



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 5 Nomor 3 Tahun 2025 Page 8870-8887

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Pengaruh *Supervisor Humility* Dan *Abusive Supervision* Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Zahra Khayla Meylyani^{1✉}, Wisnu Budi Prasetyo²

Universitas Esa Unggul, Indonesia

Email: zahra khayla35@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk menganalisis *supervisor humility* dan *abusive supervision* terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan Gen Z di sektor manufaktur Tangerang, Indonesia, dan mengeksplorasi peran mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menjawab kesenjangan literatur dengan mengintegrasikan keempat variabel dalam satu penelitian yang masih jarang dilakukan, khususnya di Indonesia. Metode kuantitatif digunakan melalui survei *online* dengan 150 responden karyawan Gen Z, diukur menggunakan skala Likert 1-4 dan instrumen teradaptasi sejumlah 30 pertanyaan. Analisis data menggunakan SEM-PLS. Hasil menunjukkan bahwa faktor struktural insentif finansial di Tangerang memengaruhi respons karyawan terhadap gaya kepemimpinan. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara *supervisor humility* dan kinerja, serta *abusive supervision* dan kinerja. Implikasi manajerial menekankan perlunya model kepemimpinan hibrid yang menggabungkan kejelasan operasional dengan perhatian pada kesejahteraan psikologis, didukung pelatihan teknis, sistem *reward* transparan, dan program kesejahteraan. Penelitian menjadi dasar rekomendasi kebijakan bagi perusahaan manufaktur untuk meningkatkan kualitas pengawasan dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Supervisor Humility*, *Abusive Supervision*, *Kepuasan Kerja*, dan *Kinerja Karyawan*.

Abstract

The study to analyze *supervisor humility* and abusive supervision on *job satisfaction* and performance of Gen Z employees in the manufacturing sector in Tangerang, Indonesia, and explore the mediating role of job satisfaction. This study addresses the literature gap by integrating all four variables in one study that is still rarely conducted, especially in Indonesia. Quantitative methods were used through an online survey with 150 Gen Z employee respondents, measured using a Likert scale of 1-4 and an adapted instrument of 30 questions. Data analysis used SEM-PLS. The results show that the structural factors of financial incentives in Tangerang influence employees' response to leadership style. *Job satisfaction* was shown to mediate the relationship between *supervisor humility* and employee performance, and *abusive supervision* and employee performance. Managerial implications emphasize the need for a hybrid leadership model that combines operational clarity with attention to psychological well-being, supported by technical training, transparent reward systems, and welfare programs. The research provides a basis for policy recommendations for manufacturing companies to improve the quality of supervision and employee performance.

Keywords: *Supervisor Humility, Abusive Supervision, Job Satisfaction, and Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Supervisor humility sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan (Beal, 2017). Ketika pemimpin menunjukkan kerendahan hati dan memperlakukan karyawan secara adil, karyawan berkinerja lebih baik (Wang et al., 2019). Kerendahan hati supervisor membantu pemimpin tetap membumi dan mengembangkan karyawan (Li., 2016; Wright et al., 2017). Pentingnya kerendahan hati supervisor adalah bahwa para pemimpin dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan dengan memperkuat organisasi antara pemimpin dan karyawan mereka (Watkins et al., 2019). Kerendahan hati supervisor dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurut Owens et al. (2013).

Pengawasan yang abusif mempengaruhi kebahagiaan dan kondisi karyawan (Hassan et al., 2019). Menurut Lyubykh et al. (2022), perilaku atasan yang tidak menyenangkan menurunkan kinerja dan moral karyawan. Menurut Farooq & Sultana (2021), pengawasan yang abusif dapat menyebabkan pengabaian tugas dan mempengaruhi kesejahteraan mental dan emosional karyawan, yang merugikan organisasi. Ini dapat mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja yang rendah dan pemberi kerja (Ronen & Magda, 2020; Wang et al., 2022).

Kepuasan kerja meningkatkan produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan mengurangi ketidakhadiran (Carvalho et al., 2020). Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah

dapat mempengaruhi produktivitas, kinerja, dan tingkat keluar masuk karyawan (Hassan et al., 2019). Kebahagiaan kerja dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan di tempat kerja (Serafim et al., 2024; Veloso, 2021). Eliyana & Ma'arif (2019) menemukan bahwa organisasi yang memfokuskan pada kepuasan kerja karyawan menciptakan suasana kerja yang menguntungkan, mempertahankan kesuksesan, dan meningkatkan kinerja.

Kinerja karyawan mempengaruhi produktivitas dan tujuan organisasi (Idris et al., 2020). Menurut Sumayya (2020), kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Dhamija et al. (2019) dan Shahzad et al. (2018) mengatakan bahwa pemimpin mempromosikan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan kinerja. Membuat tempat kerja lebih nyaman dan mendorong kepuasan kerja dapat membantu. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan (Siengthai & Pila-Ngarm., 2016).

Ansong et al. (2024) dan Morris et al. (2005) menemukan hubungan antara kerendahan hati supervisor dan kepuasan kerja, tetapi Hassan dan Wang (2022) menemukan bahwa pengawasan yang keras tidak. Menurut Alromaihi et al. (2017) dan Dhamija et al. (2019), kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Studi menunjukkan bahwa pengawasan yang kasar dan kerendahan hati pemimpin mempengaruhi kinerja karyawan (Zhongjie, 2023; Cho et al., 2021; Liu et al., 2024; Hassan, 2019). Selain itu, pengawasan yang kasar, kerendahan hati pemimpin, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara kinerja karyawan dan pengawasan yang kasar (Gao, 2024; Wang & Tang, 2022). Hanya sedikit penelitian yang telah menganalisis semua elemen ini (Zhong & Moon, 2020). Pada tahun 2025, penelitian ini akan fokus pada Generasi Z di Tangerang, Indonesia, daripada pekerja terampil di Korea Selatan (Miao et al., 2020). Hardo (2017) dan Konečnik Ruzzier et al. (2014) melaporkan kurangnya studi semacam itu di Indonesia.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk menentukan kebijakan bagi perusahaan manufaktur dalam meningkatkan kualitas pengawasan terhadap karyawan dan mengoptimalkan kinerja karyawan terkait pengaruh antara supervisor humility, abusive supervision, job satisfaction, dan *employee performance* pada karyawan perusahaan manufaktur Tangerang, Indonesia. *Supervisor humility* terhadap kepuasan kerja, *abusive supervision* terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian, kepuasan kerja memediasi hubungan antara supervisor humility dan kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi hubungan antara *abusive supervision* terhadap kinerja karyawan pada gen Z di Indonesia.

Hipotesis Penelitian

H1: *Supervisor humility* positive to *job satisfaction*

H2: *Abusive supervision* negative to job satisfaction

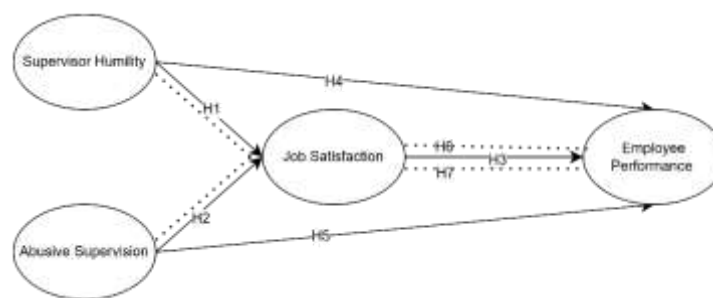
H3: *Job satisfaction* positive to *employee performance*

H4: *Supervisor humility* positive to *employee performance*

H5: *Abusive supervision* negative to *employee performance*

H6: *Job satisfaction* mediates the relationship between *supervisor humility* dan *employee performance*

H7: *Job satisfaction* mediates the relationship between *abusive supervision* dan *employee performance*.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kuesioner online untuk mengumpulkan data. Skor (1) menunjukkan sangat tidak setuju (STS), (2) menunjukkan tidak setuju (TS), (3) menunjukkan setuju (S), dan (4) menunjukkan sangat setuju (SS). Variabel kerendahan hati supervisor diukur dengan 9 pertanyaan dari Nguyen et al. (2020). Variabel pengawasan yang *abusive* diukur dengan 6 pertanyaan dari Ampofo dkk. (2023). Tiga pertanyaan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dari Ampofo dkk. (2023). Variabel kinerja karyawan diukur dengan 12 pertanyaan dari Riyanto dkk. (2021). Jumlah pertanyaan total adalah 30.

Survei ini mencakup pekerja Generasi Z di Tangerang, Indonesia. Sampling purposif digunakan untuk memilih responden dalam studi ini. Semua karyawan Generasi Z yang aktif berusia 18–28 tahun dengan pengalaman kerja minimal satu tahun memenuhi syarat. Peneliti memperoleh wawasan mendalam dan spesifik tentang dinamika dukungan di tempat kerja melalui sampling purposif. Jika n adalah jumlah item kuesioner, ukuran sampel adalah $30 \times 5 = 150$ peserta (Hair dkk., 2019). Kuesioner pra-uji (pretest) dibagikan kepada 30 responden, dan nilai-nilainya dianalisis menggunakan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan

Measure of Sampling Adequacy (MSA) untuk menguji model penelitian (Hair et al., 2019). Studi ini mendistribusikan kuesioner menggunakan Google Forms (Prasetyo et al., 2024).

Penelitian ini menggunakan SEM-PLS (*Structural Equation Modelling – Partial Least Square*) untuk menganalisis data. Analisis model dalam dan analisis model luar adalah metode analisis data SEM-PLS. Analisis model dalam atau model struktural menunjukkan bagaimana variabel terkait dan hubungan jalurnya menggunakan nilai *R-square*, *Q-square*, dan *Path Analysis*. Dalam analisis model luar, variabel terukur mewakili variabel yang mengungkapkan hubungan antara variabel dan variabel indikator. Model luar mencakup penilaian validitas dan reliabilitas (Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menggunakan SPSS untuk menganalisis skor pra-tes 42 responden dan menemukan bahwa instrumen tersebut valid dan reliabel. Setelah kualitas instrumen diverifikasi melalui pra-tes, analisis dilakukan menggunakan *Partial Least Squares – Structural Equation Modelling*. Sebanyak 150 orang yang beragam mengisi kuesioner. Perempuan menyumbang 52% dari responden (78 orang) dan laki-laki 48% (72 orang). Tiga kelompok usia dibentuk: 18–20 tahun (37 responden, 24,7%), 21–25 tahun (44 responden, 29,3%), dan 26–28 tahun (69 responden, 46%). 49 responden (32,7%) memiliki latar belakang sekolah menengah atas/sekolah kejuruan, 20 responden (13,3%) memiliki gelar diploma, 77 responden (51,3%) memiliki gelar sarjana (S1), 3 responden (2%) memiliki gelar magister (S2), dan 1 responden (0,7%) memiliki gelar doktor (S3). 97 responden (64,7%) adalah karyawan tetap dan 53 responden (35,3%) adalah pekerja kontrak. Sebagian besar responden melaporkan pengalaman kerja 1–2 tahun (73 responden atau 48,7%), 3–5 tahun (63 responden atau 42%), dan 6–10 tahun (14 responden atau 9,3%). Berdasarkan posisi pekerjaan, 32 responden (21,3%) adalah non-staf, 84 responden (56%) adalah staf, 16 responden (10,7%) adalah supervisor, dan 18 responden (12%) adalah manajer.

Outer Model

Dalam outer model, terdapat dua jenis pengujian yaitu: uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam konteks SEM/PLS-SEM, validitas dibagi menjadi beberapa jenis: validitas diskriminan dan validitas konvergen (Hair et al., 2019).

Uji Validitas

Menurut analisis Kriteria Fornell-Larcker SmartPLS3, setiap variabel bersifat unik. Pengawasan yang abusive memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0.846, lebih tinggi daripada kepuasan kerja (0.624), kerendahan hati atasan (0.341), dan kinerja karyawan (0.228). AVE kepuasan kerja sebesar 0,913 memiliki hubungan terkuat dengan pengawasan yang abusive sebesar 0,624, yang berada di bawah AVE, menunjukkan kemandiriannya. Hubungan positif yang signifikan antara pengawasan yang abusive dan kepuasan kerja sebesar 0,624 tidak mengancam validitas diskriminan karena nilai AVE masih lebih tinggi. Analisis ini mengonfirmasi bahwa variabel-variabel dalam studi ini diukur dengan akurat tanpa multikolinearitas, memverifikasi hubungan di antara mereka.

Validitas Konvergen

Analisis menunjukkan validitas konvergen untuk semua variabel. Semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5 (Hair dkk., 2019), dengan kepuasan kerja memiliki AVE tertinggi sebesar 0,833 atau 83,3%, menunjukkan akurasi pengukuran yang sangat tinggi. Pengawasan yang abusive memiliki AVE tinggi sebesar 0,716 atau 71,6%, sementara kinerja karyawan memiliki AVE terendah sebesar 0,621 atau 62,1% namun masih memenuhi kriteria. Model pengukuran konvergen valid karena semua indikator mewakili variabel yang diinginkan tanpa varians yang signifikan.

Uji Reliabilitas

Keandalan model dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan rho_A, dengan semua variabel memenuhi standar keandalan. Nilai Composite Reliability untuk semua variabel sangat tinggi (>0.937), melebihi ambang batas minimum 0.7, menunjukkan konsistensi internal yang sangat kuat di antara indikator-indikator. Kinerja karyawan mencatat CR sebesar 0.952, menunjukkan bahwa indikator kinerja saling terkait erat. Keandalan ini diperkuat oleh nilai Cronbach's Alpha yang sangat tinggi (>0.900) dan rho_A >0.901 , yang mengonfirmasi stabilitas pengukuran bahkan dalam model dengan sedikit atau indikator yang kompleks. Tingkat keandalan yang luar biasa ini, terutama pada sampel Gen Z di Tangerang, menunjukkan bahwa studi ini dapat menghasilkan data yang konsisten, memungkinkan analisis mediasi kepuasan kerja dilakukan secara metodologis.

Inner Model

Model ini menunjukkan hubungan jalur antara variabel yang dievaluasi melalui nilai R-square dan Koefisien Jalur. R-square adalah ukuran statistik yang menunjukkan proporsi variansi pada variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen dalam suatu model, dengan nilai berkisar antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai R-square, semakin baik

kemampuan prediktif model tersebut. Sementara itu, Koefisien Jalur menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel. Nilainya berkisar antara -1 hingga +1. Nilai positif menunjukkan pengaruh langsung, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan terbalik. Dengan menggabungkan kedua indikator ini, model internal tidak hanya memvalidasi signifikansi hubungan yang dihipotesiskan tetapi juga mengukur kemampuan variabel independen untuk memprediksi perubahan pada variabel dependen, sehingga memberikan gambaran komprehensif.

R-Square

Berdasarkan nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan, pengawasan yang kasar, kerendahan hati atasan, dan kepuasan kerja hanya menjelaskan 13,7% dari kinerja karyawan Gen Z di Tangerang. Nilai yang rendah ini menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model. Kerendahan hati atasan dan pengawasan yang kasar mempengaruhi kepuasan kerja Gen Z, yang memiliki nilai R-square sebesar 0,406 atau 40,6%. Nilai R-square yang disesuaikan mendekati 0,119 untuk kinerja dan 0,398 untuk kepuasan kerja menunjukkan bahwa model tidak terlalu pas. Analisis ini sesuai dengan analisis jalur sebelumnya, yang menunjukkan fungsi mediasi yang bertentangan dari pekerjaan dalam menjelaskan variansi rendah kinerja akibat karakteristik generasional dan kondisi lokal yang unik.

F Square

Pengawasan yang abusive secara moderat mengurangi kepuasan kerja ($f = 0.497$) dan sedikit mempengaruhi kinerja karyawan ($f = 0.124$). Kepuasan kerja secara lemah meningkatkan kerendahan hati supervisor ($f = 0.096$). Kerendahan hati supervisor tidak berpengaruh pada pengawasan yang abusive ($f = 0.011$) atau kinerja karyawan ($f = 0.027$). Data ini menunjukkan bahwa pengawasan yang abusive paling penting bagi kebahagiaan kerja, tetapi kerendahan hati supervisor belum meningkatkan kinerja atau mengubah kebiasaan pengawasan yang negatif. Intervensi harus mengurangi pengawasan yang abusive.

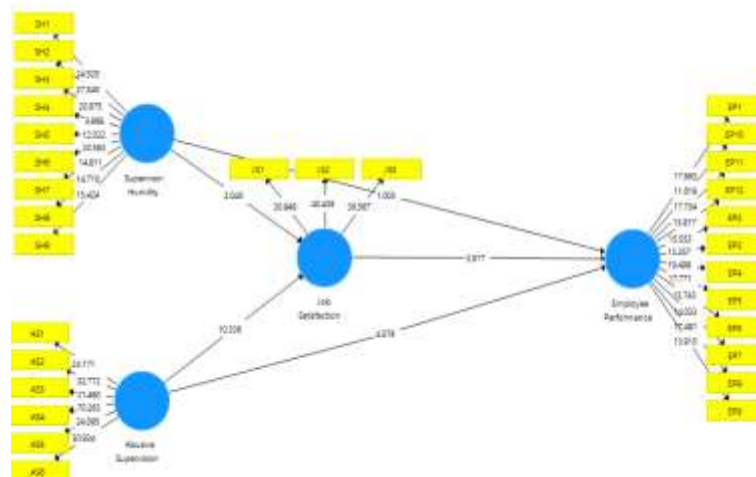
Model Fit

Model fit studi menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0.069 menandakan kesesuaian model dan data empiris, sementara nilai NFI sebesar 0.795 menunjukkan bahwa kompleksitas atau faktor yang tidak terukur mencegah model menjadi optimal dibandingkan dengan baseline. Karena sensitivitasnya terhadap ukuran sampel yang besar, nilai Chi-Square yang tinggi sebesar 760,701 perlu diinterpretasikan, sementara residu perlu

diperbaiki pada 2,211 dan 0,986. Secara keseluruhan, SRMR memenuhi kriteria, namun perbedaan antara NFI dan Chi-Square menyarankan untuk mengevaluasi ulang model atau menambahkan indeks untuk analisis yang lebih lengkap (Hair *et al.*, 2019).

Path Coefficients

Analisis menunjukkan bahwa pengawasan yang abusive memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan ($0.426 < 0.001$) tetapi tidak memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja ($0.578 < 0.001$). Peningkatan kepuasan kerja berdampak negatif terhadap kinerja karyawan ($-0.374 < 0.001$), fenomena yang diamati oleh Generasi Z akibat ekspektasi lingkungan kerja yang tidak terpenuhi. Meskipun kerendahan hati supervisor tidak secara langsung berdampak pada kinerja ($0.104 < 0.316$), hal itu berdampak positif terhadap kepuasan kerja ($0.136 < 0.05$), menunjukkan bahwa hal itu berdampak tidak langsung pada kinerja melalui kebahagiaan kerja. Pengawasan yang abusive meningkatkan kinerja secara instan tetapi menurunkan kepuasan kerja, sementara kerendahan hati atasan mungkin mempromosikan kepuasan tanpa secara langsung meningkatkan produktivitas. Data ini menunjukkan kompleksitas dinamika Generasi Z di Tangerang, di mana kebahagiaan kerja tidak selalu memprediksi kinerja.



Gambar 2. Path Diagrams

Berdasarkan Path Diagrams sebagaimana gambar 2 diatas, maka dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis

Hubungan	T-Statistics	P-Values	Hasil
----------	--------------	----------	-------

H1	<i>Supervisor humility</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	2,045	0,041	Diterima
H2	<i>Abusive supervision</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Job satisfaction</i>	10,336	0,000	Diterima
H3	<i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee performance</i>	3,917	0,000	Diterima
H4	<i>Supervisor humility</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee performance</i>	1,003	0,316	Ditolak
H5	<i>Abusive supervision</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Employee performance</i>	4,579	0,000	Diterima
H6	<i>Job Sastisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>Supervisor humility</i> dan <i>Employee Performance</i>	1,729	0,084	Ditolak
H7	<i>Job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>Abusive supervision</i> dan <i>Employee performance</i>	3,416	0,001	Diterima

Pembahasan

Hubungan *Supervisor Humility* terhadap *Job Satisfaction*

Koefisien positif dengan nilai tinggi, seperti SH1 (24,524) dan SH2 (27,245), menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kerendahan hati atasan (SH) dan kepuasan kerja (JS). Kerendahan hati pemimpin meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Zhong et al., 2020). Pemimpin yang rendah hati menerima masukan, mengakui kontribusi karyawan, dan menghargai prestasi mereka. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, di mana karyawan merasa dihargai, didengar, dan didorong untuk berkembang (Ansong et al., 2024). Kondisi semacam ini meningkatkan kebahagiaan kerja.

Hubungan *Abusive Supervision* Terhadap *Job Satisfaction*

Analisis data menunjukkan adanya hubungan negatif antara pengawasan yang abusive dan kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 10,593. Tingkat pengawasan yang abusive yang lebih tinggi mengurangi kepuasan kerja karyawan (Ronen & Magda, 2020). Berdasarkan pernyataan AS1 dan AS6, pengawasan yang abusive mencakup atasan yang merendahkan karyawan dan merusak harga diri mereka. Perilaku semacam ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman dan penuh tekanan, di mana karyawan merasa tidak

dihargai, sehingga menurunkan kepuasan kerja (Wang et al., 2022). Pengawasan yang abusive merusak lingkungan kerja dan menurunkan produktivitas karyawan.

Hubungan *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance*

Nilai koefisien yang tinggi dalam pernyataan JS2 (40,439) menunjukkan hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja (JS) dan kinerja karyawan (EP). Kepuasan kerja yang lebih tinggi mengarah pada kinerja kerja harian yang lebih tinggi (Carvalho dkk., 2020). JS1, "Saya puas dengan pekerjaan saya," menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang mengarah pada perilaku produktif, seperti EP10, "Saya menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu." Karyawan yang lebih bahagia lebih bersemangat, berkomitmen, bekerja lebih keras, dan berkolaborasi lebih baik (Dhamija dkk., 2019). Kepuasan kerja merupakan ukuran kesejahteraan karyawan dan faktor kunci dalam peningkatan kinerja organisasi.

Hubungan *Supervisor Humility* Dan *Employee Performance*

Nilai koefisien yang menguntungkan seperti pernyataan SH9 (15,424) menunjukkan adanya hubungan yang menguntungkan antara kerendahan hati atasan (SH) dan kinerja karyawan (EP). Semakin rendah hati seorang CEO, semakin baik kinerja karyawannya (Yang et al., 2022). Pernyataan SH7 menggambarkan pemimpin yang rendah hati sebagai "pemimpin yang bersedia belajar dari karyawan." Sikap-sikap ini menciptakan lingkungan kerja yang menghormati dan kolaboratif. Dalam lingkungan seperti itu, karyawan merasa aman, bekerja secara efisien, dan memperoleh kepercayaan diri dalam mengambil inisiatif (Liu et al., 2024). Hipotesis ditolak karena kepatuhan karyawan terhadap SOP dan tingkat kesalahan yang rendah telah menjadi faktor penentu utama, sehingga faktor psikologis seperti kerendahan hati atasan tidak mempengaruhi produktivitas.

Hubungan *Abusive Supervision* Dan *Employee Performance*

Hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan negatif yang konsisten antara *abusive supervision* (AS) dan *employee performance* (EP) sebagaimana tercermin dari nilai koefisien seperti AS1 (70.263). hal ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat abusive yang dilakukan pemimpin, maka semakin rendah kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan (Lyubykh et al., 2022). *Abusive supervision* dapat berupa perilaku seperti mempermalukan karyawan didepan umum, membentak tanpa alasan yang jelas (pernyataan AS4), hingga melanggar janji yang pernah diutarakan (pernyataan AS5). Perilaku seperti ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat secara emosional, penuh tekanan, dan mengakibatkan semangat kerja karyawan menurun (Zhongjie, 2023). Maka dari itu,

pemimpin yang tidak bersikap manusiawi dan memperlakukan karyawan dengan kasar berisiko menurunkan efektivitas kerja karyawan.

Mediasi *Job Satisfaction* Terhadap Hubungan *Supervisor Humility* Dan *Employee Performance*

Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja (JS) berperan sebagai mediator positif dalam hubungan antara kerendahan hati atasan (SH) dan kinerja karyawan. Nilai koefisien positif pada SH => JS (+24,525) dan JS => EP (+39,567) membuktikan hal ini. Hal ini menunjukkan bahwa SH meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang rendah hati yang mengakui kesalahan, menghargai ide karyawan, dan terbuka terhadap saran menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung (Liu et al., 2024). Kepuasan kerja dan perilaku kerja meningkat ketika karyawan merasa dihargai dan didengarkan (Yang et al., 2022). Oleh karena itu, hipotesis ditolak karena kebahagiaan kerja tidak terkait dengan produktivitas tanpa tantangan kerja.

Mediasi *Job Satisfaction* Terhadap Hubungan *Abusive Supervision* Dan *Employee Performance*

Menurut analisis, kepuasan kerja (JS) berperan sebagai mediator negatif dalam hubungan antara pengawasan yang abusive (AS) dan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai koefisien antara AS => JS (10.336) dan JS => EP (3.917). Ketika seorang atasan menghina, memarahi, atau mengabaikan karyawan, hal itu menurunkan kepuasan kerja (Gallegos et al., 2021). Kepemimpinan yang merusak menyebabkan ketidakpuasan kerja, penundaan, dan kepuasan kerja yang rendah, yang pada gilirannya menurunkan kualitas output, efisiensi, dan kerja tim (Gao, 2024).

SIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa *supervisor humility* memiliki pengaruh terbatas terhadap kepuasan dan kinerja kerja karyawan di industri manufaktur Tangerang, karena karyawan lebih mengutamakan kejelasan instruksi dan insentif finansial daripada kepemimpinan partisipatif. *Abusive supervision* juga tidak secara signifikan menurunkan kinerja, sebab produktivitas didorong oleh sistem reward berbasis output. Oleh karena itu, perusahaan disarankan mengembangkan model kepemimpinan hibrid yang menyeimbangkan arahan operasional dan kesejahteraan psikologis. Penelitian selanjutnya perlu memperluas cakupan ke sektor non-manufaktur, mempertimbangkan variabel

moderator seperti sistem kompensasi, serta menggunakan pendekatan longitudinal untuk memahami dinamika kepemimpinan lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Afshan, G., Kashif, M., Sattayawaksakul, D., Cheewaparakobkit, P., & Wijenayake, S. (2022). Abusive supervision, supervisor undermining, and turnover intentions: mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners. *Management Research Review*, 45(11), 1479–1502. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0240>
- Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & Dr. George, S. (2017). *Job satisfaction and Employee Performance: a Theoretical Review of The Relationship Between The Two Variable. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1–20.
- Amelya, R., Kustiawan, U., & Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, P. (2023). Management Characteristics as Determinants of Employee Creativity: Interactional And Distributive Justice on Employee *Job satisfaction* Under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). *Jurnal Ekonomi*, 12(03), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Ampofo, E. T., Ampofo, C., Nkrumah, S., & Ameza-Xemalordzo, E. B. (2023). The Effect of Supervisor's Abuse on Hotel Employees' Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Work Engagement. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 24(4), 429–452. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2052395>
- Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of *job satisfaction* and employee engagement. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166>
- Beal, B. (2017). Leaders' courage in showing humility: Benefit of willingness to embrace followers' input. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 28–30. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2017-0004>
- Carvalho, da C., Adelina, Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation On *Job satisfaction* And Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), Carvalho, da C., Adelina, Riana, I. G., Soares,.

- Chen, Y. C., Wu, F. L., Su, H. Y., Weng, C. E., & Yu, W. P. (2024). Correlations of factors associated with job values, job stress and *job satisfaction* among hospital nursing assistants. *Nursing Open*, *11*(7), 1–9. <https://doi.org/10.1002/nop2.2222>
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *28*(2), 169–184. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>
- De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive Supervisor Behaviors and Employee Performance: The Serial Mediation of Workplace Spirituality and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, *11*(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking*, *26*(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. M. (2019). *Job satisfaction* and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, *25*(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). *Abusive supervision* and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust. *International Journal of Innovation Science*, *13*(5), 709–731. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2020-0121>
- Fujii, M. (2024). Does leadership humility foster salesperson creativity? The serial mediating role of *job satisfaction* and knowledge sharing. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2024-0169>
- Gallegos, I., Guàrdia-Olmos, J., & Berger, R. (2021). Abusive Supervision: A Systematic Review and New Research Approaches. *Frontiers in Communication*, *6*(January), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.640908>
- Gao, M. (2024). How *Abusive supervision* Affects Job Performance- From Both Direct and Indirect Perspectives. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, *9*(2018), 438–449. <https://doi.org/10.62051/4wvf5j52>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Harsanto, B. (2017). Eco-Innovation Research in Indonesia: A Systematic Review and Future Directions. *Journal of STI Policy and Management*, 2(2), 163–178.
- Hassan, M., Khan, S., & Wajidi, F. (2019). Abusive Supervision, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Market Forces*, 14(2), 36–55. <http://www.pafkiet.edu.pk/marketforces/index.php/marketforces/article/view/397>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of *job satisfaction* on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Kashif, M., Naheed, R., & Wijenayake, S. (2023). Rethinking abusive supervision: Antecedents and reparative mechanisms of abusive supervision, including supervisor frustration, coworker support, guilt, and supervisor ocb in a mediated-moderation model. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 25(1), 108–131. <https://doi.org/10.5209/rpub.75739>
- Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and How Subordinate Performance Leads to Abusive Supervision: A Social Dominance Perspective. *Journal of Management*, 44(7), 2801–2826. <https://doi.org/10.1177/0149206316653930>
- Konečnik Ruzzier, M., Ruzzier, M., & Hisrich, R. D. (2014). Value, satisfaction and customer loyalty. *Marketing for Entrepreneurs and SMEs*, November. <https://doi.org/10.4337/9781781955970.00008>
- Li, J. (2016). Humility in learning: A Confucian perspective. *Journal of Moral Education*, 45(2), 147–165. <https://doi.org/10.1080/03057240.2016.1168736>
- Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
- Lyubykh, Z., Bozeman, J., Hershcovis, M. S., Turner, N., & Shan, J. V. (2022). *Employee performance* and abusive supervision: The role of supervisor over-attributions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 125–145. <https://doi.org/10.1002/job.2560>
- Mellor, S., & Elliott, R. (2023). Nonunion Supervisors' Humility at Work and Union Intolerance: An Exploratory Study Centered on One Hypothesis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09482-1>
- Miao, S., Fayzullaev, A. K., & Dedahanov, A. T. (2020). Management characteristics as determinants of employee creativity: The mediating role of employee job satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/su12051948>

- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations, 58*(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Halvorsen, B., & Staples, W. (2020). Leader Humility and Knowledge Sharing Intention: A Serial Mediation Model. *Frontiers in Psychology, 11*(December), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560704>
- Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2023). The influence of *abusive supervision* on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestao, 30*(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0025>
- Ou, A. Y., Seo, J. J., Choi, D., & Hom, P. W. (2017). When can humble top executives retain middle managers? the moderating role of top management team faultlines. *Academy of Management Journal, 60*(5), 1915–1931. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1072>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management, 44*(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal, 55*(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science, 24*(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Peng, Y., Tian, J., Zhou, X., & Wu, L. (2023). How and when does leader humility promote followers' proactive customer service performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(5), 1585–1601. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0369>
- Pratama, R. A., Prasetyo, W. B., & Ramli, A. H. (2024). E-Service Quality, E-Trust, E-Satisfaction And E-Loyalty In Online Shopping. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 11*(3), 1377–1388. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2313>
- Rachman, M. M. (2021). The Impact of Work Stress and the Work Environment in the Organization: How *Job satisfaction* Affects Employee Performance? *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 09*(02), 339–354. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92021>

- Ramdani, D. T. (2023). *Employee performance Improvement in Humble Leadership, Servant Leadership and Employee Innovation Behavior*. 3(1), 249–262. <https://doi.org/10.53067/ije3.v3i1>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and *job satisfaction* on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Ronen, S., & Magda, D. 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*, 30(2), 75–81.
- Sari, M., Dahrani, & Sagala, N. A. (2023). Determinants of *employee performance* at public hospitals in Indonesia: Examining the moderating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 57–68. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.06](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.06)
- Serafim, A., Veloso, C. M., Rivera-Navarro, J., & Sousa, B. (2024). Emotional Intelligence and Internal Marketing as Determinants of *Job satisfaction* and Satisfaction with Life among Portuguese Professionals. *Sustainability (Switzerland)*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/su16051932>
- Shahzad, I. A., Farrukh, M., Kanwal, N., & Sakib, A. (2018). Decision-making participation eulogizes probability of behavioral output; job satisfaction, and *employee performance* (evidence from professionals having low and high levels of perceived organizational support). *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(3), 321–339. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-01-2018-0006>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and *job satisfaction* on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418–427. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01012.x>
- Sumayya, U. (2020). Role of social media in enhancing employee performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 5802–5814. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i4/pr2020387>

- Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, *34*(5), 1036–1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Wang, H., & Tang, T. (2022). How daily supervisor abuse and coworker support affect daily work engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*(July), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.880528>
- Wang, I.-A., Lin, S. Y., Chen, Y. S., & Wu, S. T. (2022). The influences of *abusive supervision* on *job satisfaction* and mental health: the path through emotional labor. *Personnel Review*, *51*(2), 823–838. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0465>
- Wang, Y., Luo, W., Zhang, J., & Guo, Y. (2019). More humility, less counterproductive work behaviors? The role of interpersonal justice and trust. *Frontiers of Business Research in China*, *13*(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0069-7>
- Watkins, C. E., Hook, J. N., Mosher, D. K., & Callahan, J. L. (2019). Humility in clinical supervision: Fundamental, foundational, and transformational. *Clinical Supervisor*, *38*(1), 58–78. <https://doi.org/10.1080/07325223.2018.1487355>
- Wisal, A., Jamal, K., & Ghayur, A. (2016). Impact of *abusive supervision* on *job satisfaction* and turnover intention: role of power distance as a moderator. *City University Research Journal*, *06*(01), 122–136. <http://www.cityuniversity.edu.pk/curj/Journals/Journal/Jan2016/artcile10a.pdf%0Ahttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/31347425%0Ahttps://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638237.2019.1644489>
- Wright, J. C., Nadelhoffer, T., Perini, T., Langville, A., Echols, M., & Venezia, K. (2017). The psychological significance of humility. *Journal of Positive Psychology*, *12*(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1167940>
- Yang, B., Shen, Y., & Ma, C. (2022). Humble Leadership Benefits Employee Job Performance: The Role of Supervisor–Subordinate Guanxi and Perceived Leader Integrity. *Frontiers in Psychology*, *13*(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936842>
- Zhang, X., & Yu, J. (2022). Impact of *Abusive supervision* on Psychological Engagement and Absorptive Capacity Among Students: Mediating Role of Knowledge Hiding. *Frontiers in Psychology*, *12*(February), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.818197>

- Zhao, T. (2018). The Effect of *Abusive supervision* on Job Performance: The Role of Leadership Identification and Subordinates' Tradition. *Research in Economics and Management*, 3(2), 149. <https://doi.org/10.22158/rem.v3n2p149>
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1), 19–36. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0124>
- Zhong, Y., & Moon, H. (2020). What Drives Customer Satisfaction, Loyalty, and Happiness in Fast-Food Restaurants in China? Perceived Price, Service Quality, Food Quality, Physical Environment Quality, and the Moderating Role of Gender. *MDPI*, 8(2), 480–492.
- Zhongjie, Y. (2023). The Effects of *Abusive supervision* on Employee Performance. *International Journal of Sciences*, 12(09), 1–6. <https://doi.org/10.18483/ijsci.2719>