

The Role of Machiavellianism on Counterproductive Work Behavior in Student Organizations Islamic Economic Perspective

Agung Hidayatulloh¹⁾, Siti Nuzulia²⁾

^{1,2} Prodi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan dan Psikologi, Universitas Negeri Semarang

*Email korespondensi: agunghdytlh@students.unnes.ac.id

Abstract

This research is a type of quantitative research with a cross-sectional study design. The aim of this research is to analyze the influence of Machiavellianism on counterproductive work behavior in student organizations. Research data was obtained through questionnaire answers given to a research sample of 211 respondents which was then confirmed again through other significant data. Data analysis uses linear regression analysis test techniques. The research results show that Machiavellianism has a positive influence on counterproductive work behavior. Machiavellianism influences counterproductive work behavior with level of $p=.000$ ($<.05$) in every aspect as proven by internal consistency, namely aspects of harassment gossip with consistency of .823; production deviance of .835 and property deviance of .815. The research results also show that gender as a control variable has a positive influence in strengthening the influence of Machiavellianism on counterproductive work behavior.

Keywords: Machiavellianism, Counterproductive work behavior, gender

Saran sitasi: Hidayatulloh, A., & Nuzulia, S. (2024). The Role of Machiavellianism on Counterproductive Work Behavior in Student Organizations Islamic Economic Perspective. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(02), 2032-2041. Doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v10i2.14282>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v10i2.14282>

1. PENDAHULUAN

Di era yang terus berkembang secara dinamis, dan dalam kurun waktu hampir dua dekade terakhir ini setiap pelaku dalam organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda menjadi fokus permasalahan yang menarik (Cohen, 2016.; Sackett & DeVore, 2001.; Spector et al., 2005.). Mereka dituntut untuk menjadi profesional dalam setiap pekerjaannya, setiap pelaku organisasi diharapkan memiliki perilaku kerja yang baik, perilaku kerja yang baik banyak disebutkan sebagai perilaku kerja yang produktif (Pratiwi, 2018.). Akan menjadi masalah ketika pelaku organisasi tidak memiliki perilaku produktif (Czarnota-Bojarska, 2015.; Spain et al., 2014). Baik akademisi ataupun praktisi sama-sama mengkhawatirkan perilaku kerja yang kontraproduktif karena dapat menimbulkan konsekuensi negatif dan membahayakan produktivitas organisasi (Sunargo. & Hastuti, 2019; Yang, 2008). Perilaku yang mengkhawatirkan tersebut biasa dikenal dengan sebutan *counterproductive work behavior* atau disingkat dengan sebutan *CWB*. Munculnya *CWB* ini

dianggap sebuah kesengajaan yang ditampilkan pada perilaku seseorang atau individu dalam aktivitas produktifnya (Sackett & DeVore, 2001; Spector et al., 2005).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bennett & Robinson (2000) mendefinisikan bahwa *counterproductive work behavior* adalah suatu keadaan seseorang yang kurang termotivasi untuk memenuhi harapan sosial atau norma sosial yang termotivasi untuk menentang harapan tersebut, dengan melakukan tindakan pelanggaran terhadap norma organisasi atau mengganggu anggota lain di dalamnya. Pandangan tersebut diperkuat dalam penelitian lain, bahwa *counterproductive work behavior* dapat dikategorikan sebagai perilaku menyimpang yang dilakukan di tempat kerja atau organisasi yang merupakan fenomena yang dapat menyebabkan ancaman serius pada fungsi dan efektivitas organisasi (Chirumbolo, 2015). *Counterproductive work behavior* merupakan bentuk perilaku “disfungsional” karena dianggap selalu

melanggar norma-norma penting dalam organisasi (Bennett & Robinson, 2000).

Counterproductive work behavior memiliki sifat destruktif bagi kesehatan dari suatu organisasi karena perilaku yang menyimpang ini memiliki pengaruh yang merugikan pada produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas dari suatu organisasi (Nasir & Bashir, 2012). Tindakan yang berpotensi berbahaya, seperti menghindari pekerjaan, melakukan tugas yang salah, perilaku agresif secara fisik, permusuhan verbal (penghinaan), perusakan, dan pencurian (Spector, Fox, & Domagalski, 2005; Spector, Fox, Penney, et al., 2002). Perilaku ini berbahaya bagi organisasi yang berpotensi secara langsung dapat mempengaruhi fungsi atau properti dan merugikan seluruh elemen organisasi, sehingga dapat mengurangi efisiensi serta produktivitas kerja di organisasi (Miles et al., 2001).

Sejalan hal tersebut Instone (2012) menjelaskan bahwa perilaku *CWB* berpotensi dapat sangat berdampak merugikan bagi kepentingan organisasi dari tindakan verbal ataupun fisik seperti pencurian, mengatakan sakit ketika tidak sakit, penipuan atau manipulasi, pelecehan seksual, kekerasan, penggunaan narkoba dan alkohol. Peneliti meyakini bahwa *CWB* ini dapat muncul di internal organisasi, seperti dalam konteks perilaku kelompok (*group behavior*), peluang (*opportunity*), akibat lemahnya kontrol kelompok (*group control*), dan inkonsistensi antara perkataan dan tindakan (*inconsistency*), sebagai indikator munculnya *counterproductive work behavior* yang tidak sesuai dengan norma dan nilai lokal dalam produktivitas organisasi (Daniarsyah, 2020; Lestari, 2016; Rachmawati et al., 2021; Spector & Fox, 2006.; Sunargo & Hastuti, 2019). Penjelasan tersebut didukung oleh pernyataan dari Gruys & Sackett (2003), yang menyatakan bahwa *CWB* adalah perilaku yang muncul secara disengaja dari anggota ataupun seseorang dalam suatu organisasi untuk melakukan pelanggaran terhadap aturan atau mengabaikan nilai-nilai yang bertentangan dengan kepentingan organisasi. Berdasarkan bukti penelitian empiris dari Bennett & Robinson (2000) bahwa seseorang pada organisasi pernah melakukan tindakan *CWB* dalam aktivitas produktifnya dengan rentang penilaian 33% hingga 75% pelaku organisasi pernah melakukan kecurangan, pencurian, perusakan, sabotase dan sengaja untuk tidak hadir.

Dalam beberapa hasil penelitian ditemukan bahwa *counterproductive work behavior* memiliki dimensi yang bermacam-macam. Menurut pandangan

Bennett & Robinson (2000) mengatakan bahwa *CWB* memiliki dua dimensi yaitu dimensi yang pertama adalah *counterproductive work behavior organizational (CWBo)* dan dimensi yang kedua adalah *counterproductive work behavior interpersonal (CWBi)*. Adapun aspek-aspek *CWB* terdiri dari *production deviance* (penyimpangan produksi), *property deviance* (penyimpangan properti), dan *harassment gossip* (pertengkaran verbal) (Bennett & Robinson, 2000).

Salah satu faktor penyebab munculnya *counterproductive work behavior* yaitu variabel kepribadian (*personality*), sependapat dengan itu Anderson et al., (2005) menyatakan bahwa sedikit banyak terdapat pengaruh dari faktor kepribadian terhadap *counterproductive work behavior*. Variabel kepribadian dianggap sebagai variabel yang menggambarkan perbedaan individu secara karakter berperilaku (Pratiwi, 2018). Variabel kepribadian dapat dilihat dari berbagai sudut pandang teori kepribadian, salah satu variabel kepribadian yang belum banyak dieksplorasi khususnya dalam pengaruhnya terhadap perilaku kerja kontraproduktif yaitu *the dark triad personality*. Dalam banyak penelitian yang menyebutkan *dark triad personality* terdiri dari tiga *traits* yaitu *machiavellianism*, *narcissism*, dan *psychopathy* (O'Boyle et al., 2012; Palmer et al., 2017; Paulhus & Williams, 2002; Spain et al., 2014).

Penjelasan pada penelitian lain, banyak dikaitkan dengan *dark triad* yang berbasis pada DSM IV Axis II disorders, sehingga dalam mengidentifikasi *dark triad* banyak dikaitkan dengan karakter patologis yang banyak merugikan diri sendiri dan orang lain. Dalam hal ini peneliti meyakini bahwa *counterproductive work behavior* berpotensi diekspresikan oleh individu atau anggota dengan *dark triad*. Pandangan tersebut didukung dengan pendapat Smith & Lilienfeld (2013) dan O'Boyle, et al (2012) yang memaparkan bahwa sifat kurangnya empati pada setiap anggota organisasi, akan muncul kecenderungan mempertahankan kekuasaan dengan cara berbohong dan kecenderungan tidak memiliki rasa bersalah atas tindakan yang dilakukan membuat individu melakukan tindakan menyimpang yang tidak etis dalam organisasi. Pandangan tersebut didukung oleh pendapat dari Cohen (2015) yang mengatakan bahwa *CWB* dapat terjadi karena adanya *dark triad*. Hal ini terjadi karena seseorang atau anggota dengan level *dark triad* yang tinggi akan cenderung melakukan perilaku tidak etis

seperti manipulasi dan memiliki kepedulian yang rendah.

Dari ketiga sifat kepribadian gelap (*dark triad personality*), salah satu yang cukup konsisten mempengaruhi *CWB* adalah *machiavellianism*. *Machiavellianism* adalah sifat kepribadian yang didefinisikan oleh keyakinan sinis tentang orang lain, tidak berperasaan, dan berjuang untuk tujuan tertentu (seperti uang, kekuasaan, dan status), serta taktik penipuan atau manipulasi (Wisse & Sleafos, 2016). Kepribadian *machiavellianism* ini juga merupakan salah satu *dark triad* yang dimiliki oleh orang-orang dengan *love of money* yang tinggi, *power orientation* yang tinggi, dan terlalu berambisi untuk memenangkan suatu kompetisi dengan dalih kepentingan pribadi (Baloch et al., 2017; Mahmood et al., 2021; Paulhus & Williams, 2002).

Meskipun *Machiavellianism* telah terbukti mempengaruhi *CWB*, namun sayangnya penelitian tentang *counterproductive work behavior* dan *machiavellianism* lebih banyak dilakukan pada organisasi yang bersifat profit (seperti perusahaan) dan tidak banyak ditemukan pada organisasi kemahasiswaan yang bersifat non-profit (seperti BSO, HIMA dan BEM) (O'Boyle et al., 2012; Pratiwi, 2018; Spector, Fox, Penney, et al., 2006). Oleh sebab itu, dengan karakter yang dimiliki oleh *machiavellianism* diduga akan banyak munculnya perilaku kontraproduktif pada organisasi yang sifatnya tidak mengikat dan bersifat non-profit (Usman et al., 2021).

Machiavellianism diduga menjadi variabel yang kuat bagi *CWB* karena beberapa alasan. Menurut O'Boyle et al (2012), *machiavellianism* memiliki pengaruh terhadap *CWB* karena ada titik dimana *machiavellianism* memiliki kemampuan untuk berubah-ubah seperti "bunglon" yang rela melakukan apa saja untuk mencapai tujuannya, termasuk hal-hal baik dan buruk dalam kehidupan sosial seorang mahasiswa. Salah satu ciri *machiavellianism*, yaitu memiliki sikap manipulatif, termasuk kemampuan untuk menjadi "bunglon" yang berarti memiliki sifat berubah-ubah. Beberapa penelitian telah menyelidiki hubungan antara *machiavellianism* dan *counterproductive work behavior* terdapat hubungan positif dan signifikan (Amir & Malik & Malik, 2016; Baloch et al., 2017; Kessler, 2010; O'Boyle et al., 2012).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu dengan *machiavellianism* yang tinggi akan semakin terlibat dalam *CWB* untuk mencapai tujuan dan

keinginannya (Amir & Malik, 2016). Kepribadian dengan jenis *machiavellianism* yang tinggi pada pelaku organisasi dapat mengarahkan pada perilaku kerja yang tidak etis dan kontraproduktif (Kish-Gephart et al., 2010; O'Boyle et al., 2012). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa anggota dengan tingkat *machiavellianism* yang tinggi dapat menghambat efektivitas organisasi (O'Boyle et al., 2012). Individu dengan *machiavellianism* tinggi lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan pribadi mereka dan percaya bahwa "semuanya benar" (Amir & Malik, 2016). Seorang *machiavellianism* akan bersedia melakukan apa saja dan tidak akan ragu untuk melanggar peraturan (O'Boyle et al., 2012), termasuk melakukan perilaku kerja kontraproduktif untuk mendapatkan apa yang dia inginkan, sehingga *machiavellianism* dapat mempengaruhi peningkatan *counterproductive work behavior*.

Berdasarkan temuan itu, maka perlu ditelusuri mengenai penyebab dari masalah *CWB* tersebut. Faktor situasional dari organisasi merupakan hal yang patut dipertimbangkan untuk diteliti lebih lanjut mengingat sifatnya yang lebih mudah untuk dikondisikan dan dikembangkan ke arah yang lebih baik. Selain itu, organisasi juga memiliki peran penting dalam mendorong atau menghambat tindakan-tindakan tidak etis di tempat kerja (Mayer, 2014). Sehingga, meskipun individu yang bekerja disebuah organisasi memiliki karakter yang berbeda-beda, namun organisasi dapat mengupayakan agar individu didalamnya berperilaku positif sesuai moral dan standar yang diharapkan (Cucuani et al., 2020).

Selain faktor kepribadian, faktor demografi seperti gender diduga turut berperan dalam munculnya *counterproductive work behavior*. Sejalan dengan itu, ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Ibrahim et al., 2018) didapati bahwa laki-laki akan lebih rentan melakukan tindakan perilaku kerja kontraproduktif dalam segi emosional, karena laki-laki yang melakukan *counterproductive work behavior* cenderung mengalami kelelahan sosial karena tidak mendapatkan kepercayaan dari rekan lainnya. Sedangkan pada perempuan yang melakukan *counterproductive work behavior* cenderung mengalami *overthinking* (memikirkan secara berlebihan) dan merasa sangat bersalah dalam segi emosional atas perilaku yang dilakukan dalam organisasi (Defaga et al., 2022; Morrison, 1994; Pratiwi, 2018; Yuliana. & Suyasa, 2018).

Gender dapat sangat berpengaruh terhadap produktivitas individu ketika individu tersebut mengutamakan emosional. Dalam bersikap dan berperilaku, perempuan akan condong mengutamakan emosional dan perasaan, hal tersebut dapat memicu individu memiliki *counterproductive work behavior*. Akan tetapi, berbeda dengan laki-laki yang lebih condong mengutamakan pikiran tanpa mempertimbangkan perasaan lawan bicaranya yang mengakibatkan lawan bicara dapat merasakan ketidaknyamanan karena individu tersebut memiliki *counterproductive work behavior*. Oleh sebab itu, Gender diduga mampu mendorong individu melakukan *machiavellianism* yang menyebabkan individu memiliki *counterproductive work behavior*.

Penelitian yang meneliti tentang *machiavellianism* dan *counterproductive work behavior* dengan mengontrol variabel demografi (gender) di kalangan mahasiswa selama ini masih sangat terbatas. Sebagian besar peneliti menggunakan subjek karyawan (Amir & Malik, 2016; Baloch et al., 2017; Kessler, 2010; Kish-Gephart et al., 2010; O'Boyle et al., 2012; Pratiwi, 2018; Spector, Fox, Penney, et al., 2006). Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh *machiavellianism* dengan *counterproductive work behavior* dengan mengontrol variabel demografi (gender) pada organisasi kemahasiswaan penting untuk dilakukan.

Hipotesis: *Machiavellianism* memprediksi secara positif terhadap *counterproductive work behavior* dengan mengontrol variabel gender.

2. METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional study*. Merupakan bagian dari penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur yang kemudian dibagikan kepada banyak orang untuk dijawab. Jawaban tersebut akan dicatat, diolah, serta dianalisis menggunakan statistik oleh peneliti (Creswell & W., 2012). Karena metode ini memiliki sifat eksploratif, deskriptif, dan eksplanatif yang mampu menjelaskan segala rumusan hipotesis (Nurdini, 2006).

Minimal *sample size* yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 72 dengan asumsi *effect size small to medium* (.03), *statistical power* = .95 dan α = .05, *sample size* dihitung menggunakan *G*Power Calculator* 3.1.9.7. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 211. Kriteria partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa yang aktif tergabung dalam

organisasi kemahasiswaan baik formal ataupun non-formal. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah *purposive sampling* yang merupakan prosedur sampling, dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian dan dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya dapat representatif (Sugiyono, 2011).

Dalam penelitian ini terdapat 110 (52,1%) responden dengan jenis kelamin perempuan sedangkan responden dengan jenis kelamin laki-laki terdapat 101 (47,9%). Jika digolongkan dari jenis usia responden berkisar antara 17 tahun sampai 22 tahun dengan Mean (SD) = 20.26 (1.01).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur *trait machiavellianism* berjumlah 20 item Mach-IV dari Christie dan Geis (1970). Masing-masing item terdiri atas 5 pilihan jawaban meliputi: tidak setuju, agak tidak setuju, netral, agak setuju, dan setuju yang ditunjukkan oleh angka 1-5. Berdasarkan pilihan jawaban tersebut, semakin tinggi skor total yang diperoleh, semakin tinggi pula level *machiavellianism* seseorang. Skor Skala Mach-IV menunjukkan properti psikometri yang cukup bagus dengan internal konsistensi (α) dalam penelitian ini adalah .779. Sementara itu daya diskriminasi item dalam penelitian ini berkisar antara .293 sampai .596.

Sementara untuk mengukur variabel *counterproductive work behavior* menggunakan tiga indikator yaitu terdiri dari *production deviance* (penyimpangan produksi), *property deviance* (penyimpangan properti), dan *harassment gossip* (pertengkaran verbal) yang berjumlah 43 item, disusun oleh peneliti berdasarkan teori Robinson dan Bennets (2000) sebagai alat ukur. Menggunakan skala likert dalam bentuk tiga alternatif jawaban yaitu nilai 1-3 dengan kategori “tidak relevan, kurang relevan dan relevan”. Berdasarkan pilihan jawaban tersebut, semakin tinggi skor total yang diperoleh, semakin tinggi pula level *counterproductive work behavior* seseorang. Internal konsistensi (α *cronbach*) dalam penelitian ini adalah .849. Pada aspek *harassment gossip* memiliki internal konsistensi = .823 (CWB-P) dan .824 (CWB-SO); aspek *property deviance* memiliki internal konsistensi = .815 (CWB-P) dan .826 (CWB-SO); aspek *production deviance* memiliki internal konsistensi = .835 (CWB-P) dan .841 (CWB-SO). Sedangkan, daya diskriminasi item dalam penelitian ini berkisar antara .390** sampai dengan

.690** (CWB-P) dan .383** sampai dengan .593** (CWB-SO).

Data pada variabel *counterproductive work behavior* diambil dari 2 kelompok, yaitu responden partisipan (primer) dan atasan langsung (*significant other*) dari partisipan. Sedangkan pengisian skala pada variabel Mach-IV hanya diisi oleh responden partisipan (primer). Dalam proses pengambilan data seluruhnya baik partisipan (primer) maupun atasan langsung (*significant other*) diminta untuk mengisi angket melalui *google form*. Sebelum mengisi angket, semua partisipan penelitian diminta untuk mengisi *consent form*.

Analisis data dalam penelitian ini dimulai dari tahap uji validitas dan uji reliabilitas untuk menguji kredibilitas instrumen. Data kemudian dianalisis secara statistik deskriptif untuk menganalisis hasil distribusi data yang diperoleh. Metode analisa hipotesis dilakukan dengan uji analisis regresi linier.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

Analisis yang menunjukkan hasil uji statistik deskriptif dan interkorelasi antar variabel yaitu variabel *machiavellianism*, *counterproductive work behavior* dan gender dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Hasil Uji Statistik Deskriptif & Interkorelasi (N = 211)

Variabel	Mean (SD)	2	3	4	5	6	7	8
1. CWB P [HG]	41.3175 (14.2193)	.444**	.195**	.988**	.331**	.127	.660**	.237**
2. CWB P [PpD]	24.4360 (7.8114)		.727**	.408**	.947**	.682**	.711**	.060
3. CWB P [PdD]	19.4834 (7.3279)			.156*	.690**	.982**	.516**	.249**
4. CWB SO [HG]	40.7393 (13.4650)				.313**	.092	.649**	.240**
5. CWB SO [PpD]	23.6635 (7.0882)					.675**	.662**	.035
6. CWB SO [PdD]	19.0806 (7.0087)						.476**	.259**
7. MACH	72.6351 (15.1237)							.129
8. GENDER	1.2787 (.5007)							

Keterangan: **korelasi signifikan pada level $p < 0.01$, *korelasi signifikan pada level $p < 0.05$, CWB P = responden primer, CWB SO = responden *significant other*, [HG] = aspek *harassment gossip*, [PpD] = aspek *property deviance*, [PdD] = aspek *production deviance*, MACH = *machiavellianism*.

Berdasarkan hasil analisis korelasi diketahui bahwa *machiavellianism* berhubungan positif dengan *counterproductive work behavior*. Apabila dilihat secara spesifik, semua variabel berhubungan secara positif dan signifikan, namun *machiavellianism* lebih kuat berhubungan dengan CWB-P dibandingkan CWB-SO. Sementara itu, variabel gender memiliki

hubungan positif dengan *counterproductive work behavior* kecuali pada variabel CWB-P dan CWB-SO dengan aspek *property deviance*. Kemudian, analisis yang menunjukkan hasil uji regresi linier antara variabel CWB-P, CWB-SO, MACH dan Gender dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi (N = 211)

Variabel	R ²	b (SE)	p	CI (91%CI)
1.MACH >< CWB SO [HG]	.421	.221 (.028)	.001	[.485 - .670]
2.MACH >< CWB SO [PpD]	.432	.310 (.024)	.001	[.262 - .358]
3.MACH >< CWB SO [PdD]	.227	.578 (.047)	.001	[.165 - .276]
1.MACH GENDER CWB SO [HS]	.446	.559 (.046) 4.257 (1.400)	.001 .003	[.468 - .651] [1.497 - 7.017]
2.MACH GENDER CWB SO [PpD]	.441	.313 (.025) -.731 (.740)	.001 .324	[.265 - .362] [-2.191 - .728]
3.MACH GENDER CWB SO [PdD]	.266	.209 (.028) 2.810 (.838)	.001 .001	[.154 - .263] [1.157 - 4.462]

Keterangan: Laki-laki = 2; Perempuan = 1; R² = R Square, b (SE) = beta (standard error), p = significant, CI = coefficient interval, CWB P = responden primer, CWB SO = responden *significant other*, [HG] = aspek *harassment gossip*, [PpD] = aspek *property deviance*, [PdD] = aspek *production deviance*, MACH = *machiavellianism*.

Tabel 2. Menunjukkan bahwa *machiavellianism* mampu memprediksi secara positif kemunculan *counterproductive work behavior* dalam semua aspek baik sebelum maupun setelah mengontrol variabel gender. Gender sebagai variabel kontrol memberikan pengaruh positif atas kontribusi *machiavellianism* terhadap *counterproductive work behavior* aspek *harassment gossip* dan *production deviance*, namun tidak memberikan pengaruh pada *CWB* aspek *property deviance*. Penjelasan secara spesifik, dilihat dari tabel 2 memberikan gambaran bahwa laki-laki memberikan pengaruh positif pada *CWB* dengan aspek *harassment gossip* dan *production deviance* dibandingkan perempuan. Sehingga, dapat dikatakan bahwa *machiavellianism* dan Gender secara bersama-sama dapat mempengaruhi *counterproductive work behavior*.

3.2. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *machiavellianism* secara positif mampu memprediksi kemunculan *counterproductive work behavior* pada setiap aspek *CWB* yaitu aspek *harassment gossip*, *property deviance* dan *production deviance* dengan atau tanpa menggunakan variabel gender sebagai kontrol. Sementara itu, gender (laki-laki) meningkatkan atau memprediksi kemunculan *CWB* secara positif hanya pada aspek *harassment gossip* dan *production deviance*.

Pengaruh positif *machiavellianism* terhadap *counterproductive work behavior* dikarenakan beberapa hal. Misalnya, dalam penelitian Amir & Malik (2016) dan Usman et al, (2001) yang menemukan bahwa individu yang memiliki *machiavellianism* tinggi akan cenderung terlibat dalam perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan dan keinginan pribadi, sehingga akan cenderung memiliki sifat *counterproductive work behavior* dalam aktivitas organisasi. *Machiavellianism* cenderung terlibat dalam setiap aspek *counterproductive work behavior* karena individu yang memiliki *machiavellianism* akan cenderung melakukan tindakan-tindakan penyimpangan yang dapat merugikan organisasi, seperti gurauan yang mengarah kepada aspek *harassment gossip*, rasa memiliki barang organisasi sebagai barang pribadi, melakukan tindakan manipulasi dengan mengatasnamakan organisasi untuk kepentingan pribadi. O'Boyle et al, (2012) menemukan bahwa *machiavellianism* memiliki

kemampuan untuk berubah-ubah dan rela melakukan apapun untuk mencapai tujuan pribadinya meskipun melakukan tindakan buruk dalam kehidupan sosial mahasiswa.

Pengaruh *machiavellianism* terhadap *counterproductive work behavior* selain disebabkan karena faktor di atas juga disebabkan oleh hal lain seperti konflik keluarga dan *stress*. Konflik keluarga dapat mempengaruhi individu dalam menyelesaikan tugasnya diorganisasi dan mendorong individu melampiaskan emosionalnya terhadap rekan organisasi. *Stress* merupakan tekanan emosional individu yang mengakibatkan individu tersebut tidak bisa fokus terhadap hal yang dilakukan yang mampu mempengaruhi individu memiliki tindakan menyimpang. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia et al, (2021) menemukan bahwa konflik pekerjaan-keluarga dan *stress* kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suroso et al, (2020) yang menemukan bahwa *stress* berpengaruh secara positif terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Machiavellianism berpengaruh terhadap masing-masing aspek *counterproductive work behavior*. *Machiavellianism* memiliki nilai paling tinggi pada aspek *property deviance* dalam mempengaruhi *counterproductive work behavior*. Individu yang memiliki *counterproductive work behavior* dalam aspek penyimpanan properti akan cenderung melakukan perbuatan yang merugikan fasilitas organisasi dengan tindakan-tindakan seperti merusak barang milik organisasi maupun barang milik individu di organisasi, sengaja melakukan kesalahan yang dapat merugikan dan merusak fasilitas organisasi, membuang barang-barang organisasi yang kurang layak tanpa persetujuan anggota organisasi, membawa pulang fasilitas organisasi tanpa ijin, dan menggunakan fasilitas organisasi tanpa ijin, serta tindakan lain yang merugikan organisasi. Sayangnya, belum ada hasil penelitian yang membahas alasan mengapa *machiavellianism* memprediksi kemunculan *property deviance*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya yang meneliti pengaruh *machiavellianism* dan *property deviance* penting untuk dilakukan.

Aspek berikutnya yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap *counterproductive work behavior* adalah aspek *harassment gossip* dengan tindakan-tindakan yang dapat berupa tindakan verbal, seperti gurauan yang berlebihan sehingga lawan bicara tidak

nyaman, menyalahkan orang lain atas kesalahannya, merasa biasa saja atas pencapaian orang lain, berkata tidak baik dengan lawan bicara, ikut campur dalam urusan pribadi anggota organisasi, melakukan sindiran terhadap anggota organisasi, dan dilakukan pelecehan secara verbal terhadap lawan jenis. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cheng et al, (2018) menemukan bahwa *gossip* negatif di organisasi merupakan bentuk serangan verbal, tidak langsung, dan terselubung terhadap orang lain dalam organisasi. *Gossip* negatif menjadi faktor risiko utama yang mengancam kesehatan psikologis korban dan mendorong individu memiliki perilaku tidak etis di organisasi.

Aspek yang memiliki nilai paling rendah diantara ketiga aspek yang berpengaruh terhadap *counterproductive work behavior* adalah aspek *production deviance*. Individu yang memiliki *counterproductive work behavior* dalam aspek penyimpangan produksi akan cenderung melakukan tindakan-tindakan seperti tidak menghadiri rapat tanpa izin, terlambat tanpa izin, memanipulasi alasan ketidakhadiran rapat, sengaja tidak melaporkan progres kerja ketika rapat, lalai dalam menjalankan tugas dan kewajiban, sering lembur untuk mendapatkan perhatian dan pujian orang lain, menunda-nunda pekerjaan yang telah diberikan, dan mengambil alih tugas orang lain namun tugasnya tidak dikerjakan, serta hal lain yang dapat menghambat produktivitas organisasi Bayram et al, (2009) menemukan bahwa kendala organisasi yang berkorelasi kuat dengan *counterproductive work behavior* yaitu dimensi beban kerja melalui tindakan datang kerja lembur tanpa izin. Individu yang datang lembur tanpa izin dapat dikategorikan sebagai tindakan penyalahgunaan produksi dalam organisasi yang dapat menimbulkan efektivitas organisasi terganggu dan ketidaknyamanan rekan organisasi. Hal tersebut juga dapat memicu individu lain melakukan hal serupa yang mengakibatkan individu lain terpicu melakukan tindakan *counterproductive work behavior*.

Gender merupakan faktor demografi yang berperan sebagai variabel kontrol pada *machiavellianism* dalam mempengaruhi *counterproductive work behavior* terutama pada aspek *harassment gossip* dan *property deviance*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim et al, (2018) yang menemukan bahwa laki-laki lebih rentan melakukan tindakan perilaku kerja

kontraproduktif dalam segi emosional, karena laki-laki yang melakukan *counterproductive work behavior* cenderung mengalami kelelahan sosial karena tidak mendapatkan kepercayaan dari rekan lainnya. Sedangkan pada perempuan yang melakukan *counterproductive work behavior* cenderung mengalami *overthinking* (memikirkan secara berlebihan) dan merasa sangat bersalah dalam segi emosional atas perilaku yang dilakukan dalam organisasi (Defaga et al., 2022; Morrison, 1994; Pratiwi, 2018; Yuliana. & Suyasa, 2018).

Gender dapat mendorong individu memiliki *counterproductive work behavior* melalui perbedaan emosional yang dapat mempengaruhi perubahan sikap dan pola pikir individu. Perempuan akan cenderung mengutamakan sisi emosional dan perasaan dalam mengambil sikap dan keputusan, lain halnya dengan laki-laki yang cenderung mengutamakan logika dalam bersikap dan mengambil keputusan. Perempuan yang memiliki *machiavellianism* akan cenderung melakukan gurauan pribadi yang dapat menimbulkan rasa tidak nyaman lawan bicaranya, dan mengutamakan perasaan dalam menjalankan tugasnya. Sementara itu, laki-laki yang memiliki *machiavellianism* akan cenderung merasa orang lain tidak lebih baik darinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Alasan tersebut menguatkan hasil penelitian ini yang menyimpulkan bahwa gender tidak memprediksi *counterproductive work behavior* terutama pada aspek *property deviance*.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa *machiavellianism* dan Gender secara bersama-sama dapat mempengaruhi individu memiliki *counterproductive work behavior* di organisasi kemahasiswaan. Hal tersebut dapat ditunjukkan melalui perbuatan penyimpangan produksi, penyimpangan properti, dan pertengkaran verbal terhadap sesama anggota organisasi kemahasiswaan. Perbedaan Gender juga menjadi konsentrasi yang dapat mengontrol individu yang memiliki *counterproductive work behavior*. Oleh sebab itu, diperlukan konsentrasi lebih lanjut terkait pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia di organisasi kemahasiswaan.

Penelitian ini memiliki kekurangan dan keterbatasan, karena salah satu kelemahan penelitian ini adalah penggunaan metode *cross-sectional*. Metode *cross-sectional* memang mampu menjelaskan hubungan antar variabel, namun tidak mampu menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel.

Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan metode lain seperti metode eksperimen maupun longitudinal untuk mempelajari lebih lanjut terkait *machiavellianism* dan *counterproductive work behavior*.

4. KESIMPULAN

Machiavellianism mempengaruhi *counterproductive work behavior* pada setiap aspek, yaitu aspek *harassment gossip*, *production deviance* dan *property deviance*. Gender sebagai variabel kontrol memberikan pengaruh positif dalam menguatkan *machiavellianism* mempengaruhi *counterproductive work behavior* pada aspek *harassment gossip* dan *production deviance*, namun tidak pada aspek *production deviance*.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, D. P., & Zakiy, M. (2021). Working Period As A Moderating Variable Of Work Family Conflict, Work Stress, And Turnover Intention On Contraproductive Work Behavior (Case Study On Bca Syariah). *Perisai : Islamic Banking and Finance Journal*, 5(2), 227–246. <https://doi.org/10.21070/perisai.v5i2.1363>
- Amir, T. S., & A, M. A. (2016). Machiavellianism And Counterproductive Work Behavior At Organization. *Journal of Educational & Social Sciences*, 4(1), 14–29.
- Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., & Viswesvaran, C. (2005). *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology Volume 1 Personnel Psychology*. A SAGE Publication Company.
- Baloch, M. A., Meng, F., Xu, Z., Cepeda-Carrion, I., Danish., & Bari, M. W. (2017). Dark Triad, perceptions of organizational politics and counterproductive work behaviors: The moderating effect of political skills. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01972>
- Bayram, N., Gursakal, N., & Bilgel, N. (2009). Counterproductive work behavior among white-collar employees: A study from turkey. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2), 180–188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00461.x>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of A Measure of Organization Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Chirumbolo, A. (2015). The Impacy of Job Insecurity on Counterproductive Work Behaviors : The Moderating Role of Honesty-Humility Personality Trait. *The Journal of Psychology*, 149(6), 554–569.
- Christie, R. (1970). Scale construction. In R. Christie & F. Geis (Eds.), *Studies in Machiavellianism* (pp. 10–34). Academic Press.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs. *Human Resouces Management*, 26, 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>.
- Creswell, J., & W. (2012). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Cetakan, 2.
- Cucuani, H., Sulastiana, M., Harding, D., & Agustiani, H. (2020). Adaptation and Validation of the Indonesian Version of Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C. *Association with Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior on Indonesian Public Sector-Employees*, 12(1), 5955–5965.
- Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behaviour and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management and Organization*, 21(4), 460–470.
- Daniarsyah, D. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif: Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 4(1). <https://doi.org/10.31506/jipags.v4i1.7794>
- Defaga, N., A., M. R., & Bastian, A. (2022). Sisi Gelap dari Kepribadian Individu dan Perilaku Sabotase Pengetahuan: Peran Mekanisme Kontrak Psikologis Transaksional. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 4(1), 25–32.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal Of Selection And Assesment*, 11(1).
- Ibrahim, M. A., Ghazali, N. A., Hafidz, S. W. M., Sulaiman, W. S. W., Yahaya, H., & Normahwati, M. (2018). Influence of Personality Towards Counterproductive Work Behavior Among Government Servants. *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, 1(1), 34–44. <https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/index.php/BJRM>
- Instone, K. (2012). *Counterproductive Work Behavior*. White paper. Diunduh tanggal 8 Agustus 2023 dari <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/ourpeople/documents/Karin%20Instone%20Counterproductive%20Work%20Behaviour%20White%20Paper.pdf#page=1&zoom=auto,0,59>

- Kessler, S. (2010). Re-examining machiavelli: A three-dimensional model of machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868–1896.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, And Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources Of Unethical Decisions At Work. *Journal Applied Psychology*, 95, 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Lestari, M. A. (2016). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Perilaku Kontraproduktif Pada Pegawai. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(2), 205–209. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v4i2.4002>
- Mahmood, Z., Alonazi, W. B., Baloch, M. A., & Lodhi, R. N. (2021). The dark triad and counterproductive work behaviours: A multiple mediation analysis. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 34(1), 3321–3342. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1874463>
- Mayer, D. M. (2014). A Review of the Literature on Ethical Climate and Culture. In B. Scheneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 415–440). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0022>
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integra-tive model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductivework behavior with organizational citizenship behavior. *International Journalof Selection and Assessment*, 10, 51–57.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Mangement Journal*, 37(4), 1543–1567.
- Nurdini, A. (2006). Cross-Sectional Vs Longitudinal": Pilihan Rancangan Waktu Dalam Penelitian Perumahan Permukiman. *Journal of Architecture and Built Environment*, 34(1), 52–58.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., & O'Boyle, A. S. (2012). Bad apples or bad barrels: an examination of group and organizational level effects in the study of counterproductive work behavior. *Group & Organization Management*, 36(1), 39–69. <https://doi.org/10.1177/1059601110390998>.
- Palmer, J. C., Komaraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences*, 110, 31–37. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.018>
- 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/S0022-3514\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S0022-3514(02)00049-9)
- Pratiwi, S. E. (2018). *Pengaruh Traits Dark Triad Personality Terhadap Kecenderungan Perilaku Kerja Kontraproduktif*. Skripsi. Fakultas Psikologi. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Rachmawati, L., Putra, H. B., & Hayuningtias, K. A. (2021). Pengaruh Work Family Conflict Dan Organizational Injustice Terhadap Counterproductive Work Behavior (Cwb) Dengan Negative Affectivity Sebagai Variabel Moderasi. *Managemant Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen* ISSN, 16(1), 45–60. <https://doi.org/10.33369/insight.16.1.45-60>
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work Dalam N. In D. S. O. Anderson, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology Volume 1: Personnel Psychology* (pp. 145–164). Sage Publications.
- Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204–218. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2013.03.002>
- Spain, S. M., Harms, P., & Lebreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(SUPPL.1). <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotioncentered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2005). Emotions, violence and counterproductive work behavior. In E. K., J. Kelloway, & J. J. H. Barling (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 29–46). Sage.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2005). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunargo, S., & Hastuti, D. (2019). Mengatasi perilaku kerja kontraproduktif melalui peran integratif politik organisasional dan kecerdasan emosional pada era revolusi industri 4.0. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 14(2), 45–54. <https://doi.org/10.22437/paradigma.v14i2.8961>

- Suroso, A., Gal, T., & Irma, A. A. (2020). Work Stress and Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(12), 1334–1346. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=3VASY1YAAAAJ&pagesize=100&citation_for_view=3VASY1YAAAAJ:GtLg2Ama23sC
- Usman, A. Z. T., A. Budhy., & Sulasmi, S. (2011.). Pengaruh Machiavellianism Personality dan Authoritarian Power Orientation terhadap Kinerja Organisasi Ekstra. *Jurnal Psikologi Karakter*, 1(2), 101–108.
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When The Dark Ones Gain Gower: Perceived Position Power Strengthens The Effect of Supervisor Machiavellianism on Abusive Supervision in Work Team. *Personality and Individual Differences*, 99, 122–126.
- Yang, J. (2008). Can't Serve Customers Right? An Indirect Effect Of Co-Workers' Counterproductive Behaviour In The Service Environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 29–46.
- Yuliana., & Suyasa, T. Y. S. (2018). Uji Peran Abusive Supervision Sebagai Mediator: Hubungan Machiavellianism Dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif. *Jurnal Muara Ilmu Sosial*, 2(2), 681–690.