

PERSONALITI TRIAD GELAP PEMIMPIN: SISI GELAP KEPIMPINAN DAN KESANNYA KEPADA KEBERHASILAN PEKERJA.

Siti Norafizan Jalaluddin
Khairul Anwar Mastor, PhD

Institut Islam Hadhari (HADHARI), Universiti Kebangsaan Malaysia

Nurul-Azza Abdullah, PhD

Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia

PENGENALAN

Kebelakangan ini pelbagai isu yang melibatkan warga Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) hangat diperkatakan. Selain daripada aduan melibatkan salah laku guru, tahap kecekapan pelaksanaan tugas warga KPM turut dipersoalkan. Masalah-masalah yang timbul ini mencerminkan keberhasilan negatif pekerja. Kajian-kajian lepas turut menunjukkan suatu trend peningkatan bagi stress kerja (Norhalimaton Saadiah Ayub, 2011), kesalahan tata tertib (Mohd Ismail Othman, 2003), kegagalan mempamerkan personaliti yang baik (Ab. Halim Tamuri et al., 2004) serta masalah penagihan dadah (Kementerian Dalam Negeri, 1999) dalam kalangan warga KPM. Kepelbagaian isu yang timbul ini seakan memberikan gambaran bahawasanya prestasi kerja warga KPM berada dalam keadaan yang agak membimbangkan. Keadaan ini berkemungkinan berkait rapat dengan kepincangan kepimpinan yang perlu diberikan perhatian sewajarnya, agar keberhasilan kerja yang destruktif dapat dibendung dalam kalangan warga kerja KPM (Cohen, 2016; Norhannan Ramli et al., 2015).

Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa sisi gelap kepimpinan, khususnya personaliti triad gelap (PTG) pemimpin memberikan kesan destruktif terhadap keberhasilan pekerja (Smith et al., 2016). Justeru, pelbagai terma seperti pemimpin toksik, pemimpin dominan dan pemimpin gelap telah mula mendapat perhatian dalam kajian kepimpinan, memandangkan kesan destruktif yang timbul hasil pengaruh pemimpin sebegini (Furtner et al., 2017; Jonason et al., 2012). Dunia kepimpinan sudah tidak lagi terbuai lena dengan tema tradisinya yang hanya memaparkan kepimpinan daripada sudut positif sahaja. Ini kerana, secara realitinya sisi gelap kepimpinan turut wujud di tempat kerja (Furtner et al., 2017).

Sehubungan itu, revolusi dunia kepimpinan mula tercetus pada era 1990an. Pada ketika itu, sarjana kepimpinan mula mengkritik Bernard Bass dan Jay Conger yang memperkenalkan kepimpinan daripada sudut positif sahaja melalui idea gaya kepimpinan transformasional (Bass, 1985) dan gaya kepimpinan karismatik (Conger, 1989) yang diketengahkan mereka (Furtner et al., 2017). Maka, hasil kritikan tersebut mendorong Bass dan Conger untuk memperkenalkan sisi negatif kepada konsep gaya kepimpinan mereka. Perdebatan sisi gelap kepimpinan ini mula menyebabkan tercetusnya pelbagai kajian sisi gelap kepimpinan dalam konteks yang lebih luas. Antaranya, suatu cabang pemikiran yang menumpukan personaliti gelap (Paulhus & Williams, 2002) pemimpin telah diketengahkan.

Oleh yang demikian, kertas konsep ini bertujuan untuk mendalami peranan konstruk PTG pemimpin dan pengaruhnya terhadap pekerja. Kebanyakan dapatan kajian menunjukkan sisi destruktif personaliti ini, namun terdapat kajian menegaskan bahawa personaliti ini turut mampu memberikan hasil kerja yang positif (Mathieu et al., 2014b; Volmer et al., 2016). Keunikan kepelbagaian dapatan ini menunjukkan bahawa konstruk PTG ini wajar dikaji dengan lebih mendalam demi menghayati mekanisma yang terlibat serta kesan interaksi konstruk ini di tempat kerja.

PERKEMBANGAN KONSTRUK PERSONALITI TRIAD GELAP

Kajian personaliti negatif mula dibahaskan sejak awal kurun ke-19. Bermula dengan tulisan oleh Kraepelin & Diefendorf pada tahun 1907 yang membincangkan personaliti yang terganggu, seperti ketidakwarasan moral; keganasan dan kurangnya empati, ketidakstabilan; iaitu perubahan emosi yang mendadak, serta penipu morbid yang sangat cekap dalam penipuan. Ketiga-tiga personaliti klasik ini iaitu machiavellianisme, narsisisme dan psikopati subklinikal diterjemahkan sebagai personaliti triad gelap oleh sarjana kontemporari (Harms & Spain, 2015).

Perkembangan kajian konstruk PTG menunjukkan suatu keunikan. Perdebatan ciri-ciri profil konstruk ini masih hangat dibincangkan dalam kalangan sarjana. Perkembangan kajian PTG yang hampir menjengah dua dekad ini menunjukkan suatu corak pemikiran yang merangkumi dua aliran yang berbeza. Terdapat sarjana yang mencadangkan bahawa tret personaliti narsisisme, machiavellianisme dan psikopati wajar dikaji secara berasingan dengan menegaskan bahawa ketiga-tiga tret personaliti ini adalah berbeza dan berdiri secara berasingan, contohnya seperti kajian Boddy (2014) dan kajian Carnevale et al. (2018). Namun terdapat juga aliran pemikiran alternatif yang mengetengahkan bahawa konstruk PTG diwakili oleh kombinasi tiga (3) subkonstruk personaliti yang berlainan namun berkaitan, iaitu, narsisisme, machiavellianisme dan psikopati (Paulhus & Williams, 2002; Jonason et al., 2012), justeru perlu dikaji secara serentak bagi membolehkan faktor yang tidak konsisten, yang dikongsi oleh ketiga-tiga tret ini dapat dikawal (Jonason et al., 2012a).

Terkini, kajian Nguyen et al. (2021) membuktikan bahawa kedua-dua aliran ini ada benarnya. Terdapat suatu keadaan yang mana, hanya salah satu daripada tiga tret PTG yang ditonjolkan oleh seseorang individu (Nguyen et al., 2021). Manakala ada juga keadaan yang mana individu tertentu menunjukkan ketiga-tiga jenis tret subkonstruk PTG, pada tahap yang berbeza (Nguyen et al., 2021). Contohnya seseorang individu menunjukkan tret psikopati yang tinggi mungkin pada masa yang sama turut menonjolkan tret personaliti machiavellianisme yang tinggi manakala tret narsisisme pula berada pada tahap yang rendah. Justeru, perbezaan profil konstruk PTG adalah bergantung kepada ciri-ciri personaliti yang wujud dalam seseorang individu (Nguyen et al., 2021).

PERSONALITI TRIAD GELAP PEMIMPIN

Kebanyakan pemimpin mempunyai tret PTG dalam diri mereka. Ini kerana, PTG, melalui tret machiavellianismee memberikan pemimpin kelebihan untuk mempengaruhi orang lain, memanipulasi individu di sekitar mereka demi memenuhi hasrat peribadi mereka (Jonason et al., 2012a). Tret machiavellianisme membuatkan pemimpin PTG disenangi ramai, malah mereka berupaya membina hubungan yang baik dengan individu lain. Ini kerana pemimpin machiavellianismee berupaya untuk beradaptasi dengan masyarakat, justeru mereka akan bersosial dengan individu di sekitar mereka, menonjolkan sikap yang ramah demi membina perhubungan untuk dieksploitasi kelak apabila berkeperluan (Furtner et al., 2011). Daripada perhubungan yang dibina, pemimpin PTG berpeluang mengambil kesempatan tanpa disedari oleh individu tersebut, yang beranggapan mereka melakukan sesuatu perkara atas dasar membantu sahabat mereka dan tidak melalui paksaan. Kebolehan pemimpin machiavellianismeen dalam memanipulasi individu di persekitaran mereka membuatkan mereka seringkali berjaya memperolehi apa yang dikehendaki dengan pujuk rayu termasuklah dalam mempengaruhi pemimpin atasan demi mendapatkan kenaikan pangkat (Jonason et al., 2012a).

Selain itu, tret narcissism yang mempersonakan membuatkan mereka dikagumi ramai (Harms & Spain, 2015). Pemimpin narsisisme seringkali mempunyai rupa paras yang

menarik dan aura yang tersendiri (Furtner et al., 2017). Mereka kelihatan berkeyakinan tinggi sehinggakan masyarakat di sekitar beranggapan pemimpin narsisme adalah kompeten. Pemimpin narsistik lebih berpotensi untuk berjaya dalam temu duga memandangkan mereka mempunyai keupayaan untuk menonjolkan diri walau pun hakikatnya mereka tidak begitu berkemahiran tinggi. Kebolehan pemimpin narsistik dalam menyembunyikan kelemahan mereka membuatkan mereka berjaya menjawab jawatan yang tinggi dalam organisasi (Harms & Spain, 2015)

Manakala pemimpin psikopati pula lebih agresif berbanding individu lain, ini menjadikan kehadiran mereka disedari dalam sesebuah organisasi (Furtner et al., 2017). Seringkali personaliti pemimpin psikopati ditonjolkan oleh pekerja yang lebih senior. Ini kerana mereka telah berkhidmat dalam jangka masa yang lama dalam sesebuah organisasi dan telah melihat pelbagai amalan negatif dalam kalangan pekerja, contohnya seperti buli, sabotaj dan mengambil kesempatan terhadap pekerja lain. Justeru, seperti yang disarankan oleh teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977), seseorang individu cenderung untuk mempelajari dan meniru sikap individu yang mereka kagumi, lantas turut bersikap sedemikian terhadap individu lain. Maka pekerja senior ini akan turut menonjolkan sikap pemimpin psikopati apabila mereka dinaikkan pangkat ke jawatan yang lebih tinggi (Boddy, 2014).

Oleh yang demikian, kelicikan, kebolehan memanipulasi dan gaya yang mempesonakan membuatkan mereka berjaya dinaikkan pangkat menjadi pemimpin kerana di mata umum mereka kelihatan mempunyai kredibiliti yang tersendiri dan berbeza daripada individu lain (Jonason et al., 2012a). Melalui sikap agresif, kompetitif dan tiada empati tret psikopati, membantu pemimpin PTG untuk lebih berani mengejar matlamat contohnya bagi mendapatkan kuasa, pangkat dan imbuhan tanpa mengambil kira etika dan moral dalam bekerja (Harms & Spain, 2015). Tambahan pula, tret machiavellianismee yang disokong dengan keupayaan intelek dan kecerdasan emosi yang tinggi akan membantu pemimpin PTG untuk mengekalkan kuasa mereka dengan lebih lama melalui strategi manipulasi yang berkesan (Judge et al., 2009).

PENGARUH PERSONALITI TRIAD GELAP PEMIMPIN TERHADAP KEBERHASILAN PEKERJA

Pengaruh konstruk PTG menunjukkan kesan yang pelbagai terhadap keberhasilan pekerja. Sesetengah kajian melaporkan kesan negatif kepada pekerja, manakala terdapat kajian yang menunjukkan kesan positif kepada pekerja (Furtner et al., 2017; Mathieu et al., 2014b; Nguyen et al., 2021). Berkemungkinan kepelbagaian dapatan ini berpunca daripada faktor luaran yang turut berinteraksi dalam sesebuah perhubungan.

Berdasarkan dapatan kajian-kajian terdahulu, konstruk PTG menyumbang kepada keberhasilan negatif pekerja daripada segi sikap dan atitud mereka terhadap kerja. Contohnya pekerja akan cenderung untuk terlibat dengan tingkah laku devian kerja, peningkatan stress dan penurunan tahap kepuasan dan prestasi kerja (Ellen et al., 2021; Wisse & Sleebos, 2016).

Bagi memperjelaskan mekanisma interaksi yang terlibat antara konstruk PTG pemimpin dan keberhasilan pekerja, teori pertukaran sosial (TPS) (Blau, 1964) adalah berkaitan. Teori ini mengetengahkan konsep timbal balik antara pemimpin-pekerja yang berinteraksi. Teori pertukaran sosial (TPS) mencadangkan bahawa, bagi sesebuah perhubungan, sikap dan layanan yang positif daripada sebelah pihak akan turut mengundang respon yang positif daripada pihak yang satu lagi (O'Boyle et al., 2012). Anggapan ini diramalkan seumpama sekiranya kita berbuat baik kepada seseorang, kita akan mengharapkan balasan positif

daripada individu yang telah dibantu bagi membalas budi atas pertolongan yang telah dihulurkan. Namun, seperti jangkaan proses timbal balik yang positif, ramalan sebegini juga dijangkakan akan berlaku dalam sebuah perhubungan yang negatif. Ertinya, sekiranya pemimpin memberikan layanan yang buruk kepada pekerja, maka respon negatif dijangkakan bakal diterima daripada pihak pekerja.

Respon negatif yang mungkin timbul adalah seperti, pekerja kehilangan minat untuk bekerja apabila sering dimarahi oleh pemimpin mereka, lantas pekerja mula mencipta alasan untuk ponteng kerja dan mula hadir lewat untuk bekerja (Baka, 2019). Dalam situasi sebegini, pekerja sedang menunjukkan ciri-ciri devians kerja (Ellen et al., 2021). TPS berupaya memberikan penjelasan terbaik bagi menerangkan prinsip resiprositi demi memenuhi keseimbangan sesebuah perhubungan. Jika keseimbangan resiprositi dalam sesebuah perhubungan tergugat, maka salah satu pihak dalam perhubungan akan mencari jalan keluar demi mengimbangi kembali keseimbangan pertukaran sosial yang terjejas (Ellen et al., 2021).

Usaha seseorang individu dalam mengembalikan keseimbangan pertukaran sosial yang terjejas adalah berkait rapat dengan teori konservasi sumber oleh Hobfoll (2001). Berdasarkan situasi yang telah dibincangkan sebelum ini, tindakan ponteng kerja yang timbul kesan daripada konflik dengan pemimpin, menunjukkan bahawa, pekerja itu berusaha untuk mengembalikan sumber yang telah susut dengan mengelakkan konflik daripada berhadapan dengan pemimpin. Apabila mereka menghindari daripada berjumpa dengan pemimpin, maka mereka berasa lebih tenang dan kurang berasa stress. (Baka, 2019).

Selain kesan negatif terhadap keberhasilan pekerja, pemimpin PTG turut mencetuskan keberhasilan positif pekerja melalui peningkatan tahap kepuasan kerja apabila pekerja dianugerahkan kenaikan pangkat dan pertambahan gaji. Seringkali pemimpin narsistik menggunakan strategi sebegini untuk mengambil hati dan mendapatkan sokongan pekerja demi misi pengekalan kuasa mereka (Volmer et al., 2016). Justeru, niat pencapaian matlamat berupaya mendorong pemimpin PTG agar beradaptasi dengan situasi yang timbul sehingga sanggup untuk menyembunyikan sisi gelap mereka kepada umum (Furtner et al., 2017; Rauthmann, 2012).

IMPLIKASI KEPADA PENYELIDIKAN DAN AMALAN ORGANISASI

Penulisan ini memberikan suatu pandangan baharu kepada literatur PTG dalam bidang kepimpinan dengan perbincangan berkaitan percanggahan dapatan kajian dan isu yang wujud berkaitan konstruk ini. Umumnya, kajian-kajian terdahulu seringkali melaporkan kesan destruktif konstruk PTG seperti kegagalan kepimpinan dan pengaruh buruk kepada pekerja. Manakala, keunikan kajian ini adalah melalui paparan kekuatan pemimpin PTG yang sepatutnya dimanipulasikan demi kemajuan karier pemimpin PTG. Selain itu, penekanan kepada strategi pemimpin PTG bagi memastikan keberhasilan positif dalam kalangan pekerja, turut menyumbang kepada literatur positif PTG yang masih terhad.

Daripada segi pengurusan organisasi, maklumat sebegini adalah amat berharga untuk dijadikan sebagai panduan bagi memastikan pengurusan dapat memilih individu yang terbaik untuk pengambilan pekerja baharu atau pun untuk tujuan kenaikan pangkat. Ini kerana, kajian terdahulu telah membuktikan bahawa, pemilihan pekerja yang tidak sesuai, akan membawa kepada kerugian organisasi malah berupaya mencetuskan konflik dan keganasan di tempat kerja (Baka, 2019; Boddy, 2014). Justeru, kefahaman yang mendalam terhadap konstruk PTG dapat mengekalkan keharmonian di tempat kerja dan pada masa yang sama sesuai untuk dipraktikkan dalam melatih pekerja ke arah keberhasilan positif kerja (Furtner et al., 2017; Jonason et al., 2012b).

LIMITASI KAJIAN

Kajian ini memberikan maklumat hanya secara teori berdasarkan dapatan kajian-kajian lepas. Maka, maklumat yang dibincangkan adalah bersifat lebih umum dan perlu diuji secara empirikal dengan mengambil kira kelompongkajian yang wujud (Nguyen et al., 2021).

CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG

Wujudnya keperluan agar kajian-kajian PTG yang akan datang untuk mengenalpasti apakah faktor mediasi dan penyederhanaan yang turut terlibat demi memperjelaskan lagi hubungan antara konstruk PTG pemimpin dengan keberhasilan pekerja, serta teori yang berkaitan.

KESIMPULAN

Melalui sorotan literatur kajian yang telah dilaksanakan didapati bahawa konstruk PTG berupaya memberikan keberhasilan positif dan juga negatif terhadap keberhasilan pekerja. Justeru, berdasarkan maklumat yang diketengahkan, konstruk PTG wajar dimanipulasikan sebaik mungkin ke arah kecemerlangan kerja warga KPM.

RUJUKAN

- Baka, L. (2019). Explaining Active and Passive Types of Counterproductive Work Behavior: The Moderation Effect of Bullying, the Dark Triad and Job Control. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32(6), 777–795.
- Boddy, C. R. (2014). Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1688-0>
- Carnevale, J., Huang, L., & Harms, P. (2018). Speaking Up to the “ Emotional Vampire ” : A Conservation of Resources Perspective. *Journal of Business Research*, 91(May), 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.041>
- Ellen, B. P., Alexander, K. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., & Carson, J. E. (2021). Portrait of A Workplace Deviant: A Clearer Picture of the Big Five and Dark Triad as Predictors of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.13248abstract>
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark Leadership: The Role of Leaders’ Dark Triad Personality Traits. In *Leader Development Deconstructed* (pp. 75–99). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1>
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011). The Self-Loving Self-Leader: An Examination of the Relationship Between Self-Leadership and the Dark Triad. *Social Behavior and Personality*, 39(3), 369–380. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.369>
- Harms, P. D., & Spain, S. M. (2015). Beyond The Bright Side: Dark Personality at Work. *Applied Psychology*, 64(1), 15–24. <https://doi.org/10.1111/apps.12042>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012a). The Dark Triad at Work: How Toxic Employees Get Their Way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449–453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012b). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449–453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of the Leader Trait Paradigm. *Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>

- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014a). A Dark Side of Leadership: Corporate Psychopathy and its Influence on Employee Well-being and Job Satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59(April 2018), 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014b). A Dark Side of Leadership: Corporate Psychopathy and its Influence on Employee Well-being and Job Satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- Nguyen, N., Pascart, S., & Borteyrou, X. (2021). The Dark Triad Personality Traits and Work Behaviors: A Person-centered Approach. *Personality and Individual Differences*, 170(September 2020), 110432. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110432>
- O’Boyle, E. H., 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), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narsisisme, Machiavellianisme, 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)
- Rauthmann, J. F. (2012). The Dark Triad and Interpersonal Perception: Similarities and Differences in the Social Consequences of Narsisisme, Machiavellianisme, and Psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487–496. <https://doi.org/10.1177/1948550611427608>
- Smith, M. B., Wallace, J. C., & Jordan, P. (2016). When the Dark Ones Become Darker : How Promotion Focus Moderates the Effects of the Dark Triad on Supervisor Performance Ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 236–254. <https://doi.org/10.1002/job>
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The Bright and Dark Sides of Leaders’ Dark Triad Traits: Effects on Subordinates’ Career Success and Well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the Dark Ones Gain Power: Perceived Position Power Strengthens The Effect of Supervisor Machiavellianisme on Abusive Supervision in Work Teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122–126. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.019>