirical findings on abusive supervision and its associations with employees' psychological conditions, work attitudes, and behaviors. A systematic literature review was conducted through searches in Scopus, Taylor & Francis Online, PubMed/MEDLINE, and SAGE Journals between September and October 2026. The selection process followed the PRISMA 2020 guidelines and resulted in 22 empirical articles published between 2017 and 2026. The methodological quality of the included articles was appraised using the 2018 version of the Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT), while the findings were examined through narrative synthesis with thematic organization. All included articles employed quantitative approaches. The synthesis identified four themes: employees' psychological vulnerability, encompassing well-being, psychological strain, and recovery; psychological and relational mechanisms; the roles of individual characteristics, workplace relationships, and organizational contexts; and employees' work attitudes and behaviors. The findings indicate that abusive supervision is associated with diverse employee responses through varying mechanisms and contextual conditions. Well-being, psychological strain, recovery, work attitudes, and work behaviors are interconnected but conceptually distinct constructs. This review provides a more focused mapping of employees' experiences in the context of abusive supervision and highlights the importance of considering variable positions and research contexts when interpreting empirical findings.

***Keyword**: abusive supervision, employee psychological conditions, work attitudes, work behaviors, systematic literature review*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menyintesis temuan empiris mengenai supervisi abusif dan kaitannya dengan kondisi psikologis, sikap, serta perilaku kerja karyawan. Penelitian menggunakan metode *systematic literature review* dengan penelusuran literatur pada September–Oktober 2026 melalui Scopus, Taylor & Francis Online, PubMed/MEDLINE, dan SAGE Journals. Proses seleksi mengacu pada PRISMA 2020 dan menghasilkan 22 artikel empiris yang diterbitkan pada 2017–2026. Kualitas metodologis artikel dinilai menggunakan *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) versi 2018, sedangkan data dianalisis melalui sintesis naratif yang diorganisasikan secara tematik. Seluruh artikel yang disertakan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil

Article History
Received: November 2026
Reviewed: November 2026
Published: November 2026

Plagirism Checker No 77

Copyright : Author
Publish by : Liberosis

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

sintesis menghasilkan empat tema, yaitu kerentanan psikologis karyawan yang mencakup kesejahteraan, *psychological strain*, dan pemulihan; mekanisme psikologis dan relasional; peran karakteristik individu, relasi, dan lingkungan organisasi; serta sikap dan perilaku kerja karyawan. Temuan menunjukkan bahwa supervisi abusif berkaitan dengan beragam respons karyawan melalui mekanisme dan kondisi kontekstual yang berbeda. Kesejahteraan, tekanan psikologis, pemulihan, sikap, dan perilaku kerja merupakan konstruk yang saling berkaitan, tetapi tidak dapat dipertukarkan. Tinjauan ini memberikan pemetaan yang lebih terarah mengenai beragam aspek pengalaman karyawan dalam konteks supervisi abusif serta menegaskan pentingnya mempertimbangkan posisi variabel dan konteks penelitian dalam menginterpretasikan temuan.

***Kata kunci**: supervisi abusif, kondisi psikologis karyawan, sikap kerja, perilaku kerja, tinjauan literatur sistematis*

1. Pendahuluan

Organisasi merupakan lingkungan sosial tempat karyawan berinteraksi dengan atasan yang memiliki kewenangan dalam mengatur pekerjaan, memberikan evaluasi, dan memengaruhi pengalaman kerja. Namun, interaksi tersebut dapat menjadi sumber tekanan ketika atasan menunjukkan perilaku bermusuhan, merendahkan, atau mengintimidasi bawahan. Fenomena ini dikenal sebagai abusive supervision, yang telah menjadi salah satu perhatian dalam kajian perilaku organisasi (Tepper, 2000). Dalam konteks Indonesia, Kadir et al. (2024) mengkaji supervisi abusif pada lima jenis organisasi pelayanan publik, termasuk kantor pemerintahan, rumah sakit, kepolisian, lembaga jaminan sosial, dan sekolah. Sementara itu, Kashif et al. (2023) meneliti pengalaman 1.652 pekerja frontline di 60 kota di Indonesia dan mengidentifikasi kemarahan sebagai salah satu respons terhadap perlakuan buruk supervisor. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa supervisi abusif relevan dikaji dalam beragam lingkungan pekerjaan dengan konsekuensi yang tidak terbatas pada satu aspek pengalaman karyawan.

Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan adalah *employee well-being*. Dalam penelitian empiris, kondisi karyawan dalam konteks supervisi abusif dikaji melalui berbagai indikator, mulai dari kesejahteraan psikologis hingga *psychological strain* dan pemulihan psikologis. Shih et al. (2023), misalnya, mengkaji kesejahteraan psikologis, fisik, dan sosial tenaga keperawatan dengan stres kerja sebagai mekanisme perantara. De Clercq et al. (2022) menempatkan *emotional exhaustion* dan *work engagement* sebagai dua aspek *occupational well-being* dalam kajian mengenai kinerja karyawan. Sementara itu, Tu dan Chi (2024) meneliti need for recovery dan aktivitas pemulihan dalam pengalaman supervisi abusif sehari-hari. Selain aspek psikologis, penelitian juga mengkaji sikap dan perilaku kerja, seperti intensi keluar, kinerja, serta perilaku interpersonal. Keragaman tersebut menunjukkan bahwa *outcome* karyawan dalam konteks supervisi abusif perlu dipahami secara lebih luas, tanpa menyamakan kesejahteraan, strain, pemulihan, sikap, dan perilaku sebagai konstruk yang identik.

Perkembangan kajian tersebut telah diikuti oleh sejumlah tinjauan literatur. Fischer et al. (2021) melakukan tinjauan sistematis dan kritis terhadap literatur abusive supervision, mencakup anteseden, outcome, mediator, moderator, serta persoalan konseptual dan metodologis dalam penelitian. Bhattacharjee dan Sarkar (2024) juga meninjau 273 artikel periode 2000–2022 dengan membahas definisi, pengukuran, desain penelitian, perspektif teoretis, dan *nomological network abusive supervision*. Kedua tinjauan tersebut memberikan pemetaan luas mengenai perkembangan konstruk ini. Namun, kajian mengenai outcome karyawan masih mencakup berbagai ranah yang perlu dibedakan, termasuk kesejahteraan psikologis, *psychological strain*, pemulihan, serta sikap dan perilaku kerja. Oleh karena itu, diperlukan sintesis yang lebih terarah pada *outcome* karyawan untuk mengorganisasikan temuan empiris sekaligus memetakan mekanisme psikologis dan relasional, faktor individual dan kontekstual, serta karakteristik penelitian yang mendasarinya.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan menyintesis bukti empiris mengenai *abusive supervision* dan berbagai outcome karyawan melalui *systematic literature review* terhadap publikasi periode 2016–2026. Sebanyak 22 artikel empiris yang diterbitkan pada 2017–2026 disertakan dalam sintesis akhir. Penelitian ini diarahkan untuk menjawab empat pertanyaan: (1) bagaimana temuan empiris menggambarkan *outcome* psikologis dan pekerjaan karyawan dalam konteks abusive supervision; (2) aspek apa saja dari *employee well-being, psychological strain*, dan pemulihan psikologis yang dikaji; (3) mekanisme psikologis dan relasional serta faktor individual dan kontekstual apa saja yang diidentifikasi; dan (4) bagaimana karakteristik artikel yang disertakan berdasarkan negara, konteks pekerjaan, kelompok responden, dan desain penelitian. Melalui sintesis naratif yang diorganisasikan secara tematik, penelitian ini menawarkan pemetaan yang berorientasi pada *outcome* karyawan dengan membedakan ranah kesejahteraan, *strain*, dan pemulihan psikologis, sekaligus mengidentifikasi mekanisme, faktor kontekstual, serta outcome sikap dan perilaku kerja.

2. Tinjauan Pustaka

Abusive supervision merupakan persepsi bawahan mengenai perilaku verbal dan nonverbal atasan yang bermusuhan secara berkelanjutan, tanpa melibatkan kontak fisik (Tepper, 2000). Penekanan pada persepsi bawahan menjadi karakteristik penting konstruk ini karena penilaian terhadap supervisi abusif tidak selalu identik dengan perilaku pemimpin yang dapat diamati secara objektif. Fischer et al. (2021) menyoroti persoalan konseptual dan pengukuran akibat tercampurnya perilaku pemimpin dengan evaluasi subjektif bawahan. Oleh karena itu, *abusive supervision* perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan definisi dan operasionalisasi yang digunakan dalam setiap penelitian.

Employee well-being menggambarkan kondisi kesejahteraan karyawan dalam konteks pekerjaan yang mencakup berbagai aspek kesehatan dan pengalaman psikologis (Danna & Griffin, 1999). Warr (1990) juga menunjukkan bahwa kesejahteraan mental dalam pekerjaan memiliki dimensi afektif yang beragam, sehingga tidak dapat direpresentasikan melalui satu indikator saja. Dalam konteks penelitian ini, kesejahteraan perlu dibedakan dari *psychological strain* dan pemulihan psikologis. *Psychological distress, emotional exhaustion, burnout*, dan stres somatik menggambarkan kondisi *strain*, sedangkan *psychological detachment* dan relaksasi merupakan pengalaman pemulihan dari pekerjaan (Sonnentag & Fritz, 2007). Insomnia juga perlu dipahami sebagai kondisi yang berkaitan dengan gangguan tidur dan pemulihan,

bukan sebagai indikator kesejahteraan yang identik. Sementara itu, kepuasan kerja, intensi keluar, dan perilaku organisasional merupakan outcome sikap dan perilaku kerja yang berkaitan dengan supervisi abusif, tetapi tidak secara langsung merepresentasikan employee well-being.

Keragaman outcome tersebut dapat dipahami melalui beberapa perspektif teoretis. Job Demands–Resources (JD-R) menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan dapat menguras energi dan memicu proses gangguan kesehatan, sedangkan sumber daya pekerjaan maupun personal dapat mendukung motivasi dan membantu karyawan menghadapi tuntutan (Bakker & Demerouti, 2007) . Dalam konteks supervisi abusif, De Clercq et al. (2022) menggunakan model JD-R untuk menjelaskan peran *emotional exhaustion* dan penurunan work engagement dalam proses yang berkaitan dengan kinerja karyawan, serta mengkaji mindfulness sebagai sumber daya personal. Perspektif lain adalah *Conservation of Resources* (COR), yang menjelaskan bahwa stres dapat muncul ketika sumber daya individu terancam, hilang, atau tidak diperoleh setelah diinvestasikan (Hobfoll, 1989). Tu dan Chi (2024) menggunakan perspektif COR dan recovery paradox untuk mengkaji bagaimana pengalaman supervisi abusif sehari-hari berkaitan dengan kebutuhan serta aktivitas pemulihan karyawan. Kedua teori ini memberikan landasan untuk memahami sebagian mekanisme dalam literatur, tetapi tidak dapat dianggap menjelaskan seluruh *outcome* karena setiap penelitian memiliki fokus dan perspektif teoretis yang berbeda.

Literatur mengenai *abusive supervision* menunjukkan bahwa konstruk ini dapat menempati posisi yang berbeda dalam model penelitian, baik sebagai prediktor, mediator, moderator, maupun *outcome* yang berkaitan dengan karakteristik pemimpin. Outcome yang dikaji juga tidak terbatas pada *employee well-being*, tetapi mencakup *psychological strain*, pemulihan psikologis, mekanisme psikologis dan relasional, serta sikap dan perilaku kerja. Selain itu, hubungan antara supervisi abusif dan outcome karyawan dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu, kualitas relasi kerja, maupun kondisi organisasi. Oleh karena itu, berbagai konstruk tersebut perlu dibedakan secara konseptual agar temuan mengenai kesejahteraan, *strain*, pemulihan, dan perilaku kerja tidak diperlakukan sebagai satu bentuk *outcome* yang sama.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis bukti empiris mengenai *abusive supervision* dan berbagai *outcome* karyawan. Pelaporan tinjauan mengacu pada PRISMA 2020 (Page et al., 2021), dengan mempertimbangkan prinsip sistematis pelaksanaan SLR dalam penelitian manajemen (Sauer & Seuring, 2023). Penelusuran literatur dilakukan pada September–Oktober 2026 melalui Scopus, Taylor & Francis Online, PubMed/MEDLINE, dan SAGE Journals. Strategi pencarian menggunakan operator Boolean AND dan OR untuk mengombinasikan istilah terkait supervisi abusif, seperti *"abusive supervision", "supervisor abuse", "supervisory abuse"*, dan *"abusive leadership"*, dengan istilah kesejahteraan dan kondisi psikologis karyawan, seperti *"employee well-being", "workplace well-being", "occupational well-being", "psychological well-being", "mental health", burnout, emotional exhaustion*, dan *psychological distress*. Sintaks disesuaikan dengan masing-masing sumber pencarian. Pencarian dibatasi pada publikasi periode 2016–2026 dan artikel berbahasa Inggris. Mendeley digunakan untuk mengelola referensi dan mengidentifikasi duplikasi.

Seleksi artikel didasarkan pada kriteria inklusi dan eksklusi yang mencakup tahun publikasi, jenis dan bahasa publikasi, karakteristik penelitian dan populasi, relevansi abusive supervision, serta outcome karyawan yang dikaji. Kriteria tersebut dirangkum dalam Tabel 1.

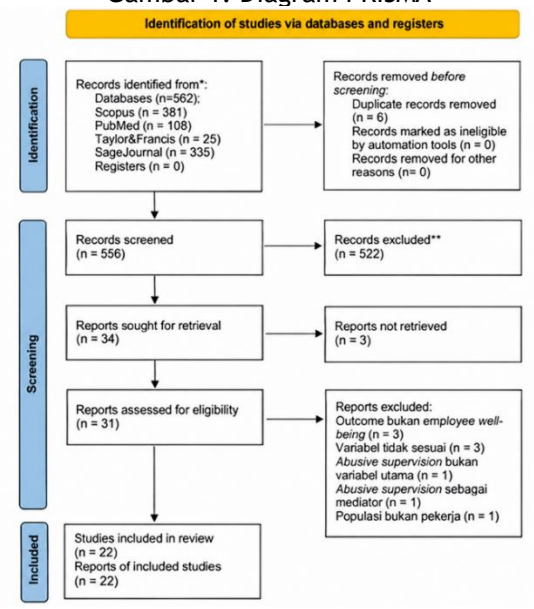
LIBEROSIS
Jurnal Psikologi dan Bimbingan Konseling
Vol 19 No 3 Tahun 2026
Online ISSN: 3026-7889

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Aspek	Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Tahun publikasi	2016–2026	Di luar periode 2016–2026
Jenis publikasi	Artikel jurnal empiris	Buku, prosiding, tesis, disertasi, editorial, artikel review, dan publikasi nonempiris
Bahasa	Bahasa Inggris	Selain bahasa Inggris
Populasi dan konteks	Partisipan dalam konteks pekerjaan, termasuk karyawan, bawahan, supervisor, atau pemimpin	Populasi atau konteks di luar lingkungan kerja
Fokus kajian	Mengkaji abusive supervision secara substantif dalam model penelitian	Tidak mengkaji abusive supervision secara substantif
Outcome dan faktor	Membahas kesejahteraan, psychological strain, pemulihan, mekanisme psikologis-relasional, faktor individual-kontekstual, atau sikap dan perilaku kerja karyawan	Tidak membahas outcome atau faktor karyawan yang relevan dengan cakupan tinjauan
Ketersediaan	Teks lengkap dapat diperoleh	Teks lengkap tidak berhasil diperoleh

Proses seleksi dilakukan melalui penyaringan judul dan abstrak, dilanjutkan dengan penilaian teks lengkap. Dari 562 rekaman yang teridentifikasi, enam duplikasi dihapus sehingga tersisa 556 rekaman untuk disaring. Sebanyak 522 rekaman dikeluarkan, sedangkan 34 laporan dicari teks lengkapnya. Tiga laporan tidak berhasil diperoleh dan 31 laporan dinilai kelayakannya. Setelah sembilan laporan dikeluarkan, sebanyak 22 artikel empiris disertakan dalam sintesis. Proses seleksi tersebut disajikan pada Gambar 1 sesuai pedoman PRISMA 2020).

Gambar 1. Diagram PRISMA



Kualitas metodologis studi dinilai menggunakan Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) versi 2018 (Hong et al., 2018). Penilaian mencakup relevansi sampling, keterwakilan sampel, kesesuaian pengukuran, risiko bias nonrespons, dan kesesuaian analisis statistik. Hasil penilaian digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan keterbatasan metodologis serta menjadi pertimbangan dalam interpretasi temuan. Data diekstraksi menggunakan matriks yang mencakup penulis dan tahun publikasi, negara, konteks dan karakteristik sampel, desain penelitian, variabel, mekanisme yang diuji, serta temuan utama. Data selanjutnya disintesis secara naratif dengan pengorganisasian tematik. Proses analisis meliputi pengodean awal temuan, pengelompokan kode menjadi subtema deskriptif, dan pengembangan empat tema analitis. Perbandingan temuan mempertimbangkan variasi outcome, mekanisme, faktor kontekstual, dan karakteristik metodologis studi. Sintesis naratif dipilih karena keragaman desain dan konstruk yang dikaji tidak memungkinkan seluruh temuan digabungkan dalam satu estimasi statistik (Campbell et al., 2019; Rodgers et al., 2009).

4. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Studi yang Disertakan

Sebanyak 22 artikel empiris yang diterbitkan pada 2017–2026 disertakan dalam tinjauan ini. Seluruh artikel menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain yang bervariasi, meliputi cross-sectional, longitudinal, time-lagged, daily diary, dan multisumber. Karakteristik artikel berdasarkan negara, sampel, konteks penelitian, desain, serta fokus outcome dirangkum dalam Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Studi yang Disertakan (n = 22)

Penulis (Tahun)	Negara	Sampel dan konteks penelitian	Desain penelitian	Fokus atau outcome utama
Hussain et al. (2020)	Pakistan	225 karyawan organisasi jasa	Survei kuantitatif	Psychological well-being, turnover intention
Gulzar et al. (2021)	Pakistan	208 karyawan perbankan	Survei kuantitatif	Employee well-being, psychological contract breach
Gazi et al. (2025)	Bangladesh	380 karyawan korporat	Survei kuantitatif	Life satisfaction, job satisfaction, work engagement
Simard dan Parent-Lamarche (2022)	Kanada	921 pekerja layanan kesehatan	Cross-sectional	Psychological well-being, intention to quit
Dhali et al. (2023)	Bangladesh	402 karyawan dari beberapa sektor jasa	Survei kuantitatif	Psychological well-being, emotional exhaustion, cyberloafing

Qian et al. (2017)	Tiongkok	248 karyawan perusahaan teknologi	Cross-sectional	Job dissatisfaction
Velez dan Neves (2017)	Portugal	253 karyawan pemerintahan lokal	Survei kuantitatif	Distributive justice, job satisfaction
Iser-Potempa et al. (2024)	Jerman	171 karyawan, 786 observasi harian	Daily diary	Psychological detachment, relaksasi
Zhu et al. (2023)	Tidak disebutkan	128 karyawan, 972 observasi harian	Daily diary	Employee well-being, insomnia
Hancock et al. (2023)	Tidak disebutkan	Tiga kelompok sampel dalam tiga studi	Cross-sectional dan time-lagged	Kesejahteraan psikologis, kesehatan fisik, POS
Deng et al. (2026)	Tiongkok	176 karyawan dari berbagai perusahaan	Survei dua gelombang	Bantuan emosional, interaksi interpersonal
Stempel dan Rigotti (2018)	Jerman	663 bawahan dan 158 pemimpin dari sembilan perusahaan	Multilevel dua gelombang	Emotional exhaustion, stres somatik
Malik et al. (2023)	Pakistan	331 perawat rumah sakit	Longitudinal dua gelombang	Emotional exhaustion, job neglect
Selem et al. (2023)	Mesir	412 karyawan hotel	Time-lagged tiga gelombang	Psychological distress
Nevicka et al. (2018)	Belanda	Dua kelompok dyadik pemimpin–pengikut	Multi-source field study	Emotional exhaustion, kinerja
Walsh dan Arnold (2018)	Kanada dan Amerika Serikat	505 pemimpin	Time-lagged dua gelombang	Abusive supervision, afek negatif
Akram et al. (2019)	Tiongkok	350 pasangan karyawan–supervisor	Time-lagged tiga gelombang	Emotional exhaustion, CWB
Sutton et al. (2020)	Selandia Baru	Dua kelompok sampel manajer dan bawahan	Time-lagged	Well-being, burnout, kinerja
Zhang et al. (2022)	Tiongkok	322 pasangan supervisor–bawahan	Multi-source tiga gelombang	Burnout, CCB
AlZgool et al. (2023)	Pakistan	250 karyawan hotel	Survei kuantitatif	Employee well-being, OCBI
Tiwari et al. (2026)	Tidak disebutkan	-	Kuantitatif	Turnover intention
Guo et al. (2024)	Pakistan	305 perawat dari sembilan rumah sakit	Survei dua gelombang	Workplace rudeness, service sabotage

Penilaian kualitas metodologis menunjukkan bahwa seluruh artikel dinilai memenuhi kriteria relevansi strategi sampling, kesesuaian pengukuran variabel, rendahnya risiko bias nonrespons, dan kesesuaian analisis statistik. Pada aspek keterwakilan sampel, sebanyak 18 artikel dinilai memenuhi kriteria, sedangkan empat artikel masih memiliki keterbatasan. Keterbatasan tersebut terutama berkaitan dengan penggunaan sampel dari satu organisasi, ukuran sampel

dan teknik pengambilan sampel, serta penggunaan perspektif pemimpin saja tanpa melibatkan penilaian bawahan. Hasil penilaian ini menunjukkan bahwa secara umum aspek metodologis yang dievaluasi telah dinilai memadai, meskipun keterbatasan keterwakilan sampel tetap perlu diperhatikan dalam menafsirkan keluasan temuan.

Karakteristik studi menunjukkan variasi dalam struktur sampel dan konteks pekerjaan yang diteliti. Sampel mencakup karyawan atau pekerja, pasangan pemimpin–bawahan, beberapa kelompok responden, serta pemimpin. Dari segi konteks, penelitian dilakukan pada sektor atau pekerjaan tertentu, beberapa sektor sekaligus, maupun organisasi yang sektornya tidak disebutkan secara spesifik. Distribusi sampel dan konteks penelitian dirangkum dalam Tabel 3 dan 4.

Tabel 3. Distribusi Kelompok Responden

Kelompok responden	Jumlah	Persentase
Karyawan atau pekerja	15	68,2%
Pasangan atasan dan bawahan	3	13,6%
Beberapa kelompok responden	3	13,6%
Pemimpin atau atasan saja	1	4,5%
Total	22	100%

Tabel 4. Distribusi Konteks Penelitian

Konteks penelitian	Jumlah	Persentase
Satu sektor atau pekerjaan tertentu	9	40,9%
Beberapa sektor sekaligus	3	13,6%
Sektor tidak disebutkan secara spesifik	10	45,5%
Total	22	100%

Sintesis Tematik

Hasil pengodean dan perbandingan temuan mengidentifikasi empat tema analitis. Pengelompokan dilakukan berdasarkan kesamaan pola konseptual, bukan hanya kemiripan nama variabel. Keempat tema mencakup kerentanan psikologis, mekanisme psikologis dan relasional, faktor individu serta konteks kerja, dan *outcome* sikap maupun perilaku karyawan. Satu studi dapat mendukung lebih dari satu tema apabila temuannya relevan dengan beberapa ranah tersebut. Ringkasan sintesis disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Sintesis Tematik

Tema analitis	Subtema deskriptif	Studi pendukung
Abusive Supervision dan Kerentanan Psikologis Karyawan: Persinggungan antara Kesejahteraan, Strain,	Kesejahteraan psikologis dan kepuasan hidup; psychological strain (distress, kelelahan emosional, burnout, dan stres somatik); pemulihan psikologis (psychological detachment dan relaksasi); serta	(Akram et al., 2019; AlZgool et al., 2023; Dhali et al., 2023; Gazi et al., 2025; Gulzar et al., 2021; Hancock et al., 2023; Hussain et al., 2020; Iser-Potempa et al., 2024;

dan Pemulihan Psikologis	gangguan tidur yang berkaitan dengan pemulihan (insomnia)	Malik et al., 2023; Selem et al., 2023; Simard & Parent-Lamarche, 2022; Stempel & Rigotti, 2018; Sutton et al., 2020; Zhang et al., 2022, 2022)
Di Balik Hubungan *Abusive Supervision* dan *Outcome* Karyawan: Mekanisme Psikologis dan Relasional	Proses kognitif-afektif (ruminasi, kemarahan, dan *fear of negative evaluation*); kondisi strain dan tidur (kelelahan emosional dan insomnia); proses motivasional (motivasi intrinsik dan *felt obligation*); serta mekanisme relasional dan interpersonal (*psychological contract breach*, kebutuhan bantuan emosional, dan *workplace rudeness*).	(Akram et al., 2019; AlZgool et al., 2023; Deng et al., 2026; Dhali et al., 2023; Gazi et al., 2025; Gulzar et al., 2021; Guo et al., 2024; Hussain et al., 2020; Iser-Potempa et al., 2024; Malik et al., 2023; Nevicka et al., 2018; Selem et al., 2023; Tiwari et al., 2026; Zhang et al., 2022)
Dinamika *Abusive Supervision* dalam Konteks Kerja: Peran Karakteristik Individu, Relasi, dan Lingkungan Organisasi	Karakteristik dan sumber daya individu; dukungan sosial dan kualitas relasi kerja; kondisi pekerjaan, karakteristik pemimpin, serta faktor yang berkaitan dengan kemunculan atau variasi outcome supervisi abusif.	(Akram et al., 2019; Deng et al., 2026; Gulzar et al., 2021; Hancock et al., 2023; Iser-Potempa et al., 2024; Malik et al., 2023; Nevicka et al., 2018; Qian et al., 2017; Selem et al., 2023; Simard & Parent-Lamarche, 2022; Stempel & Rigotti, 2018; Sutton et al., 2020; Velez & Neves, 2017; Walsh & Arnold, 2018; Zhang et al., 2022)
Melampaui Kesejahteraan Psikologis: Sikap Kerja dan Perilaku Karyawan dalam Konteks *Abusive Supervision*	Sikap dan evaluasi kerja (kepuasan kerja dan keadilan distributif); intensi keluar; serta perilaku kerja positif maupun negatif, termasuk job neglect, counterproductive work behavior, cyberloafing, perilaku kewargaan, interaksi interpersonal, dan sabotase layanan.	(Akram et al., 2019; AlZgool et al., 2023; Deng et al., 2026; Dhali et al., 2023; Gazi et al., 2025; Guo et al., 2024; Hancock et al., 2023; Malik et al., 2023; Qian et al., 2017; Tiwari et al., 2026; Velez & Neves, 2017; Zhang et al., 2022)

Abusive Supervision dan Kerentanan Psikologis Karyawan: Persinggungan antara Kesejahteraan, Strain, dan Pemulihan Psikologis

Tema pertama memperlihatkan bahwa outcome psikologis dalam literatur abusive supervision mencakup tiga ranah yang berkaitan, tetapi tidak identik, yaitu kesejahteraan, *psychological strain*, dan pemulihan. Kesejahteraan dikaji melalui *psychological well-being, employee well-being*, kepuasan hidup, dan kesehatan fisik. Sementara itu, *strain mencakup psychological distress, emotional exhaustion, burnout*, dan stres somatik. Aspek pemulihan terlihat dalam

kajian mengenai *psychological detachment* dan relaksasi. Di samping itu, insomnia muncul sebagai kondisi gangguan tidur yang berkaitan dengan proses pemulihan psikologis. Variasi ini tampak pada Hussain et al. (2020), Simard dan Parent-Lamarche (2022), serta AlZgool et al. (2023) yang mengkaji kesejahteraan karyawan, sedangkan Stempel dan Rigotti (2018), Malik et al. (2023), dan Selem et al. (2023) menempatkan berbagai bentuk strain sebagai outcome atau bagian dari model penelitian.

Pada ranah pemulihan, temuan Iser-Potempa et al. (2024) menunjukkan bahwa abusive supervision harian tidak berhubungan langsung secara signifikan dengan psychological detachment dan relaksasi, tetapi memiliki hubungan tidak langsung melalui ruminasi dan kemarahan. Zhu et al. (2023) mengidentifikasi insomnia sebagai mekanisme yang menghubungkan pengalaman supervisi abusif harian dengan kesejahteraan pada hari berikutnya. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengalaman di tempat kerja dapat berkaitan dengan kondisi psikologis dan tidur di luar jam kerja, meskipun indikator serta proses yang dikaji berbeda. Dengan demikian, insomnia perlu dipahami sebagai kondisi gangguan tidur yang berkaitan dengan pemulihan, bukan sebagai indikator pemulihan yang identik dengan psychological detachment dan relaksasi. Selain itu, tidak semua studi menempatkan abusive supervision sebagai prediktor langsung. Simard dan Parent-Lamarche (2022), misalnya, mengujinya sebagai moderator hubungan antara kondisi kerja dan kesejahteraan psikologis, sedangkan Hancock et al. (2023) mengkaji profil kepemimpinan pasif-abusif yang menggabungkan beberapa pola kepemimpinan. Karena itu, *outcome* kesehatan pada profil gabungan tersebut tidak dapat diatribusikan hanya kepada supervisi abusif.

Pola ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah mengidentifikasi konsekuensi supervisi abusif terhadap kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan *psychological distress* (Tepper, 2000). Meta-analisis Mackey et al. (2017) juga menunjukkan bahwa supervisi abusif memiliki keterkaitan negatif dengan berbagai outcome karyawan, meskipun besar hubungannya bervariasi menurut karakteristik penelitian. Khan dan Thayil (2024) menambahkan bahwa job tension merupakan salah satu mekanisme yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kepuasan hidup, dengan resiliensi sebagai kondisi yang membatasi kekuatan hubungan tersebut. Meta-analisis Gui et al. (2026) pada industri perhotelan juga menemukan bahwa outcome afektif dan strain memiliki keterkaitan paling kuat, diikuti outcome kognitif dan perilaku, sedangkan outcome sikap relatif lebih lemah. Temuan tersebut mendukung pentingnya membedakan ranah psikologis daripada menggabungkannya menjadi satu ukuran kesejahteraan.

Meskipun demikian, temuan dalam korpus perlu dibaca dengan memperhatikan posisi variabel dan konsistensi pelaporan pada masing-masing studi. Gulzar et al. (2021) menempatkan abusive supervision sebagai moderator dalam model employee well-being, sehingga temuan tersebut tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti hubungan langsung antara supervisi abusif dan kesejahteraan karyawan. Pada Dhali et al. (2023), koefisien jalur abusive supervision terhadap psychological well-being dilaporkan positif (+0,214), meskipun interpretasi dalam pembahasan artikel menunjukkan bahwa supervisi abusif berkaitan dengan penurunan kesejahteraan psikologis. Ketidaksesuaian pelaporan juga ditemukan pada Gazi et al. (2025). Tabel hasil mencantumkan koefisien positif pada jalur abusive supervision terhadap job satisfaction (+0,096), sedangkan narasi pembahasannya menginterpretasikan supervisi abusif sebagai faktor yang menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, koefisien tersebut tidak dapat langsung ditafsirkan sebagai bukti bahwa supervisi abusif meningkatkan kesejahteraan atau kepuasan kerja. Interpretasi perlu mempertimbangkan posisi variabel dalam model serta konsistensi antara hasil statistik dan pembahasan artikel. Pemetaan ini menegaskan bahwa kesejahteraan,

strain, dan pemulihan merupakan ranah yang berbeda dan tidak dapat dipertukarkan sebagai satu konstruk.

Di Balik Hubungan Abusive Supervision dan Outcome Karyawan: Mekanisme Psikologis dan Relasional

Tema kedua menunjukkan bahwa studi dalam korpus mengkaji beragam mekanisme psikologis dan relasional yang menyertai hubungan abusive supervision dengan outcome karyawan. Variabel yang dikaji dapat dikelompokkan ke dalam beberapa ranah, yaitu proses kognitif-afektif, seperti ruminasi, kemarahan, dan *fear of negative evaluation*; kondisi strain dan tidur, seperti kelelahan emosional dan insomnia; proses motivasional, seperti motivasi intrinsik dan felt obligation; serta mekanisme relasional dan interpersonal, seperti psychological contract breach, kebutuhan bantuan emosional, dan *workplace rudeness*. Pengelompokan tersebut menunjukkan fungsi substantif masing-masing variabel, bukan menyatakan bahwa seluruhnya memiliki posisi yang sama dalam model penelitian. Sebagian variabel diuji sebagai mediator, sedangkan variabel lainnya berperan sebagai moderator atau bagian dari mekanisme yang menghubungkan pengalaman supervisi dengan respons karyawan. Hussain et al. (2020) , misalnya, menguji motivasi intrinsik sebagai mediator dalam model kesejahteraan psikologis dan niat berpindah kerja. Selem et al. (2023) mengkaji *fear of negative evaluation* dalam model psychological distress, sedangkan Zhu et al. (2023) menempatkan insomnia sebagai mediator dalam model kesejahteraan hari berikutnya.

Peran variabel tersebut terlihat pada outcome yang berbeda. Malik et al. (2023) menguji kelelahan emosional sebagai mediator dalam model *job neglect*, sedangkan Akram et al. (2019) mengkaji perannya dalam hubungan antara abusive supervision dan *counterproductive work behavior*. Deng et al. (2026) menempatkan kebutuhan bantuan emosional sebagai mediator dalam model interaksi interpersonal, sementara Tiwari et al. (2026) menguji *felt obligation* dalam model intensi berpindah kerja. Guo et al. (2024) mengkaji *workplace rudeness* dalam konteks sabotase layanan. Sementara itu, Iser-Potempa et al. (2024) memperlihatkan peran ruminasi dan kemarahan dalam hubungan tidak langsung antara supervisi abusif harian dan pengalaman pemulihan. Variasi ini menunjukkan bahwa mekanisme yang dikaji bergantung pada outcome dan model penelitian masing-masing.

Penelitian di luar korpus memberikan konteks untuk memahami keragaman tersebut. Restubog et al. (2011) mengkaji *psychological distress* sebagai salah satu proses yang terkait dengan respons karyawan terhadap supervisi abusif melalui dua studi multisumber. Lian et al. (2012) menunjukkan relevansi kepuasan kebutuhan psikologis dalam model yang menghubungkan supervisi abusif dan kualitas pertukaran pemimpin–anggota dengan deviasi organisasional. Penelitian yang lebih baru oleh Tu dan Chi (2024) juga memperlihatkan bahwa kebutuhan pemulihan dapat berkaitan dengan pilihan aktivitas pemulihan serta suasana hati karyawan pada hari berikutnya. Sementara itu, Li dan Xu (2025) menguji kelelahan emosional dan perilaku ingratiation sebagai dua mekanisme berbeda dalam model *counterproductive work behavior*.

Keseluruhan temuan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme yang dikaji bergantung pada outcome dan model penelitian masing-masing. Ruminasi atau kemarahan berkaitan dengan pemulihan psikologis, insomnia dengan kesejahteraan hari berikutnya, sedangkan kebutuhan bantuan emosional, *felt obligation*, dan *workplace rudeness* ditempatkan dalam model

interaksi interpersonal, intensi keluar, atau sabotase layanan. Karena itu, mekanisme yang berkaitan dengan psychological distress tidak otomatis menjelaskan seluruh perilaku kerja. Pembedaan ini juga penting agar variabel perantara tidak serta-merta diperlakukan sebagai indikator kesejahteraan, terutama ketika outcome utama suatu studi berada pada ranah perilaku organisasional.

Dinamika Abusive Supervision dalam Konteks Kerja: Peran Karakteristik Individu, Relasi, dan Lingkungan Organisasi

Tema ketiga memperlihatkan bahwa studi mengenai supervisi abusif tidak hanya memperhatikan karakteristik perilaku atasan, tetapi juga kondisi individu, relasi kerja, dan lingkungan organisasi. Faktor individual yang dikaji meliputi *self-compassion*, harga diri, *core self-evaluations, critical thinking, feedback avoidance, dan mindfulness*. Faktor relasional mencakup dukungan rekan kerja, team trust, serta kualitas hubungan pemimpin–bawahan. Adapun faktor pekerjaan dan organisasi meliputi kecukupan sumber daya, kejelasan peran, tuntutan pekerjaan, pengakuan, dan otoritas pengambilan keputusan. Qian et al. (2017) menguji *feedback avoidance* dan *critical thinking* dalam kaitannya dengan ketidakpuasan kerja, sedangkan Velez dan Neves (2017) menunjukkan bahwa kecukupan sumber daya dan kejelasan peran berkaitan dengan variasi hubungan supervisi abusif, keadilan distributif, dan kepuasan kerja. Malik et al. (2023) menguji *self-compassion* sebagai faktor yang melemahkan jalur supervisi abusif dan kelelahan emosional, sementara Iser-Potempa et al. (2024) menemukan peran dukungan rekan kerja dalam hubungan supervisi abusif harian dan ruminasi.

Namun, tidak semua faktor dalam tema ini berfungsi sebagai moderator atau pelindung bagi bawahan. Beberapa studi justru meneliti kondisi yang berkaitan dengan kemunculan perilaku abusif. Nevicka et al. (2018) menempatkan narsisisme pemimpin sebagai karakteristik yang berkaitan dengan persepsi supervisi abusif, terutama pada pengikut dengan evaluasi diri rendah. Walsh dan Arnold (2018) mengkaji kelelahan emosional pemimpin sebagai bagian dari model yang menempatkan perilaku supervisi abusif sebagai *outcome* perilaku pemimpin. Zhang et al. (2022) menempatkan supervisi abusif sebagai mediator antara trait anger pemimpin dan burnout serta compulsory citizenship behavior bawahan. Sementara itu, Stempel dan Rigotti (2018) mengidentifikasi gender pemimpin sebagai faktor yang memoderasi hubungan supervisi abusif dengan kelelahan emosional dan stres somatik bawahan. Perbedaan posisi variabel tersebut menunjukkan bahwa faktor kontekstual dalam literatur dapat berkaitan dengan kemunculan supervisi abusif, variasi respons bawahan, maupun kekuatan hubungan dengan *outcome* tertentu.

Temuan dalam korpus tersebut sejalan dengan penelitian di luar korpus yang mengidentifikasi sumber daya individual dan kondisi lingkungan sebagai faktor yang relevan. De Clercq et al. (2022) mengkaji *mindfulness* sebagai sumber daya personal dalam model kelelahan emosional, keterikatan kerja, dan kinerja. Haque dan Lissillour (2025) juga meneliti dimensi kecerdasan emosional sebagai kondisi yang dapat memoderasi keterkaitan supervisi abusif dengan mental well-being. Pada tingkat yang lebih luas, Gui et al. (2026) menemukan bahwa faktor institusional, khususnya perlindungan hak tenaga kerja dan budaya jarak kekuasaan, turut memoderasi sebagian outcome supervisi abusif dalam industri perhotelan. Sementara itu, Sabira et al. (2024) menunjukkan bahwa peran mediasi pelanggaran kontrak psikologis tidak seragam dan bahwa efek moderasi resiliensi tidak didukung pada seluruh jalur yang mereka uji.

Dengan demikian, faktor individual dan kontekstual tidak dapat digeneralisasi sebagai pelindung yang selalu bekerja dengan cara sama. Sebagian berkaitan dengan kerentanan atau respons individu, sebagian lainnya berhubungan dengan dukungan relasional dan kondisi pekerjaan, sedangkan faktor kepemimpinan tertentu berkaitan dengan kemunculan perilaku supervisi abusif. Pembedaan tersebut memperluas pemahaman bahwa supervisi abusif berlangsung dalam konteks kerja yang lebih kompleks daripada interaksi antara atasan dan bawahan semata. Pada saat yang sama, peran sumber daya individual tidak menghilangkan pentingnya tanggung jawab organisasi dalam mengevaluasi perilaku pemimpin dan memperbaiki kondisi kerja.

Melampaui Kesejahteraan Psikologis: Sikap Kerja dan Perilaku Karyawan dalam Konteks Abusive Supervision

Selain kondisi psikologis, studi dalam korpus mengkaji sikap kerja, intensi keluar, dan perilaku organisasional. Sikap kerja mencakup ketidakpuasan atau kepuasan kerja serta persepsi keadilan distributif. Intensi keluar meliputi turnover intention dan intention to quit, sedangkan perilaku kerja mencakup *job neglect, counterproductive work behavior, cyberloafing, organizational citizenship behavior, compulsory citizenship behavior*, interaksi interpersonal, *workplace rudeness*, dan sabotase layanan. Qian et al. (2017) mengkaji supervisi abusif dan ketidakpuasan kerja, sementara Velez dan Neves (2017) meneliti keadilan distributif serta kepuasan kerja dalam kondisi sumber daya dan kejelasan peran yang berbeda. Malik et al. (2023) menguji kelelahan emosional dalam model *job neglect*, sedangkan Akram et al. (2019) mengkaji *counterproductive work behavior* melalui kelelahan emosional.

Variasi *outcome* juga menunjukkan bahwa perilaku karyawan tidak seluruhnya berada pada kategori negatif yang sama. Dhali et al. (2023) mengkaji *cyberloafing* dan intensi berpindah kerja, Guo et al. (2024) meneliti *workplace rudeness* dan sabotase layanan, sedangkan Deng et al. (2026) mengkaji interaksi interpersonal yang berkaitan dengan kebutuhan bantuan emosional. AlZgool et al. (2023) menempatkan *organizational citizenship behavior toward individuals* (OCBI) sebagai outcome yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, sementara Zhang et al. (2022) mengkaji *compulsory citizenship behavior*. Perilaku kewargaan organisasional yang bersifat sukarela perlu dibedakan dari perilaku kewargaan yang dirasakan sebagai kewajiban atau paksaan. Karena itu, keseluruhan perilaku dalam korpus tidak tepat disatukan sebagai perilaku kontraproduktif.

Penelitian terdahulu turut menunjukkan bahwa sikap dan perilaku kerja merupakan ranah konsekuensi yang perlu dibedakan. Mitchell dan Ambrose (2007) mengkaji deviasi di tempat kerja, termasuk deviasi yang diarahkan kepada supervisor, serta peran *negative reciprocity beliefs*. Lian et al. (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kebutuhan psikologis relevan dalam model deviasi organisasional, sedangkan Moin et al. (2022) menempatkan ketidakpuasan kerja sebagai salah satu mekanisme dalam model intensi berpindah kerja. Babu et al. (2024) juga memperluas kajian perilaku hingga *socially responsible behavior* dan menunjukkan bahwa keterkaitannya dengan supervisi abusif dapat bergantung pada proses pengurasan sumber daya serta kondisi pengendalian diri karyawan. Meta-analisis Gui et al. (2026) pada sektor perhotelan turut memperlihatkan bahwa *outcome* sikap memiliki pola keterkaitan yang berbeda dari *outcome* afektif atau strain.

Temuan tersebut memperjelas bahwa konsekuensi supervisi abusif tidak berhenti pada pengalaman psikologis, tetapi juga berkaitan dengan evaluasi kerja, intensi keluar, dan beragam perilaku organisasional. Meski demikian, ketidakpuasan kerja, intensi berpindah, deviasi, OCBI, dan sabotase tetap merupakan konstruk yang berbeda dari employee well-being. Bahkan ketika kesejahteraan atau kelelahan emosional ditempatkan sebagai mediator dalam model perilaku, hal itu tidak menjadikan perilaku tersebut sebagai indikator langsung penurunan kesejahteraan. Pembedaan ini menjadi kontribusi penting sintesis, yaitu memperluas pemetaan outcome karyawan tanpa mengaburkan batas konseptual antara kondisi psikologis, sikap, dan perilaku kerja.

5. Kesimpulan dan Saran

Tinjauan literatur sistematis terhadap 22 artikel empiris menunjukkan bahwa *abusive supervision* berkaitan dengan beragam pengalaman dan respons karyawan, meliputi kondisi psikologis, mekanisme psikologis dan relasional, faktor individual dan kontekstual, serta sikap dan perilaku kerja. Kondisi psikologis yang dikaji mencakup kesejahteraan, *psychological strain*, dan pemulihan, yang merupakan ranah saling berkaitan tetapi tidak identik. Mekanisme yang ditemukan meliputi proses kognitif-afektif, motivasional, dan relasional, sedangkan faktor individual, dukungan sosial, kondisi pekerjaan, serta karakteristik pemimpin turut membentuk variasi hubungan yang diteliti. Selain itu, supervisi abusif juga dikaji dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, persepsi keadilan, intensi berpindah, perilaku kontraproduktif, perilaku kewargaan organisasional, dan sabotase layanan. Temuan tersebut menegaskan bahwa hubungan supervisi abusif dengan pengalaman karyawan tidak dapat dipahami melalui satu indikator atau mekanisme tunggal. Penelitian ini berkontribusi dengan mengorganisasikan berbagai temuan tersebut ke dalam empat tema analitis sekaligus memperjelas perbedaan konseptual antara kondisi psikologis, sikap, dan perilaku kerja karyawan.

Secara teoretis, hasil tinjauan ini menunjukkan pentingnya mempertimbangkan posisi variabel dan konteks penelitian ketika menjelaskan hubungan supervisi abusif dengan berbagai respons karyawan. Supervisi abusif dapat ditempatkan sebagai prediktor, mediator, moderator, maupun bagian dari pola kepemimpinan gabungan, sehingga temuan setiap penelitian perlu diinterpretasikan sesuai model yang diuji. Secara praktis, organisasi perlu memperhatikan supervisi abusif sebagai persoalan yang berkaitan dengan kondisi psikologis sekaligus pengalaman kerja karyawan. Upaya pencegahan dan penanganan dapat dilakukan melalui evaluasi perilaku kepemimpinan, penyediaan mekanisme pelaporan yang aman, serta pemantauan kesejahteraan, tekanan psikologis, pemulihan, kepuasan kerja, dan perilaku karyawan secara terpisah. Penguatan dukungan sosial, kejelasan peran, pengakuan, dan kecukupan sumber daya kerja juga dapat menjadi bagian dari perbaikan lingkungan organisasi. Tanggung jawab untuk mencegah dan menangani supervisi abusif tetap perlu ditempatkan pada organisasi, bukan dibebankan hanya pada kemampuan individu untuk beradaptasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena seluruh artikel yang disertakan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan variasi desain, sampel, konteks pekerjaan, dan indikator yang dikaji. Sebagian artikel juga menunjukkan keterbatasan dalam keterwakilan sampel, sehingga keluasan penerapan temuan perlu dipertimbangkan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas konteks sektor dan karakteristik responden, serta menggunakan pendekatan kualitatif atau metode campuran untuk memahami pengalaman karyawan dan dinamika relasi atasan–bawahan secara lebih mendalam. Penggunaan desain longitudinal, *daily diary*, dan multisumber juga dapat membantu mengamati dinamika supervisi

abusif serta respons karyawan dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian mendatang perlu memperjelas posisi variabel dalam model, membedakan indikator kesejahteraan, *strain*, pemulihan, sikap, dan perilaku kerja, serta melaporkan hasil statistik dan interpretasinya secara konsisten.

Daftar Referensi

Akram, Z., Li, Y., & Akram, U. (2019). When Employees are Emotionally Exhausted Due to Abusive Supervision. A Conservation-of-Resources Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(18), 3300. https://doi.org/10.3390/ijerph16183300

AlZgool, M., AlMaamari, Q., Mozammel, S., Ali, H., & Imroz, S. M. (2023). Abusive Supervision and Individual, Organizational Citizenship Behaviour: Exploring the Mediating Effect of Employee Well-Being in the Hospitality Sector. *Sustainability*, *15*(4), 2903. https://doi.org/10.3390/su15042903

Babu, N., De Roeck, K., Rivkin, W., & Bhattacharya, S. (2024). I can do good even when my supervisor is bad: Abusive supervision and employee socially responsible behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *97*(2), 555–578. https://doi.org/10.1111/joop.12482

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, *74*(1), 1–34. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8

Campbell, M., Katikireddi, S. V., Sowden, A., & Thomson, H. (2019). Lack of transparency in reporting narrative synthesis of quantitative data: A methodological assessment of systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, *105*, 1–9. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2018.08.019

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, *25*(3), 357–384. https://doi.org/10.1177/014920639902500305

De Clercq, D., Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2022). Abusive supervision, occupational well-being and job performance: The critical role of attention–awareness mindfulness. *Australian Journal of Management*, *47*(2), 273–297. https://doi.org/10.1177/03128962211037772

Deng, X., Huang, Y., Li, J., Huang, J., & Yang, C. (2026). Abusive leadership and employee's interpersonal interactions: The mediation effect of employee's need for emotional help. *BMC Psychology*, *14*(1), 368. https://doi.org/10.1186/s40359-026-04016-4

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. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100695

Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, *32*(6), 101540. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540

Gazi, Md. A. I., Masud, A. A., Kaium, Md. A., Amin, M. B., Mahmud, P., Senathirajah, A. R. B. S., & Abdullah, M. (2025). Unraveling employee life satisfaction: Exploring the impact of psychological contract breach, self-efficacy, mental health, and abusive supervision,

with work engagement and job satisfaction as mediators. *Cogent Psychology*, *12*(1), 2455783. https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2455783

Gui, C., Wang, X., Ai, S., Deng, A., & Wang, X. (2026). Victim-centric perspectives on abusive supervision within hospitality organizations: A meta-analysis. *The Service Industries Journal*, 1–29. https://doi.org/10.1080/02642069.2026.2703781

Gulzar, S., Ayub, N., & Abbas, Z. (2021). Examining the mediating-moderating role of psychological contract breach and abusive supervision on employee well-being in banking sector. *Cogent Business & Management*, *8*(1), 1959007. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1959007

Guo, D., Cheng, J., & Zaigham, G. H. K. (2024). The hidden cost of abusive supervision: Rudeness, sabotage, and ethics. *BMC Psychology*, *12*(1), 627. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02060-6

Hancock, A. J., Gellatly, I. R., Walsh, Megan. M., Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2023). Good, Bad, and Ugly Leadership Patterns: Implications for Followers' Work-Related and Context-Free Outcomes. *Journal of Management*, *49*(2), 640–676. https://doi.org/10.1177/01492063211050391

Haque, M. J., & Lissillour, R. (2025). Buffering the blaze: Emotional intelligence as a moderator between abusive supervision and employees' mental well-being. *Journal of Management Development*, *44*(4), 499–513. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2024-0421

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M.-P., Griffiths, F., Nicolau, B., O'Cathain, A., Rousseau, M.-C., Vedel, I., & Pluye, P. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information*, *34*(4), 285–291. https://doi.org/10.3233/EFI-180221

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. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818998

Iser-Potempa, J., Nesher Shoshan, H., & Sonnentag, S. (2024). Investigating daily abusive supervision as antecedent of subordinates' low psychological detachment and relaxation during nonwork time: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, *29*(4), 220–237. https://doi.org/10.1037/ocp0000377

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. https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2274571

Kashif, M., Handoko, I., & Lamichhane, R. (2023). Two Cooks Spoil the Broth: Destructive Outcomes of Supervisor and Customer Mistreatment in Mediating-Moderating Roles of Anger and Self-Control in an Indonesian Context. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *35*(3), 369–393. https://doi.org/10.1007/s10672-022-09419-0

Khan, S., & Thayil, A. (2024). Ripple Effects of Abusive Supervision. *Psychological Reports*, *127*(1), 365–391. https://doi.org/10.1177/00332941221109114

Li, J., & Xu, G. (2025). The impact of abusive supervision on employee counterproductive work behavior: A moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1455658. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1455658

Lian, H., Lance Ferris, D., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *117*(1), 41–52. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.003

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, *43*(6), 1940–1965. https://doi.org/10.1177/0149206315573997

Malik, O. F., Jawad, N., Shahzad, A., & Waheed, A. (2023). Longitudinal relations between abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and job neglect among Pakistani Nurses: The moderating role of self-compassion. *Current Psychology*, *42*(31), 26945–26965. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03817-1

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 1159–1168. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159

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. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0132

Nevicka, B., De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2018). Narcissistic Leaders and Their Victims: Followers Low on Self-Esteem and Low on Core Self-Evaluations Suffer Most. *Frontiers in Psychology*, *9*, 422. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00422

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLOS Medicine*, *18*(3), e1003583. https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003583

Qian, J., Song, B., & Wang, B. (2017). Abusive Supervision and Job Dissatisfaction: The Moderating Effects of Feedback Avoidance and Critical Thinking. *Frontiers in Psychology*, *8*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00496

Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 713–729. https://doi.org/10.1037/a0021593

Rodgers, M., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Roberts, H., Britten, N., & Popay, J. (2009). Testing Methodological Guidance on the Conduct of Narrative Synthesis in Systematic Reviews: Effectiveness of Interventions to Promote Smoke Alarm Ownership and Function. *Evaluation*, *15*(1), 49–73. https://doi.org/10.1177/1356389008097871

Sabir, M. R., Majid, M. B., Aslam, M. Z., Rehman, A., & Rehman, S. (2024). Understanding the linkage between abusive supervision and counterproductive work behavior: The role played by resilience and psychological contract breach. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2323794. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323794

Sauer, P. C., & Seuring, S. (2023). How to conduct systematic literature reviews in management research: A guide in 6 steps and 14 decisions. *Review of Managerial Science*, *17*(5), 1899–1933. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3

Selem, K. M., Boğan, E., Shehata, A. E., & Mohamed, H. A. (2023). A moderated-mediation analysis of abusive supervision, fear of negative evaluation and psychological distress

among Egyptian hotel employees. *Current Psychology*, *42*(4), 3395–3410. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03822-4

Shih, F., Yeh, S. J., & Hsu, W. (2023). Abusive supervision and employee well-being of nursing staff: Mediating role of occupational stress. *Journal of Advanced Nursing*, *79*(2), 664–675. https://doi.org/10.1111/jan.15538

Simard, K., & Parent-Lamarche, A. (2022). Abusive leadership, psychological well-being, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: A moderated mediation analysis among Quebec's healthcare system workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *95*(2), 437–450. https://doi.org/10.1007/s00420-021-01790-z

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(3), 204–221. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

Stempel, C. R., & Rigotti, T. (2018). Leaders' Gender, Perceived Abusive Supervision and Health. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2427. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02427

Sutton, A., Roche, M., Stapleton, M., & Roemer, A. (2020). Can Psychopathy Be Adaptive at Work? Development and Application of a Work Focused Self- and Other-Report Measure of the Triarchic Psychopathy Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(11), 3938. https://doi.org/10.3390/ijerph17113938

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178–190. https://doi.org/10.2307/1556375

Tiwari, M., Sharma, S., Vaghela, Y., & Chavda, K. (2026). Task without purpose & leaders without boundaries: A new paradigm for understanding employee's intentions. *Social Sciences & Humanities Open*, *14*, 103297. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.103297

Tu, M., & Chi, N. (2024). How and when abusive supervision leads to recovery activities: The recovery paradox and the conservation of resources perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, *45*(4), 558–575. https://doi.org/10.1002/job.2757

Velez, M. J., & Neves, P. (2017). The relationship between abusive supervision, distributive justice and job satisfaction: A substitutes for leadership approach. *European Review of Applied Psychology*, *67*(4), 187–198. https://doi.org/10.1016/j.erap.2017.05.005

Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2018). Mindfulness as a Buffer of Leaders' Self-Rated Behavioral Responses to Emotional Exhaustion: A Dual Process Model of Self-Regulation. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2498. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02498

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(3), 193–210. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x

Zhang, W., Liu, W., Wu, Y., Ma, C., Xiao, X., & Zhang, X. (2022). How Fear of External Threats Plays Roles: An Examination of Supervisors' Trait Anger, Abusive Supervision, Subordinate Burnout and CCB. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(24), 16810. https://doi.org/10.3390/ijerph192416810

Zhu, Y., Zhao, C., & Zhuang, J.-Y. (2023). Examination of daily abusive supervision effects on next-day employee wellbeing: A spillover perspective. *Australian Journal of Psychology*, *75*(1), 2264938. https://doi.org/10.1080/00049530.2023.2264938