



ABUSIVE SUPERVISION: TELAAH LITERATUR *ABUSIVE SUPERVISION: LITERATURE REVIEW*

Desak Madya Ratri Harwita
Universitas Airlangga
Email: desak.madya.ratri-2018@psikologi.unair.ac.id

ABSTRAK

Abusive supervision merupakan persepsi karyawan mengenai perlakuan dari atasan yang negatif secara verbal maupun nonverbal yang terjadi terus-menerus, perlakuan negatif tersebut tidak termasuk kontak fisik. Telaah literatur dilakukan guna mengetahui *abusive supervision* sebagai perilaku yang berdampak negatif pada para karyawan di perusahaan. Penelitian ini menggunakan satu publikasi database, yaitu Google Scholar yang memuat artikel dari tahun terbit 2021-2022. Artikel yang ditemukan sebanyak 129 dan setelah melakukan proses penyaringan hanya 9 artikel jurnal yang digunakan. Karakteristik dari artikel yang terpilih adalah penelitian kuantitatif dengan penggunaan alat ukur *abusive supervision* milik Tepper tahun 2000 atau Mitchell dan Ambrose tahun 2007. Hasil telaah literatur yang dilakukan memperkuat dugaan bahwa *abusive supervision* mempunyai dampak negatif pada perilaku, sikap, atau kondisi kesehatan psikologis karyawan.

Kata Kunci: *abusive supervision*, negatif, perilaku

ABSTRACT

Abusive supervision is an employee's perception of negative verbal and nonverbal treatment from supervisors that occurs continuously, the negative treatment does not include physical contact. A literature review was conducted to determine *abusive supervision* as a behavior that has a negative impact on employees in the company. This research uses one database publication, namely Google Scholar, which contains articles from the 2021-2022 publication year. There were 129 articles found and after the screening process only 9 journal articles were used. The characteristics of the selected articles are quantitative research with the use of Tepper's *abusive supervision* measurement tool in 2000 or Mitchell and Ambrose in 2007. The results of the literature review conducted strengthen the assumption that *abusive supervision* has a negative impact on employee behavior, attitudes, or psychological health conditions.

Keywords: *abusive supervision*, negative, behavior

PENDAHULUAN

Abusive supervision adalah bentuk kepemimpinan destruktif yang terdiri dari serangkaian perilaku negatif dan manajerial yang kasar. Beberapa perlakuan tersebut termasuk mengintimidasi bawahan, menahan promosi, menggunakan bahasa tubuh yang agresif, mempermalukan di depan publik, dan dengan sengaja memberikan tugas yang berisiko atau sangat sulit (Pradhan & Jena, 2018). Karyawan yang mengalami perlakuan *abusive* yang berkepanjangan cenderung menunjukkan tingkat komitmen organisasi serta kepuasan kerja yang rendah, penurunan

kinerja, dan meningkatnya stres terkait pekerjaan (Duffy dkk., 2002; Tepper, 2000).

Berangkat dari landasan bahwa *abusive supervision* merupakan penyebab stres yang tinggi di tempat kerja, diasumsikan bahwa individu yang mengalami perilaku *abusive*, seperti berteriak, berteriak, dan kontak mata yang agresif, dapat jatuh ke dalam sistem yang akan menguras energi (Hao dkk., 2022). Pertama, perilaku atasan yang kasar menghilangkan energi berharga karyawan, seperti harga diri (Guo dkk., 2020). Kedua, pemimpin yang kasar jarang mempertahankan moral kepada bawahannya, yang dianggap sebagai jenis kehilangan energi terkait



dukungan di tempat kerja (Guo dkk., 2020). Selain itu, karyawan yang terus-menerus terpapar perilaku agresif pemimpin dapat mengalami kehilangan sumber daya terkait rasa aman akan pekerjaan (Aryee dkk., 2008; Lee dkk., 2018).

Suasana negatif yang diciptakan oleh perilaku *abusive supervision* akan melemahkan penilaian karyawan terhadap hubungan sosial, membahayakan kepercayaan diri mereka dalam membangun dan mempertahankan interaksi interpersonal, dan merusak hubungan antarpribadi yang baik (Huang dkk., 2019). *Abusive supervision* juga disebut sebagai penyebab utama karyawan yang merasa direndahkan melakukan perilaku kerja yang kontraproduktif (Low dkk., 2021; Zhang dkk., 2019). Selain beberapa perilaku negatif yang telah dipaparkan, menurut (Bortolon dkk., 2019) karyawan yang menganggap *supervisor* mereka berperilaku *abusive* akan menggunakan pengelakan kognitif sebagai strategi awal untuk mengatasi dampak negatif dari *abusive supervision* (misalnya, merasa diremehkan atau sedih).

TINJAUAN PUSTAKA

Abusive supervision didefinisikan sebagai persepsi para bawahan terhadap sejauh mana *supervisor* terlibat dalam kegiatan berkelanjutan dari kebiasaan perilaku yang tidak ramah baik secara lisan maupun nonverbal, yang tidak melibatkan kontak fisik (Tepper, 2000). Contohnya adalah ketika atasan mengungkapkan pikiran atau perasaan negatif atau perilaku yang tidak ramah terhadap bawahan di depan orang lain. Telah terbukti dari penelitian Mitchell dan Ambrose (2007) dan Tepper dkk. (2008) bahwa *abusive supervision* berhubungan dengan sikap negatif karyawan, perilaku, dan kesehatan psikologis.

Abusive supervision juga disebut sebagai penyebab utama karyawan yang merasa direndahkan melakukan *counterproductive work behavior* atau CWB (Low dkk., 2021; Zhang dkk., 2019). Salah satu dari 4 kelas dari CWB, yaitu *cyberloafing*, dicirikan sebagai praktik yang merugikan perusahaan dan/atau individu dalam perusahaan (Robinson & Bennett, 1995; Spector & Fox, 2005).

Perilaku *abusive supervision* secara konsisten meliputi mengejek dan mempermalukan bawahan langsung mereka, melanggar privasi mereka, mengingatkan mereka tentang kesalahan atau kegagalan mereka di masa lalu, memberi mereka perlakuan diam, serta mengingkari janji yang dibuat (Tepper, 2000). Literatur menunjukkan bahwa karakteristik khusus dari *abusive supervision* yaitu termasuk ejekan, kritik publik, ledakan keras, perilaku kasar, ketidakpedulian terhadap bawahan, pemaksaan, dan penggunaan bahasa yang menghina. Secara konseptual, Tepper (2007) telah mengidentifikasi tiga karakteristik utama dari *abusive supervision*: sifat subjektif, keberlangsungan perilaku, dan tujuan dari penyalahgunaan perilaku tersebut.

METODE

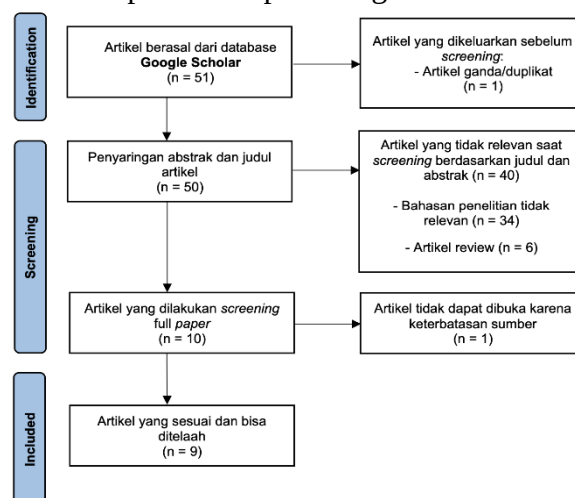
Peneliti menerapkan empat kriteria untuk memilih studi primer. Pertama, *abusive supervision* didasarkan pada definisi yang diusulkan oleh Tepper (2000), dan metode pengukuran *abusive supervision* didasarkan pada Tepper (2000), baik dengan menggunakan seluruh 15 item atau versi singkat dari skala Tepper (misalnya, Mitchell & Ambrose, 2007). Kedua, peneliti hanya menyertakan artikel jurnal yang dipublikasikan karena hal ini memastikan bahwa data telah melalui proses *review* yang ketat. Ketiga, peneliti hanya menyertakan



artikel yang berisi pengukuran kuantitatif dari *abusive supervision*. Keempat, peneliti hanya menyertakan penelitian terbaru yaitu dua tahun belakangan.

Pencarian kata kunci di database elektronik menghasilkan 7.190 hasil, dan pencarian di Google scholar untuk studi yang mengutip Tepper (2000) atau Mitchell dan Ambrose (2007) menghasilkan 129 hasil. Peneliti mulai melakukan penyaringan dengan cara melihat judul dan membaca abstrak masing-masing artikel, dan artikel yang lolos penyaringan sebanyak 50 artikel. Artikel yang tidak lolos pada tahapan penyaringan judul dan abstrak adalah artikel yang berisi pengukuran kualitatif, bahasan penelitian tidak relevan, dan artikel yang bersifat *literature review*. Setelah itu, peneliti melakukan telaah artikel secara *full paper*, dan ditemukan terdapat 1 artikel yang tidak dapat diakses. Sehingga kemudian, hasil akhir

artikel yang dapat ditelaah oleh peneliti sejumlah 9 artikel. Rincian penyaringan artikel dapat dilihat pada diagram berikut:



Gambar 1. PRISMA 2020 Flow Diagram

HASIL

Berikut adalah hasil telaah peneliti yang ditulis dengan media tabel.

Tabel 1. Telaah Artikel

No.	Penulis, Tahun, Judul	Variabel Penelitian	Subjek Penelitian	Desain Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Zang, et al., (2021), <i>Abusive supervision, affective commitment, customer orientation, and proactive customer service performance: Evidence from hotel employees in China.</i>	DV: <i>Proactive Customer Service Performance</i> (PCSP) IV: <i>Abusive supervision</i> Mediator: <i>Customer orientation, Affective commitment</i>	Partisipan merupakan 264 karyawan dan 62 supervisornya di China yang bekerja pada 16 hotel dan restoran dari Mei hingga Agustus 2015.	Data diambil 1 kali dengan memberikan kuesioner kepada 46 perusahaan tempat partisipan bekerja.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>abusive supervision</i> yang diterima oleh karyawan dapat mengurangi perilaku PCSP pada karyawan. <i>Customer orientation</i> mempunyai efek positif yang signifikan terhadap PCSP.



2.	Chen, et al., (2021), <i>Empathy or schadenfreude? Exploring observers' differential responses to abusive supervision.</i>	DV: <i>Helping behavior</i> IV: <i>Abusive supervision</i> Moderator: <i>Perceived goal competitiveness</i> Mediator: <i>Empathic emotion, Schadenfreude</i>	Partisipan merupakan 240 orang dewasa yang bekerja full-time di Amerika Serikat dari Mechanical Turk (MTurk) Amazon.	Studi dilakukan 2 kali dengan <i>abusive supervision</i> dan <i>perceived goal competitiveness</i> yang diteliti pada saat kondisi rendah dan tinggi. Partisipan secara acak ditugaskan ke salah satu dari empat kondisi yang ada.	<i>Abusive supervision</i> (observer) dan <i>perceived goal competitiveness</i> yang dirasakan antara observer dan korban memengaruhi <i>empathic emotion</i> (observer). Hubungan antara <i>abusive supervision</i> (observer) dan <i>schadenfreude</i> (observer) akan kuat dan positif ketika <i>perceived goal competitiveness</i> tinggi. <i>Empathic emotion</i> akan kuat dan positif ketika <i>perceived goal competitiveness</i> yang dirasakan rendah.
3.	Qureshi, et al., (2022), <i>Leader's Toxicity at Workplace: How Leader's Decadence Affects Employees? A Pakistani Perspective.</i>	DV: <i>Counterproductive work behavior</i> (CWB), <i>Turnover intention</i> , dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) IV: <i>Abusive leadership</i>	Partisipan merupakan 104 orang dari industri pengolahan, 282 orang dari sektor jasa, dan 88 dari sektor pertanian.	Kuantitatif berupa survei kuesioner yang diisi secara langsung oleh partisipan.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>abusive leadership</i> memengaruhi <i>quality of working life</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> secara negatif. Namun, secara positif



		Mediator: <i>Quality of working life</i>			memengaruhi <i>counterproductive work behavior</i> dan <i>turnover intention</i> serta <i>quality of working life</i> berhasil memediasi seluruh pengaruhnya.
4.	Younus, et al., (2022), <i>Mediating role of information silence between destructive leadership and counterproductive work behavior: evidence from the tanners' sector of Pakistan.</i>	DV: <i>Counterproductive work behavior</i> (CWB) IV: <i>Abusive leadership, Machiavellian Leadership, Psychopathic behavior</i> Mediator: <i>Information silence</i>	Partisipan merupakan 353 karyawan yang bekerja sebagai staf manajerial (manajer atas, menengah, dan frontliner).	Kuantitatif dengan menggunakan survei.	Terdapat hubungan yang positif antara <i>abusive leadership</i> dan <i>counterproductive work behavior</i> .
5.	Pradhan, S., (2022), <i>Work stressors and job outcomes: an empirical investigation of frontline service employees in the Indian hospitality industry.</i>	DV: <i>Service Sabotage (SS), Job Satisfaction (JS), dan Intention to Quit (ITQ)</i> IV: <i>Abusive leadership and Dysfunctional Customer Behavior (DCB)</i> Mediating: <i>Emotional exhaustion</i>	Partisipan merupakan 294 orang dari 3 jaringan hotel dan 7 restoran yang berlokasi di berbagai kota di India.	Kuantitatif berupa survei kuesioner yang diisi secara langsung oleh partisipan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>abusive supervision</i> mempengaruhi secara positif <i>service sabotage</i> dan <i>intention to quit</i> , namun berhubungan secara negatif terhadap <i>job satisfaction</i> .



6.	Sannes, et al., (2021), <i>The association between abusive supervision and anxiety in female employees is stronger in carriers of the CRHR1 TAT haplotype.</i>	DV: <i>Anxiety disorders</i> IV: <i>Abusive supervision</i>	Partisipan merupakan 1225 karyawan yang diambil secara acak dari <i>The Norwegian Central Employee Register</i> yang dikumpulkan oleh <i>Statistics Norway</i> .	Kuesioner didistribusikan oleh Layanan Pos Norwegia dan diisi langsung oleh partisipan.	Penelitian ini menemukan bahwa terdapat efek yang kuat dari <i>abusive supervision</i> terhadap kecemasan pada wanita.
7.	Khan, et al., (2022), <i>A multilevel model of abusive supervision climate.</i>	DV: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) & Withdrawal behavior</i> IV: <i>Abusive supervision climate</i> Mediator: <i>Anger</i> Moderator: <i>Agreeableness dan neuroticism</i>	Partisipan terdiri dari 51 kelompok kerja dengan 213 anggota di Pakistan.	Data dikumpulkan melalui survei kertas yang dikelola sendiri di tempat dari 13 perusahaan di berbagai industri di Pakistan selama 6 bulan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>anger</i> dari anggota kelompok signifikan memediasi hubungan antara <i>abusive supervision climate</i> , OCB, dan <i>withdrawal behavior</i> .
8.	Qiao, et al., (2021), <i>Their pain, our pleasure: How and when peer abusive supervision leads to third parties' schadenfreude and work engagement.</i>	DV: <i>Counterproductive work behavior (CWB), Turnover intention, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> IV: <i>Abusive Leadership</i> Mediator: <i>Quality of</i>	Partisipan merupakan 474 orang dari sektor industri pengolahan, sektor jasa dan dari sektor pertanian.	Kuesioner berupa survei diberikan pada responden yang didekati dengan menggunakan referensi pribadi.	Temuan dari penelitian ini yaitu <i>abusive leadership</i> secara negatif memengaruhi QWL dan OCB. Sementara, <i>abusive leadership</i> secara positif memengaruhi CWB dan <i>turnover intention</i> .



		Working Life (QWL)			
9.	Wang, et al., (2022), <i>The influences of abusive supervision on job satisfaction and mental health: the path through emotional labor.</i>	DV: <i>Job satisfaction & mental health</i> IV: <i>Abusive supervision</i> Mediator: <i>Surface acting & deep acting</i>	Partisipan merupakan 239 karyawan pada industri perhotelan di Taiwan.	Kuesioner diberikan dengan metode <i>time-lagged data</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>abusive supervision</i> tidak hanya berhubungan negatif dengan <i>job satisfaction</i> dan kesehatan mental karyawan, tetapi juga berhubungan positif dengan <i>surface acting</i> karyawan dan berhubungan negatif dengan <i>deep acting</i> .

Abusive supervision didefinisikan sebagai pandangan dari bawahan mengenai sejauh mana atasan terlibat dalam perilaku yang berulang-ulang bersifat negatif, baik secara lisan maupun non-lisan, tanpa melibatkan kontak fisik (Tepper, 2000). Hal ini termasuk atasan yang mempermalukan bawahannya di depan orang lain dengan mengungkapkan pikiran atau perasaan buruk atau perilaku negatif. Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa *abusive supervision* berdampak negatif pada sikap, perilaku, dan kesehatan psikologis karyawan (misalnya, Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000; Tepper dkk, 2008).

Tinjauan ini menemukan bahwa *Abusive Supervision* dapat menjadi salah satu pengaruh terjadinya perilaku *Counterproductive Work Behavior*, *Job Outcomes*, dan Performa Karyawan. Hal ini

didasari dari beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara *Abusive Supervision* dengan variabel lainnya yaitu CWB, *Job Outcomes*, dan Performa Karyawan.

Menurut studi yang dilakukan oleh Qureshi, et al., (2022) menunjukkan bahwa *abusive supervision* mempengaruhi *Counterproductive Work Behavior* secara positif. Menurut Younus, et al., (2022) juga mengatakan hal yang sama dimana *abusive supervision* mempengaruhi CWB secara positif. Berdasarkan studi tersebut, dapat diartikan jika *abusive supervision* meningkatkan perilaku negatif yang dilakukan karyawan dan membuat performa karyawan juga menjadi menurun dan membuat dampak yang negatif pada karyawan.



Sebaliknya berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Zang, et al., (2021) menunjukkan bahwa *abusive supervision* yang diterima oleh karyawan dapat mengurangi perilaku *Proactive Customer Service Performance* pada karyawan yang artinya perilaku *abusive supervision* dapat mengurangi perilaku positif yang dilakukan karyawan dan membuat performa karyawan menjadi menurun sehingga menghasilkan dampak yang negatif.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Pradhan, S., (2022) menunjukkan bahwa *abusive supervision* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Job Outcomes* khususnya pada faktor *Service Sabotage* dan *Intention to Quit* serta memiliki hubungan yang negatif terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dibahas oleh Zang, et al., (2021) dan Qureshi, et al., (2022) yang dimana keduanya juga menunjukkan bahwa *abusive supervision* mempengaruhi perilaku yang positif secara negatif dan perilaku negatif secara positif.

Tidak hanya itu, berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya literatur ini juga menemukan bahwa *abusive supervision* dapat dipengaruhi secara tidak langsung ataupun menjadi perantara oleh variabel lainnya seperti yang dikemukakan dari penelitian yang dilakukan oleh Chen, et al., (2021) yang menunjukkan bahwa *Abusive supervision* (observer) dan *perceived goal competitiveness* yang dirasakan antara observer dan korban memengaruhi *empathic emotion* (observer). Hubungan antara *abusive supervision* (observer) dan *schadenfreude* (observer) akan kuat dan positif ketika *perceived goal competitiveness* tinggi.

SIMPULAN

Hasil dari literatur yang dilakukan peneliti ini menunjukkan bahwa *abusive*

supervision dapat mengakibatkan dampak yang negatif terhadap perilaku, sikap, atau kondisi kesehatan psikologis karyawan. Perilaku positif yang dilakukan karyawan untuk membantu performa karyawan dapat berkurang dikarenakan menerima *abusive supervision* dan perilaku negatif yang dilakukan karyawan dapat semakin meningkat dikarenakan menerima *abusive supervision*. Oleh karena itu, untuk mengurangi dampak dari *abusive supervision* diperlukan studi lebih lanjut yang meneliti pengaruh dari faktor lainnya yang dapat mengendalikan *abusive supervision* sehingga perilaku-perilaku menyimpang tidak akan terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryee, S., Sun, L.-Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393–411. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>
- Bortolon, C., Lopes, B., Capdevielle, D., Macioce, V., & Raffard, S. (2019). The roles of cognitive avoidance, rumination and negative affect in the association between abusive supervision in the workplace and non-clinical paranoia in a sample of workers working in France. *Psychiatry Research*, 271, 581–589. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.11.065>
- Chen, C., Qin, X., Yam, K.C. et al. Empathy or schadenfreude? Exploring observers' differential responses to abusive supervision. *J Bus Psychol* 36, 1077–1094 (2021).



- <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09721-4>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). SOCIAL UNDERMINING IN THE WORKPLACE. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Guo, L., Zhao, H., Cheng, K., & Luo, J. (2020). The relationship between abusive supervision and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 369–381. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0214>
- Hao, Q., Wei, K. and Zhang, B. (2022), "How to attenuate the effects of abusive supervision on knowledge hiding: the neutralizing roles of coworker support and individual characteristics", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 1807-1825. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0167>
- <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.001>
- Huang, L.-C., Su, C.-H., Lin, C.-C., & Lu, S.-C. (2019). The influence of abusive supervision on employees' motivation and extra-role behaviors: The daily-basis investigation. *Chinese Management Studies*, 13(3), 514– 530. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2018-0495>
- Khan, S., Kiazad, K., Sendjaya, S. and Cooper, B. (2022), "A multilevel model of abusive supervision climate", *Personnel Review*, Vol. 51 No. 9, pp. 2347-2370. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0109>
- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 403–413.
- Low, Y. M., Sambasivan, M., & Ho, J. A. (2021). Impact of abusive supervision on counterproductive work behaviors of nurses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 250–278. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12234>
- 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>
- Pradhan, S. (2022), "Work stressors and job outcomes: an empirical investigation of frontline service employees in the Indian hospitality industry", *Evidence-based HRM*, Vol. 10 No.1, pp. 35-52. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2020-0143>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation study. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 137–152. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0030>
- Qiao, Y., Zhang, Z. & Jia, M. Their Pain, Our Pleasure: How and When Peer Abusive Supervision Leads to Third Parties' Schadenfreude and Work Engagement. *J Bus Ethics* 169, 695–711 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04315-4>
- Qureshi, M. A., Ramish, M. S., Ansari, J., & Bashir, M. A. (2022). Leader's Toxicity at Workplace: How Leader's Decadence Affect Employees? A Pakistani Perspective. *SAGE Open*,



- 12(2), 21582440221096425.
<https://doi.org/10.1177/2158244022109642>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
<https://doi.org/10.2307/256693>
- Sannes, A. C., Christensen, J. O., Nielsen, M. B., & Gjerstad, J. (2021). The association between abusive supervision and anxiety in female employees is stronger in carriers of the CRHR1 TAT haplotype. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100021.
<https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100021>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Tepper, B. J. (2000). CONSEQUENCES OF ABUSIVE SUPERVISION. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
<https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
<https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Wang, I.-A., Lin, S.-Y., Chen, Y.-S. and Wu, S.-T. (2022), "The influences of abusive supervision on job satisfaction and mental health: the path through emotional labor", *Personnel Review*, Vol. 51 No. 2, pp. 823-838.
<https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0465>
- Younus, S., Danish, R. Q., Sair, S. A., & Rahi, S. (2022). Mediating role of information silence between destructive leadership and counterproductive work behaviour: evidence from the tanners' sector of Pakistan. *International Journal of Business Excellence*, 26(1), 115-135.
<https://doi.org/10.1504/IJBEX.2022.121598>
- Zang D, Liu C and Jiao Y (2021) Abusive Supervision, Affective Commitment, Customer Orientation, and Proactive Customer Service Performance: Evidence From Hotel Employees in China. *Front. Psychol.* 12:648090.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648090>
- Zhang, Y., Crant, J. M., & Weng, Q. (Derek). (2019). Role stressors and counterproductive work behavior: The role of negative affect and proactive personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 267–279.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12255>
- Zhang, Y., Crant, J. M., & Weng, Q. (Derek). (2019). Role stressors and counterproductive work behavior: The role of negative affect and proactive personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 267–279.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12255>