

Abusive Supervision dan Quiet Quitting **Pada Buruh Perempuan di Industri Manufaktur**

Muhammad Indra Astrawan^{1*}, Rifan Alamsyah²

¹Universitas Diponegoro, Jl. Prof. H. Soedarto, Tembalang, Jawa Tengah, Indonesia

²Universitas Muhammadiyah Malang, Jl. Raya Tlogomas No. 246, Malang, Jawa Timur, Indonesia

*Penulis korespondensi, Surel: Astrawanindra@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the relationship between abusive supervision dimension (credit stealing, belittling behavior, yelling, and scapegoating) and quiet quitting dimension (lack of motivation, detachment, and lack of initiative) among female workers in the manufacturing industry. This study uses a correlational quantitative approach with a purposive sampling technique. There were 486 female workers at a cigarette company as respondents. This study used two measuring instruments, namely the abusive supervision scale and the quiet quitting scale. Data analysis in this study used the Spearman rank correlation. The results showed that all dimensions of abusive supervision had no significant relationship ($p > .05$) with the dimension of lack of motivation. Meanwhile, in the dimension of detachment, all dimensions of abusive supervision showed a significant positive relationship ($p < .001$). Furthermore, the dimension of lack of initiative had three dimensions of abusive supervision, namely belittling behavior ($r = 0.336, p < .001$), yelling ($r = 0.310, p < .001$), and scapegoating ($r = 0.293, p < .001$), which also had a significant positive relationship. The findings of this study emphasize the need for leadership training with healthy communication and safe feedback system to minimize abusive supervision and quiet quitting in the workplace.

Keywords: abusive supervision; female workers; manufacturing industry; quiet quitting

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dimensi *abusive supervision* (*credit stealing, belittling behaviour, yelling, dan scapegoating*) terhadap dimensi *quiet quitting* (*lack of motivation, detachment, dan lack of initiative*) pada buruh perempuan di industri manufaktur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Terdapat 486 pekerja buruh perempuan perusahaan rokok sebagai responden. Penelitian ini menggunakan dua alat ukur, yaitu *Abusive Supervision Scale* dan *Quiet Quitting Scale*. Adapun analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji korelasi *Spearman rank test*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh dimensi dari *abusive supervision* tidak memiliki hubungan yang signifikan ($p > .05$) dengan dimensi *lack of motivation*. Sementara itu, pada dimensi *detachment* menunjukkan bahwa seluruh dimensi *abusive supervision* menunjukkan hubungan positif yang signifikan ($p < .001$). Pada dimensi *lack of initiative* terdapat tiga dimensi *abusive supervision*, yaitu *belittling behaviour* ($r = 0.336, p < .001$), *yelling* ($r = 0.310, p < .001$), dan *scapegoating* ($r = 0.293, p < .001$) yang juga memiliki hubungan positif yang signifikan. Temuan dari penelitian menekankan perlunya pelatihan kepemimpinan dengan komunikasi yang sehat dengan sistem umpan balik yang aman untuk meminimalkan perilaku *abusive supervision* dan *quiet quitting* di lingkungan kerja.

Kata kunci: *abusive supervision*; buruh perempuan; industri manufaktur; *quiet quitting*

1. Pendahuluan

Di era modern saat ini, kualitas pemimpin dan kesejahteraan karyawan menjadi faktor penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan dan partisipasi aktif karyawan dapat berpengaruh pada kinerja individu sehingga memberikan dampak yang besar untuk

keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan (Panjaitan, 2018). Sumber daya manusia pada perusahaan memberikan dampak besar untuk mencapai tujuan dan melaksanakan kegiatan atau produksi di perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas dan kuantitas yang sesuai dapat mengoptimalkan kinerja. Namun, munculnya *abusive supervision* dan *quiet quitting* menjadi tantangan serius dalam dunia kerja kontemporer.

Penelitian Galanis et al. (2024) menunjukkan bahwa 60,9% perawat diklasifikasikan sebagai *quiet quitters* yang mengindikasikan adanya penarikan diri secara psikologis dari pekerja di sektor kesehatan. Selain itu, penelitian lain oleh Rinaldi dan Pomarolli (2025) menunjukkan bahwa 46,06% pekerja di rumah sakit ortopedi teridentifikasi sebagai *quiet quitter*. Begitu pula pada sektor manufaktur, di mana *abusive supervision* dikaitkan dengan perilaku penarikan diri dan menurunnya keterlibatan kerja (Qiu et al., 2025). Buruh perempuan menurut Maharezky dan Hendriani (2025) mengalami dampak *abusive supervision* yang lebih kuat. Tekanan kerja dan tuntutan emosional tinggi yang tidak diimbangi dengan dukungan dan kesejahteraan yang memadai dapat mendorong munculnya *burnout* dan penarikan diri sebagai respons adaptif karyawan (Hung et al., 2025). Meskipun *abusive supervision* tidak selalu menurunkan kinerja secara langsung, kondisi ini berpotensi mendorong *disengagement* psikologis yang sejalan dengan *quiet quitting* (Astrawan et al., 2025).

Fenomena *quiet quitting* merupakan interaksi antara agensi individu dengan dinamika organisasi dan sistem kerja (Nathania et al., 2024). Dalam konteks tersebut, *abusive supervision* menjadi salah satu faktor organisasi yang berpengaruh terhadap munculnya perilaku tersebut. *Abusive supervision* mampu merusak keterlibatan dan kepuasan kerja dengan mendorong perilaku diam sebagai bentuk ketidakberdayaan (Tepper, 2020). Penelitian sebelumnya oleh Soyalin (2025) menunjukkan hubungan positif antara *abusive supervision* dengan perilaku *quiet quitting*, di mana *conscientiousness* memoderasi hubungan ini, sehingga karyawan cenderung *disengaged* dalam pekerjaannya. *Abusive supervision* mampu memicu kelelahan emosional dan mengarah pada pengurangan usaha kerja yang merefleksikan bentuk penarikan diri (Li & Xu, 2025). Penarikan keterlibatan ini terlihat dalam bentuk *defensive silence* serta penurunan partisipasi sukarela dalam pekerjaan (Kim & Park, 2022). Dalam konteks organisasi modern, respons protektif ini tercermin melalui perilaku *quiet quitting*, yaitu kecenderungan karyawan untuk membatasi kontribusi kerja hanya pada tuntutan minimum sebagai mekanisme koping terhadap tekanan interpersonal di tempat kerja (Ahmed et al., 2025).

Abusive supervision merujuk pada bentuk kepemimpinan atau *leadership* destruktif yang terdiri atas serangkaian perilaku negatif dan manajerial yang kasar (Harwita, 2023). Penyebab munculnya *abusive supervision* pada karyawan menurut Hasibuan et al. (2024) adalah karakteristik dari pemimpin dengan sifat tertentu seperti *narcissism*, *machiavellianism*, dan kecerdasan emosional yang rendah yang cenderung mengarah ke perilaku tersebut. Perilaku *abusive supervision* tersebut dapat terjadi ketika *supervisor* menggunakan kata-kata kasar dan mengintimidasi karyawan baik secara verbal maupun nonverbal. Chen et al., (2019) mengungkapkan bahwa *abusive supervision* berupa berbicara kasar dapat menyebabkan tingkat permusuhan yang tinggi pada karyawan sehingga berpotensi menimbulkan perilaku yang lebih kasar. Sementara itu menurut Tapper (2007), sifat kepribadian seperti afektif negatif tersebutlah yang mampu memicu munculnya *abusive supervision*.

Riset yang dilakukan di Cina oleh Sun et al. (2022) menunjukkan bahwa sikap *abusive* menyebabkan karyawan merasa kebingungan, ragu akan diri sendiri, tidak berdaya, frustrasi,

yang akhirnya menurunkan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan. *Abusive supervision* juga dapat mengakibatkan efek negatif pada kelelahan emosional, kualitas tidur, dan menurunnya *self-efficacy* karyawan (Jasmine & Martdianty, 2022). Selain itu, *abusive supervision* berdampak negatif pada motivasi dan kinerja karyawan. Dampak negatif diperkuat oleh pengaruh budaya di negara Cina, Malaysia, dan Indonesia yang lebih memaklumi perilaku *abusive supervision* (Hasibuan et al., 2024). Hal ini menyebabkan *abusive supervision* di Indonesia masih ditolerir, yang akan memengaruhi karyawan. Yulmia dan Putra (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *abusive supervision* dapat memungkinkan karyawan meninggalkan perusahaan ketika ada kesempatan yang lebih baik karena perilaku pengawas yang tidak dapat ditolerir.

Gaya kepemimpinan dari *abusive supervision* juga dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja dan berpotensi mengganggu kesehatan mentalnya (Dhali et al., 2023). Hal ini berkaitan erat dengan konsep *quiet quitting* yang mana karyawan merespons tekanan dan perlakuan negatif dari atasan dengan cara membatasi kontribusi kerjanya sebagai bentuk perlindungan diri. Dalam situasi tersebut, karyawan tidak secara langsung meninggalkan pekerjaan, tetapi memilih untuk tetap bertahan dengan keterlibatan yang minimal. Adapun definisi *quiet quitting* dari Hare (2022) yaitu sebagai perilaku karyawan yang mundur senyap, di mana mereka hanya melakukan tugas minimal untuk menjaga keseimbangan antara karier dan kehidupan pribadi. Perilaku ini tercermin melalui penurunan keterlibatan kerja (*work disengagement*) sebagai penarikan diri psikologis dari pekerjaan (Kahn, 1990). *Quiet quitting* juga ditandai dengan berkurangnya partisipasi dalam *organizational citizenship behavior* serta kecenderungan menghindari inisiatif kerja sukarela (Kim et al., 2023)

Fenomena *quiet quitting* ini umumnya muncul akibat situasi kerja yang kurang ideal, termasuk pengawasan yang tidak efektif. Menurut Pevec (2023), karyawan yang merasa sudah tidak berhubungan lagi atau koneksi dengan rekan kerja dan *supervisor* memicu kurangnya hubungan sehingga memilih untuk *quiet quitting*. Penelitian Hong et al. (2023) menunjukkan adanya hubungan antara kebutuhan psikologis karyawan yang tidak terpenuhi dengan fenomena *quiet quitting*. Adanya *quiet quitting* menjadi salah satu alasan bagi karyawan untuk menjaga *work-life balance* (Kang et al., 2023). Karyawan memiliki alasan tersendiri dan cenderung beragam untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Chatzoudes dan Chatzoglou (2022), kurangnya keterlibatan pekerja dalam lingkungan pekerjaan dapat memengaruhi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan jika ada tawaran yang lebih baik.

Konsep *abusive supervision* yang dikemukakan oleh Tepper (2000) meliputi beberapa dimensi. Pertama, melibatkan perilaku verbal dan nonverbal yang bermusuhan. Kedua, *supervisor* mampu melakukan tindakan *abusive* dengan kata-kata verbal dan mengecualikan tindakan agresif secara fisik. Ketiga, *abusive supervision* tergantung pada bagaimana pekerja melihat perilaku *supervisor*-nya, bukan bagaimana *supervisor* berpikir tentang perilakunya. Keempat, perilaku tersebut disengaja dan dilakukan secara terus-menerus. Menurut Ghayas dan Jabeen (2020), terdapat empat dimensi *abusive supervision* yang meliputi *credit stealing*, *belittling behavior*, *yelling*, dan *scapegoating*. *Credit stealing* merujuk pada perilaku atasan yang mengambil pengakuan atas hasil kerja. *Belittling behaviour* yang mencerminkan perilaku mempermalukan, merendahkan, dan membuat bawahan merasa tidak kompeten. *Yelling* sebagai bentuk agresi verbal seperti membentak dan intimidatif. Terakhir, *scapegoating* adalah kecenderungan atasan untuk menyalahkan bawahan atas kesalahan untuk melindungi diri sendiri.

Sementara itu, *quiet quitting* menurut Galanis *et al.* (2024) merujuk pada tiga dimensi utama, yaitu *lack motivation*, *detachment*, dan *lack of initiative*. *Lack of motivation* sebagai penurunan dorongan internal individu untuk terlibat aktif dalam pekerjaan akibat tekanan psikologis. *Detachment* merujuk pada kecenderungan individu untuk menjaga jarak secara emosional dari pekerjaan dan lingkungan kerja sebagai bentuk mekanisme perlindungan diri, sehingga keterlibatan juga berkurang. *Lack of initiative* menunjukkan berkurangnya keinginan mengambil tindakan proaktif, partisipai, dan usaha ekstra di luar tugas formalnya.

Quiet quitting banyak diadopsi oleh pekerja di banyak negara, terutama pada pekerja yang masih muda, dan dapat berdampak buruk pada kualitas pelayanan dengan memicu *toxic organizational culture* (Boy & Sürmeli, 2023). Menurut Dai *et al.* (2023), *quiet quitting* dapat disebabkan oleh pengangguran yang tinggi dan persaingan ketat, sehingga berdampak pada kecemasan, kelelahan, dan rasa tidak aman bagi pekerja. Riset lain dari Mahand dan Caldwell (2023) menjelaskan bahwa kurangnya komitmen terhadap pengembangan karier, kegagalan dalam menghargai karyawan, meningkatnya ketidakpedulian karyawan, pentingnya otonomi karyawan, dan penurunan kepercayaan organisasi adalah penyebab karyawan melakukan *quiet quitting*. Bagi pekerja, *quiet quitting* ini seperti dua bilah pedang yang dapat membantu keluar dari *burnout* dan stres, tetapi dapat membahayakan pengembangan karir mereka (Serenko, 2024).

Hal ini tentu saja dapat berdampak negatif pada diri karyawan dan juga pada perusahaan. Hasil riset Safaruddin *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa fenomena *quiet quitting* berdampak pada motivasi karyawan, yaitu menyebabkan mereka bekerja seadanya untuk memenuhi persyaratan kerja. *Quiet quitting* menurut Johnson (2023) juga menimbulkan kekhawatiran karena ketika karyawan berhenti bekerja sebelum masa kerjanya selesai, akan berdampak negatif pada biaya, unit kerja, dan keuntungan. Karyawan tidak hanya menyadari adanya *quiet quitting*, tetapi juga memiliki ingatan yang kuat dan perilaku yang mengarah ke *quiet quitting* (Harris, 2024). Sementara itu, riset Xueyuan *et al.* (2023) terkait *quiet quitting* pada karyawan Gen Z menunjukkan bahwa seiring berjalannya waktu, fenomena ini akan mengganggu kinerja karyawan. Generasi Z (Gen Z) mengarah pada kelompok individu yang lahir sekitar tahun 1997 hingga 2012, tumbuh di era digital dan pesatnya perkembangan teknologi (Dimock, 2019). Dalam konteks kerja, orientasi Gen Z cenderung pada keseimbangan kerja-hidup dan keamanan kerja, serta sensitif terhadap lingkungan kerja yang tidak suportif (Schroth, 2019). Menurut (Ngoc *et al.*, 2023) ekspektasi karyawan Gen Z di tempat kerja yang tidak terpenuhi dapat dengan cepat menyebabkan *disengagement* atau membuat batasan yang konsisten dengan *quiet quitting*.

Quiet quitting juga menunjukkan pengaruh terhadap *job stress*, kelelahan emosional, dan kurangnya pengakuan yang memperburuk *psychological well-being* (Corbin & Flenady, 2024). Karyawan yang mengalami stres berkepanjangan dapat mengurangi tugas yang di luar *basic job* individu. Hal ini dilakukan untuk melindungi diri dari *burnout*, dan perilaku ini merupakan tanda menurunnya motivasi, energi, dan *engagement* (Kim & Sohn, 2024). Menurut Rugiubei *et al.* (2024), kondisi tersebut mencerminkan penurunan *coping mechanisms* individu, tetapi juga menyebabkan masalah sistematis yang lebih luas pada kultur organisasi, *workload management*, dan praktik kepemimpinan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, terdapat tiga hipotesis alternatif dalam penelitian ini yaitu 1) Terdapat hubungan positif antara dimensi *abusive supervision (credit stealing, belittling behaviour, yelling, dan scapegoating)* terhadap dimensi *lack of motivation* pada *quiet*

quitting; 2) Terdapat hubungan positif antara dimensi *abusive supervision* (*credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating*) terhadap dimensi *detachment* pada *quiet quitting*. 3) Terdapat hubungan positif antara dimensi *abusive supervision* (*credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating*) terhadap dimensi *lack of initiative* pada *quiet quitting*. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara dimensi *abusive supervision* (*credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating*) dan dimensi *quiet quitting* (*lack of motivation*, *detachment*, dan *lack of initiative*) pada buruh perempuan di industri manufaktur. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan serta mencegah terjadinya *abusive supervision* yang dapat memicu perilaku *quiet quitting* pada buruh perempuan.

2. Metode

Rancangan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif non-eksperimental dengan pendekatan studi korelasional. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2019) diterapkan dalam penelitian yang melibatkan populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan data berbentuk angka yang dianalisis melalui teknik statistik. Metode studi korelasional digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan serta seberapa kuat hubungan antara dua atau lebih variabel, tanpa melakukan intervensi atau manipulasi terhadap variabel-variabel yang digunakan (Fraenkel & Wellen, 2008).

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini yaitu pekerja produksi perusahaan rokok X di Provinsi Jawa Timur. Terdapat 1.280 pekerja sebagai populasi dalam penelitian ini yang dihitung dengan teknik penghitungan sampel rumus Slovin dengan taraf kesalahan 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel minimal sebesar 305 responden. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 486 responden dengan teknik pengumpulan data yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel di mana responden dipilih secara sengaja berdasarkan karakteristik tertentu yang telah ditentukan agar sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Kriteria dari sampel penelitian ini yaitu 1) Pekerja produksi di perusahaan rokok X di Provinsi Jawa Timur. 2) Pekerja yang berjenis kelamin perempuan. 3) Minimal bekerja selama satu tahun.

Variabel dan Instrumen Penelitian

Terdapat dua variabel yang digunakan pada penelitian ini, yaitu *abusive supervision* sebagai variabel bebas (X) dan *quiet quitting* sebagai variabel terikat (Y). *Abusive supervision* adalah bentuk kepemimpinan atau *leadership* destruktif yang terdiri atas serangkaian perilaku negatif dan manajerial yang kasar (Harwita, 2023). *Quiet quitting* adalah karyawan yang berhenti dengan tenang, membatasi upaya di tempat kerja untuk menjaga keseimbangan kerja atau kehidupan pribadi (Hare, 2022). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan alat ukur psikologis mengenai *abusive supervision* dan *quiet quitting* yang diberikan kepada pekerja produksi rokok secara daring menggunakan *Google Formulir*.

Instrumen *abusive supervision* digunakan untuk mengetahui persepsi pekerja mengenai perilaku kasar dari mandor selaku atasannya. Alat ukur ini menggunakan *Abusive Supervision*

Scale dari Ghayas dan Jabeen (2020) yang bersifat multidimensional dan terdiri dari empat dimensi, yaitu pencurian penghargaan (*credit stealing*), perilaku merendahkan (*belittling behaviour*), peneriakan (*yelling*), dan pengambang hitam (*scapegoating*). Alat ukur ini memiliki nilai reliabilitas alfa Cronbach ($\alpha = 0,801$) yang baik dan layak untuk digunakan. Jumlah item dari skala ini yaitu 15 pernyataan yang terdiri dari 13 item *favorable* dan 2 item *unfavorable*. Terdapat lima pilihan jawaban dari skala ini, yaitu sangat jarang, cukup jarang, sedang, cukup sering, dan sangat sering. Salah satu pernyataan dalam alat ukur ini yaitu “Atasan memberikan komentar negatif pada saya di depan orang lain”.

Instrumen *quiet quitting* digunakan untuk mengetahui persepsi pekerja produksi rokok mengenai sejauh mana mereka menjalankan pekerjaan sebatas deskripsi formal tanpa menunjukkan adanya upaya tambahan dalam keterlibatan di lingkungan pekerjaan. Peneliti menggunakan alat ukur *quiet quitting* berbentuk skala kuesioner yang dikembangkan oleh Galanis *et al.* (2024) dengan nilai alfa Cronbach yang tergolong tinggi ($\alpha = 0,767$). Terdapat tiga dimensi yang digunakan dalam instrumen ini, yaitu kekurangan motivasi (*lack of motivation*), menghindari keterlibatan emosional (*detachment*), dan kekurangan inisiatif (*lack of initiative*) dengan jumlah total sembilan item pernyataan. Adapun salah satu pernyataan dalam alat ukur ini yaitu “Saya menemukan motivasi dalam pekerjaan saya”.

Prosedur dan Teknik Analisis Data

Terdapat lima tahapan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dalam prosedur penelitian. Tahap pertama, peneliti melakukan studi literatur dan analisis kasus permasalahan yang terjadi di lokasi penelitian. Tahap kedua, peneliti melakukan perizinan penelitian kepada Manajer Personalia Perusahaan sebagai lokasi pelaksanaan penelitian. Tahap ketiga, peneliti menentukan alat ukur dan rincian tahap pelaksanaan riset. Tahap keempat, peneliti melakukan pengumpulan data secara *online* melalui formulir *Google* yang mana peneliti meminta bantuan kepada *supervisor* dan mandor produksi untuk membagikan tautan pengisian kuesioner kepada pekerja produksi rokok. Tahap kelima, peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan uji korelasi *Spearman rank test* untuk mengetahui hubungan antara variabel *abusive supervision* dan *quiet quitting* pada buruh perempuan di industri manufaktur dengan bantuan perangkat lunak statistik IBM SPSS.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, peneliti melibatkan 486 buruh perempuan di industri manufaktur sebagai responden penelitian. Adapun rincian secara lengkap mengenai data demografis dari seluruh responden penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Data Demografis Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Perempuan	486	100%
Laki-Laki	0	0%
Usia		
20 - 29 Tahun	171	35.2%
30 - 39 Tahun	186	38.3%
40 - 49 Tahun	125	25.7%
50 - 59 Tahun	4	0.8%

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Masa Kerja		
1 - 5 Tahun	184	37.9%
6 - 10 Tahun	20	4.1%
11 - 15 Tahun	74	15.2%
16 - 20 Tahun	142	29.2%
20 Tahun Lebih	66	13,6%
Pendidikan Terakhir		
SD/MI	92	18.9%
SMP/MTs	175	36%
SMA/MA	219	45.1%

Berdasarkan hasil data demografis responden penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa seluruh responden berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 486 partisipan (100%). Hasil dari data usia menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki usia pada rentang 30–39 tahun dengan jumlah 186 responden (38,3%). Lalu, mayoritas responden memiliki rentang masa kerja yaitu 1–5 tahun dengan jumlah 184 partisipan (37,9%). Adapun pendidikan terakhir responden didominasi oleh SMA/MA dengan jumlah 219 partisipan (45,1%).

Tabel 2. Uji Normalitas

No	Variable	Jenis Uji	Statistic	N	Sig.	Interpretasi
1	<i>Abusive Supervision</i>	Kolmogorov Smirnov	0.112	486	< .001	Tidak Normal
2	<i>Quiet Quitting</i>	Kolmogorov Smirnov	0.147	486	< .001	Tidak Normal

Berdasarkan uji normalitas kolmogorov-smirnov menunjukkan bahwa nilai signifikansi *abusive supervision* dan *quiet quitting* memiliki nilai yang berdistribusi tidak normal ($p < .05$) karena kedua variabel memiliki nilai signifikansi $p < .001$. Maka dari itu, uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian yaitu uji analisis korelasi spearman karena memiliki data yang berdistribusi tidak normal.

Tabel 3. Uji Deskriptif

No	Variable	N	Mean	Median	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum
1	<i>Abusive Supervision</i>	486	30.97	29.00	7.990	19.00	67.00
2	<i>Quiet Quitting</i>	486	19.67	19.00	3.736	11.00	36.00

Hasil dari statistik deskriptif pada variabel *abusive supervision* dan *quiet quitting* dapat dilihat dari tabel di atas yang menunjukkan adanya perbedaan rata-rata (*mean*) dari kedua variabel. Variabel *abusive supervision* ($M = 30,97$, $Mdn = 29,00$, $SD = 7,990$) menunjukkan nilai *mean* yang lebih tinggi daripada variabel *quiet quitting*. Sementara itu, variabel *quiet quitting* memiliki nilai sebagai berikut ($M = 19,67$, $Mdn = 19,00$, $SD = 3,736$).

Tabel 4. Kategorisasi Variabel

Kategori	Frekuensi	Persentase
<i>Abusive Supervision</i>		
Kategori Tinggi	9	1.9%
Kategori Sedang	111	22.8%
Kategori Rendah	366	75.3%

Kategori	Frekuensi	Persentase
<i>Quiet Quitting</i>		
Kategori Tinggi	1	0.2%
Kategori Sedang	179	36.8%
Kategori Rendah	306	63%

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa mayoritas karyawan (75,10%) masuk dalam kategori *abusive supervision* yang rendah, sebanyak 118 karyawan (22,95%) mengalami *abusive supervision* kategori sedang, dan sebanyak 10 karyawan (1,95%) merasa mengalami *abusive supervision* kategori tinggi. Karyawan yang masuk dalam kategori *quiet quitting* rendah sebanyak 319 karyawan (62,06%), 194 karyawan (37,74%) dalam kategori sedang, dan hanya 1 karyawan (0,20%) yang masuk kategori tinggi.

Tabel 5. Hasil Uji Analisis Korelasi Spearman

Variable	<i>Lack of Motivation</i>	<i>Detachment</i>	<i>Lack of Initiative</i>
Credit Stealing	0.052	0.201	0.007
Belittling Behaviour	-0.035	0.246	0.336
Yelling	7.10×10^{-4}	0.207	0.310
Scapegoating	-0.046	0.225	0.293

Note. *Italic* = $p < .05$; **Bold** = $p < .01$; **Bold and Italic** = $p < .001$

Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman menunjukkan bahwa seluruh dimensi dari *abusive supervision* (*credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating*) tidak memiliki hubungan yang signifikan ($p > .05$) terhadap *lack of motivation* pada *quiet quitting*. Sementara itu, seluruh dimensi dalam *abusive supervision* memiliki hubungan yang signifikan ($p < .001$) dengan arah korelasi positif kepada *detachment* pada *quiet quitting*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi *abusive supervision* yang dimiliki oleh buruh perempuan di industri manufaktur, maka semakin tinggi pula kecenderungan untuk menghindari keterlibatan emosional (*detachment*) pada individu. Kemudian, dimensi *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* pada *abusive supervision* memiliki hubungan yang signifikan ($p < .001$) dengan arah korelasi positif kepada *lack of initiative* pada *quiet quitting*. Namun, *credit stealing* tidak memiliki hubungan yang signifikan ($p > .05$) terhadap *lack of initiative* pada *quiet quitting*.

Fenomena *quiet quitting* menjadi perhatian yang menarik dan menjadi permasalahan yang besar pada lingkup lingkungan kerja yang menggambarkan kondisi ketika karyawan hadir secara fisik, tetapi menarik diri dari keterlibatan psikologis dan emosional terhadap pekerjaannya (Galanis *et al.*, 2024). Salah satu faktor yang berpotensi mendorong terjadinya *quiet quitting* adalah pengalaman karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan, terutama yang bersifat kasar dengan istilah lain yaitu *abusive supervision* (Tepper, 2000). Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang kasar dari atasan kerja mampu menurunkan kepuasan kerja, melemahkan kepercayaan terhadap organisasi, serta mendorong munculnya perilaku pasif seperti dari bawahan sehingga memicu pekerja untuk mengundurkan diri (Martinko *et al.*, 2013).

Pada konteks lingkungan pekerjaan di industri manufaktur yang memiliki tekanan, target, dan jam kerja yang tinggi memicu terjadinya *abusive supervision* dan *quiet quitting* di lingkungan pekerjaan. Terutama seluruh buruh perempuan memiliki mandor masing-masing yang selalu mengawasi pekerjaan setiap individu yang mampu memicu adanya persepsi

sensitivitas yang tinggi dari pekerja ke mandor selaku atasan (*supervisor*). Meskipun demikian, hasil dari riset ini, terutama analisis mengenai keterkaitan antara *abusive supervision* dan *lack of motivation* memiliki hasil yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Liu *et al.*, (2012) mengungkapkan bahwa *abusive supervision* dapat menurunkan motivasi intrinsik karyawan. Begitu pula dengan penelitian dari Ronen dan Donia (2020) yang menyatakan bahwa *abusive supervision* berpengaruh secara negatif terhadap *outcome* dari motivasi individu.

Lingkungan pekerjaan di kawasan industri manufaktur, terutama dalam perusahaan rokok dalam penelitian ini yang memiliki sistematis penggajian sesuai dengan jumlah hasil rokok yang diproduksi dapat menjadi pemicu alasan tidak adanya hubungan antara *abusive supervision* dan *lack of motivation* dalam *quiet quitting*. Motivasi dan ambisi yang besar untuk menghasilkan produk rokok yang berkualitas dengan jumlah yang sebanyak-banyaknya justru akan lebih mendominasi untuk menghasilkan gaji yang tinggi pula. Hal tersebut didukung pula oleh pernyataan dari Herzberg *et al.*, (1959) yang mengungkapkan bahwa karakteristik pekerja yang cenderung bersifat rutin, struktural, dan terstandar yang mana motivasi kerja lebih banyak dipengaruhi oleh insentif finansial, kestabilan kerja, dan faktor lingkungan kerja. Maka dari itu, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh para pekerja tidak secara langsung dipengaruhi oleh perilaku atasan yang bersifat merugikan secara verbal maupun psikologis. Meskipun pekerja mungkin mengalami tekanan batin secara psikologis belum tentu berdampak secara langsung pada penurunan motivasi kerjanya yang memicu *quiet quitting* karena adanya motivasi eksternal yang perlu dipenuhi, seperti kebutuhan ekonomi atau loyalitas kerja.

Detachment berupa keterlibatan emosional individu dengan lingkungan pekerjaan memiliki hubungan yang signifikan dengan *abusive supervision*. Berbeda dengan motivasi yang tentunya dipengaruhi oleh intensif finansial, individu yang cenderung mendapatkan perlakuan kasar dari mandor sebagai atasan sangat mempengaruhi emosional pekerja buruh perempuan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Zhang *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa tekanan emosional akibat pelecehan verbal dari atasan dapat menyebabkan munculnya rasa keputusasaan secara psikologis yang mana pekerja secara bertahap menarik diri dari pekerjaannya. Ketika pekerja mengalami perilaku yang dirugikan oleh atasan, seperti direndahkan, diteriaki, atau dijadikan kambing hitam atas kesalahan yang bukan tanggung jawabnya. Maka para pekerja akan cenderung untuk meningkatkan mekanisme pertahanan diri berupa *emotional withdrawal* untuk melindungi diri dari kerusakan harga diri dan kelelahan psikologis (Liu *et al.*, 2012).

Tak hanya keterlibatan emosional (*detachment*) saja yang memiliki hubungan dengan *abusive supervision*. Kekurangan inisiatif (*lack of initiative*) juga memiliki korelasi dengan dimensi *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* pada *abusive supervision*. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dengan pimpinan yang kasar atau *abusive* dapat secara signifikan menghambat munculnya perilaku inisiatif dan aktif di kalangan pekerja. Inisiatif di lingkungan pekerjaan merupakan sebuah bentuk indikator dari keterlibatan karyawan dan rasa kepemilikan terhadap peran kerjanya (Frese & Fay, 2001). Ketika pekerja yang secara terus-menerus menghadapi perilaku yang kasar dari atasan seperti direndahkan dan tidak mendapatkan pengakuan atas kontribusinya, mereka akan cenderung kehilangan motivasi untuk bertindak di luar tugas minimal yang diwajibkan dari pekerjaannya.

Pada jangka panjang, permasalahan perilaku yang kasar akan mempengaruhi performa individu dan mengancam efektivitas tim, serta produktivitas organisasi secara keseluruhan (Tepper, 2007). Meskipun demikian, terdapat dimensi *credit stealing* pada *abusive supervision* yang tidak memiliki hubungan signifikan dengan kekurangan inisiatif (*lack of initiative*) pada *quiet quitting*. Salah satu pemicu yang memungkinkan terjadi karena adanya norma yang berlaku di tempat kerja yang memiliki lingkungan kerja yang cenderung hierarkis antara pekerja buruh perempuan dengan mandor. Hal tersebut juga selaras dengan hasil riset dari Hofstede (2001) yang menganggap perilaku pengambilan penghargaan (*credit stealing*) dianggap menjadi perilaku yang normal bahkan menjadi bagian dari norma di lingkungan organisasi, sehingga tidak dianggap sebagai perilaku yang keliru.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa keempat dimensi dari *abusive supervision*, yaitu *credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi *lack of motivation* pada *quiet quitting*. Sementara itu, pada dimensi *detachment* menunjukkan bahwa seluruh dimensi *abusive supervision* menunjukkan hubungan positif yang signifikan. Selanjutnya, pada dimensi *lack of initiative* terdapat tiga dimensi *abusive supervision*, yaitu *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* yang juga memiliki hubungan positif yang signifikan. Dengan demikian, dinyatakan bahwa hipotesis pertama tidak diterima, hipotesis kedua diterima, dan hipotesis ketiga diterima secara parsial. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perilaku atasan yang bersifat merendahkan, membentak, serta melempar kesalahan kepada bawahan selaku pekerja buruh industri manufaktur dapat mendorong munculnya kecenderungan untuk menarik diri secara emosional (*detachment*) dan menurunnya inisiatif kerja (*lack of initiative*), meskipun tidak secara langsung berpengaruh terhadap penurunan motivasi kerja karyawan (*lack of motivation*).

Temuan ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi organisasi, khususnya dalam konteks industri manufaktur seperti pabrik rokok yang melibatkan banyak pekerja produksi. Pihak manajemen perlu menyadari bahwa pola kepemimpinan yang bersifat kasar atau menyudutkan dapat berkontribusi pada meningkatnya perilaku *quiet quitting*, terutama dalam bentuk penarikan diri (*detachment*) dan hilangnya inisiatif kerja (*lack of initiative*). Sementara itu, pihak organisasi diharapkan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan mencegah *abusive supervision* yang memicu *quiet quitting* pada buruh perempuan. Adapun intervensi berkelanjutan yang dapat dilakukan berupa pelatihan kepemimpinan yang mendukung gaya komunikasi yang efektif, serta sistem umpan balik yang memungkinkan pekerja menyampaikan keluhan tanpa rasa takut. Upaya ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang jauh lebih baik secara fisik maupun psikologis.

Daftar Rujukan

- Ahmed, Z., Islam, T., & Tariq, J. (2025). Navigating workplace stress: The link between abusive supervision, work–leisure imbalance, and quiet quitting. *International Journal of Conflict Management*, 37(1), 199–220. <https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2025-0094>
- Astrawan, M. I., Alamsyah, R., & Ingarianti, T. M. (2025). The relationship between abusive supervision and employee performance among factory workers. *Psycho Holistic*, 7(2), 100–109. <https://doi.org/10.35747/ph.v7i2.1315>
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of global health*, 13, 03014. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>

- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, 10(1), 49-76. <https://doi.org/10.35808/ijeaba/748>
- Chen, C., Qin, X., Johnson, R. E., Huang, M., Yang, M., & Liu, S. (2021). Entering an upward spiral: Investigating how and when supervisors' talking about abuse leads to subsequent abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 407-428. <https://doi.org/10.1002/job.2501>
- Corbin, T. A., & Flenady, G. (2024). Quiet quitting as compensatory respect: Meaningful work, recognition, and the entrepreneurial ethic. *Philosophy of Management*, 23, 461-480. <https://doi.org/10.1007/s40926-024-00320-4>
- Dai, Z., Li, J., Wang, F., Wang, L., & Wang, Y. (2023). Organizational management: Quiet quitting's mitigation strategies for organizational response. *Journal of Education, Humanities, and Social Sciences*, 19, 25-32. <https://doi.org/10.54097/ehss.v19i.10944>
- Devi, K. S., & Suwena, K. R. (2017). Faktor psikologis dan faktor organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pt. bpr x. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 5(1), 24-33. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v5i1.15569>
- 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>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30014.54085>
- D. P, S. Nathania., Sujibto, B., & Puspitasari, I. (2024). Quiet Quitting sebagai Strategi Resistensi: Pengalaman Pekerja Fresh Graduate di Yogyakarta. *Jurnal Sosiologi USK (Media Pemikiran & Aplikasi)*, 18(2), 134-149. <https://doi.org/10.24815/jsu.v18i2.40051>
- Fraenkel, J. R. & Wellen, N. E. (2008). *How to Design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). *Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century*. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Moral resilience reduces levels of quiet quitting, job burnout, and turnover intention among nurses: Evidence in the post COVID-19 era. *Nursing Reports*, 14(1), 254-266. <https://doi.org/10.3390/nursrep14010020>
- Ghayas, MM., & Jabeen, R., (2020). Abusive supervision: Dimensions & scale. *New Horizon*, 14(1), 107-130. [https://doi.org/10.2.9270/NH.14.1\(20\).07](https://doi.org/10.2.9270/NH.14.1(20).07)
- Hare, N., (2022). What is quiet quitting and how should leaders respond. Forbes September 1, 2022 and found online on March 18, 2023 at <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/09/01>
- Harris, L. C. (2025). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>
- Harwita, D., (2023). *Abusive supervision: Telaah literatur*. *Berajah Journal*. 3. 305-314. <https://doi.org/10.47353/bj.v3i2.230>
- Hasibuan, A., Akbar, M. A., Safitri, A. M., Darmastuti, I., & Lataruva, E. (2024). Dampak buruk abusive supervision: tinjauan literatur dari negara-negara asia. In *Prosiding Management Business Innovation Conference (MBIC)*, 7(1), 443-459. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/view/77099>
- Herzberg. (1959). *The motivation to work*. New York: John Willey and Sons.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & de Wet, E. H. (2022). The role of supervisor support and basic psychological needs in predicting work engagement, burnout and turnover intentions in a medical contract research service setting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 18(6), 2981-2988. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.07.009>
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Sage Publications*. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Hong, A., Cortez, M. C., Garcia, T., Lorenzo, D., & Jaye, J. (2023). Silent disengagement: A case study on 'quiet quitting' among professors in Metro Manila's private higher education institutions amidst

- remote/hybrid work. *Journal of Business, Ethics and Society*, 3(1), 15-44. https://animorepository.dlsu.edu.ph/faculty_research/11615
- Hung, W.-Y., Chang, I.-H., & Hsiao, Y.-C. (2025). The impact of workload and emotional demands on turnover intentions: The mediating and moderating effects of job burnout. *Frontiers in Psychology*, 16, 1699421. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1699421>
- Johnson, J. R. (2023). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079>
- Kang, J., Kim, H., & Cho, O. H. (2023). Quiet quitting among healthcare professionals in hospital environments: a concept analysis and scoping review protocol. *BMJ Open*, 13(11), e077811. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077811>
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Kim, M., & Park, S. (2022). Abusive supervision and employee's creative performance: A serial mediation model of relational conflict and employee silence. *Behavioral Sciences*, 12(5), 156. <https://doi.org/10.3390/bs12050156>
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Li, J., & Xu, G. (2025). The impact of abusive supervision on employee counterproductive work behavior: A moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1455658. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1455658>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Maharezky, A. A., & Hendriani, W. (2025). Abusive supervision dan peran perbedaan gender karyawan: Sebuah tinjauan literatur sistematis. *EduInovasi: Journal of Basic Educational Studies*, 5(3), 421–433. <https://doi.org/10.47467/edu.v5i3.9526>
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 120–137. <https://doi.org/10.1002/job.1888>
- Ngoc, T. N., Dung, M. V., Rowley, C., & Pejić Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Nur'Aini, S. (2019). Gambaran kinerja karyawan (Studi pada karyawan di Kabupaten Jember). *Insight: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 15(1), 137-151. <https://doi.org/10.32528/ins.v15i1.1961>
- Nursiti, D., & Fedrick, D. (2019). Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan chatime. *Jurnal Psychomutiara*, 2(1), 46-56. <https://e-journal.sari-mutiara.ac.id/index.php/Psikologi/article/view/1173>
- Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2023). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress, and turnover intention. *Revista de Gestão*, 30(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/REG-02-2021-0025>
- Panjaitan, M. (2018). Peran keterlibatan dan partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 52-60. <https://www.neliti.com/id/publications/271131>
- Qiu, A., Li, Z., Choi, M., & Kim, H. E. (2025). Abusive supervision and counterproductive work behaviors under generational differences. *Frontiers in Psychology*, 16, 1657730. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1657730>
- Rinaldi, S., & Pomaroli, E. (2025). Quiet Quitting Among Nurses: A Case Study in a Northern Italian Hospital. *Nursing Reports*, 15(7), 239. <https://doi.org/10.3390/nursrep15070239>
- Ronen, S. & Donia, M. B. L. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(3), 205 - 214. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a20>
- Rugiubei, R., Cruceanu, S., & others. (2024). The management of organizational culture in the quiet quitting phenomenon in romanian companies. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(4), 354–370. <https://doi.org/10.2478/mdke-2024-0021>

- Safarudin, M. A., Pratama, M. R., & Salsabila, D. G. (2024). Fenomena quiet quitting terhadap ketidaknyamanan kerja dan pengembangan karir karyawan di perusahaan otomotif. *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 1(5), 8535-8547. <https://jicnusantara.com/index.php/jicn/article/view/1482>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Serenko, A. (2024). "The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers", *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Soyalın, M. (2025). The Impact of Abusive Supervision on Quiet Quitting: The Moderating Role of Conscientiousness Personality Trait. *BİLTÜRK Journal of Economics and Related Studies*, 7(1), 40-52. <https://doi.org/10.47103/bilturk.1629246>
- Sugiyono., (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. Bandung : Alfabeta.
- Sun N, Zheng Q, Li L, Zhu H, Liu X, Zhou S and Han H. (2022). A model of abusive supervision, self-efficacy, and work engagement among Chinese registered nurses: The mediating role of self-efficacy. *Front. Psychol.* 13:962403. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.962403>
- 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>
- Tepper, B. J. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: The mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845–1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
- Triansyah, F. A., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors affecting employee performance: A systematic review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150-159. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific reports*, 13(1), 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yulmia, I. M. G., & Putra, M. S. (2020). Pengaruh sikap kasar pengawas (abusive supervision) terhadap niat pindah (turnover intention). (Doctoral dissertation, Udayana University). <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i08.p04>
- Zhang, J., Su, D., Smith, A. P., & Yang, L. (2023). Reducing work withdrawal behaviors when faced with work obstacles: A three-way interaction model. *Behavioral Sciences*, 13(11), 908. <https://doi.org/10.3390/bs13110908>
- Zhang, Y., Liu, X., & Chen, W. (2020). Fight and flight: A contingency model of third parties' approach-avoidance reactions to peer abusive supervision. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 767–782. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09650-x>