



Pengaruh Kepemimpinan Otoriter dan *Abusive Supervision* terhadap Perilaku Proaktif Bawahan dengan *Perceived Powerlessness* sebagai Variabel Mediasi: Studi Empiris pada Institusi Kepolisian di Indonesia

Josina Lambiombir^{1*}

¹Hukum, Sekolah Pascasarjana, Universitas Islam Riau Pekanbaru, 28266, Indonesia.

Corresponding Author: josina.lambiombir@gmail.com

Info Artikel

Kata Kunci:
Kepemimpinan otoriter,
Perilaku proaktif,
Kepolisian

Diterima:
23 September 2024
Disetujui:
3 November 2024

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk merencanakan, memahami, dan implementasi penerapan manajemen kurikulum sekolah islam terpadu di SDIT Fadhilah Kota Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif karena data disajikan dalam bahasa deskriptif. Kesimpulan dari penelitian ini dimulai dengan perencanaan kurikulum, prinsip-prinsip manajemen yang digunakan untuk menerapkan manajemen kurikulum sekolah Islam terpadu di SDIT Fadhilah Kota Pekanbaru: memanfaatkan analisis SWOT, lokakarya kurikulum, menyusun tim untuk membuat kurikulum, dan membuat kurikulum akhir; Kedua, membuat kurikulum: Langkah selanjutnya dalam mempraktekkan kurikulum adalah melakukan evaluasi diri sekolah (EDS), kemudian membuat kalender pendidikan, RPP, program kegiatan sekolah, tugas guru, dan tim untuk menyusun dan mengembangkan dokumen. Keempat, supervisi dan evaluasi kurikulum, khususnya pengembangan guru di bawah supervisi, evaluasi kinerja, pengukuran sikap, penggunaan portofolio, dan self assessment hasil kerja, serta penilaian pencapaian kompetensi siswa melalui tes tertulis, lisan, dan tidak tertulis. Guru melaksanakan kurikulum sesuai dengan tugas dan jadwal yang telah ditetapkan dengan menggunakan pola kurikulum terpadu.

1. LATAR BELAKANG

Di tempat kerja, para pemimpin memiliki daftar tugas yang panjang yang mencakup kegiatan seperti menciptakan visi, mengembangkan strategi, membangun tim, dan memotivasi bawahan (Jones, 1983; Krackhardt, 1990). Kegiatan-kegiatan ini adalah untuk mencapai hasil yang berhubungan dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Goleman, 2000). Untuk mencapai tujuan organisasi, para pemimpin sering merasakan kebutuhan mendesak untuk mendisiplinkan tindakan bawahan sebagai sarana untuk mengubah kontribusi bawahan menjadi hasil yang telah ditetapkan organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan ini, para pemimpin dapat mengambil tindakan korektif dan menampilkan perilaku pengendalian (Fortado, 1994).

Ada sejumlah pendekatan untuk gaya kepemimpinan pengendalian, dan penelitian-penelitian sebelumnya memiliki dua pendekatan dalam hal tersebut (Black, 1984; Diefenbach & Sillince, 2011; Fortado, 1994). Yang pertama adalah pendekatan "Lakukan apa yang saya katakan" (Goleman, 2000), sering dijalankan sebagai kepemimpinan otoriter atau otokratis (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Schaubroeck et al., 2017). Pendekatan ini merupakan pendekatan formal yang menekankan

pembatasan otonomi pengikut dan penentuan nasib sendiri, di mana para pemimpin mengontrol pengikut melalui prosedur dan aturan impersonal (Bowen *et al.*, 1991).

Yang kedua adalah pendekatan pengendalian informal, yang ditampilkan selama interaksi sosial, dengan abusive supervision (pengawasan yang kasar) sebagai contoh tipikal (Ferris *et al.*, 2007; Khan *et al.*, 2018). Para pemimpin yang melakukan abusive supervision berpikir bahwa “Biarkan mereka membenci saya, selama mereka takut kepada saya.” Pemimpin seperti itu mungkin ingin (a) mengingatkan pengikut untuk berhati-hati di tempat kerja (Frazier & Bowler, 2015), (b) mencegah penyimpangan atau kinerja yang buruk (Lian *et al.*, 2014; Walter *et al.*, 2015), atau (c) mendisiplinkan kinerja pengikut pada tingkat yang diinginkan para pemimpin (Khan *et al.*, 2018).

Penelitian sebelumnya dengan menggunakan sampel dari karyawan yang bekerja pada perusahaan teknologi di China telah menemukan bahwa pengendalian perilaku oleh pemimpin seperti kepemimpinan otoriter dan abusive supervision dapat menimbulkan “followers’ perceived powerlessness” (ketidakberdayaan yang dirasakan oleh bawahan) yang pada akhirnya akan mengurangi perilaku proaktif individu di tempat kerja (Li *et al.*, 2017). Namun, bukti empiris yang mencoba menjelaskan bagaimana dan mengapa pengendalian perilaku seperti kepemimpinan otoriter dan abusive supervision dapat berhubungan dengan followers’ perceived powerlessness dan perilaku proaktif individu di tempat kerja pada organisasi/institusi di Indonesia, khususnya pada institusi kepolisian masih belum dieksplorasi.

Penelitian ini berasumsi bahwa pendekatan dalam gaya kepemimpinan pengendalian berbeda dalam satu aspek penting yaitu dasar kekuasaan yang memberdayakan pemimpin mengendalikan perilaku (Balsler & Stern, 1999). Meskipun perilaku seperti kepemimpinan otoriter lebih didasarkan pada otoritas sah pemimpin (formal), perilaku pengendalian informal, seperti abusive supervision, memanfaatkan paksaan pribadi (French & Raven, 1959). Terlepas dari basis kekuatan mana yang digunakan masing-masing, kedua pendekatan berfokus pada pembagian kekuasaan vertikal dan asimetris antara pemimpin dan pengikut yang “dipermanenkan oleh aturan dan peraturan yang berlaku serta tindakan sosial” (Diefenbach & Sillince, 2011, p. 1518), dan kedua pendekatan menghilangkan pengikut dari rasa personal power (kekuasaan pribadi).

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teori atau pendekatan social control (Black, 1984; Diefenbach & Sillince, 2011; Fortado, 1994) untuk mengusulkan efek yang saling menggantikan antara bentuk-bentuk perilaku pengendalian pemimpin ini pada followers’ sense of power (kekuasaan yang dirasakan oleh bawahan), yang sangat penting untuk mendorong perilaku proaktif (yaitu, tindakan antisipatif untuk memulai perubahan pada lingkungan kerja; Grant & Ashford, 2008). Perilaku proaktif bersifat agen dan berorientasi pada perubahan dan bertujuan untuk mengubah aturan dan metode yang ada yang digunakan di tempat kerja (Grant & Ashford, 2008; Griffin *et al.*, 2007; Parker & Collins, 2010). Oleh karena itu, penelitian ini berasumsi bahwa upaya pengendalian pemimpin tingkat tinggi (kepemimpinan otoriter dan abusive supervision) akan menimbulkan “followers’ perceived powerlessness” (ketidakberdayaan yang dirasakan oleh bawahan) yaitu persepsi seseorang tentang ketidakmampuan mereka untuk mempengaruhi orang lain di tempat kerja (Anderson *et al.*, 2012), yang pada akhirnya akan mengurangi perilaku proaktif bawahan.

2. METODE PENELITIAN

Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari hingga Juli 2022 di salah satu institusi Kepolisian Resort di Provinsi Riau, Indonesia. Data diperoleh dari petugas kepolisian yang bertugas di wilayah tersebut.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode cross-sectional, yang dirancang untuk menguji dan menjelaskan dampak kepemimpinan otoriter dan abusive supervision terhadap perilaku proaktif bawahan. Penelitian ini juga menginvestigasi peran mediasi dari perceived powerlessness dalam hubungan tersebut.

Analisa Data

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS), yang memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara simultan. Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS), yang memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara simultan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan otoriter

Seperti yang telah di uraikan secara ringkas pada bab sebelumnya bahwa kepemimpinan otoriter dalam penelitian ini mengadopsi defenisi yang telah dikembangkan oleh Farh *et al.* (2008) yaitu perilaku pemimpin yang menegaskan otoritas dan pengendalian yang kuat atas bawahan dan menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi dari bawahan. Variabel ini diukur melalui item-item pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Cheng *et al.* (2003) dalam Bahasa asli yaitu Bahasa Inggris.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Kepemimpinan Otoriter

No	Item Pertanyaan	Mean (M)	Rata-rata per variabel (M1)
1	Atasan langsung saya mengharuskan saya untuk mematuhi semua instruksinya.	5.15	
2	Atasan langsung saya selalu menunjukkan perilakunya yang suka memerintah di hadapan para bawahan.	3.60	
3	Atasan langsung saya yang menentukan mana keputusan yang penting dan mana yang tidak.	5.43	4.57
4	Atasan langsung supervisor saya, bawahan yang memenuhi standar adalah bawahan yang mematuhi semua perintahnya.	4.78	
5	Untuk menyelesaikan sesuatu, kami harus mengikuti aturan atasan langsung kami. Jika tidak, dia akan memberikan hukuman yang keras pada kami.	3.88	

Keterangan: n (sampel = 382), M = mean (rata-rata per item pertanyaan), M1 = rata-rata per variabel

Tabel 1 menunjukkan sebuah statistik deskriptif mengenai variabel dari kepemimpinan otoriter. Item pertanyaan pertama pada pengukuran variabel kepemimpinan otoriter adalah “atasan langsung saya mengharuskan saya untuk mematuhi semua instruksinya.” Rata-rata (M) responden menilai item pertanyaan ini adalah 5,15. Sehingga hasil penelitian tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata responden menilai skor pada item ini cenderung tinggi.

Abusive supervision

Seperti yang telah di uraikan secara ringkas pada bab sebelumnya bahwa abusive supervision dalam penelitian ini mengadopsi defenisi yang telah dikembangkan oleh Tepper (2000) yaitu pemimpin yang terlibat dalam perilaku yang tidak bersahabat (antagonis) atau kasar yang bersifat nonfisik pada bawahannya.

Tabel 2 menunjukkan sebuah statistik deskriptif mengenai variabel dari abusive supervision. Secara keseluruhan, rata-rata (M1) responden menilai variabel abusive supervision adalah 1,90. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai skor variabel abusive supervision cenderung rendah.

Hasil pengujian common method variance (CMV)

Penelitian ini mengumpulkan data pada waktu dan sumber yang sama. Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa data tersebut masih berpotensi menghasilkan common method variance (CMV).

Untuk memastikan bias metode umum dapat dikendalikan, penelitian ini menggunakan full collinearity variance inflation factors (VIFs) untuk mengevaluasi apakah data dalam penelitian memiliki masalah CMV atau tidak.

Hasil pengujian juga menghitung indeks Goodness of Fit (GoF). Indeks GoF bertujuan untuk mengevaluasi kecocokan model outer dan inner pada PLS (Tenenhaus et al., 2005). Nilai batas untuk GoF adalah 0,1 (kecil), 0,25 (sedang), dan 0,36 (besar) (Wetzels et al., 2009). Nilai GoF dalam penelitian ini adalah 0,334, yaitu sama besar dari nilai ambang batas 0,25. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini berkinerja baik (Wetzels et al., 2009).

Tabel 2. Statistik Deskriptif Abusive Supervision

No	Item Pertanyaan	Mean (M)	Rata-rata per variabel (M1)
1	Atasan langsung saya selalu mengejek saya	1.97	
2	Atasan langsung saya selalu mengatakan pikiran atau perasaan saya bodoh	1.92	
3	Atasan langsung saya selalu merendahkan saya di depan orang lain	1.85	1.90
4	Atasan langsung saya selalu kasar kepada saya	1.86	
5	Atasan langsung saya selalu mengatakan bahwa saya tidak kompeten	1.92	

Keterangan: n (sampel = 382), M = mean (rata-rata per item pertanyaan), M1 = rata-rata per variabel

Implikasi teoritis (kontribusi teoritis)

Model dan temuan pada penelitian ini dapat memperluas literatur yang ada saat ini dalam beberapa hal. Pertama, penelitian ini memperluas penelitian terkini tentang perilaku kontrol pemimpin dengan menggambarkan tumpang tindih dan perbedaan antara dua bentuk utama perilaku kontrol pemimpin (yaitu, menekan bawahan untuk mengikuti aturan dan mengirimkan sinyal peringatan halus). Meskipun literatur kepemimpinan telah memberi banyak perhatian pada perilaku kontrol pemimpin ini, investigasi dan diskusi semacam itu sebagian besar terpisah, tanpa integrasi. Akibatnya, penelitian sebelumnya belum membahas sejauh mana mereka menggunakan efek yang serupa, berbeda, atau bahkan saling melengkapi saat membentuk perilaku terkait pekerjaan pengikut secara umum dan tindakan proaktif pada khususnya. Penelitian ini menghubungkan kedua bentuk perilaku kontrol pemimpin dengan basis kekuasaan yang berbeda dan dengan demikian mengusulkan efek yang saling menggantikan antara kepemimpinan otoriter dan abusive supervision dalam memengaruhi perilaku proaktif bawahan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap dan akurat tentang upaya pengendalian pemimpin, penelitian harus dilakukan dengan mengadopsi pendekatan menyeluruh untuk menjelaskan efek bersama mereka daripada memeriksanya secara terpisah.

Kedua, penelitian ini menggunakan perspektif pengendalian sosial (Black, 1984; Diefenbach & Sillince, 2011; Fortado, 1994) untuk memperhitungkan konsekuensi yang merugikan dari kepemimpinan otoriter dan abusive supervision untuk perilaku proaktif bawahan. Dalam literatur kepemimpinan otoriter dan abusive supervision, ada beberapa perspektif (misalnya, rasa hormat otonom, kondisi psikologis, motivasi intrinsik, identitas sosial) yang menggambarkan asosiasi negatif dari dua bentuk perilaku pemimpin ini dengan perilaku proaktif bawahan (Burris et al., 2008; Ouyang et al., 2015; Zhang et al., 2014; Zhang et al., 2015). Perspektif ini, bagaimanapun, mencurahkan lebih banyak perhatian pada konsekuensi relasional dan bagaimana kepemimpinan otoriter dan abusive supervision merusak motivasi intrinsik individu untuk terlibat dalam perilaku proaktif. Sebaliknya, bagaimana kepemimpinan otoriter dan abusive supervision dapat menimbulkan *employees' perceived powerlessness* (ketidakberdayaan yang dirasakan oleh bawahan) yang mencegah bawahan dari rasa kekuasaan mereka telah mendapat perhatian terbatas, meskipun literatur perilaku proaktif telah mengusulkan dan menemukan bahwa

evaluasi subyektif bawahan atas kekuatan mereka sendiri memainkan peran penting dalam memprediksi perilaku proaktif mereka (Griffin *et al.*, 2007; Parker *et al.*, 2010).

Dengan memahami kepemimpinan otoriter dan abusive supervision sebagai dua bentuk perilaku kontrol pemimpin yang unik namun tumpang tindih, penelitian ini menghubungkan kepemimpinan dan pengawasan tersebut dengan perilaku proaktif pengikut melalui rasionalisasi kekuasaan dan kontrol. Jika dibandingkan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengikut berperilaku kurang proaktif karena kepemimpinan otoriter atau abusive supervision bisa menghancurkan hubungan anggota organisasi dengan organisasinya (Burris *et al.*, 2008; Ouyang *et al.*, 2015) atau karena merusak motivasi intrinsik (Liu *et al.*, 2012; Zhang *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2015), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa employees' perceived powerlessness (ketidakberdayaan yang dirasakan oleh bawahan) berfungsi sebagai jalur alternatif, mendukung nilai perspektif kontrol sosial. Hasil empiris ini patut diperhatikan, karena mengalihkan fokus kepemimpinan otoriter dan abusive supervision dari alasan kuat pengikut untuk terlibat dalam perilaku proaktif menjadi rasa kapasitas dan kelayakan mereka dalam mencapai hasil yang diklaim dari perilaku proaktif ini (Farh & Chen, 2014).

Sampai saat ini, hanya ada tiga studi dalam kepemimpinan otoriter dan literatur abusive supervision yang telah meneliti peran yang dimainkan oleh kekuasaan. Menurut Tepper *et al.* (2009), abusive supervision meningkatkan penyimpangan yang diarahkan oleh atasan dan penyimpangan organisasi ketika mereka mendapatkan keunggulan kekuasaan. Lian *et al.* (2012) menemukan bahwa kekuatan koersif supervisor menentukan bagaimana bawahan terlibat dalam pengendalian diri setelah menghadapi pemimpin yang melakukan abusive supervision. Li *et al.* (2017) menemukan bagaimana kepemimpinan otoriter dan abusive supervision dapat mengurangi kekuasaan yang dirasakan oleh bawahan yang memiliki dampak pada perilaku proaktif. Sementara penelitian yang mencoba menjelaskan bagaimana perspektif pengendalian sosial melalui kepemimpinan otoriter dan abusive supervision untuk perilaku proaktif bawahan pada konteks organisasi di Indonesia, masih jarang dilakukan.

Sehingga, penelitian ini lebih memperluas jalur investigasi yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, penelitian lanjutan dapat memanfaatkan temuan empiris penelitian ini dan membedakan bagaimana generalisasi dari perspektif kontrol sosial mungkin bergantung pada pendekatan khusus sehubungan dengan bagaimana kekuasaan dioperasionalkan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan model berbasis kontrol yang ada pada penelitian ini untuk memperhitungkan jenis hasil lain yang dibentuk oleh kepemimpinan otoriter dan abusive supervision, terutama untuk konsekuensi jangka panjang ketika rasa kekuasaan seseorang dihilangkan atau dikurangi.

Implikasi manajerial (kontribusi manajerial)

Selain manfaat implikasi teoritis, penelitian ini juga memiliki implikasi praktis (kontribusi manajerial) yang penting. Pertama, karena penelitian ini dilakukan dalam konteks Indonesia, khususnya pada petugas kepolisian dan hasil empiris menunjukkan bagaimana kepemimpinan otoriter mungkin memainkan peran dalam membatasi perilaku proaktif bawahan, penelitian ini menunjukkan perlunya alternatif keyakinan yang mengakar kuat yang dianut oleh banyak pemimpin atau manajer di Institusi Kepolisian bahwa kepemimpinan otoriter adalah strategi.

Kepemimpinan yang efektif (Farh & Cheng, 2000). Di Institusi Kepolisian, saat ini bawahan telah memiliki tingkat pendidikan yang lebih baik, menginginkan lebih banyak otonomi, bagian yang lebih besar dari otoritas pengambilan keputusan (diskresi), kesempatan yang lebih besar untuk menggunakan bakat mereka dan berkontribusi pada institusi Kepolisian. Sehingga, pemimpin (manajer) dan organisasi akan mendapat manfaat pengetahuan yang lebih luas dan menjadi lebih sadar akan dampak buruk dari kepemimpinan otoriter.

Kedua, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa employees' perceived powerlessness (ketidakberdayaan yang dirasakan oleh bawahan) mentransmisikan efek kepemimpinan otoriter dan abusive supervision pada perilaku proaktif bawahan. Jika mengubah gaya kepemimpinan seseorang mahal atau memakan waktu, institusi dapat fokus pada metode untuk meningkatkan rasa kekuatan dan

kontrol pribadi bawahan mereka. Misalnya, seperti yang telah dijelaskan oleh Spreitzer (1995) bahwa taktik seperti menerapkan praktik pemberdayaan (empowering), merancang pekerjaan dengan fitur yang lebih otonom, dan memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada bawahan agar efektif dalam membuat mereka merasa kuat (Seppälä *et al.*, 2011).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini secara empiris telah mengkonfirmasi peran kepemimpinan otoriter sebagai pendekatan formal dan *abusive supervision* sebagai metode informal dalam mengendalikan perilaku bawahan pada konteks organisasi khususnya institusi kepolisian di Indonesia. Didasarkan pada perspektif pengendalian sosial, penelitian ini mengklarifikasi kesamaan dan perbedaan antara pendekatan pengendalian formal dan informal dan mengintegrasikannya ke dalam satu model teoritis yang koheren. Dengan melakukan itu, penelitian ini mengusulkan model pengaruh kepemimpinan berbasis pengendalian melalui kepemimpinan otoriter dan *abusive supervision* terhadap perilaku proaktif bawahan dengan employees' perceived powerlessness (ketidakberdayaan yang dirasakan oleh bawahan) sebagai mediator penting. Temuan empiris dari studi yang penelitian ini lakukan sebagian besar mendukung hipotesis dan model berbasis pengendalian yang diajukan. Temuan ini memberikan wawasan baru dan penting untuk literatur kepemimpinan dan untuk penelitian tentang perilaku proaktif bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, C., John, O.P., & Keltner, D. (2012). The Personal Sense of Power. *Journal of Personality*, 80: 313-344.
- Balser, D.B., & Stern, R.N. (1999). Resistance and Cooperation: A Response to Conflict Over Job Performance. *Human Relations*, 52: 1029-1053.
- Black, D. (1984). *Social Control as a Dependent Variable*. In D. Black (Ed.), *Toward a general theory of social control*, Vol. 1: 1-29. London: Academic Press.
- Bowen, D.E., Ledford, G. E., Jr., & Nathan, B.R. (1991). Hiring for the Organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5: 35-51.
- Burris, E.R., Detert, J.R., & Chiaburu, D.S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of applied psychology*, 93(4), 912.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Huang, M.P., Farh, J.L., & Peng, S. (2003). A Triad Model of Paternalistic Leadership: Evidence from Business Organizations in Mainland China. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 20: 209-250
- De Hoogh, A.H., & Den Hartog, D.N. (2009). Neuroticism and Locus of Control as Moderators of The Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership with Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1058-1067.
- Diefenbach, T., & Sillince, J.A.A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32: 1515-1537.
- Farh, C.I.C., & Chen, Z. (2014). Beyond the Individual Victim: Multilevel Consequences of Abusive Supervision in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 99: 1074-1095.
- Ferris, G.R., Zinko, R., Brouer, R.L., Buckley, M.R., & Harvey, M.G. (2007). Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership. *Leadership Quarterly*, 18: 195-206.

- Fortado, B. (1994). Informal Supervisory Social Control Strategies. *Journal of Management Studies*, 32: 252-274.
- Frazier, M.L., & Bowler, W.M. (2015). Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A group-level Examination. *Journal of Management*, 41: 841- 863.
- French, J.R.P., & Raven, B. (1959). The bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*: 150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*, 78: 78- 90.
- Grant, A.M., & Ashford, S.J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. In B.M. Staw & A.P. Brief (Eds.), *Research in organizational behavior*, 28: 3-34. New York: Elsevier.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50: 327-347.
- Jones, G.R. (1983). Forms of Control and Leader Behavior. *Journal of Management*, 9: 159-172.
- 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: 2801-2826.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35: 342-369.
- Li, N., Chiaburu, D.S., & Kirkman, B.L. (2017). Cross-level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior: Organizational Support Climate as A Double-edged Sword. *Journal of Management*, 43: 1076-1102.
- Lian, H., Brown, D.J., Ferris, D.L., Liang, L., Keeping, L.M., & Morrison, R.J. (2014). Abusive Supervision and Retaliation: A Self-control Framework. *Academy of Management Journal*, 57: 116-139.
- Lian, H., Ferris, D.L., & Brown, D. J. (2012). Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision and Leader-member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117: 41-52.
- 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: 1187-1212.
- Ouyang, H., Mao, J., Zhou, Z., & Su, H. (2015). Late Mesozoic Metallogeny and Intracontinental Magmatism, Southern Great Xing'an Range, northeastern China. *Gondwana Research*, 27(3): 1153-1172.
- Parker, S.K., & Collins, C.G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36: 633-662.
- Schaubroeck, J.M., Shen, Y.M., & Chong, S. (2017). A dual-stage Moderated Mediation Model Linking Authoritarian Leadership to Follower Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102: 203-214.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Pirttila-Backman, A., & Lipsanen, J. (2011). Reciprocity of Trust in the Supervisor-Subordinate Relationship: The mediating role of autonomy and the sense of power. *Europ*
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442- 1465.

-
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1): 159-205.
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109: 156-167.
- Walter, F., Lam, C.K., van der Vegt, G.S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive Supervision and Subordinate Performance: Instrumentality Considerations in the Emergence and Consequences of Abusive Supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100: 1056-1072.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Zhang, H.P., Kwan, H.K., Zhang, X. M., & Wu, L.Z. (2014). High Core Self-Evaluators Maintain Creativity: A Motivational Model of Abusive Supervision. *Journal of Management*, 40: 1151-1174.
- Zhang, Y., Huai, M, & Xie, Y. (2015). Paternalistic Leadership and Employee Voice in China: A Dual Process Model. *Leadership Quarterly*, 26: 25-36.