

Dark triad personality dan kualitas kehidupan kerja karyawan yang bekerja secara hybrid: Kepemimpinan empowering sebagai mediator

Dark triad personality and the quality of work life of hybrid employees: Empowering leadership as a mediator

Rinda Kumala Wati*

Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada, Caturtunggal Yogyakarta, Indonesia
Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Umbulharjo Yogyakarta, Indonesia

Indrayanti Indrayanti

Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

*E-mail: rindakumala97@mail.ugm.ac.id, rinda@psy.uad.ac.id

Abstract

The COVID-19 pandemic has brought changes to various sectors, including the way of working which now increasingly adopts a hybrid model, which has an impact on a person's quality of work life. The purpose of this study was to empirically measure the role of empowering leadership as a mediator between the dark triad personality and the supervisor's leadership style and the quality of work life of hybrid employees. Data were collected online from 217 employees in various agencies and positions, using a purposive sampling method. The data collection method used three types of scales, namely the quality of work-life scale ($\alpha = 0.861$), the short version of the dark triad personality scale ($\alpha = 0.849$), and the empowering leadership scale ($\alpha = 0.91$). The data were analyzed using mediation analysis using JASP 0.16.2.0 software. The results of the data analysis showed that an empowering leadership style was able to significantly mediate the relationship between narcissistic personality and psychopathic personality on the quality of work life. An empowering leadership style did not have a mediating effect on Machiavellian personality and quality of work life. Research in this organization implies that the perception of the quality of work life of employees with narcissistic and psychopathic personalities can be changed through the role of leaders who have an empowering leadership style.

Keywords: dark triad personality; empowering leadership; hybrid employees; quality of work life

Abstrak

Pandemi COVID-19 telah membawa perubahan pada berbagai sektor, termasuk cara bekerja yang kini lebih banyak mengadopsi model hybrid, yang berdampak pada kualitas kehidupan kerja seseorang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur secara empiris peran empowering leadership sebagai mediator antara kepribadian dark triad dengan gaya kepemimpinan supervisor dan kualitas kehidupan kerja karyawan hybrid. Data dikumpulkan secara daring dari 217 karyawan di berbagai instansi dan jabatan, dengan menggunakan metode purposive sampling. Metode pengumpulan data menggunakan tiga jenis skala, yaitu skala kualitas kehidupan kerja ($\alpha=0,861$), skala kepribadian dark triad versi pendek ($\alpha=0,849$), dan skala empowering leadership ($\alpha=0,91$). Data dianalisis dengan menggunakan analisis mediasi menggunakan perangkat lunak JASP 0.16.2.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberdayakan mampu memediasi hubungan antara kepribadian narsistik dan kepribadian psikopat terhadap kualitas kehidupan kerja secara signifikan. Gaya kepemimpinan yang memberdayakan tidak memiliki efek mediasi terhadap kepribadian Machiavellian dan kualitas kehidupan kerja. Penelitian dalam organisasi ini mengimplikasikan bahwa persepsi kualitas kehidupan kerja karyawan dengan kepribadian narsistik dan psikopat dapat diubah melalui peran pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang memberdayakan.

Kata kunci: dark triad personality; empowering leadership; hybrid employees; quality of work life

Copyright © 2024. Rinda Kumala Wati & Indrayanti

Received:2024-03-02

Revised:2024-07-30

Accepted:2024-12-30



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Pendahuluan

COVID-19 sudah menjadikan salah satu pandemi global yang mengakibatkan perubahan pada berbagai sektor kehidupan termasuk di dunia kerja. Organisasi tempat individu bekerja juga terkena dampak untuk menyesuaikan kehidupan kerja dengan tuntutan protokol kesehatan, dimana individu harus saling menjaga jarak dan membatasi pertemuan. Akibatnya, organisasi melakukan perubahan pada operasional pekerjaan salah satunya dengan membuat peraturan untuk *work from home* (WFH) (Mungkata, O. 2021). Seiring dengan berakhirnya kasus COVID-19, organisasi juga dituntut untuk mendesain kembali operasional kerja. Hal ini ternyata tidak mudah, mengingat karyawan telah terbiasa untuk kerja dari rumah. Oleh karenanya, organisasi kemudian membuat alternatif kerja secara *hybrid*, dimana karyawan tidak harus *full time* dalam seminggu bekerja di kantor. Dengan kerja secara *hybrid*, karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dari berbagai lokasi tidak harus di kantor, namun tetap harus mengikuti durasi waktu kerja yang ada di organisasi (Angelique, 2023).

Pada dasarnya, kondisi kerja secara *hybrid* ini telah dikaji para ilmuwan sejak tahun 1980an, dalam bentuk kerja *telecommuting*. Menurut Mungkasa (2020), skema WFH itu sendiri adalah bagian dari *telecommuting* dimana terdapat tiga kategori *telecommuting* (*flexible work arrangement*) yaitu *flexitime* (leluasa jadwal), *telehomeworking* (leluasa tempat), dan *part time* (paruh waktu/leluasa lama bekerja). Pada faktanya ketiga kategori tersebut bisa dijadikan satu serta saling melengkapi yang bisa disesuaikan berdasarkan kebutuhan (Possenried & Plantenga, 2011). Konsep ini yang kemudian dikenal sebagai yang dicirikan dengan keleluasaan karyawan untuk menjalankan pekerjaannya ditinjau dari aspek lamanya bekerja, lokasi kerja yang tidak harus di kantor, dan jadwal kerja yang fleksibel disesuaikan antara kebutuhannya dengan kebutuhan organisasi (Atkinson & Hall, 2011).

Seiring menurunnya jumlah kasus COVID-19, tren kerja *hybrid* mulai muncul kembali. Model kerja ini melibatkan pengaturan yang fleksibel, dimana tempat kerja serta jam kerja karyawan tidak diatur dengan ketat (Economist Impact, 2020). Berdasarkan survei oleh Entrust (2020) yang dilakukan pada Juni 2021 terhadap 1.500 orang pemimpin serta 1.500 orang karyawan dari 10 negara (Amerika Serikat, Kanada, Inggris, Jerman, Arab Saudi, Uni Emirat Arab, Australia, Indonesia, Jepang, dan Singapura) ditemukan mayoritas pemimpin bisnis (64%) serta karyawan (54%) secara global menyatakan yakni perusahaan kini menerapkan model kerja berbasis *hybrid* dengan menggabungkan *work from home* serta *work from office*. Di Indonesia, Badan Pusat Statistik pada bulan Juni 2020 melaporkan adanya 39,09% pekerja melaksanakan WFH sejak awal ditetapkan pandemi, sementara 34,76% lainnya bekerja dari rumah dengan kombinasi harus pergi ke kantor (BPS, 2020). Perubahan ini membuat karyawan mengalami penyesuaian waktu dan tempat kerja yang berdampak pada kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Selain menganalisis profil karyawan yang melakukan WFH, Jobstreet (2020) juga mengadakan survei kepada lebih dari 5.000 pekerja serta pencari kerja di Indonesia untuk

menilai tingkat kepuasan dan kualitas hidup mereka. Hasil survei menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kebahagiaan terhadap pekerjaan, dan pandangan positif terhadap prospek karir serta masa depan lebih tinggi sebelum pandemi dibandingkan selama pandemi. Banyak karyawan mengkhawatirkan perkembangan karir mereka, termasuk dihapusnya bonus, dibekukan gaji, serta penundaan dan penghentian promosi, yang berdampak negatif pada kemajuan karir. Temuan ini menunjukkan bahwa model kerja hybrid memengaruhi kesejahteraan umum dan kepuasan kerja, yang merupakan bagian penting dari kualitas kehidupan kerja. Penelitian Gajendran dan Horison (2021) menemukan dengan banyaknya transisi ke kerja jarak jauh, perubahan ini mempengaruhi keseimbangan kerja-hidup. Sebuah studi menemukan bahwa 50% pekerja jarak jauh melaporkan peningkatan stres dan kecemasan. Data survei menunjukkan 45% pekerja merasa bahwa keseimbangan kerja-hidup mereka memburuk selama pandemi (Liu dkk, 2021).

Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja (Hasmalawati, 2018; Thakur & Sharma, 2019). Selain itu, Job Report (2020) menunjukkan bahwa sistem kerja yang menggabungkan rumah dan kantor juga berdampak pada jam kerja karyawan, di mana 50% dari mereka merasa bahwa mereka bekerja lebih lama saat WFH. Angelique, dkk. (2023), menemukan bahwa tidak ada hubungan antara sistem kerja (WFO, WFH, dan *Hybrid*) dengan *Psychological Well-Being* dari karyawan Gen Z yang bekerja dalam bidang sumber daya manusia di Jakarta. Sebelumnya Kurniawati (2018) menemukan bahwa pemenuhan kualitas kehidupan kerja dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yaitu perilaku karyawan di luar tuntutan tugas serta pekerjaan namun berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Di sisi lain, hasil penelitian mengungkapkan bahwa psikologis karyawan kesejahteraan ditingkatkan saat bekerja dari rumah, berkat ketersediaan teknologi dan lebih banyak kebebasan alat komunikasi yang dapat mengurangi efek perasaan kesepian dan terisolasi dari orang lain.

Hasil-hasil utama yang dihasilkan dari analisis menunjukkan bahwa situasi saat ini membenarkan hal tersebut investasi di bidang teknologi tidak akan sia-sia karena pekerja merasa lebih produktif saat bekerja dari rumah, dan diyakini bahwa lingkungan kerja akan bergerak ke arah ini dengan jangka waktu yang lama di masa depan (Mostafa, 2021). Tujuan dasar kualitas kehidupan kerja adalah meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental karyawan melalui lingkungan kerja yang aman, sehat, serta program kesejahteraan yang diberikan oleh Perusahaan (Greenberg & Colquitt, 2019). Kualitas kehidupan kerja juga mengacu pada tingkat kesejahteraan karyawan di tempat kerja, yang mencakup berbagai aspek seperti kepuasan kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, lingkungan kerja yang aman, dan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir (Greenberg & Colquitt, 2019)

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja seperti hubungan rumah dan pekerjaan, kesempatan pelatihan, stres kerja, kondisi kerja dan pengembangan karir (Easton, dkk., 2007). Hal ini termasuk diantaranya kepribadian dan



gaya kepemimpinan. Kepribadian didefinisikan sebagai pola konsisten dari pikiran, perasaan, dan perilaku yang membedakan individu satu sama lain dan tetap relatif stabil sepanjang waktu dan situasi (McCrae & Costa, 2019). Keseluruhan cara seorang bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain disebut dengan kepribadian (Robbin & Judge, 2008). Kepribadian dianggap menjadi sumber daya pribadi yang bisa mempengaruhi serta menjadi aset dalam mempertahankan kualitas kehidupan kerja karyawan saat bekerja dari rumah. Sebuah penelitian di bidang kepribadian menyatakan bahwa individu dengan tipe kepribadian tertentu akan memengaruhi perilaku mereka di tempat kerja (Kish-Gephart, dkk., 2010; Gerber, dkk., 2011; Stefano, dkk., 2019).

Paulhus dan Williams (2002) menjelaskan sebuah kepribadian yang disebut dengan *Dark Triad* atau kepribadian gelap yang terdiri dari dimensi *machiavelianism*, *narcissism*, and *psychopathy*. Lyons (2019) Individu dengan *machiavellianism* tinggi dapat dicirikan beberapa karakteristik yaitu ; (1) Saat berkomunikasi dan berhubungan dengan orang lain, traits ini suka melakukan tindakan manipulatif (2) Memiliki pandangan sinis terhadap sifat bawaan manusia dan (3) Memiliki anggapan bahwa mengejar keuntungan lebih penting daripada prinsip hidup.

Menurut Dinic, dkk. (2019), narsisme dikategorisasikan dengan tinginya rasa keagungan terhadap diri sendiri, ego sentris, dan rasa berhak atas segala hal yang ada dilingkungannya. Menurut Campbell, dkk. (2000), konsep diri narsistik bisa dideteksi oleh beberapa ciri, antara lain sikap positif yang berlebihan terhadap diri sendiri, egosentrisme yang membuat individu tidak mempertimbangkan pandangan orang lain, serta rasa keunikan atau "spesialitas." Narsisme juga secara strategis mengelola persepsi diri yang positif melalui sejumlah cara, termasuk penampilan egois, delusi akan ketenaran dan kekuasaan, dan respons negatif terhadap ancaman yang dirasakan. Sementara itu, psikopat ditandai oleh rendahnya respons afektif, hubungan interpersonal yang buruk, dan kecenderungan untuk menghindari interaksi sosial (De Brito, 2021).

Konsep *dark triad* dijelaskan mempunyai prediksi 38,2% mengenai kepuasan kerja yang merupakan salah satu dari bagian kualitas kehidupan kerja (Copcova & Anastazia, 2020). Pendekatan Paulhus terhadap ciri-ciri subklinis adalah pengaruh besar pada studi tentang kepribadian normal pada orang-orang yang menyimpang atau disfungsi. Penggunaan tatanama "*Dark Triad*" adalah salah satu alasan mengapa para peneliti merujuk pada sifat subklinis sebagai sisi gelap, berbeda dengan sisi terang dari *Big Five Personality*. Kepribadian gelap adalah kepribadian yang berada di tengah antara kepribadian normal dan patologi tingkat klinis. Sebagian besar penelitian tentang sifat-sifat ini memanfaatkan siswa populasi tahanan untuk studi dari *psychopathy*. Sebagai akibatnya, meskipun banyak informasi tersedia mengenai sifat-sifat ini, penelitian di tempat kerja yang melibatkan aspek tersebut masih sangat terbatas (Spain, dkk., 2013).

Selain sumberdaya personal, gaya kepemimpinan juga memberikan peran dan membantu terbentuknya kualitas kehidupan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ebrahim (2022), menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang

signifikan pada tingkat kualitas kehidupan kerja karyawan. Pada penelitian Merdianty, dkk. (2021) dan Ardianti, dkk. (2021) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dapat secara langsung mempengaruhi kualitas kehidupan kerja. Amundsen dan Martinsen (2014) menjelaskan sebuah gaya kepemimpinan dengan mendefinisikan kepemimpinan *empowering* atau Kepemimpinan pemberdayaan adalah kepemimpinan yang menekankan pada proses mempengaruhi bawahan melalui perilaku berupa wewenang, dukungan motivasi serta dukungan pengembangan guna mendorong kemandirian, motivasi serta kemampuan bekerja secara mandiri dalam Batasan organisasi serta strategi secara keseluruhan. Kebaruan dari penelitian ini adalah membuktikan peran kepemimpinan *empowering* sebagai mediator terhadap hubungan *dark triad personality* dengan kualitas kehidupan kerja.

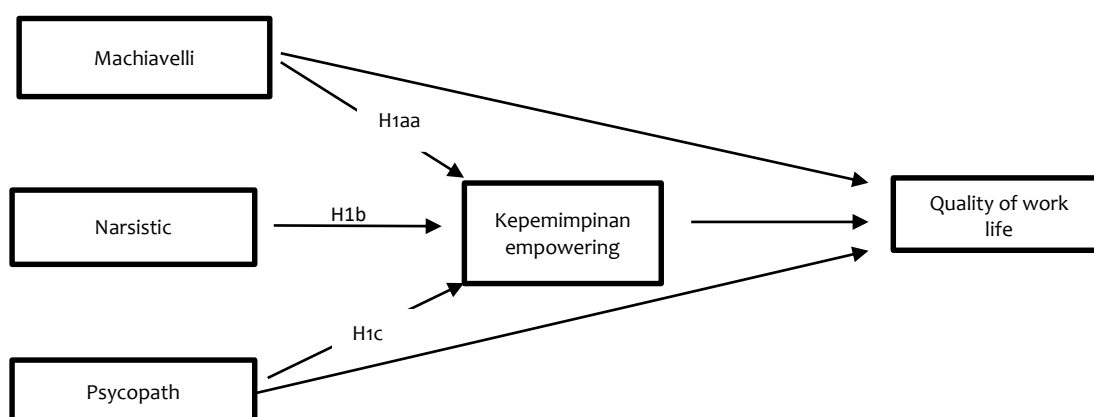
Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode pendekatan kuantitatif korelasional, yaitu metode penelitian yang memanfaatkan data numerik pada analisis yang dikumpulkan berdasarkan prosedur pengukuran serta memanfaatkan metode analisis statistik Ketika mengolah data (Azwar, 2017). Peneliti melibatkan tiga jenis variabel yakni kualitas kehidupan kerja sebagai variabel dependen, *dark triad personality* sebagai variabel independen, dan kepemimpinan *empowering* sebagai mediator. Variabel dependen berperan sebagai prediktor dari variabel dependen, sementara variabel mediator merupakan variabel yang menjadi perantara hubungan variabel independen dan dependen. Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kuantitatif serta menerapkan metode survei menggunakan skala psikologis. Dari penjelasan diatas, peneliti mengajukan hipotesis yakni: H1: kepemimpinan *empowering* memediasi hubungan antara kepribadian *Machiavelli* (H1a), *Narcistic* (H1b), dan *Psychopath* (H1c) terhadap kualitas kehidupan kerja.

Gambar 1

Gambar model penelitian





Partisipan

Pemilihan partisipan berlandaskan pada teknik *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Teknik *sampling* dilaksanakan dengan memilih partisipasi berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan. Kriteria partisipan dalam penelitian ini yakni karyawan yang bekerja di instansi pemerintah atau swasta, yang telah atau sedang menjalani kerja *hybrid* selama minimal dua minggu, dengan pendidikan minimal D3. Pengambilan data dilakukan selama satu bulan, dari 10 Februari hingga 10 Maret 2022, setelah mendapatkan persetujuan etika dari Fakultas Psikologi UGM dengan No. 608/UN1/FPSi.1.3/SD/PT.01.04/2022. Data dikumpulkan secara daring melalui Google Form yang dibagikan melalui berbagai media sosial, berupa *LinkedIn*, *Twitter*, *Instagram* serta *WhatsApp*. Peneliti menghubungi karyawan di aplikasi *LinkedIn* untuk mengkonfirmasi kriteria. Setelah itu, subjek yang memenuhi syarat dan terpilih diberikan skala. Dalam *Google Form*, partisipan diberikan lembar informasi penelitian dan, sesudah membacanya serta setuju, diminta untuk mengisi *informed consent* sebelum melanjutkan ke kuisisioner. Total partisipan yang berhasil dikumpulkan berjumlah 217 orang (Tabel 1).

Tabel 1

Data Demografi Partisipan

Jenis Kelamin	Jumlah Partisipan	Persentase
Laki-laki	80	38,1%
Perempuan	137	61,9%
Jenjang Pendidikan	Jumlah Partisipan	Persentase
D3/D4	28	11,2%
S1	163	75,2%
S2	26	13,7%
Usia	Jumlah Partisipan	Persentase
20-25	101	46,54%
26-35	73	33,64%
36-45	26	11,98%
46-55	17	7,83%
Jenis Perusahaan	Jumlah	Persentase
Swasta	131	60,36%
Instansi Pemerintah	47	21,65%
BUMN	21	9,67%
Start-Up	10	4,6%
NGO	2	0,9%
BUMD	2	0,9%
Multi nasional	1	0,4%
UMK Mikro	1	0,4%
Lainnya	2	0,9%
Masa Kerja	Jumlah	Persentase
6-12 bulan	98	35,3%
13-18 bulan	33	11,9%
19-24 bulan	31	14,28%
25-36 bulan	39	14%
37-49 bulan	16	7,37%

Instrumen

Penelitian ini menggunakan tiga skala adaptasi, termasuk skala Kualitas Kehidupan Kerja yang diadaptasi oleh Maulana (2015), terdiri dari 17 item positif yang dikembangkan dari Easton dan Van Laar (2013) dengan nilai reliabilitas 0,861 (rentang korelasi butir-soal : 0,30 – 0,76). Aspek-aspek yang tercakup dalam skala ini meliputi kepuasan kerja serta karier, kesejahteraan umum, hubungan antara rumah dan pekerjaan, stres di tempat kerja, kontrol di tempat kerja, serta kondisi kerja. Contoh item dari skala ini yaitu "Saya memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan saya." Selain itu, terdapat juga skala *Short Dark Triad* (SD3) yang diadaptasi oleh Hasanati dan Istiqomah (2018) dari Jones dan Paulhus (2014), yang terdiri dari 16 item dengan reliabilitas alat ukur yaitu 0,849 (rentang korelasi butir-soal : 0,39 - 0,90). Skala ini terdiri tiga dimensi yaitu *Machiavelisme*, *Narsisme*, dan *Psikopat*. Adapun contoh pernyataan adalah "Menunggu waktu yang tepat untuk Kembali berurusan dengan orang lain" Skala Kepemimpinan *empowering*, terdiri dari dua aspek yaitu dukungan otonom dan dukungan pengembangan. Menggunakan kuisisioner yang diadaptasi dari Etikariena (2020) yang dikembangkan oleh Arnold, dkk. (2000) jumlah 18 aitem dengan reliabilitas 0,92 (rentang korelasi butir-soal : 0,16 - 0,91). Adapun contoh item sari skala ini adalah "Atasan saya memberikan saya otoritas terhadap isu-isu yang ada dalam departemen saya".

Proses perizinan penggunaan skala adalah dengan menghubungi langsung pemilik skala dan menyampaikan izin. Bukti pemberian izin dari pemilik selanjutnya menjadi syarat Ethical Clearance yang diterbitkan sebagai izin penelitian persetujuan etika dari Fakultas Psikologi UGM dengan No. 608/UN1/FPSi.1.3/SD/PT.01.04/2022.

Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis peran mediasi kepemimpinan *empowering* terhadap hubungan antara *dark triad personality* dan kualitas kehidupan kerja menggunakan teknik mediasi (*mediation analysis*). Sebelum menguji mediasi, peneliti membuat uji asumsi guna memastikan data memenuhi kriteria. Adapun uji asumsi tersebut meliputi uji normalitas, uji linearitas serta uji multikolinieritas. Teknik mediasi dilihat dari Hayes (2013) menggunakan metode *bootstrapping* guna menghitung efek tidak langsung yang dilihat dari output efek tidak langsung ($a*b$), interval kepercayaan (*Confidence Interval*) serta *effect size*. Uji hipotesis pada penelitian ini dilaksanakan dengan bantuan aplikasi JASP 0.16.2 for windows.

Hasil

Data Deskriptif

Peneliti melakukan analisis deskriptif untuk mendapatkan gambaran kualitas kehidupan kerja, kepemimpinan *empowering* dan kepribadian *dark triad* pada partisipan penelitian. Tabel 2 menyajikan penghitungan mean hipotetik dan mean empirik yang kemudian digunakan sebagai dasar untuk menyusun kategori. Tabel 3 menunjukkan



berdasar pada hasil pengelompokan skor untuk variabel kualitas kehidupan kerja, terlihat bahwa 37 partisipan (17,51%) berada dalam kategori rendah, 146 partisipan (67,28%) mempunyai kategori skor sedang serta 34 partisipan (15,66%) termasuk kedalam kategori tinggi. Penjelasan ini membuktikan yakni sebagian besar partisipan mempunyai kualitas kehidupan kerja yang tergolong sedang. Tabel 4 menunjukkan, berdasar pada hasil pengelompokan skor untuk aspek *machiavellianism*, terlihat bahwa 31 partisipan (14%) berada dalam kategori rendah, 147 partisipan (67,74%) mempunyai skor sedang, dan 39 partisipan (17,97%) termasuk dalam kategori tinggi. Penjelasan ini membuktikan yakni sebagian besar partisipan mempunyai skor *machiavellianism* yang tergolong sedang.

Tabel 2

Tabel Perbandingan Data Statistik Hipotetik dengan Data Empirik

Variabel	N	Hipotetik				Empirik			
		XMin	XMax	Mean	SD	XMin	XMax	Mean	SD
Kualiatas kehidupan kerja	17	45	54	63,3	6,80	45	81	18	6
Machiavelli	5	5	25	15,2	3,49	5	23	9	3
Narsistic	5	5	25	15,2	3,49	7	25	9	3
Psychopath	6	6	30	13,5	4,66	6	30	12	2
Kepemimpinan empowering	18	45	81	83,0	13,2	54	108	27	9

Tabel 3

Tabel Kategorisasi Skor Kualiatas kehidupan kerja

Kategori	Skor	Frekuensi	Presentase
Rendah	$X < 56,5$	37	17,51%
Sedang	$56,5 \leq X < 70,1$	146	67,28%
Tinggi	$X \geq 70,1$	34	15,66%
Jumlah		217	100%

Tabel 4

Tabel Kategorisasi Skor *Machiavelism*

Kategori	Skor	Frekuensi	Presentase
Rendah	$X < 11,71$	31	14%
Sedang	$11,71 \leq X < 18,69$	147	67,74%
Tinggi	$X \geq 18,69$	39	17,97%
Jumlah		217	100%

Tabel 5 menjelaskan hasil pengelompokan skor untuk dimensi *narcissism*, terlihat bahwa 20 partisipan (9,21%) memiliki skor yang rendah, 152 partisipan (70,04%) berada dalam kategori sedang, dan 45 partisipan (20,73%) memiliki skor tinggi. Penjelasan ini membuktikan yakni sebagian besar partisipan mempunyai skor *narcissism* yang tergolong sedang. Tabel 6 menjelaskan hasil pengelompokan skor untuk dimensi *psychopathy*, terlihat bahwa 34 partisipan (15,66%) memiliki skor rendah, 153 partisipan (70,50%) berada dalam kategori sedang, dan 30 partisipan (13,82%) termasuk dalam kategori tinggi. Penjelasan ini membuktikan yakni mayoritas partisipan mempunyai skor *psychopathy* yang tergolong sedang.

Tabel 5Tabel Kategorisasi Skor *Narcissism*

Kategori	Skor	Frekuensi	Presentase
Rendah	$X < 11,71$	20	9,21%
Sedang	$11,71 \leq X < 18,69$	152	70,04%
Tinggi	$X \geq 18,69$	45	20,73%
Jumlah		217	100%

Tabel 6Tabel Kategorisasi Skor *Psycopath*

Kategori	Skor	Frekuensi	Presentase
Rendah	$X < 8,84$	34	15,66%
Sedang	$8,84 \leq X < 18,16$	153	70,50%
Tinggi	$X \geq 18,16$	30	13,82%
Jumlah		217	100%

Tabel 7 menjelaskan hasil pengelompokan skor untuk variabel kepemimpinan yang memberdayakan, terlihat bahwa 38 partisipan (17,51%) memiliki skor rendah, 147 partisipan (67,74%) berada dalam kategori sedang, dan 32 partisipan (14,74%) termasuk dalam kategori tinggi. Penjelasan ini menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan memiliki skor kepemimpinan yang memberdayakan dalam kategori sedang.

Tabel 7Tabel Kategorisasi Skor Kepemimpinan *empowering*

Kategori	Skor	Frekuensi	Presentase
Rendah	$X < 69,8$	38	17,51%
Sedang	$69,8 \leq X < 96,2$	147	67,74%
Tinggi	$X \geq 96,2$	32	14,74%
Jumlah		217	100%

Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan kategorisasi data partisipan, maka dilaksanakan uji asumsi, yakni uji normalitas, uji linearitas serta uji multikolinieritas. Uji normalitas dilakukan guna mendeteksi data terdistribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini, normalitas diberlakukan guna menguji apakah model regresi serta variabel residual yang akan digunakan mengikuti distribusi normal. Mengenai penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan melihat angka *skewness* dan *kurtosis* dari data residual. Apabila besar sampel diatas 200, maka data dianggap mempunyai sebaran normal apabila angka *skewness* serta *kurtosis* berada di antara $\pm 1,96$ (Field,2009).

Hasil uji normalitas seperti tersaji pada Tabel 8 menunjukkan menunjukkan angka *Skewness* (+0,082) dan *kurtosis* (-0,645) yang bergerak di antara $\pm 1,96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal. Selanjutnya pengujian linieritas hubungan seperti tersaji pada Tabel 9 menunjukkan hubungan antara seluruh variabel dependen dan independent merupakan hubungan yang linear.



Tabel 8

Tabel Hasil Uji Normalitas

Skewness	Kurtosis	Ketentuan	Keterangan
0,082	-0,645	Skewness & Kurtosis = berada di antara $\pm 1,96$	Normal

Tabel 9

Hasil Uji Linearitas

Variabel	F	Sig. Devi. from Linearity	Keterangan
Machiavelli - Kualitas kehidupan kerja	1,287	0,125	Hubungan Linear
Narsistic - Kualitas kehidupan kerja	0,756	0,741	Hubungan Linear
Psychopath - Kualitas kehidupan kerja	0,737	0,785	Hubungan Linear
Kepemimpinan empowering - Kualitas kehidupan kerja	1,281	0,125	Hubungan Linear

Selanjutnya dilakukan uji multikolinieritas, guna mengetahui ada tidaknya hubungan antara kedua variabel independent. Hasil uji multikolinieritas ditinjau berdasarkan nilai *tolerance* serta *variance of factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* > 0,1 serta VIF dari setiap variabel independent < 10, maka bisa nyatakan yakni tidak terjadi gejala multikolinieritas. Tabel 10 menunjukkan hasil uji multikolinieritas pada seluruh variabel penelitian.

Tabel 10

Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Machiavelli</i>	0,356	2,808	Tidak terjangkit multikolinieritas
<i>Narsistic</i>	0,534	1,874	Tidak terjangkit multikolinieritas
<i>Psychopath</i>	0,779	1,283	Tidak terjangkit multikolinieritas
Kepemimpinan empowering	0,862	1,160	Tidak terjangkit multikolinieritas

Berdasar pada tabel diatas, nilai *tolerance* untuk setiap dimensi *machiavelli* sebesar 0,356, *narsistic* sebesar 0,534, *psychopath* sebesar 0,779, kemudian variabel kepemimpinan *empowering* sebesar 0,8862 (seluruhnya > 0,1) serta nilai VIF pada dimensi *Machiavelli* 2,808, *Narsistic* sebesar 1,874, *Psychopath* sebesar 1,283, dan kepemimpinan *empowering* sebesar 1,160 (seluruh skor VIF < 10. Sehingga bisa dibuat simpulan yakni tidak terjadi multikolinieritas pada *Machiaveli*, *Narsistic*, *Psychopath*, dan kepemimpinan *empowering*.

Setelah dilakukan uji asumsi terhadap variabel *dark triad personality*, kepemimpinan *empowering* dan kualitas kehidupan kerja, maka dapat dikatakan bahwa seluruh variabel penelitian memenuhi persyaratan guna mengetahui apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Teknik analisis yang digunakan guna melakukan uji hipotesis dalam penelitian ini adalah *Mediation Analysis*, yaitu analisis model mediator.

Tabel 11 menunjukkan pengaruh langsung dari *machiavelli* terhadap kualitas kehidupan kerja mempunyai nilai estimasi *unstandardized* yakni -0,148 dengan *z-value* (*critical rasio*) sebesar -1,746 dan *p value* 0,081 ($p < 0,05$). Selanjutnya, pengaruh langsung

narcissism terhadap kualitas kehidupan kerja mempunyai nilai estimasi *unstandardized* yakni 0,059 dengan *z-value* yakni 0,452 serta *p value* 0,651 ($p < 0,05$). Selanjutnya pengaruh langsung *psychopath* terhadap kualitas kehidupan kerja mempunyai nilai estimasi *understandardized* yakni 0,059 dengan *z-value* 0,734 serta *p value* 0,463 ($p < 0,05$). Dari hasil ini bisa disimpulkan yakni *machiavelli*, *narcissism* serta *psychopath* secara langsung tidak berhubungan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Tabel 11

Tabel Direct Effects

	Estimates	Std. Error	Z-value	p	95% Confidence interval	
					Lower	Upper
Direct Effect						
M → QWL	-0,148	0,106	-1,746	0,081	-0,058	0,008
N → QWL	0,046	0,102	0,452	0,651	-0,022	0,034
P → QWL	0,059	0,081	0,734	0,463	-0,014	0,031

Keterangan: M: Machiavellism; N: Narcissism; P: Psychopath; EL: Kepemimpinan empowering; QWL: Kualitas kehidupan kerja

Tabel 12 menunjukkan hasil pengaruh tidak langsung dari *machiavelli*, *narcissism* dan *psychopath* terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepemimpinan *empowering*. Pertama, pada *machiavelli* terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepemimpinan *empowering* memiliki nilai estimasi *unstandardized* -0,055 dan nilai *p-value* 0,565 ($p < 0,05$). Kedua, melihat pengaruh tidak langsung *narcissism* terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepemimpinan *empowering* memiliki nilai estimasi *unstandardized* sebesar 0,439 serta nilai *p value* yakni $< 0,001$ ($p < 0,05$). Ketiga, melihat pengaruh tidak langsung *psychopath* terhadap kualitas kehidupan kerja melalui kepemimpinan *empowering* memiliki nilai estimasi *unstandardized* sebesar -0,179 dan *p-value* yakni 0,014 ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan yaitu *narcissism* dan *psychopath* melalui kepemimpinan *empowering* berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja.

Tabel 12

Tabel Indirect Effects

	Estimates	Std. Error	Z-value	p	95% Confidence interval	
					Lower	Upper
Indirect Effect						
M → EL → QWL	-0,055	0,095	-0,0575	0,565	-0,042	0,023
N → EL → QWL	0,439	0,093	4,703	$< 0,001$	0,037	0,089
P → EL → QWL	-0,179	0,073	-2,457	0,014	-0,048	-0,006

Tabel 13 membuktikan pengaruh total sebagai akumulasi dari pengaruh tidak langsung. Perhitungan membuktikan yakni koefisien pengaruh total *machiavelli* terhadap kualitas kehidupan kerja memiliki koefisien -0,239 dengan *z-value* sebesar -1,684 dan *p-value* 0,092 ($p < 0,05$). Koefisien pengaruh total *narcissism* terhadap kualitas kehidupan kerja memiliki koefisien yaitu 0,485 dengan *z-value* 3,721 serta *p-value* $< 0,001$ ($p < 0,05$). Koefisien pengaruh total *psychopath* terhadap kualitas kehidupan kerja mempunyai koefisien sebesar -0,120 dengan *z-value* sebesar -1,121 dan *p-value* 0,262 ($p < 0,05$).



Berlandaskan perhitungan ini sehingga bisa dibuat simpulan yakni secara total *narcisism* berperan terhadap kualitas kehidupan kerja. Dari hasil analisis dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, kepemimpinan *empowering* tidak berperan sebagai mediator pada hubungan *machiavelli* dan kualitas kehidupan kerja dengan *total effect* ($b=-0,235$; $p>0,05$). Skor *indirect effect* tidak signifikan dengan nilai ($b= 0,092$; $p>0,05$). Skor *direct effect* tidak signifikan dengan nilai ($b=-0,148$; $p>0,05$). Dilihat pada *confidence interval 95%, lower level* untuk CI sebesar $-0,042$ dan *upper level* sebesar $0,023$ atau mencakup nol. Maka tidak terjadi mediasi. Hipotesis ditolak. Artinya, karyawan dengan kepribadian *machiavelli* tidak mempengaruhi persepsinya terhadap pemimpin yang memimpin dengan gaya kepemimpinan *empowering* yang kemudian tidak berpengaruh pada kualitas kehidupan kerjanya.

Kedua, Kepemimpinan *empowering* berperan sebagai mediator pada hubungan *narsistic* dan kualitas kehidupan kerja dengan skor *total effect* ($b=0,485$; $p<0,001$) signifikan, skor *Indirect Effect* ($b= 0,439$; $p<0,001$) signifikan, berperan positif. *Direct effect narsistic* kepada *quality of work life* ($b=0,046$; $p>0,05$) tidak signifikan. Dalam hal ini artinya kepemimpinan *empowering* berperan sebagai *full mediation*. Dilihat pada *confidence interval 95%, lower level* untuk CI sebesar $0,037$ dan *Upper Level* sebesar $0,089$ atau tidak mencakup nol, maka terjadi efek mediasi. Hipotesis diterima. Kepemimpinan *empowering* mempunyai efek mediasi yang paling kuat pada interaksi antara *narsistic* serta kualitas kehidupan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh efek langsung yang tidak signifikan sebesar $b=0,046$; $p=0,651$ menjadi signifikan pada efek tidak langsung yaitu $b=0,439$; $p<0,001$, artinya kepribadian *narcisism* mempengaruhi *quality of work life* melalui kepemimpinan *empowering*.

Ketiga, Kepemimpinan *empowering* berperan sebagai mediator pada hubungan *psycopath* dan kualitas kehidupan kerja dengan skor *total effect* ($b=-0,120$; $p>0,05$) tidak signifikan. Skor *indirect effect* ($b=-0,179$; $p=0,014$) signifikan, berperan negatif. *Direct effect* ($b=0,463$; $p<0,05$) tidak signifikan. Hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan *empowering* berperan sebagai *full mediation*. Dilihat pada *confidence interval 95%, lower level* untuk CI sebesar $-0,048$ dan *upper level* sebesar $-0,006$ atau tidak mencakup nol, maka terjadi efek mediasi hipotesis diterima. Kepemimpinan *empowering* memiliki peran mediasi dengan arah sumbangan negatif. Hal ini dilihat dengan efek sumbangan langsung $b=0,059$; $p=0,463$ menjadi $b=-0,179$; $p=0,014$ pada efek tidak langsung. Artinya, kepribadian *psychopath* mempengaruhi kualitas kehidupan kerja melalui kepemimpinan *empowering*.

Tabel 13

Tabel Total Effect

	Estimates	Std. Error	Z-value	p	95% Confidence interval	
					Lower	Upper
Total Effect						
M → QWL	-0,239	0,142	-1,684	0,092	-0,080	0,008
N → QWL	0,485	0,130	3,721	<0,001	0,031	0,113
P → QWL	-0,120	0,107	-1,121	0,262	-0,050	0,014

Pembahasan

Tujuan penelitian ini yakni menguji peran kepemimpinan *empowering* menjadi mediator pada hubungan antara *dark triad personality* dengan kualitas kehidupan kerja karyawan yang bekerja secara *hybrid*. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *empowering leadership* meningkatkan kepuasan kerja pada organisasi pemerintah (Yassin & Hasyim, 2021). Tina & Muna (2021), dalam penelitiannya yang dilakukan pada karyawan selama *work from home* bahwa *empowering leadership* meningkatkan produktivitas karyawan melalui dukungan yang intens dari pemimpin.

Robbins & Judge (2019) dalam bukunya *Organizational Behavior*, menjelaskan bahwa kepribadian individu berperan dalam menentukan sikap kerja, kepuasan kerja serta kesejahteraan psikologis ditempat kerja. *Traits* inti diri seperti stabilitas emosional yang merupakan bagian dari kepribadian berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja kerja (Judge, 2011). *Dark triad personality* terdiri dari narsisisme adalah gangguan kepribadian yang melibatkan pola besar dalam rasa penting diri, kebutuhan untuk dikagumi, dan kurangnya empati, sedangkan machiavellianisme diartikan sebagai kecenderungan untuk berperilaku manipulatif dan tidak etis dan *psychopathy* dipelajari dalam konteks gangguan kepribadian antisosial, dengan ciri-ciri seperti kurangnya empati, keterampilan interpersonal yang *superficial*, dan perilaku impulsif (Paullhus & William, 2002).

Setelah dilakukan pengujian, hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan dapat memediasi hubungan antara dua dari tiga dimensi kepribadian *dark triad*, yaitu narsisisme dan psikopati, terhadap kualitas kehidupan kerja pada karyawan yang bekerja secara *hybrid*. Dengan demikian, kepribadian psikopat memengaruhi kualitas kehidupan kerja melalui kepemimpinan pemberdayaan. Begitu pula, karyawan dengan kepribadian psikopat sering kali fokus pada kepentingan pribadi dan manipulasi, yang memengaruhi respons mereka terhadap berbagai gaya kepemimpinan, termasuk kepemimpinan pemberdayaan (Here, 2003). Walaupun demikian perlu dikaji lebih mendalam apa makna data tersebut secara teoritis karena perlu dipahami mengapa kepribadian *narcissism* dapat meningkatkan persepsi terhadap *leadership* yang *empowering*. Hochschild, dkk. (2020) membahas bagaimana *empowering leadership* dapat membantu mengelola dampak negatif dari kepribadian *Dark Triad* dalam tim dengan memberikan struktur dan dukungan yang tepat, meningkatkan kesejahteraan karyawan. Ia menemukan bukti adanya hubungan timbal balik di tempat kerja antara pemimpin dan karyawannya, karena penelitian tersebut mengungkapkan bahwa ciri-ciri *dark triad personality* pemimpin memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap pertumbuhan karier karyawan. Zhang dan Bartol (2010) menunjukkan bahwa *empowering leadership* meningkatkan kreativitas dan kinerja karyawan melalui pemberdayaan psikologis, yang berdampak positif pada kualitas kehidupan kerja.

Meskipun individu dengan *Dark Triad* dapat memiliki performa tinggi, dampak mereka terhadap kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) seringkali negatif. Penelitian menunjukkan bahwa perilaku yang dipicu oleh narsisisme, machiavellianisme,



dan psikopati dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh konflik, ketidakpercayaan, dan ketidakpuasan (O'boyle, 2012). Hal ini akan menjadi lebih optimal dengan adanya mediator kepemimpinan *empowering*, yaitu pemimpin yang dapat memberdayakan karyawan dengan kepribadian *narsistic* dan *psychopath*. Kepemimpinan pemberdayaan atau pemberdayaan kepemimpinan sebagai kepemimpinan yang menekankan pada proses mempengaruhi bawahan melalui perilaku berupa pembagian wewenang, dukungan motivasi serta dukungan pengembangan guna mendorong kemandirian, motivasi serta kemampuan bekerja secara mandiri dengan batasan organisasi serta strategi yang menyeluruh (Amundsen & Martinsen, 2014).

Pada penelitian ini, kepemimpinan *empowering* pada gilirannya terbukti menjadi mediator meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada dua dimensi *dark triad personality* terhadap kualitas kehidupan kerja. Adapun dimensi tersebut adalah *narcissism* dan *psychopath*. *Narcissism* sendiri adalah kepribadian yang didefinisikan dengan berlebihan kekaguman diri, dan kebutuhan akan otoritas dan superioritas atas yang lain. *Psychopath* ditemukan menjadi pragmatis dalam pengambilan keputusan dan tidak menghadirkan faktor emosional yang bermakna. Mereka hanya fokus pada apa yang menguntungkan mereka. *Psychopath* primer akan menggunakan kembali informasi yang telah dibahas sebelumnya dengan maksud untuk mengeksploitasi orang lain untuk keuntungan pribadi (Boddy, 2011). Kepemimpinan dengan karakteristik *empowering* menumbuhkan pemberdayaan kemampuan bawahannya untuk memimpin dirinya sendiri dan bertanggung jawab terhadap tindakan dirinya sendiri (Arini & Mulyani, 2022).

Sesuai dengan penelitian (Kara, dkk., 2013) yang ditemukan bahwa *leadership style* dapat mendorong kesejahteraan karyawan yang akhirnya meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan kepuasan hidup yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi kejenuhan karyawan. Selain itu juga dalam kualitas kehidupan kerja, ditemukan bahwa *servant leadership* telah memberikan kepuasan kepada karyawan dalam organisasi (Merdianty, dkk., 2019). Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan *empowering* yang dikembangkan oleh Amundsen dan Martinsen (2014) sebagai kepemimpinan yang menekankan proses untuk membantu pengembangan, mendorong kemandirian, motivasi serta kemampuan agar bekerja mandiri pada batasan organisasi dan menyeluruh dengan cara memberikan pengaruh terhadap bawahan dengan melakukan pemberian wewenang, pemberian dukungan motivasi, dan pengembangan. Kepemimpinan *empowering* merupakan gaya kepemimpinan yang penting dalam konteks modern karena kemampuannya untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian Chen, dkk. (2007) menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki dampak positif yang signifikan pada hasil kerja karyawan, dengan dampak tersebut dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Namun, efektivitasnya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik individu dan dinamika tim.

Menurut teori kepribadian Maslow (Feist & Feist, 2010) terdapat lima buah *needs*, terdapat lima tingkat kebutuhan dasar, yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, rasa memiliki serta kasih sayang, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan

akan aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu keinginan agar mendapatkan kepuasan terhadap diri sendiri (*Self Fulfillment*). Kepribadian *narcissism* sangat mengagumi diri mereka sendiri, percakapan dengan mereka cenderung berfokus pada kesuksesan mereka, secara fisik, profesional, finansial, dan banyak lagi sehingga butuh ruang untuk difasilitasi. Hadirnya pemimpin yang dapat memberdayakan dan memberikan kesempatan kepada pribadi *narcissism* membuat mereka semakin merasa terfasilitasi dalam memenuhi *needs* dan meningkatkan kepuasan dalam kualitas kehidupan kerjanya. Narsisme merupakan kekaguman pada diri sendiri yang ditandai dengan kecenderungan ke arah ide-ide yang mengagumkan, kebiasaan berfantasi, esibisionisme, bersikap defensive dalam menanggapi kritik, hubungan interpersonal yang ditandai dengan perasaan menuntut hak, bersikap eksploitatif, dan kurangnya empati (Michel & Bowling, 2013).

Sejalan dengan orang-orang dengan kepribadian *psychopath* memiliki sifat kurang memiliki rasa khawatir pada diri sendiri serta orang lain, kurangnya mekanisme regulasi sosial, sikap *impulsive* serta kurang rasa bersalah saat membahayakan orang lain untuk mencapai keinginan dan memenuhi kebutuhan dalam dirinya (Paulhus & Williams, 2002). Kepribadian ini juga memiliki sifat arogansi. Karyawan dengan kepribadian *psychopath*, melalui persepsinya terhadap kepemimpinan *empowering* terhadap pemimpinnya akan mengurangi kepusannya dalam pekerjaan dan berdampak pada kualitas kehidupan kerjanya. Tetapi, hal ini tidak bisa menjadi satu-satunya acuan karena dalam praktiknya kepribadian *psychopath* karena kajian ini sangat spesifik individual dan membutuhkan penelitian lebih lanjut. Hal ini didukung dengan penelitian lain yang menemukan hubungan positif antara ciri-ciri *psychopath* dan indikator keberhasilan di tempat kerjadalam sampel 212 orang dewasa yang bekerja (Pavlic & Mededovic, 2019).

Berbeda dengan seseorang dengan kepribadian *machiavelli*, menurut O'Boyle, dkk. (2012) seorang *machiavelli* mempunyai keyakinan mengenai efektivitas taktik dan manipulatif saat berhubungan dengan orang lain. Mereka mempunyai pandangan sinis terhadap sifat manusia, juga mempunyai pandangan untuk mencari manfaat melampaui prinsip kehidupan. Tiga elemen penting dari sikap machiavellianisme adalah manipulatif, kurang berperasaan dan berorientasi pada perhitungan dan strategi (Jones & Paulhus, 2014). Keyakinannya terhadap strategi untuk mencapai keinginan dalam aktualisasi diri ini membentuk seseorang dengan kepribadian *manipulative* tidak membutuhkan *leader* yang memberdayakan atau kepemimpinan *empowering*.

Kesimpulan

Berdasar pada hasil analisis statistik yang sudah dilaksanakan, ditemukan yakni kepemimpinan *empowering* berperan sebagai mediator pada dua dimensi *dark triad personality* terhadap kualitas kehidupan kerja. Dua dimensi itu yaitu *narsistic* dan *psychopath*. Artinya, kepribadian *narsistic* karyawan mempengaruhi persepsinya terhadap *leader* (kepemimpinan *empowering*) akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerjanya menjadi lebih baik. Sedangkan kepribadian *psychopath* pada karyawan mempengaruhi



persepsi kepemimpinan empoweringnya dan selanjutnya akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerjanya.

Saran praktis, dalam sebuah organisasi tentu terdapat berbagai gaya kepemimpinan, perusahaan dapat mengupayakan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang memberdayakan atau gaya kepemimpinan empowering sebagai upaya meningkatkan kualitas kehidupan kerja terkhusus dalam situasi karyawan dengan kepribadian *narsistic*. Perlunya diberikan pelatihan kepada pemimpin, berupa pelatihan untuk meningkatkan *skill* dalam memanager karyawan dengan *dark triad personality*. Salah satunya adalah kepemimpinan *empowering* dan tidak menutup kemungkinan pelatihan bentuk kepemimpinan lain yang dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan dengan kepribadian gelap. Sebagai *managemen* dapat mengedepankan *person management* atau potret karyawan secara pribadi, perhatian sebagai *managemen* untuk mendeteksi kepribadian karyawan dengan *tools* deteksi kepribadian. Saran teoritis, kajian ini fokus secara statistik dan hasil secara statistik belum bisa dijelaskan secara teoritis. Keterbatasan kajian ini fokus pada analisis kuantitatif dan belum menyentuh pada analisis atau penjelasan teoritis sehingga perlu kajian lebih jauh. Penelitian selanjutnya dapat mengkaji secara kualitatif hubungan *dark triad personality* dan *empowering leadership* untuk penjelasan lebih mendalam konsep hubungan pada kajian ini.

Referensi

- Angelique, M., Tansy, S., Febiola, S., & Ninawati, N. (2023). Perbedaan sistem kerja (WFO, WFH, hybrid) terhadap well-being karyawan yang bekerja di Jakarta. *Jurnal Serina Sosial Humaniora*, 1(2), 153–159. <https://doi.org/10.24912/jssh.v1i2.2781>
- Achmad, G. N., & Fitriansyah, F. (2021). Effect of transformational and transactional leadership styles on employee performance and its impact on quality of work life in oil processing companies in Balikpapan. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 19(1). <https://doi.org/10.31253/pe.v19i1.506>
- Aldrin, N., Merdiaty, N., & Runtu, D. Y. N. (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 8(6), 88–95. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.523>
- Algan, E. K., & Ummanel, A. (2019). Toward sustainable schools: A mixed methods approach to investigating distributed leadership, organizational happiness, and quality of work life in preschools. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195489>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Kepemimpinan empowering: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Arini, H. N., & Mulyani, S. (2022). Peran Empowering Leadership Terhadap Efektivitas Kelompok Kerja Dalam Situasi Working From Home. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen* ISSN, 17(2), 246–255. <https://doi.org/10.33369/insight.17.2.246-255>

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The kepemimpinan empowering questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200005\)21:3<249::aid-job10>3.0.co;2-%23](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200005)21:3<249::aid-job10>3.0.co;2-%23)
- Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. J., Delgoshaei, B., & Koochakyazdi, S. (2012). Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: Data from Iran. *International Journal of Hospital Research*, 1(1).
- Bedser, M., & Pearse, N. (2017). Servant leadership and quality of work life amongst contact centre employees. *Proceedings of the 5th International Conference on Management Leadership and Governance, ICMLG 2017*.
- Bland, A. M., & DeRobertis, E. M. (2019). Humanistic perspective. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–19). https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1484-2
- Boddy, C. R. (2011). The influence of corporate psychopaths on organizational culture and climate. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 99–112. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0735-6>
- Butt, Chohan, I. M., Sheikh, B. A., & Iqbal, M. B. (2019). Assessing the impact of leadership and quality of work life on employees job satisfaction: Evidence from Jiangsu University. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(9).
- Campbell, W. K., Reeder, G. D., Sedikides, C., & Elliot, A. J. (2000). Narcissism and comparative self-enhancement strategies. *Journal of Research in Personality*, 34(3), 329–347. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2282>
- Campbell, W. K., Rudich, E. A., & Sedikides, C. (2002). Narcissism, self-esteem, and the positivity of self-views: Two portraits of self-love. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 358–368. <https://doi.org/10.1177/0146167202286007>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. R., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of the relationships among empowerment, performance, and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 50(3), 660–681
- Čopková, R., & Araňošová, A. (2020). The relationship of dark triad and job satisfaction among helping professionals. *Človek a Spoločnosť*, 23(3). <https://doi.org/10.31577/cas.2020.03.574>
- Del Gaizo, A. L., & Falkenbach, D. M. (2008). Primary and secondary psychopathic-traits and their relationship to perception and experience of emotion. *Personality and Individual Differences*, 45(3), 206–212. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.03.019>
- Delamotte, Y., & Walker, K. F. (1976). Humanization of work and the quality of working life – Trends and issues. *International Journal of Sociology*, 6(1), 8–40. <https://doi.org/10.1080/15579336.1976.11769634>
- Devi, U. N. (2015). Spiritual leadership and its relationship with quality of work life and organizational performance – An exploratory study. *Second European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*.
- De Brito, S. A., Forth, A. E., Baskin-Sommers, A. R., et al. (2021). Psychopathy. *Nature Reviews Disease Primers*, 7, 49. <https://doi.org/10.1038/s41572-021-00282-1>



- Douglas, H., Bore, M., & Munro, D. (2012). Construct validity of a two-factor model of psychopathy. *Psychology*, 03(03), 243–248. <https://doi.org/10.4236/psych.2012.33034>
- Dinić, B. M., Wertag, A., Tomašević, A., & Sokolovska, V. (2019). Centrality and redundancy of the dark tetrad traits. *Personality and Individual Differences*, 109621. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109621>
- Ebrahim, Z. B., Hafidzuddin, S. A., Saudid, M. K., Mustakim, N. A., & Mokhtar, N. (2022). Leadership style and quality of work life among nurses in Malaysia during the COVID-19 pandemic crisis. *Proceedings*, 82(1), 99. <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082099>
- Egan, V., Chan, S., & Shorter, G. W. (2014). The dark triad, happiness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 67, 17–22. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.004>
- Elbayoumy, O. (2021). The relationship between spiritual leadership and quality of work life: Applied on employees of Damietta University. *Academia Letters*. <https://doi.org/10.20935/al2142>
- Etikariena, A. (2020). Karyawan pada organisasi berbasis teknologi digital: The role of leadership style in employees' innovative work behavior in. *Jurnal Ecopsy*, 7(April), 48–63.
- Ferdiana, S. (2020). *Indonesian Journal of Science Learning*, 2(2), 8–25.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2010). *Teori kepribadian* (7th ed.). Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting marital happiness and stability from newlywed interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2019). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Gajendran, D. A., & Harrison, D. A. (2021). The impact of remote work on work-life balance during the COVID-19 pandemic: A review. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 409–422. <https://doi.org/10.1037/apl0000878>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Harms, P., & Lebreton, J. M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 34(6), 741–751. <https://doi.org/10.1002/job.1895>
- Harrel, W. A. (2006). Retaliatory aggression by high and low Machiavellians against remorseful and non-remorseful wrongdoers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 8(2), 217–220. <https://doi.org/10.2224/sbp.1980.8.2.217>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. Guilford Press.
- Hasanati, N., & Istiqomah, N. (2019). Validation of dark triad personality scale. *Proceedings of the International Conference on Psychology*, 304(Acpch 2018), 395–398. <https://doi.org/10.2991/acpch-18>

- Hong, J. (2019). Dark triad personality dimensions: A literature review in career choice. *Annals of Social Sciences & Management Studies*, 3(5), 122–125. <https://doi.org/10.19080/asm.2019.03.555624>
- Hochschild, J. L., & Machin, M. S. (2020). *The impact of empowering leadership on employees with Dark Triad personality traits: The moderating role of work context*. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 418–431.
- Hermawati, A., Suhermin, & Puji, R. (2019). The transglobal leadership-based strategy of MSMEs performance optimization of Malang Raya and the implementation of quality of work life. *Research Journal of Textile and Apparel*, 23(1). <https://doi.org/10.1108/RJTA-05-2018-0038>
- Hare, R. D. (2003). *The Hare Psychopathy Checklist-Revised*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kara, D., Kim, H. (Lina), Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1419–1435. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0514>
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>
- Küçükoğlu, M. T., & Akca, M. (2019). Servant leadership and work-related quality of life in organizations: Mediating role of trust in leader. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0058-3.ch007>
- Kuo, R. Z., Lai, M. F., & Lee, G. G. (2011). The impact of kepemimpinan empowering for KMS adoption. *Management Decision*, 49(7), 1120–1140. <https://doi.org/10.1108/00251741111151172>
- Kusuma Putri, W. W., Probowati, Y., & Arunima, A. (2021). Dark triad personality as predictor of corrupt intention on the state civil apparatus. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 10(2), 375. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v10i2.20649>



- Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2019). The five-factor theory of personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (4th ed., pp. 139–153). Guilford Press.
- Michel, J. S., & Bowling, N. A. (2013). Does Dispositional Aggression Feed the Narcissistic Response? The Role of Narcissism and Aggression in the Prediction of Job Attitudes and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 93–105. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9265-6>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(November 2017), 387–414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451>
- Li, H., Chang, H., Tao, Z., Zhang, D., Shi, Y., & Li, X. (2021). Mediating effect of coping style on the relationship between clinical leadership and quality of work life among nurses in tertiary-level hospitals in China: A cross-sectional study. *BMJ Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-041862>
- Limanago, Y. (2020). Hubungan antara dark triad personality dan kecenderungan korupsi karyawan. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 9(1), 22–26. <https://doi.org/10.21009/jppp.091.04>
- Mahmut, M. K., Homewood, J., & Stevenson, R. J. (2008). The characteristics of non-criminals with high psychopathy traits: Are they similar to criminal psychopaths? *Journal of Research in Personality*, 42(3), 679–692. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.09.002>
- Martanto, J., Tippe, S., & Santoso, B. (2019). The effect of transformational leadership and integrity on quality of work life government internal supervision officers Republic of Indonesia Ministry of Law and Human Rights. <https://doi.org/10.4108/eai.29-8-2019.2289155>
- Matulesy, A., Rini, A. P., Limanago, Y., Elentina, M. D. R., & Pandin, M. G. R. (2021). The causing corruption factors of private employees and civil servants. *Not Peer-Reviewed*, January, 1–13. Retrieved from www.preprints.org
- McLarty, B. D. (2015). *The devil at work: Understanding the dark side of personality and its impact on performance* (Doctoral dissertation, Louisiana State University). https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/4063
- Merdiaty, N., Aldrin, N., & Runtu, D. Y. N. (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 8(6), 88–95. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.523>
- Mulyani, I., Rahardjo, W., Andriani, I., & Qomariyah, N. (2020). Factors influencing employee's quality of life during COVID-19 pandemic. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 5(2), 164–174. <https://doi.org/10.23917/indigenous.v5i2.11086>
- Mungksa, O. (2021). Makalah Bekerja Jarak Jauh (Telecommuting) : Konsep-Penerapan-Pembelajaran dapat diakses di Bappenas Working papers. November.

- Mostafa, B. A. (2021). The effect of remote working on employees wellbeing and work-life integration during pandemic in Egypt. *International Business Research*, 14(3), 41. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n3p41>
- Nafei, W. A. (2018). Spiritual leadership and quality of work life: An exploratory study on Menoufia University Hospitals. *International Journal of Case Studies*, 7(2018–11). Retrieved from <http://www.casestudiesjournal.com>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2015). Leadership styles and quality of work life in SMEs. *Management Science Letters*, 5(1), 77–90. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.12.006>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Swamy, D. R., & Nagesh, P. (2020). Leadership styles in mediating the relationship between quality of work life and employee commitment. *International Journal for Quality Research*, 14(2), 413–426. <https://doi.org/10.24874/IJQR14.02-04>
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403. <https://doi.org/10.1108/02683949910277148>
- Pavlič, I., & Mededović, J. (2019). Psychopathy facilitates workplace success. *Psiholoska Istrazivanja*, 22(1), 69–87. <https://doi.org/10.5937/psistra22-19287>
- P. Rathamani, P. R. (2013). A study on quality of work life of employees in textile industry – Sipcot, Perundurai. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(3), 54–59. <https://doi.org/10.9790/487x-0835459>
- 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)
- Pio, R., & Tampi, J. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior (Study on nursing staff of private hospital in North Sulawesi). *Journal of Law and Management*, 60(2).
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3). <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0186>
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2). <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. *Linguistica Antverpiensia*.
- Puspitasari, N. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Unitex Tbk dan PT. Pintu Mas Garmino Bogor. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1). <https://doi.org/10.21831/jim.v13i1.22224>



- Raeissi, P., Rajabi, M. R., Ahmadizadeh, E., Rajabkhah, K., & Kakemam, E. (2019). Quality of work life and factors associated with it among nurses in public hospitals, Iran. *Journal of the Egyptian Public Health Association*, 94(1). <https://doi.org/10.1186/s42506-019-0029-2>
- Ramsay, M. (2012). Machiavellianism. In *Encyclopedia of Applied Ethics* (pp. 1–9). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-373932-2.00270-2>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Marôco, J. (2020). The Quality of Work Life Scale: Validity evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life*, 15(5). <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09730-3>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Thakur, R., & Sharma, D. (2019). A study of the impact of quality of work life on work performance. *Management and Labour Studies*, 44(3), 326–344. <https://doi.org/10.1177/0258042X19851912>
- Yassin, T. (2021). Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis Peran Empowering Leadership Style dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai pada Organisasi Pemerintah. *Tahun 2021*, 6(2), 97–110.
- Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325–333. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04409.x>
- Velayudhan, T. M., & Yameni, M. (2012). Quality of work life – A study. *IOP Conference Series: Material Science and Engineering*, 36(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/36/1/012057>
- 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>
- Walton, R. (1980). Quality of work life activities: A research agenda. *Professional Psychology: Research and Practice*, 11(3), 484–493. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.484>
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6). <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7670>
- Widya, B., Ardiyanti, A., & Hasanati, N. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap quality of work life pada karyawan generasi milenial. *Conigcia*, 9(1).
- Workplace, N. H. (n.d.). Perfecting the report 1 of 3: Securing the new hybrid workplace. 1–11.
- Yuvitasari, E. (2018). The improvement of Islamic leadership towards teacher performance with competency-based and quality of work life. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 3(2). <https://doi.org/10.30659/ijibe.3.2.458-472>

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). *Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement*. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.