

Pemimpin Abusif Dan Kepuasan Kerja Karyawan: Sebuah Kerangka Konseptual

Edi Cahyono

Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Salatiga, Indonesia

E-mail: edi.cahyono@uinsalatiga.ac.id

Article History:

Received: 03 April 2024

Revised: 01 Mei 2024

Accepted: 13 Mei 2024

Keywords: *Pemimpin abusif, Kepuasan kerja, Locus of control*

Abstract: *Penelitian ini memiliki dua tujuan utama. Pertama, menjelaskan secara teoretikal tentang hubungan antara pimpinan abusif dan kepuasan kerja karyawan. Kedua, penelitian ini mengusulkan model alternatif dengan mengkonsepkan locus of control sebagai variabel pemoderasi yang diharapkan dapat memperjelas hubungan antara pimpinan abusif dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode systematic literature review yang bersumber dari artikel nasional dan internasional bereputasi. Hasil dari penelitian ini adalah sebuah kerangka konseptual yang diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang konsep pemimpin abusif, kepuasan kerja dan locus of control. Pengaruh negatif pemimpin abusif terhadap kepuasan kerja dapat diminimalisir dengan memperhatikan locus of control karyawan. Penelitian ini mengusulkan proposisi yang dapat diuji secara empiris untuk penelitian selanjutnya.*

PENDAHULUAN

Fenomena pemimpin abusive di Indonesia menjadi isu yang penting untuk di studi. Hal ini dikarenakan praktek pemimpin yang berperilaku abusif terhadap karyawan sangat rentan terjadi di perusahaan, sementara disisi lain belum mendapat perhatian serius dari para peneliti. Kerentanan praktek pemimpin abusif salah satunya diindikasi dari dimensi budaya yang dimiliki. Indonesia merupakan negara yang memiliki dimensi budaya jarak kekuasaan tinggi (Hofstede, 1983). Di negara dengan budaya jarak kekuasaan tinggi, seorang pimpinan mempunyai kekuasaan dan kontrol yang tidak terbatas terhadap bawahannya, sehingga kemungkinan terjadinya perilaku abusif oleh pimpinan terhadap bawahan relatif sering terjadi. Studi terdahulu menemukan bahwa karyawan pada perusahaan di Indonesia memiliki pengalaman pernah diperlakukan abusif oleh supervisor/pimpinannya (Hancock, 2000).

Penelitian ini difokuskan pada hubungan antara pemimpin abusif dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mengusulkan model alternatif untuk memberikan penjelasan secara detail tentang hubungan antara pemimpin abusive dan kepuasan kerja karyawan dengan mengkonsepkan *locus of control* sebagai variabel pemoderasi. Model yang didesain dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel amatan, yaitu pemimpin abusif, kepuasan kerja, dan *locus of control*. Pemimpin abusif adalah variabel pertama yang dikonsepsikan sebagai variabel independen. Variabel ini penting untuk diteliti karena berdasarkan studi terdahulu berpotensi dapat memberikan dampak yang buruk kepada karyawan maupun perusahaan apabila tidak

diperhatikan dengan serius. Dalam penelitian ini, pemimpin abusif dikonsepsikan sebagai variabel yang berpotensi dapat memperlemah kepuasan kerja karyawan (Cahyono *et al.*, 2020a).

Kepuasan kerja merupakan variabel selanjutnya yang dikonsepsikan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh pemimpin abusif. Studi terdahulu menjelaskan bahwa pemimpin abusif berpengaruh negatif pada kepuasan kerja. Karyawan yang diperlakukan abusif oleh pimpinannya, cenderung memiliki kepuasan kerja yang rendah (Cahyono & Widarjo, 2022).

Locus of control adalah variabel terakhir yang dikonsepsikan sebagai pemoderasi. Studi terdahulu telah menemukan bahwa *internal locus of control* dapat memberikan dampak positif pada kepuasan kerja (Padmanabhan, 2021). Karyawan yang mempunyai *internal locus of control* yang tinggi, cenderung menampilkan kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini didasarkan pada teori pembelajaran sosial untuk menjelaskan bahwa individu dalam merespon sebuah kejadian didasarkan pada aspek internal atau eksternal. (Yuwono *et al.*, 2020). Dalam penelitian ini, *locus of control* diharapkan dapat memperjelas hubungan antara pemimpin abusif dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini memiliki dua tujuan utama. Pertama, menjelaskan hubungan antara pemimpin abusif dan kepuasan kerja karyawan. Kedua, penelitian ini mengusulkan model alternatif dengan mengkonsepkan *locus of control* sebagai variabel pemoderasi yang diharapkan dapat memperjelas hubungan antara pemimpin abusif dan kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode sistematik literatur review, untuk memperoleh gambaran yang jelas secara konseptual tentang perkembangan riset terkini (Pratama & Cahyono, 2021). Sistematik literatur review dalam penelitian ini dilakukan terhadap jurnal nasional dan internasional bereputasi yang relevan dengan topik penelitian. Metode ini digunakan untuk mengkonsepkan sebuah kerangka konseptual yang diharapkan dapat memberikan sebuah pemikiran baru tentang model pemimpin abusif dan kepuasan kerja karyawan dengan *locus of control* sebagai variabel pemoderasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini menggunakan teori pertukaran sosial sebagai landasan teoretikal untuk menjelaskan model penelitian yang dikonsepsikan. Teori pertukaran sosial adalah teori yang mengedepankan prinsip timbal balik (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2015; Cahyono *et al.*, 2020b). Konsep timbal-balik tersebut merupakan intisari dari teori pertukaran sosial. Timbal-balik dapat berupa timbal-balik positif ataupun timbal-balik negatif. Konsep timbal-balik positif berarti bahwa apabila atasan memberikan hadiah sosial kepada bawahan (misalnya berupa bantuan, pujian, atau hak istimewa), maka bawahan akan merasa memiliki kewajiban untuk membalas perlakuan yang diberikan atasan. Timbal-balik negatif berarti bahwa perlakuan negatif akan dibalas dengan perlakuan negatif pula (Harris *et al.*, 2007; Cahyono, 2011; Cropanzano & Mitchell, 2015).

Teori ini telah banyak digunakan oleh penelitian terdahulu untuk memberikan penjelasan terhadap dampak yang diakibatkan oleh pemimpin abusif (Lihat Xu *et al.*, 2012; Chu, 2013; Decoster *et al.*, 2014; Avey *et al.*, 2015; Haryanto & Cahyono, 2019; Cahyono *et al.*, 2020a; Cahyono *et al.*, 2020b; Cahyono, 2021; Cahyono & Haryanto, 2023). Berdasarkan hasil review

penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa teori pertukaran sosial dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena pemimpin abusif. Dalam penelitian ini, teori pertukaran sosial digunakan untuk menjelaskan hubungan antara pemimpin abusif dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini penting untuk dilakukan karena berdasarkan teori pertukaran, seseorang yang diperlakukan negatif oleh orang lain, akan membalas perlakuan negatif tersebut dengan tindakan negatif (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2015; Cahyono & Abdullah, 2020). Karyawan yang menerima perlakuan negatif cenderung memberikan balasan atas perlakuan tersebut dengan menampilkan kepuasan kerja yang rendah atau bahkan tidak menampilkan kepuasan kerja.

Locus of Control

Secara teoretikal, *locus of control* dibagi menjadi dua kategori, yaitu *locus of control* internal dan eksternal. *Internal locus of control* yaitu keyakinan individu bahwa peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya (keberhasilan atau kegagalan) ditentukan oleh kemampuan dan usaha yang dilakukan secara mandiri. Sikap individu termanifestasi dengan usaha yang aktif untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab terhadap kegagalan. Sehingga individu tersebut cenderung gigih, percaya diri, berpikir optimis, berusaha keras, berprestasi, penuh kekuatan, dan pribadi yang tidak tergantung dan efektif. Sedangkan eksternal *locus of control* yaitu keyakinan individu bahwa peristiwa yang dialami dalam kehidupan (keberhasilan atau kegagalan) lebih ditentukan oleh pihak di luar dirinya yang lebih berkuasa. Kategori Orientasi *locus of control* eksternal yang kedua adalah Chance dimana individu meyakini bahwa peristiwa yang dialaminya telah ditentukan oleh nasib, takdir, dan kesuksesan atau kegagalan yang diraih karena faktor kesempatan ataupun keberuntungan (Padmanabhan, 2021).

Dalam penelitian ini, *locus of control* diterapkan sebagai variabel permoderasi yang diharapkan dapat memperlemah pengaruh pemimpin abusif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki *internal locus of control* yang tinggi, cenderung lebih tahan dan tidak begitu mempedulikan perlakuan abusif yang diberikan oleh pimpinannya, sehingga karyawan tetap menampilkan kepuasan kerja ketika sedang bekerja di perusahaan.

Hubungan antara Pemimpin Abusif dan Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan teori pertukaran sosial, pemimpin abusif merupakan salah satu bentuk perlakuan negatif yang diberikan oleh supervisor atau pimpinan kepada bawahan. Hal ini dapat berpotensi memberikan dampak negatif terhadap sikap maupun kinerja karyawan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Pemimpin abusif merupakan perlakuan tidak menyenangkan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan yang diekspresikan melalui ejekan, kata-kata kasar, kemarahan, dan perlakuan buruk lainnya (Tepper, 2000). Dalam penelitian ini, pemimpin abusif dikonsepsikan dapat berpengaruh negatif pada kepuasan kerja karyawan.

Terkait dengan hubungan antara pemimpin abusif dan kepuasan kerja karyawan, hasil studi terdahulu menunjukkan hubungan yang negatif (Mathieu & Babiak, 2016; Cahyono & Widarjo, 2022). Apabila karyawan diperlakukan abusif oleh pimpinannya, maka karyawan akan membalas perlakuan dengan cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang rendah. Karyawan yang merasa diperlakukan abusif akan cenderung untuk menunjukkan kepuasan kerja yang rendah. Hal ini dikarenakan karyawan cenderung menghabiskan waktunya untuk mengatasi stres yang dirasakannya, yang berakibat pada penurunan kepuasan terhadap pekerjaannya (Cahyono & Widarjo, 2022).

Berdasarkan penjelasan teoritis dan regularitas pengaruh antar variabel yang terbentuk, maka proposisi yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Proposisi 1: Pemimpin yang abusif dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan

***Internal Locus of Control* sebagai Pemoderasi Hubungan antara Pemimpin Abusif dan Kepuasan Kerja**

Studi terdahulu telah ada yang mengkaji tentang hubungan antara variabel *locus of control* dan kepuasan kerja karyawan (Lihat Yuwono *et al.*, 2020; Padmanabhan, 2021). Meskipun variabel *locus of control* sudah dikaji pada penelitian terdahulu (Bani-Hani & Hamdan-Mansour, 2021; Mahmoud *et al.*, 2022), namun yang mengkonsepkan variabel *locus of control* sebagai variabel pemoderasi dalam konteks pemimpin abusif dan kepuasan kerja masih relatif jarang ditemukan. *Locus of control* dalam penelitian ini dikonsepsikan sebagai variabel pemoderasi yang diharapkan dapat memberikan penjelasan secara detail terhadap hubungan antara pemimpin abusif dan kepuasan kerja karyawan pada Hotel Syariah. Individu dengan *internal locus of control* yang tinggi dan eksternal *locus of control* yang tinggi akan menampilkan sikap maupun perilaku yang berbeda ketika mendapatkan perlakuan abusif oleh pimpinannya, hal ini didasarkan pada teori pembelajaran sosial. Individu dengan *internal locus of control* yang tinggi cenderung lebih tahan dan kuat ketika menghadapi perlakuan kasar oleh atasannya, sedangkan individu dengan eksternal *locus of control* yang tinggi cenderung akan memiliki tekak yang lemah dan lebih merasa stres ketika diperlakukan kasar oleh pimpinannya (Yuwono *et al.*, 2020).

Berdasarkan penjelasan teoritis dan regularitas pengaruh antar variabel yang terbentuk, maka proposisi yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Proposisi 2: Karyawan yang memiliki *internal locus of control* yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika diberikan perlakuan abusif oleh pimpinannya.

KESIMPULAN

Penelitian ini diawali dari adanya inkonsistensi hasil penelitian antara pemimpin abusif dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang masih belum simpul tersebut yang melandasi penelitian ini untuk mengusulkan model teoretikal untuk memberikan penjelasan secara detail terkait pola hubungan yang terbentuk. Model teoretikal yang diusulkan dalam penelitian ini adalah pemimpin abusif yang tinggi akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang lebih rendah daripada pemimpin abusif yang rendah. Meskipun pemimpin abusif mengindikasi dampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, namun pengaruh negative tersebut dapat diminimalisir ketika diterapkan pada karyawan yang memiliki *internal locus of control* yang tinggi. Secara teoritis, model konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi para akademisi dalam melakukan kajian penelitian terkait dengan pemimpin abusif. Secara praktis, model konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan insight kepada praktisi dalam bidang manajemen sumberdaya manusia khususnya kepemimpinan tentang pemberian stimulus kepada karyawan didalam organisasi. Ketika memberikan perlakuan abusif kepada karyawan, pimpinan harus memperhatikan *internal locus of control* karyawan, sehingga tidak berdampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Kerangka konseptual dan proposisi yang diusulkan dalam penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan melakukan penelitian kedepan. Penelitian selanjutnya dapat melakukan studi empiris dengan metode survey atau desain eksperimental untuk menindaklanjuti proposisi yang diusulkan dalam penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Avey, J. B., K. Wu., & E. Holley. (2015). The Influence of Abusive Supervision and Job Embeddedness on Citizenship and Deviance. *Journal of Bussiness Ethics*. Vol 129, pp 721–731.
- Bani-Hani, M. A., & Hamdan-Mansour, A. M. (2021). The moderation effect of locus of control on the relationship between job demand and job satisfaction among nurses. *International Journal of Nursing Practice*, 27(1), e12876.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley.
- Cahyono, E. (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja pada Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Komitmen Tim sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Apj Surakarta).
- Cahyono, E. (2021). Hubungan antara Pemimpin Abusif dan Organizational Citizenship Behavior: Apakah Agreeableness sebagai Pemoderasi?. *JURNAL EKOMAKS Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 10(2), 95-100.
- Cahyono, E., & Abdullah, S. (2020). Exploring the Model of Abusive Supervision and Employee’s Turnover Intention: Is Neuroticism a Moderator?. In *ICAME 2020: Proceedings of the 5th International Conference on Accounting, Management and Economics*, ICAME 2020, 14-15 October 2020, Makassar, Indonesia(p. 119). European Alliance for Innovation.
- Cahyono, E., Haryono, T., Haryanto, B., & Harsono, M. (2020). A New Insight in Relation between Abusive Supervision and Work Outcomes: A Conceptual Review. *Quality-Access to Success*, 21 (177), 26-30. (a)
- Cahyono, E., Haryono, T., Haryanto, B., & Harsono, M. (2020). The Role of Gender in the Relationship Between Abusive Supervision and Employee’s Organizational Citizenship Behaviour in Indonesia. *International Journal of Trade and Global Markets*, 13 (3), 311-322. (b)
- Cahyono, E., & Widarjo, W. (2022). Abusive Leader and Employee’s Job Satisfaction: The Role of Extraversion. *Himalayan Journal of Economics and Business Management*, Vol 3 Issue 1.
- Cahyono, E., & Haryanto, B. (2023). How does the role of gender perspective and self-efficacy minimise the negative impacts of abusive leaders? An experimental design study. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 7(3), 240-259.
- Chu, L. (2013). Mediating toxic emotions in the workplace - the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*. Vol 22, No 8, pp 953-963.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*. Vol 31, No 6, pp 874-900.
- Decoster, S., J. Camps., & J. Stouten. (2014). The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors A replication and extension. *American Journal of Business*. Vol. 29, No. 1, pp. 61-75.
- Hancock, P. (2000). The lived experience of female factory workers in rural West java. *Labor and Management in Development Journal*, 1(1), 1-18
- Harris, K. J., K.M. Kacmar., & S. Zivnuska. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*. Vol 18, pp 252- 263.
- Haryanto, B., & Cahyono, E. (2019). Relationship between abusive supervision and Performance:

- the role of gender. *European Research Studies Journal*, 22(3), 305-311.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*. Vol 13, pp 46-74.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2022). Locus of control as a moderator of the effects of COVID-19 perceptions on job insecurity, psychosocial, organisational, and job outcomes for MENA region hospitality employees. *European Management Review*, 19(2), 313-332.
- Mathieu, C., & P. Babiak. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*. Vol 91, pp 102- 106.
- Mitchell, M. S., & M.L. Ambrose. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*. Vol 92, No 4, pp 1159- 1168.
- Ogunfowora, B. (2013). When the abuse is unevenly distributed: The effects of abusive supervision variability on work attitudes and behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 34, pp 1105–1123.
- Padmanabhan, S. (2021). The impact of locus of control on workplace stress and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100026.
- Pratama, A. A. N., & Cahyono, E. (2021). *Metodologi Penelitian Bisnis dengan Pendekatan Kuantitatif*. LaksBang PRESSindo.
- Qurrahtulain, K., Bashir, T., Hussain, I., Ahmed, S., & Nisar, A. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2380.
- Rodriguez., A.E. Baillien., H.D. Witte., B.M. Jimenez., & J.C. Pastor. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress*. Vol. 23, No. 3, pp 225- 243.
- Rodwell, J., Brunetto, Y., Demir, D., Shacklock, K., & FarrWharton, R. (2014). Abusive supervision and links to nurse intentions to quit. *Journal of Nursing Scholarship*, 46(5), 357-365.
- Spector, Paul E. (1988). Development of the work Locus of Control Scale, *Journal of Occupational Psychology*, 61 : 335-340.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. Vol 43, pp 178- 190.
- Xu, E., X. Huang., C.K. Lam., & Q. Miao. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 33, pp 531–543.
- Yuwono, H., Eliyana, A., Buchdadi, A. D., Sariwulan, T., & Handicapilano, R. J. (2020). The Effect of Locus of Control on Employees' Job Satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8).