



## **Pengaruh Dark Triad terhadap Kinerja Karyawan: Kajian Teoritis dan Implikasi Praktis**

**Eka Namira A.W. A<sup>1</sup>,**

Universitas Negeri Semarang

**Nazhifah Zulfa Isnania<sup>2</sup>,**

Universitas Negeri Semarang

**Adinda Dwi Rahmah<sup>3</sup>,**

Universitas Negeri Semarang

**Eka Nia Indriyana<sup>4</sup>,**

Universitas Negeri Semarang

**Lintang Ramadhani<sup>5</sup>**

Universitas Negeri Semarang

Email Koresponden: [ekanamiraawa@gmail.com](mailto:ekanamiraawa@gmail.com)<sup>1</sup>

### **Abstract**

*This article discusses the influence of Dark Triad personality characteristics including Machiavellianism, narcissism, and psychopathy on employee performance in an organizational environment. The background of this study focuses on the importance of understanding the factors that influence employee performance, especially in the context of unethical behavior that is often associated with Dark Triad traits. The formulation of the problem raised is how each dimension of the Dark Triad contributes to deviant behavior in the workplace and its impact on individual performance. This study uses a qualitative analysis method with a literature review approach, collecting and analyzing information from various scientific sources to explore the relationship between the Dark Triad and employee performance. The results of the study indicate that although individuals with Dark Triad characteristics can achieve short-term success through manipulation and dominance, their behavior often damages interpersonal relationships and creates a toxic work atmosphere. The conclusion of this article emphasizes that the influence of the Dark Triad on employee performance is ambivalent; individuals with these traits may achieve achievements, but at the same time, they can reduce job satisfaction and create detrimental team dynamics. Therefore, it is important for organizations to recognize and manage the negative impacts of these characteristics to maintain a healthy work environment.*

**Keywords:** *Dark Triad, employee performance, unethical behavior.*

### **Abstrak**

Artikel ini membahas pengaruh karakteristik kepribadian Dark Triad yang mencakup Machiavellianisme, narsisme, dan psikopat terhadap kinerja karyawan di lingkungan organisasi. Latar belakang penelitian ini berfokus pada pentingnya memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, terutama dalam konteks perilaku tidak etis yang sering dikaitkan dengan sifat-sifat Dark Triad. Rumusan masalah yang diangkat adalah bagaimana masing-masing dimensi Dark Triad berkontribusi terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja dan dampaknya terhadap kinerja individu. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dengan pendekatan telaah pustaka, mengumpulkan dan menganalisis informasi dari berbagai sumber ilmiah untuk mengeksplorasi hubungan antara Dark Triad dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun

individu dengan karakteristik Dark Triad dapat mencapai kesuksesan jangka pendek melalui manipulasi dan dominasi, perilaku mereka sering kali merusak hubungan interpersonal dan menciptakan atmosfer kerja yang toksik. Kesimpulan dari artikel ini menekankan bahwa pengaruh Dark Triad terhadap kinerja karyawan bersifat ambivalen; individu dengan sifat-sifat ini mungkin meraih pencapaian, tetapi pada saat yang sama, mereka dapat menurunkan kepuasan kerja dan menciptakan dinamika tim yang merugikan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengenali dan mengelola dampak negatif dari karakteristik ini untuk menjaga kesehatan lingkungan kerja.

**Kata kunci:** Dark Triad, kinerja karyawan, perilaku tidak etis.

## PENDAHULUAN

Dalam dunia yang semakin kompleks dan kompetitif, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangatlah penting. Salah satu topik yang menarik untuk dikaji adalah pengaruh karakteristik kepribadian, khususnya yang terkait dengan konsep Dark Triad, Paulhus dan Williams (2002) mengklarifikasi literatur tentang kepribadian meliputi Machiavellianisme, narsisme, dan psikopat. Karakteristik ini sering kali dihubungkan dengan perilaku tidak etis dan manipulatif dalam konteks organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan sifat Dark Triad cenderung memiliki kinerja yang dipengaruhi oleh perilaku menyimpang, yang berdampak negatif pada lingkungan kerja dan kinerja keseluruhan karyawan.

Berdasarkan pendapat dari para ahli, ketiga bentuk Dark Triad Personality mempunyai ciri yang berbeda, namun pada penelitian ini lebih difokuskan pada ciri kepribadian yang digunakan oleh Jones & Paulhus (2013) dalam menyusun Dark Triad Personality Scale dimana masing-masing bentuk kepribadian memiliki empat sub indikator utama yang berbeda.

Dark triad personality dapat digambarkan sebagai sifat-sifat yang tidak diinginkan dari kepribadian seseorang, sehingga sering disebut dengan *three socially aversive traits* (Paulhus & Williams, 2002). Individu dengan kepribadian ini biasanya berbagi kecenderungan untuk tidak berperasaan, egois, dan berperilaku buruk dalam hubungan interpersonalnya (Paulhus & Williams, 2002). Dark triad personality terdiri dari tiga dimensi yaitu, pertama machiavellianism, yang digambarkan sebagai individu dengan kecenderungan gaya interpersonal yang eksploitatif, memiliki pandangan sinis tentang sifat manusia, dan sikap "ends justify the means". Kedua, narcissistic, individu dengan sifat ini biasanya cenderung dicirikan pada perasaan berhak memiliki, superioritas, dan perilaku yang meningkatkan diri. Ketiga, psychopathy, individu dengan sifat ini cenderung dicirikan pada kepribadian yang impulsif, suka mengambil risiko, dan agresi fisik (Paulhus & Williams, 2002; Jones & Paulhus, 2014).

Berdasarkan temuan penelitian terdahulu yang telah dilakukan bahwa terdapat kepribadian tertentu yang dimiliki seseorang akan berhubungan dengan hal-hal yang tidak diinginkan di organisasi (Bolton et al., 2010; Nurul et al., 2013). Peneliti juga menemukan sejumlah bukti yang menunjukkan bahwa dark triad personality (misalnya machiavellianism, narcissistic, dan psychopathy) dikaitkan dengan perilaku tidak etis di organisasi (Egan et al., 2014; Azizli et al., 2016; Roeser et al., 2016).

## KAJIAN TEORI

### 1. Pengertian The Dark Triad Personality

Dalam konteks organisasi, pemahaman tentang kepribadian karyawan menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Salah satu pendekatan yang menarik dalam studi kepribadian adalah Dark Triad Personality. The Dark Triad Personality merupakan salah satu teori kepribadian yang dikembangkan oleh Paulhus dan Williams (2002). The dark triad merupakan istilah yang didasarkan pada teori Jung, dimana teori ini menyatakan bahwa setiap individu memiliki bayangan (shadow) yang tak jarang tak disadari oleh individu itu sendiri. (Afidah, 2019). Kepribadian dark triad ini adalah kecenderungan kepribadian yang mengarah kepada perilaku negatif yang tidak diinginkan (Paulhus & Williams, 2002). Menurut Spain, Harm, & Lebreton (2013) dark triad personality adalah bagian pertengahan antara kepribadian normal dan patologi klinis, serta sering pula dianggap pembeda dari big five personality yang berada pada sisi baik. Teori dark triad berpendapat bahwa setiap individu memiliki ketiga trait dark triad yaitu machiavellianism, narcissism, dan psychopathy. Traits machiavellianism sebagai bentuk pertama dari Dark Triad Personality, Machiavellianism merupakan sifat yang tidak baik dalam perilaku, hal tersebut tergolong dalam sinisme dan keyakinan akan “membenarkan segala cara” dan hal ini menggambarkan bahwa persaingan dapat menyebabkan perilaku kejam dan perilaku tidak etis (Jones dan Paulhus, 2009 dalam Suzila 2018). Dalam bukunya yang berjudul “Organizational Behavior” Robbins (2005) mendefinisikan *Machiavellianism is a degree to which an individual is pragmatic, maintains emotional distance and believes that ends can justify means*. Dia menjelaskan bahwa orang yang memiliki sifat Machiavellianism lebih tinggi cenderung lebih manipulatif dan cenderung mencoba membujuk orang dengan skor March yang lebih rendah untuk berperilaku seperti mereka. Traits selanjutnya dari Dark Triad Personality yaitu narcissism, Narsisme adalah karakteristik kepribadian yang ditandai oleh perasaan superioritas, kebutuhan akan pengakuan, dan kurangnya empati terhadap orang lain. Individu narsistik cenderung mencari pujian dan perhatian, serta memiliki pandangan yang sangat positif tentang diri mereka sendiri (Raskin & Terry, 1988). Wallace dan Baumeister (2002) dalam Chatterjee dan Hambrick (2006), narsisis akan berusaha mendapatkan pujian dari individu lain, dengan cara menerima tantangan atau tugas yang sulit yang tidak dapat dan sulit dikerjakan oleh individu lain. Hal ini akan membuat narsisme berusaha untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Menurut Nugraheni (2015) Individu narsis biasanya memiliki rasa percaya diri yang kuat, namun jika narsisme yang dimilikinya sudah mengarah pada kelainan yang bersifat patologis maka rasa percaya diri yang kuat dapat digolongkan dalam rasa percaya diri yang tidak sehat karena hanya memandang dirinya yang paling hebat dari orang lain tanpa menghargai orang lain. Terakhir sebagai bentuk ketiga yang paling gelap dari Dark Triad Personality yaitu Psychopathy. Individu

dengan sifat psikopat sering kali menunjukkan kurangnya empati, perilaku impulsif, dan kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku antisosial. Mereka mungkin memiliki kemampuan untuk berbohong dan menipu tanpa merasa bersalah (Hare, 1996). Menurut Jones & Paulhus (2013) terdapat empat elemen dalam psychopathy, yaitu, antisocial behavior, erratic lifestyle, callous effect, dan short-term manipulation.

## 2. Kinerja Karyawan

Kinerja seorang pegawai atau karyawan di dalam suatu organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta adalah suatu hal yang penting guna untuk mengukur sejauh mana pencapaian visi dan misi organisasi telah terpenuhi. Namun untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan kualitas kemampuan pegawai yang sesuai serta didukung oleh optimalisasi sistem kelembagaan organisasi yang substansial baik dari segi perangkat maupun aturannya. Karena itu dalam setiap organisasi mendesain sedemikian rupa upaya yang perlu dilakukan agar setiap pegawai atau karyawan dapat memiliki kinerja yang optimal dalam menjalankan kerja-kerja organisasi. Kinerja pegawai adalah standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai sebuah dasar penilaian setiap pekerjaan, (Robbins, 2016:260) mengemukakan bahwa kinerja dikatakan baik bila pegawai memenuhi hal-hal sebagai berikut, seperti kualitas kerja, kuantitas, ketetapan waktu, efektivitas, kemandirian dan berkomitmen. Kinerja karyawan dianggap sebuah perwujudan dari kewajiban yang dikaitkan melalui daftar pertemuan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melakukan kewajibannya dengan sungguh-sungguh (Iqbal et al., 2015). Menurut Mangkunegara (2007 : 7), kinerja adalah sepadan dengan prestasi kerja actual performance, yang merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor yakni,

1. Faktor individual yang terdiri dari : Kemampuan dan keahlian, Latar belakang, dan Demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: Persepsi , Attitude, Personality, Pembelajaran, dan Motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: Sumber daya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur, dan Job design

Menurut Robescu dan Iancu (2016) motivasi merupakan kunci awal dari kinerja karyawan. Motivasi sendiri mencakup batasan dan tipe aktivitas yang memiliki arah untuk mencapai keinginannya. Tetapi, kinerja dan motivasi dianggap sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan tentang pengurusan kewajiban.

Dharma (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis atribut perilaku seseorang sesuai kriteria pada yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan. Selain sumber kesalahan dalam penilaian kinerja terdapat pula faktor yang didefinisikan Veithzal Rivai (2003:317) sebagai faktor yang dapat menghambat kinerja, dalam hal ini Veithzal mendefinisikan menjadi 3 (tiga) kelompok utama yaitu, Kendala hukum/legal, Bias oleh penilai (penyelia), dan Mengurangi bias penilaian.

Berdasarkan uraian di atas, kinerja karyawan merupakan faktor penting yang tidak hanya berpengaruh pada produktivitas individu, tetapi juga pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi aspek individu, psikologis, dan organisasi yang saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Motivasi, sebagaimana disebutkan oleh Robescu dan Iancu (2016), menjadi salah satu elemen kunci yang memengaruhi kinerja, karena mampu mendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja yang objektif, seperti yang dijelaskan oleh Dharma (2005), perlu dilakukan secara adil dengan memperhatikan atribut yang relevan untuk mengurangi bias dan kendala yang dapat menghambat performa karyawan. Oleh karena itu, pemahaman menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan penerapan strategi yang tepat akan membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawannya.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penulisan artikel ini didasarkan pada penelitian kualitatif dengan desain telaah pustaka, yang juga dikenal sebagai penelitian kepustakaan. Menelaah pustaka sesuai dengan teori psikologi kepribadian. Selain itu, kami akan meneliti artikel- artikel yang bereputasi baik maupun artikel - artikel dari jurnal yang tidak bereputasi baik. Dalam penelitian kualitatif, pengambilan sampel harus konsisten dengan asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif, tidak mengarahkan pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. (Cahyono et al., 2019), (Ridwan et al., 2021).

Metode penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi dari berbagai sumber yang sudah ada, seperti jurnal ilmiah, buku, artikel, laporan penelitian, dan sumber-sumber online lainnya. Tujuan

artikel ini adalah untuk menyelidiki dampak Dark Triad pada pekerjaan karyawan melalui analisis teoritis yang mendalam. Melalui analisis terhadap banyak penelitian yang ada, artikel ini akan mengidentifikasi bagaimana setiap aspek Dark Triad dapat berkontribusi pada kinerja kerja secara negatif.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Konsep Dark Triad**

Dark Triad berhubungan dengan perilaku menyimpang di tempat kerja, yang dikenal sebagai Counterproductive Work Behavior (CWB). CWB mencakup berbagai tindakan yang merugikan organisasi, seperti penipuan, sabotase, dan pengabaian tanggung jawab. Paulhus dan Jones (2011) mencatat bahwa sifat-sifat dalam Dark Triad sering kali dikaitkan dengan kurangnya empati dan kecenderungan untuk menghalalkan segala cara demi mencapai tujuan. Hal ini berimplikasi serius terhadap dinamika tim dan keseluruhan kinerja organisasi.

Dark Triad adalah istilah psikologis yang merujuk pada tiga jenis kepribadian negatif yang sering kali saling terkait: Machiavellianisme, Narcissism, dan Psychopathy. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh (Delroy Paulhus dan Kevin Williams, 2002) dan dianggap mencerminkan sifat-sifat yang memiliki kualitas tercela atau merugikan.

#### **1. Machiavellianisme**

Machiavellianisme merupakan karakteristik ini menggambarkan individu yang cenderung manipulatif, berfokus pada tujuan jangka panjang, dan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuannya. Mereka lebih tertarik pada kekuasaan dan kontrol, serta siap untuk mengeksploitasi orang lain demi keuntungan pribadi (Christie & Geis, 1970).

Machiavellianisme merujuk pada kepemilikan individu atas gaya interpersonal yang bermuka dua, dan sering dicirikan oleh ketidakpedulian sinis terhadap moralitas, senang memanipulasi atau menipu orang lain, serta berfokus pada kepentingan diri sendiri dan keuntungan pribadi (Jones & Paulhus, 2009).

Machiavellianisme, sebagai salah satu dimensi dari Dark Triad, merujuk pada pola perilaku individu yang memiliki kecenderungan manipulatif dan cenderung mengutamakan pencapaian tujuan pribadi tanpa mempertimbangkan nilai-nilai moral atau etika yang berlaku. Sebagaimana dijelaskan oleh Christie dan Geis (1970), individu dengan karakteristik Machiavellianisme sering kali berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang dengan menggunakan orang lain sebagai alat untuk meraih kekuasaan dan kontrol, serta bersedia mengeksploitasi orang lain demi keuntungan pribadi mereka. Ciri khas utama dari Machiavellianisme adalah ketidakpedulian terhadap norma sosial yang umumnya dijunjung tinggi dalam interaksi interpersonal, yang mana individu dengan kecenderungan ini cenderung menilai moralitas sebagai hal yang relatif dan seringkali mengutamakan hasil yang diinginkan di atas prinsip-prinsip etis.

Menurut Jones dan Paulhus (2009), Machiavellianisme menggambarkan gaya interpersonal yang bermuka dua, di mana individu tersebut mampu berpura-pura menunjukkan sikap ramah dan kooperatif, sementara pada saat yang sama, mereka memiliki agenda tersembunyi yang berfokus pada kepentingan pribadi dan manipulasi orang lain untuk mencapai tujuan tersebut. Individu dengan

kecenderungan Machiavellianisme ini sering kali menunjukkan sikap sinis terhadap orang lain, melihat mereka sebagai objek yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan tertentu, tanpa memperhatikan dampaknya terhadap pihak lain. Dengan demikian, karakteristik ini tidak hanya berfokus pada pencapaian kekuasaan dan kontrol, tetapi juga pada penggunaan strategi yang licik, seperti pembohongan, manipulasi emosional, dan pengendalian situasi untuk keuntungan pribadi yang lebih besar.

Dalam konteks organisasi, individu dengan ciri Machiavellianisme seringkali memanfaatkan keterampilan manipulatif ini untuk mendominasi situasi, mempengaruhi keputusan, dan mencapai posisi strategis dengan mengesampingkan kerjasama tim atau hubungan interpersonal yang sehat. Hal ini menciptakan dinamika yang berpotensi merugikan kolaborasi dan keharmonisan dalam lingkungan kerja, meskipun dalam beberapa kasus mereka mungkin mampu meraih keberhasilan jangka pendek dalam posisi yang menuntut kekuasaan atau pengaruh yang kuat. Oleh karena itu, memahami Machiavellianisme dalam ranah profesional sangat penting untuk merancang kebijakan yang dapat memitigasi dampak negatif dari kecenderungan ini dalam organisasi.

## 2. Narcissism

Narsisme adalah kecenderungan untuk memiliki pandangan yang berlebihan tentang diri sendiri dan kebutuhan akan kekaguman dari orang lain. Narsistik individu cenderung percaya bahwa mereka lebih unggul daripada orang lain dan mengharapkan perlakuan khusus (Paulhus & Williams, 2002). Narsisme subklinis adalah prototipe sifat kepribadian maladaptif dan berwajah gelap yang dikaitkan dengan berbagai hasil yang merugikan dalam berbagai ranah kehidupan, termasuk tempat kerja (Campbell et al., 2011).

Narsisme sebagai salah satu komponen utama dalam Dark Triad, merujuk pada kecenderungan individu untuk memiliki pandangan yang berlebihan tentang diri mereka sendiri, disertai dengan kebutuhan yang mendalam untuk mendapatkan kekaguman dan pengakuan dari orang lain. Paulhus dan Williams (2002) mengemukakan bahwa individu yang narsistik seringkali menganggap diri mereka lebih unggul dibandingkan dengan orang lain, dan mereka mengharapkan perlakuan khusus sebagai bentuk pengakuan atas keistimewaan tersebut. Sikap ini biasanya tercermin dalam kebutuhan untuk selalu menjadi pusat perhatian, serta ketidakmampuan untuk merasakan empati terhadap perasaan atau kebutuhan orang lain.

Campbell et al. (2011) memperkenalkan konsep narsisme subklinis, yang merujuk pada bentuk narsisme yang tidak sampai pada tingkat gangguan klinis, tetapi tetap menunjukkan pola perilaku yang maladaptif dan berpotensi merugikan. Narsisme subklinis ini, meskipun tidak terdiagnosis sebagai gangguan kepribadian narsistik, memiliki dampak yang cukup signifikan dalam kehidupan sosial dan profesional individu. Dalam konteks tempat kerja, individu dengan tingkat narsisme subklinis cenderung terlibat dalam perilaku yang berfokus pada pencapaian pribadi mereka dengan cara yang seringkali merugikan dinamika tim dan hubungan kerja. Mereka mungkin memiliki kecenderungan untuk mengeksploitasi rekan-rekan mereka demi keuntungan pribadi, memperlihatkan sikap kompetitif yang berlebihan, serta menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan kolektif.

Secara lebih spesifik, narsisme subklinis ini dikaitkan dengan sejumlah hasil yang merugikan dalam berbagai ranah kehidupan, termasuk kinerja dalam organisasi, hubungan interpersonal, dan kesejahteraan psikologis. Di tempat kerja, individu yang menunjukkan ciri narsistik sering kali lebih fokus pada pencapaian status dan pengakuan daripada pada kontribusi konstruktif terhadap tujuan bersama. Hal ini dapat mempengaruhi hubungan kerja mereka dengan rekan-rekan sejawat, menurunkan efektivitas tim, dan merusak suasana kerja yang kondusif untuk kolaborasi. Kecenderungan mereka untuk melihat diri mereka sebagai lebih unggul dari orang lain juga dapat menyebabkan konflik interpersonal, peningkatan stres di tempat kerja, dan pengabaian terhadap nilai-nilai organisasi yang lebih luas.

Dengan demikian, meskipun narsisme dapat menghasilkan kesuksesan jangka pendek, terutama dalam situasi yang memerlukan daya tarik pribadi atau keberanian dalam mengambil risiko, dampak jangka panjangnya terhadap kohesi tim dan etika organisasi sering kali tidak menguntungkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengenali tanda-tanda narsisme, baik pada tingkat klinis maupun subklinis, untuk dapat mengelola potensi dampaknya terhadap dinamika tim dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### 3. Psychopathy

Ciri ini mengacu pada individu yang tidak memiliki empati, berperilaku impulsif, dan cenderung melakukan perilaku antisosial. Psikopat sering kali tidak merasa bersalah atas tindakan yang merugikan orang lain dan cenderung bertindak tanpa pertimbangan moral (Hare, 1993). Individu dengan sifat ini cenderung tidak memiliki empati dan sering kali terlibat dalam perilaku berisiko atau bahkan kriminal. Mereka dapat terlihat karismatik dan menarik di permukaan, tetapi memiliki kecenderungan untuk mengeksploitasi orang lain demi keuntungan pribadi.

Psikopati, sebagai salah satu dimensi dalam Dark Triad, menggambarkan individu yang memiliki kecenderungan untuk bertindak impulsif, tidak memiliki empati, dan sering terlibat dalam perilaku antisosial. Hare (1993) menyatakan bahwa psikopat umumnya tidak merasakan penyesalan atau rasa bersalah atas tindakan yang merugikan orang lain, dan mereka cenderung bertindak tanpa pertimbangan moral. Karakteristik utama psikopat adalah ketidakmampuan untuk merasakan empati terhadap penderitaan orang lain, yang memungkinkan mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak mempedulikan konsekuensi bagi orang lain atau lingkungan sosial mereka.

Individu dengan kecenderungan psikopat seringkali menunjukkan perilaku yang sangat berisiko, termasuk pengambilan keputusan yang sembrono atau bahkan terlibat dalam aktivitas kriminal. Hal ini disebabkan oleh sifat impulsif mereka yang mengarah pada pengambilan keputusan berdasarkan dorongan sesaat tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang atau norma sosial yang berlaku. Psikopat juga dikenal karena kecenderungan mereka untuk mengeksploitasi orang lain demi keuntungan pribadi, tanpa merasa khawatir tentang kerugian atau penderitaan yang mereka timbulkan pada orang lain. Mereka sering kali memperlihatkan sikap yang manipulatif dan dapat menggunakan daya tarik pribadi mereka untuk menipu atau mengontrol orang lain guna mencapai tujuan tertentu.



Meskipun individu dengan kecenderungan psikopat bisa terlihat karismatik dan menarik di permukaan, sifat-sifat tersebut biasanya bersifat superfisial dan digunakan untuk memperoleh kontrol atau kekuasaan atas orang lain. Di tempat kerja, mereka dapat terlihat sebagai pemimpin yang percaya diri atau individu yang menarik, namun di balik penampilan tersebut, mereka memiliki kecenderungan untuk mengeksploitasi rekan kerja dan mengambil keuntungan dari situasi yang menguntungkan bagi mereka sendiri, meskipun merugikan orang lain.

Dalam konteks profesional, psikopati sering kali dikaitkan dengan perilaku yang merusak dinamika tim dan organisasi. Meskipun mereka mungkin menunjukkan kemampuan untuk mencapai tujuan jangka pendek melalui perilaku yang agresif atau manipulatif, dampak jangka panjangnya terhadap organisasi sangat merugikan. Ketidakmampuan mereka untuk membangun hubungan yang sehat dan saling mendukung, serta kecenderungan mereka untuk mengabaikan norma-norma sosial atau etika, sering kali menciptakan atmosfer yang toksik dan merusak kolaborasi dalam tim. Oleh karena itu, mengenali dan menangani perilaku psikopat di tempat kerja sangat penting untuk menjaga stabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **PENGARUH DARK TRIAD TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Berdasarkan kajian teoritis, pengaruh Dark Triad terhadap kinerja karyawan bisa bersifat kompleks dan ambivalen. Di satu sisi, ciri-ciri Dark Triad dapat mendorong individu untuk mencapai kesuksesan dalam hal karier melalui perilaku kompetitif, dominasi, dan manipulasi. Namun, di sisi lain, sifat-sifat ini juga dapat merusak hubungan interpersonal dalam organisasi, menurunkan kepuasan kerja, dan mengarah pada perilaku yang tidak etis.

### **1. Machiavellianisme dan Kinerja Karyawan**

Machiavellianisme, dengan ciri-ciri manipulatifnya, sering kali dikaitkan dengan pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi ini tidak selalu menghasilkan kinerja yang berkelanjutan atau positif dalam jangka panjang. Individu yang tinggi dalam Machiavellianisme mungkin dapat memanipulasi situasi untuk keuntungan mereka sendiri, tetapi kecenderungan mereka untuk bertindak dengan cara yang merugikan orang lain dapat menciptakan ketidakpercayaan di dalam tim dan merusak budaya organisasi (O'Boyle et al., 2012).

Pengaruh Machiavellianisme terhadap kinerja karyawan dalam lingkungan kerja dapat bersifat ambivalen. Dalam situasi tertentu, individu dengan tingkat Machiavellianisme yang tinggi dapat memanfaatkan keterampilan manipulatif mereka untuk meraih posisi tinggi dalam organisasi, mempengaruhi keputusan strategis, atau bahkan mencapai tujuan jangka panjang yang menguntungkan. Mereka cenderung sangat terampil dalam hal perencanaan dan mengendalikan situasi dengan cara yang dapat menghasilkan hasil yang menguntungkan bagi mereka sendiri (Jones & Paulhus, 2009).

Namun, dalam jangka panjang, kecenderungan Machiavellianisme dapat merugikan tim dan organisasi secara keseluruhan. Individu yang sangat Machiavellian seringkali kesulitan membangun hubungan kerja yang sehat karena kurangnya empati dan keinginan mereka untuk mendominasi atau

mengeksploitasi rekan kerja. Perilaku manipulatif ini dapat menciptakan ketegangan, merusak kepercayaan, dan menurunkan semangat tim. Kinerja jangka panjang yang baik sangat bergantung pada kerjasama dan kepercayaan dalam tim, dua hal yang sering kali sulit dipertahankan di lingkungan yang dipenuhi dengan individu Machiavellian.

Dalam konteks ini, penelitian empiris menunjukkan bahwa meskipun Machiavellianisme dapat menghasilkan kinerja individu yang lebih tinggi dalam beberapa kondisi (terutama dalam hal kompetisi langsung atau posisi yang memerlukan kekuasaan), dampak jangka panjangnya terhadap kohesi tim dan etika organisasi seringkali lebih merugikan. Oleh karena itu, manajer dan pemimpin organisasi perlu berhati-hati dalam mengenali dan mengelola individu dengan karakteristik Machiavellianisme untuk memastikan bahwa keuntungan individu tidak merusak stabilitas dan kinerja kolektif organisasi.

## 2. Narsisme dan Kinerja Karyawan

Narsisme sering dikaitkan dengan individu yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan orientasi kuat terhadap pencapaian pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa individu narsistik mungkin lebih unggul dalam tugas-tugas yang memerlukan pencapaian individu dan visibilitas publik (Brunell et al., 2008). Namun, kecenderungan mereka untuk meremehkan atau mengeksploitasi orang lain dapat menyebabkan ketegangan dalam hubungan kerja dan berpotensi menurunkan kinerja tim secara keseluruhan. Mereka sering kali memanfaatkan setiap kesempatan untuk menonjolkan diri dan memperoleh perhatian positif, terutama dalam situasi yang memungkinkan mereka untuk menunjukkan prestasi pribadi yang mencolok, seperti presentasi, penghargaan, atau tugas-tugas yang memiliki dampak langsung pada pengakuan eksternal. Keunggulan mereka dalam pencapaian individu ini membuat mereka sering kali sukses dalam lingkungan yang berfokus pada kompetisi atau pencapaian individualistik, di mana visibilitas dan pengakuan sangat dihargai.

Namun, dibalik keunggulan tersebut, terdapat sisi negatif dari narsisme yang dapat mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Individu narsistik sering kali meremehkan atau mengeksploitasi orang lain untuk mencapai tujuan pribadi mereka. Mereka lebih fokus pada pencapaian diri dan pengakuan eksternal daripada pada kepentingan kolektif atau keberhasilan tim. Kecenderungan untuk mengutamakan kepentingan pribadi ini dapat menimbulkan ketegangan dalam hubungan kerja, merusak kerjasama tim, dan menurunkan tingkat kohesi antar anggota tim. Ketidakpedulian terhadap kontribusi orang lain dan dominasi dalam interaksi sosial dapat menciptakan atmosfer yang tidak mendukung kerja sama, yang pada gilirannya merugikan kinerja tim secara keseluruhan. Ketegangan yang muncul akibat perilaku narsistik ini bisa mengarah pada konflik interpersonal, mengurangi produktivitas, serta menurunkan moral dan komitmen anggota tim terhadap tujuan bersama.

## 3. Psikopati dan Kinerja Karyawan

Psikopat dalam konteks profesional seringkali menunjukkan sikap yang berani dan agresif, yang memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan berisiko yang dapat mendatangkan keuntungan pribadi, terutama dalam situasi yang mengutamakan pencapaian individu atau prestasi yang menonjol. Kiehl (2006) menjelaskan bahwa psikopat cenderung tidak terhalang oleh ketakutan atau kekhawatiran tentang konsekuensi sosial dari tindakan mereka, yang

memungkinkan mereka untuk mengejar tujuan dengan cara yang lebih ekstrim atau tidak konvensional. Mereka sering kali mampu meraih posisi tinggi dalam organisasi berkat keterampilan karismatik, kecerdasan sosial, dan kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan tanpa rasa takut akan kegagalan.

Namun, meskipun individu psikopat dapat memperoleh keuntungan jangka pendek melalui keberanian mereka untuk mengambil risiko, hal ini sering kali tidak bertahan lama. Sikap mereka yang kurang memperhatikan kesejahteraan orang lain dan mengabaikan nilai-nilai etika dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi. Karyawan lain mungkin merasa terancam atau dieksploitasi, yang dapat menciptakan ketegangan dalam tim dan merusak hubungan kerja yang penting untuk kolaborasi dan produktivitas.

Dampak jangka panjang dari psikopati di tempat kerja cenderung lebih merugikan. Penurunan semangat kerja tim adalah salah satu konsekuensi utama dari keberadaan individu psikopat dalam suatu organisasi. Individu yang tidak memiliki empati dan cenderung bertindak tanpa pertimbangan moral seringkali menciptakan ketidakpercayaan di antara rekan kerja. Kiehl (2006) mengemukakan bahwa kurangnya rasa empati dan ketidakpedulian terhadap perasaan orang lain dapat menyebabkan psikopat bertindak secara manipulatif, mengeksploitasi orang lain demi keuntungan pribadi, atau merusak kerjasama tim. Hal ini berpotensi menciptakan suasana kerja yang toksik, di mana anggota tim merasa terisolasi, tidak dihargai, atau bahkan terancam oleh tindakan individu yang berorientasi pada kepentingan pribadi.

Psikopat juga dapat merusak kohesi tim, sebuah elemen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja kolektif. Tanpa rasa empati dan keterampilan sosial yang baik, psikopat mungkin tidak mampu bekerja dengan efektif dalam kelompok, menyebabkan disfungsi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan bersama. Keberadaan psikopat dalam tim dapat menciptakan polarisasi di antara anggota tim, memperburuk konflik, dan menurunkan tingkat kerjasama yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Selain dampak pada semangat dan kinerja tim, psikopat di tempat kerja sering kali lebih cenderung terlibat dalam perilaku tidak etis dan bahkan ilegal, yang dapat merusak reputasi organisasi secara signifikan. Sebagai contoh, mereka mungkin terlibat dalam penipuan, manipulasi informasi, atau penyalahgunaan kekuasaan untuk memperoleh keuntungan pribadi atau mencapai tujuan yang tidak sah. Kiehl (2006) mencatat bahwa psikopat cenderung bertindak tanpa rasa bersalah, dan ini dapat menyebabkan mereka mengabaikan regulasi, kebijakan internal, atau norma etika yang ada di dalam organisasi.

Perilaku seperti ini tidak hanya berpotensi merusak hubungan internal dalam organisasi, tetapi juga dapat merusak reputasi eksternal perusahaan. Jika perilaku tidak etis atau ilegal individu psikopat terungkap, organisasi dapat menghadapi konsekuensi hukum atau reputasional yang serius, yang pada gilirannya dapat menurunkan kepercayaan publik, merugikan hubungan dengan klien atau pelanggan, dan bahkan mempengaruhi stabilitas finansial perusahaan.

## IMPLIKASI PRAKTIS BAGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### 1. Rekrutmen dan Seleksi

Menggunakan alat penilaian psikologis untuk mengidentifikasi calon karyawan dengan karakteristik Dark Triad. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan risiko terjadinya CWB di tempat kerja. Penelitian oleh Paulhus dan Jones (2011) menunjukkan bahwa individu dengan Dark Triad cenderung memiliki perilaku menyimpang yang merugikan organisasi.

### 2. Pelatihan dan Pengembangan

Mengimplementasikan program pelatihan yang berfokus pada etika serta tanggung jawab sosial yang dapat membantu karyawan memahami dampak perilaku mereka terhadap rekan kerja dan organisasi. Menurut Hochwarter et al. (2014), ketika karyawan merasa memiliki akuntabilitas, yang cenderung tidak melakukan Counterproductive Work Behavior (CWB).

### 3. Budaya Organisasi

Menciptakan budaya organisasi yang positif dapat mengurangi kecenderungan CWB, menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif berhubungan negatif dengan kecenderungan korupsi karyawan. Maka dari itu, manajemen perlu mendorong nilai-nilai etika dan integritas dalam lingkungan kerja.

### 4. Akuntabilitas dan Tanggung Jawab

Meningkatkan rasa akuntabilitas di antara karyawan dapat mengurangi perilaku negatif. Martin (2010) mencatat bahwa persepsi akuntabilitas berbanding terbalik dengan kecenderungan CWB, sehingga penting untuk manajemen untuk menekankan tanggung jawab individu dalam pekerjaan mereka.

### 5. Pengelolaan Politik Organisasi

Memberikan instruksi kepada siswa tentang politik organisasi dapat membantu mereka bekerja dengan Dark Triad secara lebih efektif dalam lingkungan organisasi. Menurut Levy (2013), lingkungan politik yang mendukung dapat memberikan individu dengan sifat Dark Triad rasa aman, oleh karena itu penting untuk menangani situasi ini dengan baik.

## KESIMPULAN

Penelitian tentang pengaruh Dark Triad terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa meskipun ciri-ciri kepribadian seperti Machiavellianism, Narcissism, dan Psychopathy dapat membawa hasil positif dalam konteks tertentu, terutama dalam pencapaian individu, dampaknya terhadap hubungan interpersonal dan budaya organisasi bisa sangat merugikan. Individu dengan ciri-ciri Dark Triad sering kali mampu mencapai tujuan atau hasil yang mereka terapkan, terutama dalam situasi yang mengutamakan kompetisi atau pencapaian pribadi. Namun, mereka cenderung menggunakan taktik manipulatif, kurang empati, dan lebih fokus pada kepentingan diri sendiri, yang dapat menciptakan ketegangan dalam tim dan mengganggu kolaborasi yang sehat.

Dampak negatif ini berpotensi mengganggu kesejahteraan karyawan lain, yang merasa terpinggirkan atau tidak dihargai. Selain itu, perilaku yang tidak etis

atau berfokus pada dominasi bisa merusak dinamika tim dan merusak hubungan antarrekan kerja. Dalam jangka panjang, meskipun karyawan dengan Dark Triad mungkin menunjukkan kinerja yang baik secara individu, perilaku mereka yang merugikan dapat menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan lain, serta menciptakan iklim kerja yang kurang mendukung.

Bagi manajemen sumber daya manusia, penelitian ini menunjukkan pentingnya seleksi dan rekrutmen yang lebih hati-hati. Organisasi perlu memastikan bahwa proses perekrutan tidak hanya menilai kemampuan teknis, tetapi juga kepribadian calon karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi. Dengan menggunakan alat ukur yang lebih tepat untuk menilai ciri-ciri kepribadian, HR bisa lebih selektif dalam memilih individu yang akan berkontribusi positif bagi organisasi.

Di sisi lain, pengelolaan tim juga menjadi tantangan, karena kehadiran individu dengan karakteristik Dark Triad bisa mempengaruhi hubungan sosial dalam kelompok. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk lebih peka terhadap dinamika tim dan menerapkan pendekatan yang bisa mencegah konflik atau ketegangan antar anggota tim. Program pelatihan dan pengembangan yang menekankan pentingnya keterampilan sosial, komunikasi, dan penyelesaian konflik sangat diperlukan untuk menjaga harmoni dalam tim.

Selain itu, untuk memastikan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari pencapaian individu semata, evaluasi kinerja perlu dilakukan secara lebih menyeluruh, yang mencakup kontribusi terhadap kolaborasi tim dan dampaknya terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang mementingkan nilai-nilai etika dan integritas juga dapat membantu mengurangi potensi dampak negatif dari individu dengan Dark Triad, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil tetap berfokus pada kepentingan jangka panjang organisasi.

Secara keseluruhan, meskipun Dark Triad dapat memberikan hasil positif dalam hal pencapaian pribadi, pengaruhnya terhadap dinamika tim dan kesejahteraan organisasi memerlukan perhatian lebih dalam pengelolaan. Dengan pendekatan yang tepat dari manajemen SDM, organisasi dapat memitigasi dampak negatif dari Dark Triad, sembari memanfaatkan potensi karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bodner, R. E., & Ensari, A. (2013). The dark triad in workplace settings: A meta-analytic investigation of the relations with counterproductive work behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 775-788.
- Bramasta, B. D. (2019). *Pengaruh Dark Triad Terhadap Counterproductive Work Behavior: Peran Perceptions Of Organizational Politics Dan Perceived Accountability* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Cameron J. Borgholthaus, Joshua V. White, Peter D. Harms. (2023). CEO dark personality: A critical review, bibliometric analysis, and research agenda. *Personality and Individual Differences*. Volume 201.

- Cai, L., Murad, M., Ashraf, S. F., & Naz, S. (2021). Impact of dark tetrad personality traits on nascent entrepreneurial behavior: the mediating role of entrepreneurial intention. *Frontiers of Business Research in China*, 15, 1-19.
- Cerline, K. S. H., Widiarti, I. S., Parafina, P., Sari, M. R., & Maulana, N. (2023). Analisis Hubungan Karakteristik Dark Triad dengan Kecenderungan Terjadinya Fraudulent Financial Statement. *Journal of Management and Business Review*, 20(3), 221-239.
- Elżbieta Biolik. (2024). Different shades of narcissism at work: The relationships of narcissism dimensions with work-related outcomes. *Personality and Individual Differences*. Volume 233.
- Erica A. Giammarco, Philip A. Vernon. (2014). Vengeance and the Dark Triad: The role of empathy and perspective taking in trait forgivingness. *Personality and Individual Differences*. Volume 67, 23-29.
- Fikri Faidul Jihad, N. (2019). PENGARUH DARK TRIAD TERHADAP HUBUNGAN ANTARA ENTREPRENEURIAL ATTITUDE ORIENTATION DAN ENTREPRENEURIAL INTENTION PADA MAHASISWA S1 FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS SYIAH KUALA. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(1), 1-15.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass*, 7(3), 199-216.
- Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, 97(3), 557.
- Limanago, Y. (2020). Hubungan Antara Dark Triad Personality dan Kecenderungan Korupsi Karyawan. *JPPP-Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 9 (1), 22–26.
- Lumansik, A., Natsir, N., & Nuraisyah, N. (2024). Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Daerah Kabupaten Morowali Utara. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 5(3), 377-391.
- Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.
- Nugraha, Y. A., & Etikariena, A. (2021). Antecedent corrupt intention: analisis peran dark triad personality dan hierarchy culture. *Jurnal Ecopsy*, 8(1), 41-51.
- O'Boyle, E., Forsyth, D., Banks, G., & McDaniel, M. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective.. *The Journal of applied psychology*, 97 3, 557-79 . <https://doi.org/10.1037/a0025679>.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

- Safaria, T., & Bashori, K. (2024). Pengaruh dark triad personality terhadap perilaku cyberbullying: Empati dan regulasi emosi sebagai mediator The influence of dark triad personality on cyberbullying behavior: Empathy and emotional regulation as mediators
- Setyaningrum, Y., & Musslifah, A. R. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN TERHADAP PERILAKU MACHIAVELLIANISM PADA TIM ORGANISASI. *J-MACC: journal of management and accounting*, 7(2), 209-218.
- Susanto, G. A., Sudjadi, A., & Pinasti, M. (2019). Pengaruh Sifat Gelap Pemimpin Terhadap Niat Keluar Kerja Karyawan. *Performance: Jurnal Personalial, Financial, Operasional, Marketing dan Sistem Informasi*, 26(2), 115-127.
- Sukmarwati, A., Suryaningsih, M., & Dwimawanti, I. H. (2013). Analisis Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang. *Journal Of Public Policy And Management Review*, 2(4), 79-86.
- Umam, M. K., & Purnomo, M. S. (2024). Peran Manajemen Dalam Membangun Budaya Organisasi Yang Kuat Melalui Kepribadian dan Nilai. *Jurnal Pendidikan Indonesia (JOUPI)*, 2(2), 130-139.
- Yanuari, A., Soetikno, N., & Sahrani, R. (2021). Kepribadian dark triad dan perilaku antisosial pada pelaku tindak kriminal. *Jurnal Muara Medika dan Psikologi Klinis*, 1(2), 177-182