

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*management*" dalam bahasa Inggris, yang berakar dari kata "*manage*," yang berarti mengelola. Istilah ini mencerminkan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu dengan efisiensi dan efektivitas. Manajemen tidak hanya berfokus pada pengelolaan individu tetapi juga pada skala yang lebih luas, seperti organisasi, perusahaan, dan institusi. Seiring dengan perkembangannya, manajemen telah menjadi salah satu bidang ilmu yang diajarkan di berbagai perguruan tinggi sebagai disiplin akademik yang terus berkembang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Di lingkungan perguruan tinggi, manajemen dipelajari untuk memahami bagaimana suatu organisasi atau perusahaan dapat dikelola secara optimal. Menurut (Gemnafle & Batlolona, 2021), setiap organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai melalui berbagai aktivitas yang dilakukan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan sejumlah komponen pendukung, seperti sumber daya manusia, finansial, teknologi, serta struktur organisasi yang jelas. Agar setiap komponen dapat berfungsi secara optimal, diperlukan suatu sistem pengelolaan yang efektif dan terstruktur melalui pendekatan manajemen yang baik.

Menurut (Achmad Wahyudi dan Anis Zohriah, 2023), manajemen berkaitan erat dengan pengaturan sistematis untuk mencapai tujuan organisasi, terutama di sektor pendidikan. Dalam konteks ini, manajemen membantu mengoordinasikan berbagai aspek kelembagaan dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien guna menghasilkan keluaran yang optimal. Pengelolaan yang baik memungkinkan organisasi mencapai target yang telah ditetapkan dengan meminimalisir pemborosan sumber daya serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

Peneliti berpendapat bahwa manajemen tidak hanya berperan dalam pengelolaan perusahaan atau organisasi, tetapi juga memberikan wawasan bagi individu dalam mengelola berbagai aspek kehidupan profesional dan pribadi. Pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip manajemen memungkinkan seseorang untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam perencanaan, pengambilan keputusan, serta implementasi kebijakan dalam organisasi. Selain itu, manajemen yang sistematis juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan efektivitas tim, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan lebih terarah dan terukur. Dengan demikian, manajemen bukan hanya sekadar ilmu tentang pengelolaan, tetapi juga merupakan keterampilan yang dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan dan profesi.

2.1.2 Human Capital Mangement

Human Capital Management (HCM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis dan keberlanjutan perusahaan. Menurut (Brewster, Chung, & Sparrow, 2021), HCM menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan karyawan guna meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi. Dalam era modern, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada administrasi tenaga kerja, tetapi juga pada upaya strategis untuk mengembangkan keterampilan, motivasi, dan keterlibatan karyawan dalam proses bisnis.

Menurut Zhang et al. (2023), kualitas kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, dan keterlibatan tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh efektivitas HCM. Studi mereka menunjukkan bahwa adanya supervisi abusif dapat menghambat perkembangan sumber daya manusia dan mengurangi keterlibatan karyawan dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas dan retensi tenaga kerja.

Menurut (Oliveira & Najnudel, 2023), kualitas kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, dan keterlibatan tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh efektivitas Human Capital Management. Studi mereka menunjukkan bahwa adanya supervisi abusif dapat menghambat perkembangan sumber daya manusia dan mengurangi keterlibatan karyawan dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas dan retensi tenaga kerja.

Tantangan bagi manajer atau atasan semakin kompleks apalagi dengan adanya perbedaan sudut pandangan antar generasi, dan yang dihadapi oleh MSDM adalah tantangan berupa bagaimana cara untuk bekerjasama dengan generasi muda seperti generasi Milenial dan Gen Z.

Peneliti memahami bahwa pendekatan strategis dalam HCM menekankan bahwa karyawan merupakan aset berharga bagi organisasi karena mereka memainkan peran krusial dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Peran administratif dalam HCM berfokus pada pengelolaan data serta pencatatan informasi karyawan secara sistematis. Sementara itu, peran operasional berkaitan dengan aspek teknis, seperti pengelolaan rekrutmen, seleksi tenaga kerja, serta kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh besar dalam menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan perusahaan, penting bagi manajemen untuk memberikan perhatian yang optimal kepada karyawan, sehingga dapat mengurangi risiko tingginya tingkat turnover atau keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

2.1.3 Abusive Supervision

Abusive supervision merupakan perilaku atasan yang ditandai dengan tindakan verbal maupun non-verbal yang bersifat kasar, merendahkan, atau menekan bawahan secara berulang-ulang tanpa kontak fisik Tepper (2000). Perilaku ini dapat mencakup kritik yang tidak konstruktif, penghinaan, ancaman, atau pengabaian terhadap kesejahteraan bawahan.

Abusive supervision mengacu pada persepsi bawahan terhadap perilaku atasan yang menunjukkan tindakan verbal atau non-verbal yang bermusuhan secara terus-menerus, tanpa adanya kekerasan Tepper (2000). Perilaku ini berdampak negatif pada kesejahteraan dan kinerja karyawan serta dapat memicu stres dan niat untuk keluar dari organisasi.

Menurut *Self-Determination Theory* Ryan & Deci (1985), perilaku kepemimpinan yang tidak mendukung dapat menghambat kebutuhan psikologis bawahan, seperti kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, yang pada akhirnya mengurangi motivasi dan kesejahteraan mereka. Studi oleh Oliveira & Najnudel (2023) menunjukkan bahwa supervisi yang abusif berkontribusi terhadap peningkatan stres dan turnover intention, serta menurunkan employee engagement.

Menurut Tepper (2007) bahwa *abusive supervision* berakar pada ketidakseimbangan kekuasaan dalam hubungan kerja, di mana atasan yang memiliki otoritas tinggi dapat menyalahgunakan kekuasaannya untuk menekan bawahan. Penelitian oleh Aryee et al., (2007) mengindikasikan bahwa efek negatif dari abusive supervision tidak hanya terbatas pada lingkungan kerja tetapi juga dapat berdampak pada kehidupan pribadi karyawan, meningkatkan risiko gangguan psikologis seperti kecemasan dan depresi.

Menurut (Schyns & Schilling, 2013) dalam Li et al., (2024) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa *abusive supervision* berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Studi oleh Zhang & Liao (2015) dalam Gazali & Zainurrafiqi (2023) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami *abusive supervision* cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang rendah serta lebih rentan terhadap kelelahan emosional dan burnout.

Menurut Tepper (2000) dan didukung oleh penelitian Oliveira & Najnudel (2023), *abusive supervision* terdiri dari beberapa dimensi utama sebagai berikut:

- A. *Verbal Abuse* (Pelecehan Verbal)
- B. *Undermining Subordinates* (Meremehkan Bawahan)
- C. *Public Humiliation* (Penghinaan di Depan Umum)
- D. *Intimidation and Threats* (Intimidasi dan Ancaman)
- E. *Unfair Treatment* (Perlakuan Tidak Adil)

Abusive supervision merupakan bentuk kepemimpinan yang dapat berdampak negatif pada keterlibatan kerja, kesejahteraan psikologis, serta meningkatkan stres dan niat untuk keluar dari organisasi. Dimensi-dimensi seperti pelecehan verbal, penghinaan di depan umum, intimidasi, serta perlakuan tidak adil menjadi indikator utama dalam mengukur keberadaan perilaku kepemimpinan yang abusif di tempat kerja. Dengan demikian, berdasarkan pendapat – pendapat dari para ahli yang ditemukan dalam literatur, *abusive supervision* dapat dikaitkan dengan *employee engagement*, stres, dan *turnover intention*.

2.1.4 Employee Engagement

Employee engagement merupakan keterikatan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui semangat tinggi, antusiasme, kebanggaan, serta fokus dalam menikmati proses kerja Syafitri & Iryanti (2022). Keterlibatan ini mencerminkan koneksi emosional yang mendalam terhadap pekerjaan, diikuti dengan perhatian dan penyerapan mental terhadap tugas yang diberikan (Siti et al., 2023). Schaufeli dan Bakker (2003) dalam (Sidharta et al., 2018) mendefinisikan *employee engagement* sebagai perasaan positif dan memuaskan terhadap pekerjaan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi (Fikri et al., 2024).

Menurut Hali (2019), karyawan yang *engaged* ditandai dengan antusiasme, inisiatif, dan dedikasi tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Mereka tidak hanya bekerja demi upah, tetapi juga merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan.

(Bakker et al., 2008) membagi *employee engagement* menjadi tiga dimensi utama, yaitu:

- *Vigor* menggambarkan energi dan ketahanan dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Bakker et al., 2008).
- *Dedication* merujuk pada perasaan bangga, bersemangat, dan melihat pekerjaan sebagai hal yang bermakna (Bakker et al., 2008).
- *Absorption* mencerminkan keterlibatan penuh dalam pekerjaan hingga kehilangan rasa waktu dan kesulitan untuk berhenti bekerja (Bakker et al., 2008).

Employee engagement menjadi salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan mampu melakukan modifikasi pekerjaan secara mandiri Aisyah (2022).

Dalam penelitian ini, work engagement diukur menggunakan tiga indikator utama, yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption* (Bakker et al., 2014). Dengan demikian, *employee engagement* dapat dipahami sebagai keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, yang mendorong mereka untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.5 Work Stress

Work Stress telah menarik perhatian para peneliti dari berbagai bidang ilmu pengetahuan (Sonnetag & Frese, 2012) dan dapat didefinisikan sebagai proses menilai dan merespons suatu peristiwa yang berpotensi mengancam atau menantang. Oleh karena itu, setiap situasi yang mengancam kesejahteraan individu dan memerlukan bentuk penanggulangan tertentu dapat menyebabkan stres (Myers & Dewall, 2019).

Work stress dalam konteks kerja didefinisikan sebagai respons individu terhadap tuntutan pekerjaan yang dianggap melebihi kemampuan mereka untuk mengatasinya Lazarus & Folkman (1984). Menurut *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2017), kepemimpinan yang mendukung dapat menjadi sumber daya yang mengurangi stres, sementara kepemimpinan yang abusif dapat menjadi faktor pemicu stres yang menguras energi dan sumber daya psikologis karyawan.

Salah satu pendekatan teoretis yang paling berpengaruh dikemukakan oleh Lazarus pada tahun 1960-an dan kemudian dikembangkan lebih lanjut pada tahun 1980-an oleh Lazarus dan Folkman (Sonnetag & Frese, 2012). Menurut pendekatan ini, pengalaman stres bergantung pada penilaian individu terhadap situasi, yang terdiri dari dua tahap. Pada tahap penilaian primer, individu menentukan apakah suatu peristiwa bersifat merugikan, mengancam, atau menantang, sedangkan pada tahap sekunder, individu mempertimbangkan bagaimana cara merespons situasi tersebut (2012).

Terkait faktor-faktor penyebab stres dalam lingkungan organisasi, (Sonnetag & Frese, 2012) mengkategorikannya ke dalam stresor fisik, peran, dan sosial – termasuk masalah hubungan dengan atasan dan rekan kerja – serta yang berkaitan dengan tugas, jadwal kerja, karier, dan perubahan. Atasan yang abusif dapat menjadi sumber stres sejauh mereka menimbulkan ancaman terhadap integritas karyawan (Schyns & Schilling, 2013); Tepper (2007); (Zhang & Liao, 2015).

Menurut model *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017) pemimpin dapat berperan sebagai sumber daya ketika mereka memberikan dukungan yang memadai kepada bawahan (Vazquez et al., 2015), tetapi juga dapat menjadi tuntutan ketika sikap dan perilaku mereka menguras energi bawahan (Harms et al., 2017) Dalam hal ini, (Vogel & Bolino, 2020) menunjukkan bahwa pengawasan yang abusif dapat memiliki dampak buruk jangka panjang pada bawahan, bahkan setelah hubungan kerja dengan atasan tersebut berakhir.

Sejalan dengan model JD-R (Bakker & Demerouti, 2017); (Bakker et al., 2014), peneliti berpendapat bahwa atasan yang abusif berkontribusi terhadap stres bawahan mereka, karena menjadi bagian dari hubungan yang penuh konflik merupakan tuntutan yang memerlukan upaya kognitif dan emosional yang terus-menerus.

2.1.6 Turnover Intention

Turnover atau perputaran karyawan merupakan fenomena yang umum terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi, di mana tenaga kerja keluar dan masuk dalam suatu organisasi (Utama et al., 2015 dalam (Sulistyaningtyas et al., 2022). Menurut (Lazzari et al., 2022), employee turnover mengacu pada kondisi di mana karyawan meninggalkan perusahaan, yang diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu turnover sukarela, ketika karyawan mengundurkan diri atas keinginannya sendiri, dan turnover tidak sukarela, ketika pemberi kerja memberhentikan seorang karyawan (Holtom, 2008 dalam (Lazzari et al., 2022).

Sementara itu, turnover intention menurut Hom et al. (2017) dalam (Lazzari et al., 2022) didefinisikan sebagai kecenderungan atau kesediaan karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam periode tertentu. Turnover intention juga dianggap sebagai indikator terbaik untuk memprediksi turnover karyawan yang sebenarnya. Sejalan dengan pandangan tersebut, Jeongdoo dan Hyounae (2020) menjelaskan turnover intention sebagai kesadaran atau pemikiran seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya, yang didukung oleh pendapat Suwistingtyas et al. (2022), yang menyatakan bahwa turnover intention merupakan keinginan seseorang untuk meninggalkan suatu perusahaan.

Penelitian oleh (Oliveira & Najnudel, 2023) menemukan bahwa *abusive supervision* memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat abusive supervision yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk memiliki niat keluar dari organisasi. Selain itu, studi tersebut juga mengungkapkan bahwa hubungan ini dimediasi oleh employee

engagement, tetapi tidak oleh stress. Artinya, supervisi yang abusif mengurangi engagement karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Pramukty (2023) menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan keterlibatan kerja terhadap turnover intention. Artinya, semakin rendah ketiga variabel tersebut, semakin tinggi kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Menurut Abdullah & Abdul Rahman (2015) dalam (Moin et al., 2022), tingkat turnover yang rendah mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan karyawan terampil melalui penciptaan lingkungan kerja yang baik dan komunikasi yang efektif. Sebaliknya, turnover yang tinggi mengharuskan perusahaan untuk menggantikan karyawan yang keluar dengan tenaga kerja baru, yang membutuhkan proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan manajemen waktu, sehingga meningkatkan biaya operasional organisasi (Aziz et al., 2021 dalam (Moin et al., 2022)).

Indikator turnover intention yang dikembangkan oleh berbagai peneliti memiliki kesamaan konsep. Sulistyanyngtyas et al. (2022) mengadaptasi indikator dari penelitian sebelumnya oleh Mowday et al. (1979), yang membagi turnover intention menjadi:

- *Thoughts of quitting* (Pikiran untuk berhenti kerja)
- *Intent to quit* (Keinginan untuk keluar)
- *Intention to seek another job* (Niat untuk mencari pekerjaan lain)

Sementara itu, indikator yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada model yang dikembangkan oleh Memon et al. (2021) berdasarkan Jung & Yoon (2023), yang mencakup:

- Pertimbangan untuk meninggalkan pekerjaan
- Niat seseorang untuk keluar dari pekerjaan
- Pertimbangan untuk mencari pekerjaan baru
- Keputusan meninggalkan pekerjaan jika kondisi memburuk.

Studi oleh (Pradhan & Jena, 2018) menunjukkan bahwa turnover intention dapat dikurangi melalui strategi manajemen yang meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memperbaiki hubungan antara pemimpin dan bawahan. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan memperkenalkan program pelatihan kepemimpinan yang mendorong praktik manajerial yang lebih suportif dan mengurangi kecenderungan supervisi yang abusif.

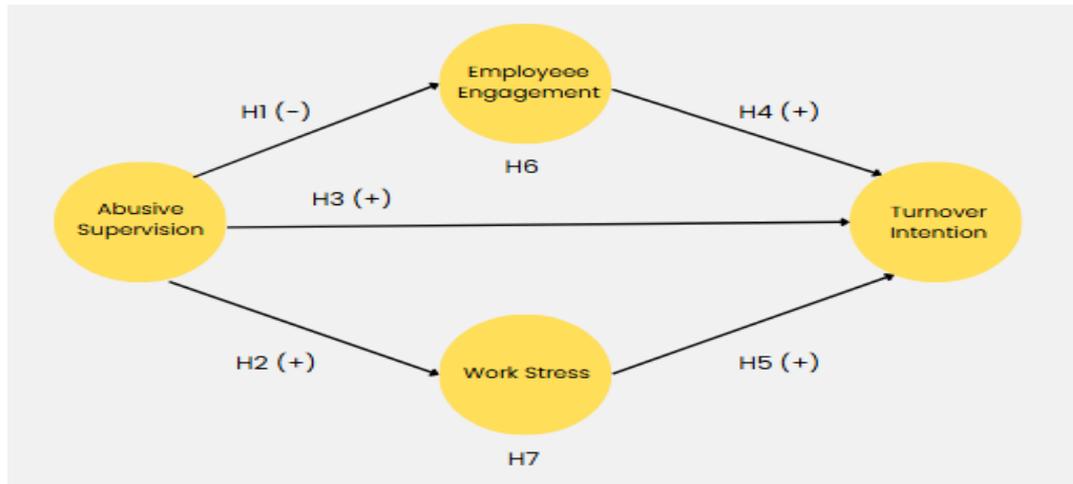
Selain itu, penelitian Zhang & Liao (2015) dalam (Li et al., 2024) menemukan bahwa dampak *abusive supervision* terhadap *turnover intention* dapat diperburuk oleh kurangnya mekanisme organisasi dalam menangani keluhan karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mengurangi tingkat *turnover* harus mengembangkan kebijakan yang melindungi karyawan dari perlakuan tidak adil di tempat kerja.

Turnover intention merupakan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang terdiri dari empat dimensi utama: *Thinking of Quitting*, *Intention to Leave*, *Searching for Alternative Jobs*, dan *Considering Other Job Offers*. Proses ini bersifat bertahap, di mana karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung mencari peluang lain sebelum akhirnya mengambil keputusan untuk keluar.

Berdasarkan analisis berbagai definisi dari para ahli, turnover intention dapat diartikan sebagai kecenderungan atau niat individu untuk meninggalkan suatu organisasi. *Turnover* ini dapat terjadi secara sukarela, seperti pengunduran diri, maupun tidak sukarela, seperti pemutusan hubungan kerja. *Turnover intention*

umumnya mencerminkan ketidakpuasan kerja atau ketidaksesuaian antara individu dengan lingkungan kerja, yang dapat berdampak signifikan terhadap organisasi.

2.2 Model Penelitian



Gambar 8 Model Penelitian

Sumber: (Oliveira & Najnudel, 2023)

Model penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah berasal dari jurnal penelitian yang berjudul “*The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention*” model penelitiannya menggunakan 4 variabel, Variabel penelitian yang digunakan adalah *Abusive Supervision*, *Employee Engagement*, *Work Stress*, dan *Turnover Intention* Peneliti tidak mengurangi atau melebihi variabel dari jurnal pendahulu atau jurnal utama.

H1: *Abusive Supervision* berpengaruh negatif terhadap *Employee Engagement*.

H2: *Abusive Supervision* berpengaruh positif terhadap *Work Stress*.

H3: *Abusive Supervision* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*.

H4: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

H5: *Work Stress* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*.

H6: *Employee Engagement* mempengaruhi variabel *Abusive Supervision* terhadap *Turnover Intention*.

H7: *Work Stress* mempengaruhi variabel *Abusive Supervision* terhadap *Turnover Intention*.

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Abusive Supervision* terhadap *Employee Engagement*.

Abusive supervision dapat merusak persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan hubungan interpersonal, sehingga menurunkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

“*Abusive supervision* merusak motivasi intrinsik dan rasa aman psikologis karyawan, yang pada akhirnya mengurangi keterlibatan mereka dalam pekerjaan.” (Liu et al., 2012)

Cools & Diakopoulos (2023) juga menyatakan bahwa persepsi terhadap otoritas dan dinamika kekuasaan sangat memengaruhi partisipasi aktif individu dalam organisasi.

H1: *Abusive Supervision* berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*.

2.3.2 Pengaruh *Abusive Supervision* terhadap *Work Stress*.

Abusive supervision menciptakan tekanan emosional dan psikologis yang mempertinggi tingkat stres kerja karyawan.

Menurut Tepper (2000) “*Abusive supervision* secara signifikan meningkatkan kelelahan emosional dan stres psikologis pada bawahan karena sifatnya yang terus-menerus dan bermusuhan.”

Zhang & Liao (2020) menambahkan bahwa paparan terus-menerus terhadap atasan yang kasar memperburuk persepsi beban kerja dan mempertinggi *work stress*.

H2: *Abusive Supervision* berpengaruh positif terhadap *Work Stress*.

2.3.3 Pengaruh *Abusive Supervision* terhadap *Turnover Intention*.

Perlakuan kasar dari atasan mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi sebagai bentuk pelarian dari lingkungan kerja yang tidak sehat.

“Karyawan yang mengalami *abusive supervision* lebih cenderung memiliki *turnover intention* dari organisasi sebagai mekanisme menghindari lingkungan yang bermusuhan.” (Tepper et al., 2009)

Pradhan & Jena (2019) juga menemukan bahwa hubungan buruk antara atasan dan bawahan berkorelasi langsung dengan meningkatnya *turnover intention*.

H3: *Abusive Supervision* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*.

2.3.4 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*.

Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif cenderung memiliki loyalitas tinggi dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi.

“Tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi berkaitan secara negatif dengan *turnover intention* karena karyawan yang *engaged* cenderung lebih berkomitmen dan puas terhadap pekerjaannya.” Schaufeli & Bakker (2004)

Saks (2006) juga menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan indikator penting untuk menjaga retensi karyawan dalam jangka panjang.

H4: *Employee Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

2.3.5 Pengaruh *Work Stress* terhadap *Turnover Intention*.

Work stress yang tinggi menyebabkan kelelahan mental dan berkurangnya keterikatan terhadap organisasi, yang meningkatkan keinginan untuk berhenti bekerja.

“*work stress* berkorelasi positif dengan *turnover intention* karena stres yang kronis menguras sumber daya psikologis dan menurunkan keterikatan terhadap organisasi.” (LePine et al., 2005)

Jiang & Lavaysse (2018) juga menyimpulkan bahwa *work stress* secara konsisten menjadi prediktor kuat dari niat keluar dari pekerjaan.

H5: *Work Stress* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*.

2.3.6 Peran *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi antara *Abusive Supervision* dan *Turnover Intention*.

Abusive supervision mengurangi *employee engagement*, yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention*.

“*Abusive supervision* menurunkan *employee engagement*, yang kemudian memediasi hubungan dengan *turnover intention*.” (Aryee et al., 2008)

Hal ini sesuai dengan model Job Demands-Resources (JD-R), yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menjadi mediator antara tuntutan kerja yang tinggi dengan hasil negatif seperti *turnover intention* (Bakker & Demerouti (2007).

H6: Terdapat hubungan yang signifikan antara *abusive supervision* dan *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement*.

2.3.7 Peran *Work Stress* sebagai Variabel Mediasi antara *Abusive Supervision* dan *Turnover Intention*.

Work Stress yang ditimbulkan oleh *abusive supervision* menjadi alasan utama karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi.

“*Work Stress* memediasi hubungan antara *abusive supervision* dan *turnover intention* karena karyawan berusaha mengurangi stres dengan meninggalkan organisasi.” (Harris et al., 2007)

Dalam teori *Conservation of Resources* (COR), individu akan berusaha menjauh dari lingkungan yang membuat mereka kehilangan sumber daya, dalam hal ini karena tekanan dari atasan. Hobfoll (1989).

H7: Terdapat hubungan yang signifikan antara *abusive supervision* dan *turnover intention* yang dimediasi oleh *work stress*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Jurnal	Temuan
1	Lucia B. Oliveira and Priscila Sarmeto Najnudel	<i>The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention</i>	2022	Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan yang abusif berdampak pada keterlibatan karyawan, tingkat stres, serta niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan yang bersifat merendahkan, seperti penghinaan, kritik berlebihan, dan perlakuan tidak adil, cenderung mengurangi keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Ketika karyawan merasa tidak dihargai dan diperlakukan dengan buruk, mereka kehilangan

				motivasi dan rasa memiliki terhadap organisasi.
2.	Nhung Thi Hong Nguyen, Diep Nguyen, Stephen Teo & Matthew J. Xerri	<i>Abusive supervision and turnover intention among public servants: the roles of psychological distress and person-organization fit</i>	2023	Penelitian ini menemukan bahwa supervisi yang abusif memiliki dampak negatif terhadap pegawai sektor publik, menyebabkan peningkatan tekanan psikologis dan niat untuk meninggalkan pekerjaan, dengan dampak yang lebih parah bagi pegawai yang memiliki kesesuaian nilai tinggi dengan organisasi mereka (Person-Organization Fit/P-O Fit)
3	Muhammad Farrukh Moin, Feng Wei, Ali Nawaz Khan, Ahsan Ali, and Shih Cheng Chang	<i>Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation model</i>	2021	Jurnal ini dituju untuk mengetahui hubungan antara pengawasan yang kasar dan keinginan bawahan untuk berpindah kerja melalui ketidakpuasan kerja. dan juga, jurnal ini meneliti efek

				moderasi dari komitmen berkelanjutan dalam proses nya.
4	Saba Gulzar, Nadia Ayub & Zuhair Abbas	<i>Examining the mediating-moderating role of psychological contract breach and abusive supervision on employee well-being in banking sector</i>	2021	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui supervisi abusif yang mengurangi komitmen karyawan dan meningkatkan kemungkinan niat untuk keluar dari organisasi.
5	Amanat Ali, Syeda Fatima Abbas, Muhammad Sajid Khattak, Muhammad Irfanullah Arfeen, Muhammad Azam Ishaque Chaudhary, and Laiba Yousaf	<i>Mediating role of employees' intrinsic motivation and psychological safety in the relationship between abusive supervision and innovative behavior:</i>	2022	Studi ini berupaya untuk mengeksplor tentang <i>employee innovative behaviour</i> Penelitian ini membahas dampak supervisi abusif terhadap inovasi karyawan. Motivasi intrinsik berperan

*An empirical test in IT sector of
Pakistan*

penting dalam hubungan ini, sementara keamanan psikologis tidak terlalu berpengaruh. Hasil penelitian ini digunakan sebagai dasar untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan yang negatif dapat menghambat inovasi di perusahaan..



6	Muhammad Rizwan Sabir, Muhammad Bilal Majid, Muhammad Zia Aslam, Abdul Rehman, dan Sumaira Rehman	<i>Understanding the linkage between abusive supervision and counterproductive work behavior: the role played by resilience and psychological contract breach</i>	2024	<p>Studi ini berupaya untuk mengeskplor Abusive supervision secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif karyawan</p> <p>Manajemen organisasi harus mengatasi dampak negatif dari supervisi abusif dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, mengurangi tekanan kerja, dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, agar dapat meningkatkan employee engagement dan menekan angka turnover</p>
7	Rimsha Baheer, Kanwal Iqbal Khan, Zeeshan Rafiq & Tayyiba Rashid	<i>Impact of dark triad personality traits on turnover intention and mental health of employees through cyberbullying</i>	2023	<p>Penelitian ini berupaya Menganalisis dampak sifat kepribadian Dark Triad (Machiavellianism, Narcissism, dan Psychopathy) terhadap turnover</p>



intention dan kesehatan mental karyawan.

Penelitian ini memberikan wawasan kepada organisasi mengenai dampak cyberbullying di lingkungan kerja, serta strategi untuk mengurangi dampak negatifnya terhadap karyawan.

8 Duc Anh Do, Quynh Diem Doan, Linh Khanh Vu, Thu Thi Le, Nguyet Minh Tran & Giang Linh Nguyen *Antecedents of turnover intention among Gen z in Vietnam: The mediating role of affective commitment* 2023

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis niat keluar karyawan Gen Z di Vietnam dan memahami peran mediasi dari affective commitment dalam hubungan antara job satisfaction (kepuasan kerja), emotional exhaustion (kelelahan emosional), dan turnover intention.

9	Hussam Al Halbusi, Khalid Al-Sulaiti, Salem AlAbri & Ibrahim Al-Sulaiti	<i>Individual and psychological factors influencing hotel employee's work engagement: The contingent role of self efficacy</i>	2023	Penelitian ini untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan yang memberdayakan (<i>empowering leadership</i>), pemberdayaan psikologis (<i>psychological empowerment</i>), dan komitmen afektif (<i>affective commitment</i>) mempengaruhi keterlibatan kerja (<i>work engagement</i>) karyawan hotel. Selain itu, penelitian ini juga meneliti peran moderasi efikasi diri (<i>self-efficacy</i>) dalam hubungan tersebut
10	Shi Hao Lee, Chin Wei Chong & Adedapo Oluwaseyi Ojo	<i>Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation</i>	2024	bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas tempat kerja terhadap <i>employee engagement</i> pada generasi muda. Studi ini mengevaluasi empat bentuk fleksibilitas kerja