

ARTIKEL PENELITIAN

Peran Moderasi *Power Distance Orientation* pada Hubungan antara *Supervisor Narcissism* dan *Acquiescent Silence* yang Dimediasi oleh *Learned Helplessness*

Nabilla Rachma Deasy & Sami'an*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Employee voice sebagai bentuk ekspresi penyampaian pendapat tidak selalu mudah dilakukan dalam proses organisasi. Sebagian besar karyawan merasa tempat kerjanya tidak mendukung komunikasi yang jelas dan transparan. Atasan memiliki pengaruh penting dalam mengarahkan topik pembicaraan. Maka dari itu, apabila atasan mengadaptasi gaya kepemimpinan narsistik, hal ini dapat memicu munculnya *acquiescent silence* pada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *perceived supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence* melalui *learned helplessness*, dan bagaimana peran *power distance orientation* untuk memoderasi hubungan tersebut pada karyawan. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan kuesioner online yang disebarakan melalui platform media sosial. Terkumpul 102 orang responden kuesioner. Alat ukur yang digunakan pada penelitian meliputi *Perceived Supervisor Narcissism* oleh Hocwarter dan Thompson, *Acquiescent Silence Scale* oleh Van Dyne, Ang, dan Botero, *Learned Helplessness Scale* oleh Quinless dan Nelson, dan *Power Distance Orientation* oleh Early dan Erez. Analisis data dan pengujian hipotesis menggunakan PROCESS macro v.5 by Andrew F. Hayes Model 8. Hasil analisis menghasilkan temuan: (1) *supervisor narcissism* berhubungan positif signifikan terhadap *acquiescent silence*, (2) *learned helplessness* secara signifikan memediasi hubungan positif *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence*, (3) efek moderasi *power distance orientation* tidak signifikan pada hubungan *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence*, (4) efek moderasi *power distance orientation* signifikan pada hubungan *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence* melalui mediasi *learned helplessness*. Tingkat *power distance orientation* tinggi dan sedang menunjukkan efek moderasi yang memperkuat pada hubungan tidak langsung. Sebaliknya tingkat *power distance orientation* rendah menunjukkan efek moderasi yang tidak signifikan terhadap hubungan tidak langsung. Penelitian ini menyarankan organisasi untuk mengadaptasi iklim etis dan mengembangkan penilaian kinerja atasan 360 derajat.

Kata kunci: *supervisor narcissism, acquiescent silence, learned helplessness, power distance orientation*

ABSTRACT

Employee voice as an expression of opinion, not always easy to be done in organization process. Most of employees think their workplace does not encourage clear and transparent communication. Managers have important role to stir the discussion held in the workplace. If managers adapt narcissistic leadership, employees will tend to implement acquiescent silence. This research aims to determine the interaction between supervisor narcissism and acquiescent silence, through learned helplessness and the moderating role of power distance orientation in the direct and indirect interaction. In order to measure the effect of supervisor narcissism to acquiescent silence through learned helplessness and moderated by power distance orientation, a survey conducted among 102 respondent through online questionnaire. The instrument used in this research are Perceived Supervisor Narcissism by Hocwarter and Thompson, Acquiescent Silence Scale by Van Dyne, Ang, and Botero, Learned Helplessness Scale by Quinless and

Nelson, and Power Distance Orientation by Early and Erez. To test hypothesis and analyze data, PROCESS macro v.5 by Andrew F. Hayes was used. Result shows that (1) supervisor narcissism positively correlated with acquiescent silence, (2) learned helplessness is significant mediating supervisor narcissism and acquiescent silence (3) the moderation effect of power distance orientation is not significant in direct interaction between supervisor narcissism and acquiescent silence, (4) the power distance orientation moderates the indirect effect of supervisor narcissism to acquiescent silence through learned helplessness. High and moderate power distance orientation shows a strong moderating effect in indirect interaction. On the contrary, low power distance orientation shows no significant moderating effect in indirect interaction. This research suggest organization to adapt ethical climates and develop 360 degree assessment of managers performance.

Keywords: *supervisor narcissism, acquiescent silence, learned helplessness, power distance orientation*

PENDAHULUAN

Dalam ranah industri dan organisasi terdapat sejumlah aspek perilaku organisasi yang berperan penting dalam upaya peningkatan fungsi organisasi, salah satunya adalah *employee voice*. *Employee voice* adalah ekspresi penyampaian pendapat, ide, informasi, atau opini oleh karyawan terkait pengembangan organisasi (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia *employee voice* bertujuan untuk memiliki kendali atas pengambilan keputusan manajerial di dalam organisasi, maka dari itu *voice* selalu dimulai dari adanya kesempatan untuk berpendapat (Wilkinson, dkk., 2010; Glew, dkk., 1995). Karyawan sebagai pemeran utama proses organisasi tidak selalu memiliki kesempatan untuk berpendapat. Menurut survei Mental Health America mengenai *Workplace Wellness Research* pada tahun 2024, hanya 47% karyawan merasa bahwa tempat kerja dan atasan mereka mendukung adanya komunikasi yang jelas dan transparan. Zheng, Graham, dan Huang (2019), mengungkapkan bahwa perilaku otoriter atasan yang mengabaikan saran bawahannya, membuat karyawan merasa tidak kompeten dan tidak merasa berinvestasi dalam pekerjaan sehingga tidak percaya diri untuk menyuarakan pendapat. Hal ini sejalan dengan konsep *Acquiescent Silence* menurut Van Dyne, Ang, dan Botero (2003) yang mengacu pada perilaku diam dalam organisasi yang didasari oleh rasa pasrah (*resignation*) dan adanya ketidakterikatan (*disengagement*). Karyawan yang mengalami *acquiescent silence* memiliki ide, informasi, maupun saran yang relevan bagi perkembangan organisasi, akan tetapi memilih untuk tidak mengungkapkannya. Bagi karyawan, mengungkapkan ide tidak ada gunanya dan tidak akan menimbulkan perubahan. Perilaku ini didasari oleh rasa menyerah dan pasrah, serta mencerminkan perilaku *disengage* pasif dengan pekerjaannya (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Menurut penelitian Jahanzeb dan Raja (2023) adanya *acquiescent silence* dapat berpengaruh secara negatif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan percaya bahwa ide mereka akan diabaikan.

Acquiescent silence dapat dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya, adanya jarak kekuasaan, budaya kolektivisme, gaya kepemimpinan abusif dan narsistik (Rhee, Dedahanov, & Lee, 2014; Al-Hawari, Bani-Melhem, & Quratulain, 2020; Lam & Xu, 2018; Jahanzeb & Raja, 2023; Mousa, dkk., 2020; Hamstra, dkk., 2021). Pemimpin dan gaya kepemimpinan merupakan aspek yang penting untuk dibahas. Sikap atasan dapat mengatur proses organisasi dan bagaimana karyawan berperilaku. Atasan memiliki otoritas dalam menentukan topik, aturan, dan situasi diskusi bagi karyawan, sehingga isu-isu sensitif yang dianggap mengganggu tidak dibahas (Donaghey, dkk., 2011). Konsekuensi otoritas berpotensi lebih fatal ketika atasan mengadopsi gaya kepemimpinan narsistik (Yao, dkk., 2020).

Kepemimpinan narsistik terjadi ketika perilaku pemimpin didorong oleh kebutuhan dan kepercayaan egois serta mengabaikan kebutuhan dan kepentingan dari lembaga yang mereka pimpin (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Atasan narsistik cenderung mengambil keputusan tanpa mempertimbangkan pendapat bawahan. Ketika proyeknya tidak berjalan dengan baik, mereka cenderung mengabaikannya dan membiarkan masalah menjadi lebih besar. Ketika proyek gagal, mereka menolak untuk bertanggung jawab dan menyalahkan orang lain (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Atasan narsistik cenderung defensif akan kritik dan bersikap agresif kepada orang lain yang berbeda pendapat dengan mereka. Hal ini tidak hanya ditujukan ke seseorang yang mereka anggap musuh, tetapi juga dengan bawahan dan pendukungnya (Glad, 2002). Dengan sifat arogan dan egoisnya, atasan narsistik cenderung menolak dan merendahkan ide yang diberikan oleh bawahannya. Hal ini dapat membuat karyawan merasa putus asa dan apatis. Ketika merasa pasrah pada situasi tersebut, karyawan akan cenderung mengabaikan alternatif yang ada dan kehilangan keinginan untuk mencari cara pengembangan (Jahanzeb & Raja, 2023). Ketika atasan terus bersikap defensif terhadap saran dan kritik bawahan, ini akan membuat bawahannya merasa lemah, tidak percaya diri, hingga tidak berdaya (Jahanzeb & Raja, 2023). Perasaan gagal dan tidak berdaya yang terus muncul dapat mengarah kepada suatu kondisi yang disebut *Learned Helplessness*.

Ketidakpastian membuat seseorang dihadapkan pada beberapa kejadian yang bisa dan tidak bisa dikontrol. Kejadian-kejadian yang tidak dapat dikontrol dapat menimbulkan pasivitas seseorang saat

menghadapi trauma dan ketidakmampuan untuk memahami bahwa merespon adalah hal yang efektif (Seligman, 1972). *Learned helplessness* merupakan keadaan yang terjadi ketika organisme baik manusia maupun hewan menghadapi ketidakpastian dan kegagalan berulang, sehingga mereka meyakini bahwa hasil tidak bergantung pada perilaku. Lebih lanjut, seseorang akan mengalami defisit motivasi, kognitif, hingga emosional (Alloy & Seligman, 1979). Ketika usaha tidak membuahkan hasil, maka timbul pemahaman bahwa apapun yang dilakukan untuk mengubah hasil akan sia-sia. Karyawan yang memiliki atasan narsistik memiliki potensi untuk mengalami *learned helplessness*. Atasan yang narsistik sangat sensitif terhadap kritik dan merupakan pendengar yang buruk (Maccoby, 2004). Ketika dihadapkan dengan pendapat yang bertentangan dengan pandangannya, mereka juga akan menghiraukan dan bertindak agresif terhadap bawahannya. Sifat ini berpengaruh negatif terhadap *self-efficacy* dan kepercayaan diri karyawan yang mana sangat penting untuk membentuk persepsi kontrol (Fehn & Schütz, 2020; Harvey, dkk., 2007). Persepsi kontrol karyawan rendah ketika merasa bahwa saran apapun yang mereka berikan sia-sia. Meski ide mereka bagus dan relevan bagi organisasi, mereka akan cenderung untuk tidak mengekspresikannya (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Hal ini dapat memicu perilaku *acquiescent silence*.

Di sisi lain, budaya yang berkembang di lingkungan sekitar turut andil dalam membentuk cara seseorang dan kelompok berperilaku. Budaya memiliki pengaruh dalam membentuk penilaian terhadap aspek-aspek lingkungan kerja (Early & Erez, 1997). Salah satu aspek lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh budaya adalah *power distance*. Hofstede (2001) menjelaskan bahwa *power distance* atau yang sering disebut juga dengan *power differential* adalah tingkat dimana seseorang menerima adanya kekuasaan di dalam institusi dan organisasi yang didistribusikan tidak merata. Individu atau kelompok yang berasal dari budaya dengan *power differential* yang rendah tidak setuju apabila seseorang memiliki kekuasaan untuk mengatur banyak hal. Sebaliknya pada budaya dengan *power differential* tinggi, mereka akan lebih menerima apabila terdapat orang-orang tertentu yang memiliki kekuasaan untuk mengatur (Early & Erez, 1997). Indonesia merupakan negara hierarkis yang menekankan mengenai sistem tingkatan yang meliputi banyak hal seperti status, kekuasaan, hingga usia. Maka dari itu Indonesia memiliki tingkat *power distance* yang cukup tinggi dengan skor 78 (Artina, dkk., 2020). Organisasi di Indonesia ditandai oleh ketidakseimbangan hak antara atasan dan bawahannya, orientasi hierarkis, atasan yang susah untuk diakses, hingga anggapan bahwa pemimpin adalah arahan (Sulastini, 2016). Dalam tingkat yang lebih rendah, *power distance* pada individu mencerminkan sejauh mana individu menerima dan mengharapkan keadaan ketidakmerataan kekuasaan dalam organisasi (Zahida, 2025). Beberapa individu memiliki tingkat *power distance orientation* tinggi, cenderung lebih menerima adanya ketimpangan kekuasaan dan tunduk terhadap atasan (Kirkman, dkk., 2009). Sebaliknya, individu dengan *power distance orientation* yang rendah tidak menerima adanya ketimpangan kekuasaan dan lebih menghargai kesempatan partisipasi dan keterlibatan (Zahida, 2025; Kirkman, dkk., 2009). Persamaan negara dan budaya bukan berarti individu memiliki *power distance orientation* yang sama. Pada buku *The Transplanted Executive*, Early dan Erez (1997) dijelaskan bahwa orientasi individu terhadap ketimpangan kekuasaan dipengaruhi oleh budaya dan motif diri. Maka dari itu, *power distance orientation* individu berpotensi memperkuat atau melemahkan pengaruh atasan yang narsistik terhadap *acquiescent silence*. Selain itu, *power distance orientation* juga dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tidak langsung pada pengaruh atasan yang narsistik terhadap *acquiescent silence* melalui *learned helplessness*.

Penelitian Jahanzeb dan Raja (2023) menemukan bahwa atasan narsistik dapat memengaruhi kreativitas karyawan, namun tidak secara eksplisit mengukur keadaan *loss of control* atau kondisi *learned helplessness* yang dapat memengaruhi *acquiescent silence* karyawan. Terdapat penelitian eksperimen terhadap mahasiswa dan pekerja retail yang menemukan hubungan positif antara *low instrumentality voice* dengan munculnya *learned helplessness* dan *acquiescent silence* (Andrieu, dkk., 2024). Prosedur eksperimen melalui penolakan saran dan pengurangan kesempatan ini belum merepresentasikan dinamika organisasi sehari-hari mengenai bagaimana atasan narsistik bersikap defensif. Ketika diberikan saran, atasan narsistik cenderung untuk bersikap defensif yaitu menolak, menyanggah, hingga mengejek pendapat maupun saran karyawan (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Hal ini dapat memengaruhi *self-efficacy* karyawan, dan ini penting dalam membentuk persepsi kontrol.

Mekanisme ini belum sepenuhnya tergambarkan melalui penelitian eksperimen tersebut. Penelitian survey dengan model mediasi dapat memberikan gambaran hubungan sikap narsistik atasan dan *acquiescent silence* melalui mediasi *learned helplessness*. Hal ini dapat memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang intervensi untuk mencegah terbentuknya *learned helplessness* yang berujung pada *acquiescent silence*. Maka dari itu, penelitian ini akan mengukur secara eksplisit pengaruh sifat atasan yang narsistik terhadap *acquiescent silence* melalui mekanisme *learned helplessness*.

Selain itu, penelitian Jahanzeb dan Raja (2023) menekankan pentingnya penelitian lebih lanjut mengenai kemungkinan pengaruh budaya berupa *power distance orientation*. Tingkat *power distance orientation* seseorang memengaruhi bagaimana cara mereka memandang atasan dan dampak yang dirasakan saat menghadapi sikap atasan yang narsistik (Wang & Guan, 2018; Kirkman, dkk., 2009; Zheng, Chen, & Li, 2024). Maka dari itu dalam penelitian ini *power distance orientation* digunakan sebagai moderator, untuk mengukur pengaruhnya baik memperlemah atau memperkuat efek negatif *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence* dan *learned helplessness* pada karyawan.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif yang menguji teori objektif melalui analisis hubungan antar variabel atau dengan perbandingan antar kelompok. Proses pengumpulan data menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner. Metode survei digunakan untuk mengambil sampel penelitian dari sebuah populasi untuk mendeskripsikan sikap, pendapat, perilaku, atau karakteristik dari populasi yang menjadi subjek penelitian (Creswell & Guetterman, 2019). Kuesioner dibuat melalui *platform Lime Survey*. Kuesioner dibagikan melalui platform digital meliputi *Whatsapp*, *Instagram*, dan *Twitter*.

Partisipan

Penelitian ini melakukan pendekatan *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling* dimana peneliti memilih partisipan karena mereka bersedia, mudah dijangkau dan tersedia untuk diteliti (Creswell & Guetterman, 2019). Karakteristik partisipan yang dipilih ialah 1) Karyawan yang memiliki atasan langsung 2) Karyawan yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun di tempat kerja dimana mereka bekerja saat ini. Penentuan jumlah minimum sampel dilakukan menggunakan *software GPower*. Untuk hubungan interaksi pada *path A* digunakan metode tes *A Priori*, *t test*, dan mode *statistical test Linear multiple regression: Fixed model, single regression coefficient*. Peneliti memasukkan *effect size* sebesar 0,131, *power (1- β error probability)* sebesar 0.90, *α error probability* sebesar 0,05 dan jumlah prediktor 3. Setelah dikalkulasi, *GPower* akan memunculkan *sample size* dan *actual power*. Dilanjutkan dengan menghitung hubungan interaksi pada *path B*, menggunakan metode *t test*, *Linear multiple regression: Fixed model, single regression coefficient*, tipe *power analysis Post hoc*, dengan memasukkan *effect size* sebesar 0,15, *two tails*, *α error probability* sebesar 0,05, total sampel yang telah didapatkan dan jumlah prediktor 4. Setelah kalkulasi dilakukan, didapatkan bahwa *sample size* yang diperlukan sebesar 83 sampel. Pada penelitian ini diperoleh sampel sebanyak 102 orang.

Pengukuran

Variabel *acquiescent silence* diukur menggunakan *Organizational Silence Scale* oleh Van Dyne, Ang, & Botero (2003). Peneliti hanya menggunakan subskala *acquiescent silence* yang berisi 5 item. Skala ini bersifat unidimensi, memiliki reliabilitas *Cronbach α* sebesar 0,925, dan keseluruhan item pada skala *favorable*, dengan 7 poin skala likert dimana 1 mewakili "Sangat Tidak Setuju" dan 7 mewakili "Sangat Setuju". Variabel *supervisor narcissism* diukur menggunakan skala *Perceived Supervisor Narcissism* oleh Hochwarter dan Thompson (2012). *Perceived Supervisor Narcissism* merupakan alat ukur unidimensi yang terdiri dari 6 item, dengan reliabilitas *Cronbach α* sebesar 0,931, dengan 5 poin skala likert dimana 1 mewakili "Sangat Tidak Setuju" dan 5 mewakili "Sangat Setuju". Variabel *learned helplessness* diukur menggunakan *Learned Helplessness Scale* yang dikembangkan oleh Quinless dan Nelson (1988).

Learned Helplessness Scale bersifat unidimensional, dengan reliabilitas *cronbach α* sebesar 0,911, dan berjumlah 20 item terdiri dari 10 item *favorable* dan 10 item *unfavorable*. Namun, pada penelitian ini, item yang digunakan hanya berjumlah 15. Skala ini memiliki 4 poin skala likert dimana 1 mewakili “Sangat Tidak Setuju” dan 4 mewakili “Sangat Setuju”. *Power distance orientation* diukur menggunakan *Power Distance Orientation Scale* yang dikembangkan oleh Early dan Erez (1997). *Power Distance Orientation Scale* bersifat unidimensional dan terdiri dari 8 item. Namun, pada penelitian ini item yang digunakan hanya berjumlah 7. Skala ini memiliki reliabilitas *cronbach α* sebesar 0,847 dan memiliki 5 poin skala likert dimana 1 mewakili “Sangat Tidak Setuju” dan 5 mewakili “Sangat Setuju”.

Pengukuran validitas alat ukur menggunakan metode uji *content validity index* (CVI) dan *confirmatory factor analysis* (CFA). Pada proses uji CVI, 3 *rater* yang menilai skala yang telah diterjemahkan merupakan dosen pembimbing peneliti dan mahasiswa S2 yang memiliki pengalaman meneliti dan bekerja dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Keempat skala memiliki skor akhir sebesar 1. Pada CFA, hampir semua item alat ukur memiliki *factor loading* di atas 0,3. Namun pada item LH1, LH4, LH13, LH15, LH20, dan PDO2 menunjukkan *factor loading* di bawah 0,3. Ketika keenam item pada skala *learned helplessness scale* dan *power distance orientation scale* dihapus, maka reliabilitasnya meningkat. Maka dari itu, peneliti memutuskan untuk menghapus item LH1, LH4, LH13, LH15, LH20, dan PDO2.

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan analisis statistik deskriptif, uji *common method bias*, uji asumsi (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas), uji korelasi, dan uji hipotesis. Dalam melakukan pengolahan data penelitian, peneliti menggunakan *software* SPSS versi 5.0. Uji hipotesis menggunakan *PROCESS macro v.5 by Andrew F. Hayes* model 8. Pengujian menggunakan opsi *pairwise contrast of indirect effect*. Opsi ini dipilih untuk menguji perbandingan antara efek kondisional dari hubungan tidak langsung antar variabel. Variabel-variabel dalam penelitian ini dibagi ke dalam dua model berdasarkan variabel *outcome* yang berbeda pada uji regresi. Variabel terbagi ke dalam *outcome learned helplessness* dan *acquiescent silence*.

HASIL PENELITIAN

Rentang usia responden penelitian berkisar antara 20-57 tahun dengan rata-rata 26,9 tahun ($SD = 6.8$). Lalu, masa kerja responden berkisar antara 1-23 tahun dengan rata-rata 3.83 tahun ($SD = 4.00$). Mayoritas responden adalah perempuan (75,5%), pendidikan terakhir S1 (50%), dan jabatan staff (82,3%). Tingkat *supervisor narcissism* responden sedang dan variasi yang beragam ditunjukkan dengan nilai *mean* sebesar 2.79 dan SD 1.15. Kemudian, ditemukan bahwa tingkat *acquiescent silence* responden sedang dan beragam, ditunjukkan dengan nilai *mean* 3.84 dan SD 1.69. Lalu, ditemukan bahwa tingkat *learned helplessness* sedang dengan nilai *mean* sebesar 2.11 dan SD 0.481. Terakhir, ditemukan bahwa tingkat *power distance orientation* sedang dan beragam dengan nilai *mean* 2.81 dan SD 0.825. Diinterpretasikan bahwa responden tidak sepenuhnya menerima atau menolak adanya kekuasaan yang terbagi tidak merata.

Berdasarkan uji korelasi, hanya jenis kelamin yang memiliki hubungan negatif signifikan terhadap *supervisor narcissism* ($r = -0.209, p < 0.05$) dan *power distance orientation* ($r = -0.229, p < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahwa, jenis kelamin berperan dalam memengaruhi kedua variabel tersebut secara signifikan. Sedangkan variabel demografis lainnya, tidak menunjukkan hubungan signifikan terhadap variabel dependen maupun mediator. Maka dari itu, tidak ada variabel demografis yang dipertimbangkan sebagai kovariat pada analisis selanjutnya. Selain itu, variabel *supervisor narcissism* memiliki hubungan positif signifikan terhadap *power distance orientation* ($r = 0.293, p < 0.01$), *learned helplessness* ($r = 0.353, p < 0.001$), dan *acquiescent silence* ($r = 0.486, p < 0.001$). Selanjutnya ditemukan bahwa variabel *power distance orientation* memiliki hubungan positif signifikan terhadap variabel *learned helplessness* ($r = 0.511, p < 0.001$) dan *acquiescent silence* ($r = 0.332, p < 0.001$). Lalu variabel *learned helplessness* memiliki hubungan positif signifikan terhadap variabel *acquiescent silence* ($r = 0.495, p < 0.001$). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antar variabel.

DISKUSI

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa *supervisor narcissism* signifikan memengaruhi *acquiescent silence* karyawan. Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa *learned helplessness* memediasi hubungan antara *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence*. *Power distance orientation* memoderasi efek *supervisor narcissism* terhadap hubungan tidak langsung *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence* melalui *learned helplessness*. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori *Conservation of Resource*.

Menurut teori COR, seseorang akan merasa tertekan ketika *resource* yang mereka miliki hilang atau terancam hilang (Hobfoll, 1989). Karyawan yang bekerja di bawah atasan narsistik menyadari sikap atasannya yang egois, defensif akan kritik, dan agresif. Atasan narsistik merespon adanya saran atau kritik sebagai sebuah pesan kebencian, sehingga mereka tidak segan untuk berperilaku kasar kepada orang yang mengkritik. Hal ini dipersepsikan oleh karyawan sebagai ancaman terhadap *resource* yang mereka punya, seperti kebebasan kontribusi dalam organisasi. Selain itu, pada postulat pertama teori COR mengenai *primacy of resource loss* menekankan bahwa kehilangan *resource* lebih penting dari bertambahnya *resource* (Hobfoll, 2001). Hilangnya *resource* memiliki dampak signifikan yang lebih besar. Sehingga ketika mengalami *resource loss*, individu akan berusaha untuk menjaga dan mempertahankan *resource* lain yang mereka miliki. Hal ini ditunjukkan oleh perilaku *acquiescent silence* yang dilakukan oleh karyawan. Karyawan mengadaptasi perilaku *acquiescent silence* sebagai upaya menjaga *resource* lain yang mereka punya seperti perasaan optimis dan pekerjaan yang stabil (Hobfoll, 2001).

Temuan kedua mengenai efek mediasi *learned helplessness* terhadap hubungan antara *supervisor narcissism* dan *acquiescent silence* dapat dijelaskan melalui teori COR. Pada *corollary* kedua teori COR, dijelaskan bahwa seseorang yang kekurangan *resource* tidak hanya rentan terhadap *resource loss* tetapi juga rentan akan *loss spirals* (Hobfoll, 2001). Ketika karyawan menghadapi sikap narsistik atasan, mereka akan kehilangan sebuah *resource* seperti kontrol akan situasi di dalam hidupnya. Atasan narsistik memiliki sikap tidak fleksibel, sehingga ia tidak mau atau tidak mampu mempertimbangkan informasi yang bertentangan (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Hal ini memengaruhi penolakan mereka terhadap saran atau kritik karyawannya. Ketika terjadi berulang, karyawan akan merasa tidak memiliki kontrol pada pekerjaannya. Hilangnya *resource* kontrol diri mengembangkan keadaan tidak berdaya pada karyawan atau yang bisa disebut *learned helplessness*. Ketidakberdayaan ini lebih lanjut memengaruhi hilangnya *resource* lain seperti motivasi untuk melakukan sesuatu yang bermakna. Maka dari itu, ketika karyawan mengalami *learned helplessness*, mereka akan merasa bahwa apapun yang mereka lakukan sia-sia. Hal ini memicu munculnya *acquiescent silence* pada karyawan.

Efek moderasi *power distance orientation* ditemukan tidak signifikan terhadap hubungan langsung antara *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence*. Temuan ini berbeda dari argumentasi awal mengenai adanya perbedaan tingkat *power distance orientation* memperkuat hubungan langsung antara *supervisor narcissism* dengan *acquiescent silence*. Menurut teori COR, mekanisme *appraisal* menentukan bagaimana individu menilai apa yang berharga dan mengancam dalam hidupnya (Hobfoll, 2001). *Power distance orientation* yang berperan dalam membentuk *appraisal*, tidak mampu mengubah *appraisal* secara signifikan. Hal ini juga sejalan dengan postulat pertama teori COR yang menjelaskan bahwa kehilangan *resource* berdampak lebih besar daripada adanya *resource gain*. Mengutamakan informasi negatif atau ancaman, merupakan respon yang dipelajari secara mendalam sehingga hal ini menjadi respon otomatis di bawah tingkat kesadaran. Menghadapi atasan narsistik merupakan bentuk ancaman yang langsung dirasakan oleh karyawan. Sebagai respon otomatis, karyawan akan berupaya untuk mengatasi hal tersebut untuk melindungi *resource* yang dimilikinya. Maka dari itu, *resource loss* ini tidak bergantung pada nilai orientasi. Selain itu, peran moderasi *power distance orientation* tidak signifikan pada hubungan langsung juga dapat dipengaruhi beberapa faktor kontekstual. Faktor kontekstual pertama, yaitu konteks budaya di Indonesia memiliki *power distance* kolektif tinggi yang mana hal ini lebih menekankan pada budaya hierarkis, sehingga variasi individual dalam *power distance orientation* tidak cukup besar untuk mendeteksi efek moderasi pada hubungan langsung yang sudah kuat secara umum.

Selanjutnya ditemukan bahwa efek moderasi *power distance orientation* tinggi signifikan memperkuat hubungan *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence* melalui *learned helplessness*. Temuan ini berbeda dari hipotesis sebelumnya yang menyatakan bahwa *power distance orientation* tinggi akan memperlemah hubungan tidak langsung. Melalui perspektif teori COR, mekanisme *appraisal* yang dipengaruhi oleh tingkat *power distance orientation* tinggi, membuat bawahan menerima sikap narsistik atasan sebagai hal yang wajar dan tidak dapat dilawan (Hobfoll, 2001). Ketika karyawan mempersepsikan bahwa sikap narsistik atasan tidak dapat diubah dan apa yang mereka lakukan sia-sia, maka karyawan lebih mudah mengadaptasi *learned helplessness*. Melalui perspektif postulat dua teori COR, perilaku *acquiescent silence* merupakan bentuk *resource investment*. Hal ini dilakukan karyawan untuk menjaga dirinya dari *resource loss* lain seperti merasa tertekan atau terancam dari sikap defensif atasan narsistik (Holmgreen, dkk., 2017).

Temuan peran moderasi *power distance orientation* pada hubungan langsung tidak signifikan, sedangkan signifikan pada hubungan tidak langsung. Hal ini dapat dijelaskan melalui perbedaan level analisis psikologis. *Power distance orientation* sebagai orientasi nilai lebih kuat memengaruhi bagaimana seseorang menafsirkan dan mengelola pengalaman psikologis internal. Maka dari itu, *power distance orientation* signifikan pada hubungan tidak langsung karena selaras dengan *learned helplessness* yang terbentuk secara internal melalui proses kognitif individu (Alloy & Selligman, 1979). Sedangkan tidak signifikan dalam memoderasi hubungan langsung karena *acquiescent silence* muncul secara otomatis dan dipicu oleh *appraisal resource loss* yang relatif seragam antar individu (Hobfoll, 2001).

Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian Jahanzeb dan Raja (2023) dan Wang, Zhang, Ding, dan Cheng (2018), yang menemukan bahwa *supervisor narcissism* berhubungan positif signifikan terhadap *acquiescent silence*. Mempersepsikan perilaku atasan yang memaksa dan perundungan sebagai pengalaman negatif membuat karyawan ragu mengenai kemampuan mereka dalam memengaruhi situasi. Maka dari itu, karyawan memilih untuk mengadaptasi *acquiescent silence*. Selain itu, temuan efek moderasi selaras dengan penelitian Rhee, Dedahanov, dan Lee (2014) yang menemukan bahwa ketika karyawan memiliki *power distance orientation* tinggi, mereka lebih pasif dan menahan informasi karena dominasi atasan.

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris pengembangan *acquiescent silence* melalui kombinasi mekanisme psikologis mediasi *learned helplessness* dan moderasi *power distance orientation* dalam hubungan antara *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence*. Karyawan yang memiliki tingkat *power distance orientation* sedang atau tinggi mengalami *acquiescent silence* yang lebih kuat. *Power distance orientation* dibentuk melalui faktor budaya dan motif diri. Motif konsistensi diri pada aspek *power distance orientation* memungkinkan individu untuk menjaga keselarasan nilai pribadi dengan perilaku. Pada tingkat *power distance orientation* rendah, motif konsistensi diri mendorong karyawan tetap selaras dengan nilai egaliter. Hal ini dapat membuat ketidakberdayaan tidak berkembang secara konsisten. Maka dari itu, hubungan *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence* melalui *learned helplessness* tidak menunjukkan perbedaan.

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis pengembangan dari penelitian sebelumnya oleh Jahanzeb dan Raja (2023). Pengembangan penelitian menambahkan pengukuran pengaruh variabel mediator *learned helplessness* dan peran moderasi *power distance orientation*. Pengaruh gaya kepemimpinan narsistik memengaruhi perilaku *acquiescent silence* karyawan secara langsung. Selain itu, gaya kepemimpinan narsistik memengaruhi pembentukan *learned helplessness* karyawan. Pada tingkat *power distance orientation* sedang dan tinggi, pengaruh supervisor narsistik terhadap kecenderungan diam karyawan semakin kuat melalui mediasi *learned helplessness*.

Penelitian ini menghasilkan penjelasan mengenai dampak negatif fatal gaya kepemimpinan narsistik terhadap perilaku karyawan. Selain itu, faktor budaya seperti *power distance orientation* berkontribusi dalam memperkuat dampak negatif tersebut. Budaya dapat membuat karyawan menganggap sikap egois dan narsistik karyawan adalah hal yang wajar. Maka dari itu, penting bagi organisasi untuk

mengembangkan intervensi. Intervensi yang dapat dilakukan adalah menerapkan iklim etis berbasis hukum dan kode etik. Dengan iklim etis, organisasi dapat membentuk pedoman aturan formal dan kode etik, sehingga karyawan tidak sepenuhnya bergantung pada arahan atasan narsistik (Jahanzeb & Raja, 2023).

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menemukan bahwa hubungan *supervisor narcissism* dengan *acquiescent silence* positif signifikan. Lalu, hubungan tidak langsung *supervisor narcissism* dengan *acquiescent silence* melalui mediasi *learned helplessness* juga ditemukan positif signifikan. Efek moderasi *power distance orientation* signifikan terhadap hubungan tidak langsung *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence* melalui *learned helplessness*. Efek moderasi tersebut memperkuat hubungan tidak langsung apabila tingkat *power distance orientation* sedang dan tinggi. Namun, efek moderasi tidak signifikan pada hubungan langsung *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence*. Penelitian ini menemukan adanya peran mediasi dan moderasi bersyarat pada hubungan *supervisor narcissism* terhadap *acquiescent silence* pada karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Allah SWT, Bapak Dr. Sami'an, M.Psi., Psikolog sebagai dosen pembimbing penulis, keluarga, teman-teman, responden penelitian, dan pihak-pihak lainnya yang telah membantu penulis dalam menyusun artikel ilmiah.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Nabilla Rachma Deasy dan Sami'an tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi mana pun yang mungkin akan mengambil keuntungan dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Andrieu, C. F. A., Milhabet, I., Denis-Noel, A., & Steiner, D.D. (2024). Voice in the Void: From Voice to Acquiescent Silence over Time as Learned Helplessness in Organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(2), 103-118.
- Alloy, L. B., & Seligman, M. E. P. (1979). On the Cognitive Component of Learned Helplessness and Depression. *Psychology of Learning and Motivation*, 13, 219-276.
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Abusive Supervisor and Frontline Employees' Attitudinal Outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1109-1129.
- Artina, B. S., Desnasari, D., Fitriyah, F., & Rizkita, R. G. (2020). The Workforce in Indonesian Organizations: An Analysis Based Upon the Cultural Dimensions of Hofstede's Model. *Journal of International Conference Proceedings*, 3(1), 56-64.
- Creswell, J.W., & Guetterman, T. C. (2019). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research Sixth Edition*. New York: Pearson Education.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualizing Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment, and Society*, 25(1).
- Early, P. C., & Erez, M. (1997). *The Transplanted Executive: Why You Need to Understand How Workers in Other Countries See the World Differently*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Fehn, T., & Schütz, A. (2020). What You Get is What You See: Other-Rated but Not Self-Rated Leaders Narcissistic Rivalry Affects Followers Negatively. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 549-566.

-
- Glad, B. (2002). Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power. *Political Psychology*, 23, 1-37.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395-421.
- Hamstra, M. R. W., Schreurs, B., Jawahar, I. M., Laurijssen, L. M., & Hunermund, P. (2021). Manager Narcissism and Employee Silence: A Socio-Analytic Theory Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 29-54.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resource: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resource Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hochwarter, W. A. & Thompson, K. W. (2012). Mirror, Mirror on My Boss's Wall: Engaged Enactment's Moderating Role on the Relationship between Perceived Narcissistic Supervision and Work Outcomes. *Human Relations*, 65(3), 335-366.
- Hofstede, G. (1985). The Interaction Between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies*, 22(4).
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. *Behavior Research and Therapy*, 41(7).
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of Resource Theory: Resource Caravans and Passageways in Health Contexts. In *The Handbook of Stress and Health*.
- Jahanzeb, S., & Raja, U. (2023). Does Ethical Climate Overcome the Effect of Supervisor Narcissism on Employee Creativity? *Applied Psychology*, 73(3), 1287-1308.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2018). Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organizational Politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, 69-77.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*.
- Quinless, F. W., & Nelson, M. A. M. (1988). Development of a Measure Of Learned Helplessness. *Nursing Research*, 37(01).
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationship among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705-720.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Seligman, M. E. P. (1972). Learned Helplessness. *Annual Review of Medicine*, 23, 407-412.
- Sulastini. (2016). Indonesian National Culture in Supporting the Implementation of Carbon Economy. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(12), 61-66.

- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance, *Frontiers in Psychology*, 9(357).
- Wang, H., Zhang, G., Ding, Z., Cheng, Z. (2018). How Supervisor Narcissism Contributes to Employee Silence: Roles of Negative Anticipations and Leader-Member Exchange.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing Employee Participation in Organizations. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*.
- Workplace Wellness Research (2024). *Mental Health America* [on-line]. Diakses pada 27 Maret 2026 dari <https://mhanational.org/2024-workplace-wellness-research/>.
- Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2020). Narcissistic Leadership and Voice Behavior: The Role of Job Stress, Traditionality, and Trust in Leaders. *Chinese Management Studies*, 14(3), 543-563.
- Zahida, A. (2025, 12 Juni). Jujur atau Bohong? Saat Budaya dan Power Distance Memengaruhi Pilihan Moral. Kanopi FEB UI. 25 Maret 2026 dari <https://www.kanopifebui.com/post/jujur-atau-bohong-saat-budaya-dan-power-distance-memengaruhi-pilihan-moral>.
- Zheng, R., Chen, G., & Li, J. (2024). Leader Narcissism and Employee Knowledge Management Behavior: The Roles of Employees' Trust in Management and Power Distance Orientation. *Journal of Global Information Management*, 32(1).
- Zheng, Y., Graham, L., & Huang, X. (2019). The Impact of Authoritarian Leadership on Ethical Voice: A Moderated Mediation Model of Felt Uncertainty and Leader Benevolence. *Journal of Business Ethics*, 170, 133-146.