



Sudah Bermaknakah Pekerjaan Anda? Peran Kepemimpinan Melayani, *Machiavellianisme* dan Perilaku Kewargaan-Organisasi

Faneza Raga Galdana^{1✉}, Endang Parahyanti²

^{1,2}Universitas Indonesia

Faneza.raga@ui.ac.id

Abstract

After the Covid pandemic storm that hit Indonesia in the last 2 years, it had an impact on business processes in various industrial sectors. The Manufacturing Industry is one of those affected. Reduction in the workforce which has an impact on company effectiveness is one of the impacts. Manufacturing sector workers suffered a lot from this condition, because they were forced to go home and those who were retained could not get a work from home policy. Workers must do jobs that exceed their capacity so that it can have a bad effect. Workers who are indeed retained will still be deducted from their wages and their working hours will increase. Workers are required to work beyond working hours and be able to be sincere and interpret their work, so that they can be maintained by the company. The role of their superiors also lacks personality and good leadership, so they do not understand what their subordinates need. This study aims to examine the relationship between Machiavellian personality and organizational citizenship behavior moderated by servant leadership and meaningful work. The research subjects were 902 respondents in the manufacturing industry aged 20-45 years, with a ratio of 555 men and 347 women who filled out the four measurement scales, namely the servant leadership scale, work meaningfulness scale, Machiavellianism scale, and organizational-citizenship behavior scale. Data collection uses the survey method which is given online using the Google form. Researchers used moderated regression analysis of the Hayes macro process model 2 to test this research model. The results showed that the role of meaningfulness in the workplace can moderate and positively relate to the mach personality trait on organizational citizenship behavior. Meanwhile, the role of servant leadership cannot moderate the relationship between the mach personality trait and organizational citizenship behavior.

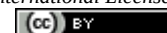
Keywords: mahciavellianism, organizational citizenship behavior, servant leadership, meaningful at work, manufacturing sector workers

Abstrak

Setelah badai pandemic covid yang menerjang di Indonesia dalam kurun waktu 2 tahun terakhir, mengakibatkan dampak bagi proses bisnis diberbagai sektor industri. Industri Manufaktur menjadi salah satu yang terdampak Pengurangan tenaga kerja yang berimbas pada efektifitas perusahaan merupakan salah satu dampaknya. Pekerja sektor manufaktur banyak dirugikan akibat kondisi tersebut, dikarenakan terpaksa dirumahkan dan yang dipertahankan tidak bisa mendapatkan kebijakan bekerja dari rumah. Pekerja harus mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang melebihi kapasitasnya sehingga dapat menimbulkan efek yang buruk Pekerja yang memang dipertahankan, tetap dipotong upahnya dan bertambah jam kerjanya. Pekerja dituntut untuk harus bekerja melebihi jam kerjanya dan mampu ikhlas serta memaknai pekerjaannya, supaya tetap bisa dipertahankan oleh perusahaan. Peran atasan mereka juga kurang memiliki kepribadian dan kepemimpinan yang baik, sehingga kurang mengerti apa yang dibutuhkan oleh bawahannya. Penelitian ini hadir untuk menguji hubungan kepribadian machiavellianisme terhadap perilaku kewargaan-organisasi yang di moderasi oleh peran kepemimpinan yang melayani dan kebermaknaan kerja. Adapun subjek penelitian sebanyak 902 responden pada industri manufaktur dari usia 20-45 tahun, dengan perbandingan 555 pria dan 347 wanita yang telah mengisi empat skala pengukuran yaitu skala kepemimpinan melayani, skala kebermaknaan kerja, skala machiavellianisme, dan skala perilaku kewargaan-organisasi. Pengambilan data menggunakan metode survei yang diberikan secara online dengan menggunakan google form. Peneliti menggunakan analisis regresi moderasi macro process hayes model 2 untuk menguji model penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kebermaknaan ditempat kerja dapat memoderasi dan berhubungan secara positif dengan trait kepribadian mach terhadap perilaku kewargaan-organisasi. Sedangkan peran kepemimpinan yang melayani tidak dapat memoderasi hubungan trait kepribadian mach terhadap perilaku kewargaan-organisasi.

Kata kunci: mahciavellianism, perilaku anggota organisasi, kepemimpinan melayani, makna ditempat kerja, pekerja sektor manufaktur

Psyche 165 Journal is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Masa pandemi covid yang sudah berakhir di Indonesia menginfeksi masyarakat nasional selama 2 tahun lamanya. Alih-alih berlangsung singkat, pandemi covid

yang terjadi selama 2 tahun belakangan terpantau menimbulkan berbagai dampak bagi masyarakat nasional dan juga dampak dari segi perekonomian. Dilansir dari data kemenkes, kasus covid di tanah air mencapai 6.753.593 kasus dengan komposisi penyebaran infeksi berdasarkan jenis kelamin sebesar

47,6% pria dan 50,4% Wanita. Saat ini kondisi masyarakat nasional sudah stabil dan mulai merangkak kedalam kehidupan “new normal” yang sempat di promosikan oleh pemerintah Indonesia. Musibah pandemi covid yang terjadi membawa berbagai dampak yang baik dan buruk tergantung dari masing-masing individu dalam memaknai kondisi tersebut. Salah satu dampak buruk yang disebabkan adalah pertumbuhan ekonomi di tanah air yang menunjukkan trend penurunan. Kemudian berbagai sektor industri juga ikut terdampak pandemi ini. Salah satu industri yang awalnya sempat menunjukkan trend penurunan adalah industri manufaktur. Oleh sebab mengalami trend penurunan, industri manufaktur harus bisa bertahan akan kondisi yang dihadapi. Menurut data dari Kemenperin, perlahan namun pasti mereka (industri manufaktur) beranjak bangkit dari kondisi pandemi yang saat itu terjadi dan berhasil mencatatkan kontribusi peningkatan ekonomi sebesar 7,07%. Meski diawal sempat mengalami penurunan trend, industri manufaktur tetap eksis ditengah badai pandemi hingga pandemi berangsur berakhir dengan catatan ada hal-hal yang perlu dikorbankan demi eksistensi industri ini dan hal yang dikorbankan tersebut yaitu kesejahteraan para pekerjanya.

Dalam survei yang dilakukan saat pandemi covid-19 industri manufaktur mengalami beberapa hambatan seperti ketidaktersediaan atau penurunan pekerja sebesar (30%). Penurunan pekerja terjadi disebabkan untuk mengurangi cost produksi perusahaan. Dintinjau dari data Badan Pusat Statistik (BPS), para pekerja yang terpaksa dirumahkan atau PHK sebanyak (2,52%), dirumahkan sementara (18,34%). Sehingga para pekerja yang di PHK mengalami penurunan pendapatan sebesar (60,74%) dan peningkatan pengeluaran sebesar (56%). Sementara pekerja yang dipertahankan, mau tidak mau harus mengikuti regulasi perusahaan yang ada meski banyak resiko kesehatan yang menanti. Menurut Ketua Federasi Serikat Buruh Persatuan Indonesia para pekerja wajib bekerja, jika tidak mereka akan kehilangan pekerjaan. Ribuan pekerja manufaktur bekerja penuh waktu, bahkan melakukan lembur dalam ruang tertutup dan padat tanpa alat pelindung diri dan fasilitas kesehatan yang kurang memadai. Dilansir dari Badan Pusat Statistik pada rentang tahun 2016–2021 jam kerja buruh rata-rata 40,3 jam perminggunya. Hal tersebut tidak sesuai dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 77 yakni 40 jam dalam satu minggu.

Para pekerja dituntut untuk bekerja melebihi dari standar jam kerjanya untuk tetap bisa dipertahankan oleh manajemen perusahaan dan tentunya pekerja juga dituntut untuk tetap menjaga kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Perilaku seperti ini tergolong kedalam perilaku kewargaan-organisasi atau OCB. OCB sendiri merupakan perilaku peran atau bekerja ekstra yang melebihi dari standar pekerjaan formalnya. Meskipun OCB itu adalah suatu

kebijaksanaan dalam bekerja, namun bagi para pekerja sendiri mungkin masih merasa ada tekanan untuk melampaui tugas yang diberikan oleh atasannya. Menurut para tokoh ada lima dimensi utama dalam OCB, yaitu *altruism* yang merupakan perilaku diskresi dipihak pekerja yang memiliki pengaruh membantu orang tertentu dengan masalah yang relevan dalam konteks organisasi, kemudian *conscientiousness* yaitu perilaku diskresi dipihak pekerja yang melebihi persyaratan peran minimal organisasi dalam kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, mengambil istirahat dan lain lain, *sportsmanship* yaitu kemauan karyawan untuk menoleransi keadaan yang kurang dari ideal tanpa mengeluh, lalu ada *courtesy* yaitu perilaku diskresi di pihak individu pekerja yang ditujukan untuk menghindari terjadinya masalah dengan orang lain berkaitan dengan pekerjaan, *civic virtue* yaitu perilaku di pihak individu yang mengindikasikan bahwa individu tersebut secara bertanggung jawab berpartisipasi/terlibat dalam atau memikirkan kehidupan perusahaan.

Pekerja yang memiliki *altruism* dan *conscientiousness* dapat mempertahankan kebijaksanaan mereka dalam bekerja untuk mempertahankan kinerja mereka saat menghadapi situasi menekan [1]. Perilaku kewargaan-organisasi termasuk perilaku yang penting dan dapat dikatan sebuah bentuk timbal balik dari perusahaan kepada para pekerjanya yang memiliki dampak langsung [2]. Perilaku Kewargaan-Organisasi atau OCB merupakan perilaku yang positif jika dilihat dari sudut pandang perusahaan. Namun, perilaku tersebut sedikit banyaknya memaksa para pekerja untuk bekerja melebihi jam kerjanya demi kepentingan perusahaan. Disisi lain, para petinggi perusahaan mendapatkan tuntutan atau target yang cukup besar untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Melihat dari sisi para petinggi perusahaan tersebut, menyebabkan mereka (para petinggi) memerintahkan para bawahan atau pekerjanya untuk melakukan berbagai tindakan manipulatif, antara lain menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan perusahaan agar selalu eksis. Perilaku manipulatif dengan menghalalkan segala cara tersebut termasuk kedalam kepribadian machiavellianism atau yang disingkat *mach* dalam penelitian ini [3].

Pekerja yang memiliki tingkat kepribadian *mach* menengah menghasilkan tingkat perilaku kewargaan-organisasi yang tinggi pada suatu organisasi dibandingkan tingkat yang lebih rendah atau lebih tinggi [4]. Kemudian terdapat hasil penelitian yang mengatakan bahwa peran moderasi dari level manajemen atau level pimpinan berpengaruh terhadap kepribadian *mach* pada saat pengambilan keputusan, sehingga pekerja dengan kepribadian *mach* ini cenderung menekankan adanya interaksi dengan orang lain [5]. Pekerja dengan kepribadian *mach* juga masih memperhatikan dan peduli tentang kedudukan sosial mereka dalam suatu perusahaan. Kepribadian *mach* memiliki karakteristik hubungan interpersonal yang

buruk seperti memanipulasi, memiliki empati yang rendah, dan berbohong. Selanjutnya, sifat *mach* lebih memprioritaskan diri sendiri daripada prioritas terhadap kelompok, kepribadian ini juga menciptakan ketidakseimbangan sosial antar individu dan rekan kerja mereka [6]. Seorang dengan kepribadian *mach* yang tinggi dapat membangun jaringan sosial yang kuat, mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari rekan kerja, dan mampu menampilkan hasil yang diinginkan dari klien, sehingga meningkatkan nilainya dari segi kinerja dalam pekerjaan. Hal tersebut dapat berkaitan dengan perilaku kewargaan-organisasi/OCB yang memiliki niat altruisme untuk mementingkan orang lain, namun demikian sifat *mach* terlihat akan memiliki *altruism* yang baik di depan publik saja dengan harapan mereka mendapatkan bantuan dan menggambarkan diri mereka sebaik mungkin. Dalam altruisme para pekerja dapat membantu orang lain apabila membutuhkan pertolongan sehingga dapat Bersama-sama mempertahankan kinerja saat berada didalam organisasi [1].

Pada penelitian yang dilakukan pada sektor industri kesehatan di negara Iraq, menyatakan bahwa pengaruh *dark triad* seperti *mach*, *narsisme*, dan *psikopati* menghasilkan pengaruh negatif terhadap perilaku ocb [7]. Dimana, semakin tinggi *dark triad* maka akan mereduksi perilaku ocbnya. Individu yang memiliki *mach* juga terlihat memiliki sisi positif, mereka cenderung bisa membantu orang lain untuk membangun karir yang sukses [8]. *Dark triad* juga sering berkaitan dengan kepemimpinan dalam kesuksesan karir seperti memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, promosi jabatan yang cepat, dan gaji yang besar [9]. Kemudian penelitian lain mengungkapkan bahwa kepribadian *mach*, *narsisme*, dan *anti sosial behavior* berhubungan negatif terhadap OCB [10]. Artinya semakin tinggi kepribadian *dark triad* maka akan menurunkan tingkat perilaku suka rela ocb yang dimiliki oleh para pekerja. *Trait mach* lebih kuat secara negatif terkait dengan perilaku kewargaan-organisasi yang ditargetkan ke organisasi (OCB-O) daripada perilaku kewargaan-organisasi yang ditargetkan terhadap individu atau kelompok (OCB-I) [11]. Kepribadian *mach* akan berpotensi merusak hubungan OCB, dan apabila *mach* mungkin berhasil dalam interaksi jangka pendek, mereka tampaknya kurang berhasil dalam hubungan jangka panjang [12].

Fokus kepribadian *mach* yaitu pada manipulasi dan kecenderungan untuk memprioritaskan diri mereka sendiri, bahkan dengan mengorbankan orang lain. Hal tersebut memungkinkan orang dengan kepribadian *mach* akan tidak begitu terlibat dalam perilaku OCB. Kepribadian *dark triad* yang dapat mempengaruhi perilaku kewargaan-organisasi yaitu hanya kepribadian *mach* dibandingkan dengan *psikopati* dan *narsisme* [13]. Dalam penelitian ini semakin tinggi tingkat kepribadian *mach* yang dimiliki pekerja maka perilaku kewargaan-organisasi yang dimiliki akan semakin

rendah. Dengan kata lain pekerja yang tinggi dalam *mach* akan semakin tidak menginginkan bekerja secara sukarela dan Ia menganggap hal tersebut kurang bermanfaat bagi dirinya. Namun demikian, ketiga *dark triad* tidak selalu berkaitan satu sama lain melainkan bisa saja salah satunya, namun ketiganya tetap saling berkaitan satu sama lain [14]. Meski *dark triad* dianggap sebagai tindakan yang kurang diinginkan, menurut penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat aspek yang cenderung positif seperti *dark triad* dapat membantu individu untuk membangun karir yang sukses [8]. Jika hal tersebut dapat dikaitkan dengan perilaku yang positif/baik pula pada tempat kerja mereka seperti perilaku kewargaan-organisasi [5]. Kemudian perilaku kewargaan-organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih tinggi sehingga membuat organisasi jauh efisien dalam kesehariannya [13].

Individu dengan tingkat *mach* yang tinggi menganggap suatu hal yang wajar jika melanggar nilai norma, pemahaman semacam ini mencegah individu untuk menyalahkan diri sendiri dan merasa malu ketika menggunakan cara-cara yang tidak bermoral untuk mencapai tujuan akhir mereka. Individu *mach* dapat terlibat dalam perilaku tidak etis tanpa rasa malu atau mencela diri sendiri [15]. Para pekerja dengan kepribadian *mach* ini cenderung muncul ketika terdapat pengurangan atau reduksi dari perilaku OCB seperti mereka menampilkan pengetahuan yang mereka miliki dan mereka akan memanipulasi emosional yang dimiliki. Mengapa demikian, mereka memiliki seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan etis yang rendah. Sehingga mereka akan cenderung berani dalam memanipulasi kondisi mereka hingga memperdayai orang lain [16].

Para pemimpin baik pada organisasi maupun perusahaan perlu meningkatkan pemahaman mereka tentang bagaimana memberdayakan bawahannya untuk bisa saling meningkatkan keterlibatan antar karyawan dalam bekerja. Seorang pemimpin seharusnya mampu membimbing bawahannya, memberi contoh yang baik, memperlakukan atau melayani bawahannya secara adil, dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaannya secara mandiri [17]. Untuk menjadi seorang pemimpin, seseorang harus melayani bawahan dan yang terpenting adalah memiliki kesadaran atas pelayanan yang diberikan [18]. Karakteristik pemimpin yang melayani bisa mendapatkan dukungan dari semua anggota organisasi, dengan cara membantu mereka untuk melampaui peran pekerjaan mereka sehingga mendorong perilaku kewargaan-organisasi untuk semakin tinggi dalam melayani orang lain [19]. Pemimpin yang melayani ternyata memiliki peranan penting dalam penyelesaian konflik pada organisasi, dan para pemimpin pelayan akan tetap menjaga anggotanya untuk tetap relevan dalam mengatasi konflik [20].

Gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat melayani bawahannya tanpa adanya kepentingan pribadi, studi sebelumnya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani memiliki korelasi yang baik dengan *job performance*, *innovative performance*, perilaku kewargaan-organisasi dan kreativitas yang dimiliki oleh pekerja [21]. Hal tersebut membuktikan bahwa pemimpin yang mampu melayani akan meningkatkan perilaku-perilaku positif dalam bekerja. [22]. Kemudian penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani berhubungan secara positif dengan perilaku kewargaan-organisasi melalui mediasi dari *leader member exchange* [23].

LMX sendiri merupakan suatu proses yang dilalui oleh seorang pemimpin yang melayani dalam mempengaruhi pengikut mereka. Proses tersebut dilakukan guna melampaui peran pekerjaan bawahannya sehingga mereka dapat terlibat dalam perilaku yang menguntungkan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Pemimpin yang melayani akan membawa tim nya untuk melampaui target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sehingga perilaku kewargaan-organisasi akan menjadi semakin kuat apabila mendapati seorang pemimpin yang melayani mereka untuk tetap berinovasi dalam bekerja. Kemudian, peran kepemimpinan yang melayani ternyata dapat memiliki peranan penting dalam menciptakan inklusi organisasi, hal tersebut dapat terjadi dengan adanya kebermaknaan kerja yang dimiliki oleh para pekerja [24]. Sehingga para pekerja dapat merasa ikut serta dalam kegiatan organisasi yang memiliki makna, apabila pekerjaan mereka dapat berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan memperhatikan dari segi kemanusiaan [25].

Melihat dari fenomena diatas yang mengatakan bahwa selama pandemi covid-19 para pekerja industri manufaktur wajib masuk kerja dan apabila mereka mangkir akan ada konsekuensinya yaitu mereka berpotensi untuk kehilangan pekerjaan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa para pekerja harus memaknai pekerjaan mereka karena jika tidak, mereka akan kehilangan pekerjaan dan mereka mau tidak mau harus masuk kerja selama badai pandemi covid terjadi. Pekerja yang mampu memiliki makna dalam bekerja akan memiliki hubungan yang bermakna dengan rekan kerjanya seperti memiliki kejujuran dan integritas yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Pekerjaan yang bermakna merupakan suatu proses dari pencarian makna dengan tujuan untuk mendalami minat pekerjaan seseorang dan bagaimana pekerja dapat berinteraksi dengan pekerjaannya sehari-hari pada tingkat individu [26]. Dapat dikatakan memaknai pekerjaan merupakan suatu persepsi yang positif terhadap organisasi [27]. Kebermaknaan kerja dapat terjadi ketika para pekerja dapat merefleksikan hal tersebut berdasarkan tujuan hidup yang ingin Ia capai. Kebermaknaan kerja dapat didefinisikan sebagai

seorang pekerja yang mampu menetapkan tujuan kerja, dapat memiliki kemampuan untuk merubah pandangan atau perilaku orang lain, dan mampu bekerja secara maksimal dengan tujuan terampil dalam bekerja [28].

Kebermaknaan kerja menggambarkan perasaan para pekerja saat menjalani pekerjaannya, kemudian pekerja juga dapat mengetahui jenis tujuan yang hendak mereka capai. Sehingga para pekerja dapat memiliki fungsi pekerjaan dalam kehidupannya. Pekerjaan yang bermakna memiliki arah hubungan yang positif dengan *organizational outcomes*. Kebermaknaan kerja juga memediasi secara parsial terkait *organizational outcomes* [28]. Kemudian, penelitian tentang kebermaknaan kerja ternyata menghasilkan hubungan sikap kerja positif seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta berhubungan dengan perilaku kerja dalam organisasi seperti kinerja pekerjaan dan perilaku kewargaan-organisasi [29]. Pekerja yang menganggap pekerjaan mereka bermakna akan lebih mungkin untuk melakukan tugas yang jauh melebihi standar yang sudah ada, mereka akan melakukan pekerjaan yang lebih menantang sehingga dapat dikatakan para pekerja rela bekerja melebihi target yang telah ditetapkan secara sukarela [30]. Para pekerja juga mengharapkan hasil yang lebih positif/baik, untuk bisa memotivasi diri mereka sendiri dalam mencapai tujuan mereka sehingga hasil yang mereka tunjuk kan cenderung akan lebih baik [31]. Penelitian-penelitian sebelumnya juga masih minim untuk melihat perilaku kewargaan-organisasi yang dihadapkan pada kepribadian negatif [32]. Sehingga, penelitian ini diharapkan dapat mengisi gap tersebut.

Berlanjut pada penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini, ditemukan bahwa kebermaknaan ditempat kerja dapat berhubungan positif dengan perilaku kerja dalam organisasi sehingga pekerja merasa diuntungkan dari suatu pekerjaan yang bermakna [33]. Kebermaknaan kerja menghasilkan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan perilaku kewargaan-organisasi [34]. Kemudian gaya kepemimpinan yang positif juga menghasilkan mediasi terkait kepemimpinan melayani pada industri manufaktur, dari sudut pandang kepemimpinan yang melayani para pekerja yang memiliki loyalitas yang baik hingga produktivitas yang tinggi termasuk kedalam perilaku kewargaan-organisasi dan dapat para pekerja tersebut dilihat sebagai sebuah aset bagi industri manufaktur sehingga dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan [35]. Seorang yang memiliki gaya kepemimpinan yang melayani dapat mengembangkan potensi pekerjaannya sehingga dapat efektif dalam menyelesaikan tugas, dapat memberikan pelayanan, memberikan motivasi dan mampu menjadi pemimpin dimasa depan [36].

Dapat dikatakan bahwa peran kepemimpinan yang melayani dan kebermaknaan di tempat kerja dapat membantu pekerja dalam mengejar tujuan mereka

dalam bekerja sehari-hari dan mereka juga akan terlibat dalam aktivitas kerja yang dapat bermanfaat, sehingga dapat menguntungkan perusahaan [26]. Pekerjaan yang memiliki makna dapat membuat pekerja merasa mereka dapat memberikan manfaat yang lebih lagi bagi perusahaan, meskipun itu diluar lingkup tanggung jawab pekerjaan yang mereka miliki. Para pekerja akan berpikir apabila mereka memberikan inovasi dan hal-hal positif bagi perusahaan, akan berdampak pada kesuksesan perusahaan, kemudian dapat meningkatkan kompensasi yang didapat oleh pekerja sehingga mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam berinovasi dan perilaku kreatif hingga bekerja secara ikhlas dan suka rela pada tempat kerja mereka [37].

Kepemimpinan yang melayani dan kebermaknaan ditempat kerja dapat memoderasi hubungan *mach* terhadap *ocb* pada industri manufaktur, pemimpin yang melayani dapat memberikan dampak yang baik untuk membawa para bawahannya ke dalam kebermaknaan kerja [38]. Peran kepemimpinan ini akan lebih memprioritaskan kebutuhan pekerjaannya dengan mengungkapkan perhatian dan pengembangan diri para bawahannya, hal tersebut dapat membuat para pekerja merasa aman dalam bekerja dan dapat ikhlas juga saat bekerja sebagai bentuk memaknai pekerjaan yang ia geluti [37]. Pada satu dekade terakhir, studi tentang *dark triad* terpantau sama pentingnya apabila disandingkan dengan penelitian terkait organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya, terkait dengan perilaku kewargaan-organisasi juga lebih banyak diteliti dengan kepribadian positif dan belum ada yang meneliti terhadap kepribadian negatif atau gelap (*dark triad*) [32]. Sehingga aspek-aspek kepribadian negatif atau *dark triad* seperti *mach* belum banyak diteliti. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk meneliti *dark triad* untuk disandingkan bersama dengan perilaku organisasi yang di moderasi peran kepemimpinan dan kebermaknaan kerja [39].

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan desain *non-experimenatal* dan menggunakan analisis regresi moderasi dimana terdapat dua buah variabel moderasi yang guna melihat hubungan antara *mach* dengan perilaku kewargaan-organisasi pada industri manufaktur. Penelitian ini termasuk kedalam penelitian korelasional dimana peneliti ingin membuktikan hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan empat variabel dengan *mach* sebagai variabel bebas, perilaku kewargaan-organisasi sebagai variabel terikat, kepemimpinan yang melayani sebagai variabel moderasi 1, dan kebermaknaan kerja sebagai variabel moderasi 2. Sebagai langkah preventif, peneliti memasukkan dua aitem *attention checker* guna memastikan responden membaca tiap item dengan baik atau tidak.

Penelitian ini termasuk kedalam *cross-sectional study* dimana peneliti mengambil responden diberbagai perusahaan manufaktur dan juga untuk mencari prevalensi dari suatu fenomena. Peneliti menyebarkan kuesioner dengan metode daring menggunakan google form, kemudian peneliti membuat link yang didalamnya akan terkoneksi langsung oleh google form lalu disebar pada *platform* instagram, line, whatsapp, telegram dan aplikasi lain. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pekerja yang bekerja diperusahaan industri manufaktur se-Indonesia dengan total 902 pekerja yang terbagi atas 555 pekerja pria (61,5%) dan 347 pekerja wanita (38,5%) Sedangkan sampel penelitian berada pada rentang usia 20-45 tahun dengan komposisi ≤ 35 tahun sebanyak 761 pekerja (84,4%) dan > 35 tahun 141 pekerja (15,6%).

Rentang usia tersebut berdasarkan hasil penelitian yang mengatakan pada usia 20-45 tahun pekerja sedang dalam tahap mengembangkan kariernya [40]. Pekerja yang memiliki seorang atasan dan memiliki pengalaman kerja dibawah 2 tahun, memiliki pengalaman kerja 3-5 tahun, lalu yang memiliki pengalaman diatas 5 tahun [41]. Dengan komposisi pengalaman kerja < 1 tahun 31 pekerja (3,4%), pengalaman kerja dibawah 2 tahun 395 pekerja (43,8%), 3-5 tahun 268 pekerja (29,7%), > 5 tahun 208 pekerja, (23,1%). Kemudian berdasarkan status kepegawaian didapat pekerja kontrak sebanyak 266 pekerja (29,5%), pekerja tetap 636 pekerja (70,5%). Status pernikahan juga peneliti lihat dengan komposisi belum menikah sebanyak 491 pekerja (54,4%), bercerai 5 pekerja (0,6%), sudah menikah dan belum memiliki anak 126 pekerja (14%), sudah menikah dan memiliki anak 280 pekerja (31%).

Kemudian ditinjau berdasarkan level jabatan diantaranya direksi 43 pekerja (4,8%), senior manager 34 pekerja (3,8%), manager 90 pekerja (10%), supervisor 94 pekerja (10,4%), senior staff 115 pekerja (12,7%), staff/operator 526 pekerja (58,3%). Sampel penelitian yang diambil minimal sebanyak 370 orang [40]. Namun, peneliti mendapatkan sampling sebanyak 902 orang sehingga dapat meminimalisir *error* yang ada dan juga supaya semakin akurat dalam merepresentasikan suatu populasi. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *non-probability sampling* sehingga peneliti tidak mengetahui jumlah keseluruhan dan daftar anggota yang termasuk kedalam populasi yang dituju. Peneliti juga menggunakan tipe *convenience sampling* untuk pengambilan data. Dengan *convenience sampling* peneliti bisa mendapatkan responden dari individu-individu yang mudah untuk ditemui namun dapat menimbulkan bias, untuk mengantisipasinya peneliti akan memastikan bahwa sampel yang didapat merupakan representasi dari kriteria yang telah peneliti tentukan. Pengambilan sampel dilakukan selama tiga bulan dari bulan oktober 2022 hingga bulan desember 2022.

Alat ukur pada penelitian ini ada empat. Pertama, alat ukur *mach* menggunakan alat ukur *machiavellianism personality scale* (MPS) yang peneliti dapatkan dari adaptasi alat ukur [38]. Alat ukur MPS terdapat 16 aitem dengan tujuh poin skala Likert (1 = sangat tidak sesuai, 2 = tidak sesuai, 3 = agak tidak sesuai, 4 = netral, 5 = agak sesuai, 6 = sesuai, 7 = sangat sesuai) dengan nilai reliabilitas = 0,88. Kemudian alat ukur kedua, yaitu perilaku kewargaan-organisasi merupakan alat ukur adaptasi yang memiliki nilai reliabilitas = 0,85 [44]. Alat ukur perilaku kewargaan-organisasi terdapat 10 aitem dengan enam poin skala Likert (1 = sangat tidak sesuai, 2 = agak tidak sesuai, 3 = tidak sesuai, 4 = agak sesuai, 5 = sesuai, 6 = sangat sesuai).

Alat ukur ketiga, yaitu kepemimpinan. Alat ukur ini merupakan alat ukur dari adaptasi penelitian sebelumnya [45]. Dan memiliki 14 aitem dengan lima poin skala Likert (1 = sangat tidak sesuai, 2 = tidak sesuai, 3 = netral, 4 = sesuai, 5 = sangat sesuai) dengan nilai reliabilitas = 0,93 [46]. Lalu alat ukur keempat, yaitu kebermanaknaan kerja juga merupakan alat ukur adaptasi yang memiliki delapan aitem dengan lima poin skala Likert (1 = sangat tidak sesuai, 2 = tidak sesuai, 3 = netral, 4 = sesuai, 5 = sangat sesuai) dan memiliki reliabilitas (CFI = 0,970; NFI = 0,959; IFI = 0,970; RMSEA = 0,092; GFI = 0,946) [47]. Untuk melihat efek interaksi antara dua variabel moderasi, peneliti menggunakan prosedur yang *Process Macro Hayes 4.0* model 2 didalam SPSS ver.25 for Windows.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Uji validitas dilakukan untuk menguji nilai konsistensi dari setiap aitem yang ada pada sebuah alat ukur. Semakin homogen alat ukurnya maka akan dapat dipastikan alat ukur tersebut mengukur suatu hal yang sama. Peneliti menggunakan validitas konstruk dengan tipe konsistensi internal dengan kriteria yang dilihat adalah *corrected item-total correlation* dan ditinjau berdasarkan skor validitas yang baik adalah $r > 0,2$. Komposisi validitas variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Validitas alat ukur

Variabel	Min	Max	Rtabel
<i>Machiavellianism</i>	0,488	0,657	0,2
Perilaku Kewargaan-organisasi	0,303	0,726	0,2
Kepemimpinan melayani	0,632	0,805	0,2
Kebermanaknaan Kerja	0,679	0,759	0,2

Ditinjau pada tabel 1 hasil uji validitas koefisien didapatkan bahwa masing-masing pertanyaan pada skala *mach* yang bergerak dari 0,488 - 0,657 dinyatakan valid, pada skala perilaku kewargaan-organisasi yang bergerak dari 0,303 - 0,726 juga valid. pada skala kepemimpinan yang melayani yang bergerak dari 0,632 - 0,805 valid, dan pada skala kebermanaknaan kerja yang bergerak dari 0,679 - 0,759

dinyatakan valid. Uji Reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

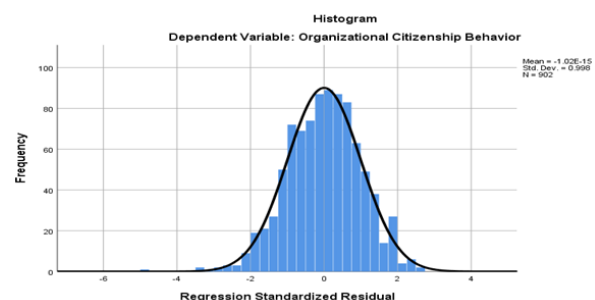
Variabel	Cronbach's Alpha	α	Keterangan
<i>Machiavellianism</i>	0.871	0,7	Reliabel
Perilaku Kewargaan-organisasi	0.741	0,7	Reliabel
Kepemimpinan melayani	0.937	0,7	Reliabel
Kebermanaknaan Kerja	0.883	0,7	Reliabel

Setelah ditinjau berdasarkan tabel 2, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai yang melampaui $\alpha > 0,7$. Kemudian ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak dalam uji normalitas yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik. Pada penelitian ini, uji normalitas secara analisis statistik menggunakan uji Kolmogorov Smirnov karena data > 30 , untuk melakukan pengambilan keputusan dalam uji normalitas Kolmogorov Smirnov dapat dilakukan dengan membandingkan nilai Sig., dengan signifikansi yang digunakan $\alpha = 0,05$. Dasar pengambilan keputusan adalah melihat angka probabilitas p , dapat dilihat pada Tabel 3.

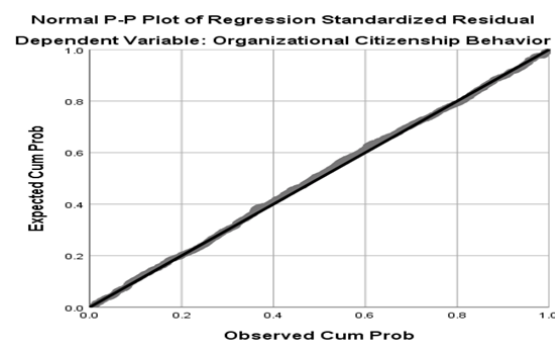
Tabel 3. Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

N	Mean	Std. Deviation	Sig.	α
902	0	6.137	0,2	0,05

Hal ini berarti asumsi normalitas dapat terpenuhi. Selain menggunakan analisis statistik, uji normalitas dapat dilihat menggunakan grafik berupa normal P-Plot yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Grafik Uji Normalitas



Gambar 2. Grafik Uji Normalitas

Berdasarkan tinjauan diatas, g grafik normal P-plot dapat dilihat bahwa titik-titik sampel mengikuti garis diagonal dari kiri bawah ke kanan atas. Kemudian hal tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang ada pada penelitian ini terdistribusi normal. Setelah peneliti melakukan uji normalitas, selanjutnya peneliti melakukan pengujian hipotesis menggunakan Process Macro Hayes 4.0 model 2 pada SPSS ver 25 for windows. Pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji Hipotesis 1 Pengaruh *Machiavellianism* terhadap Perilaku Kewargaan-organisasi

Var	Coeff	t	p	LLCI	ULCI
X*Y	-0,4068	-14,0699	0	-0,4635	-0,35

Hasil uji hipotesis 2 kepemimpinan yang melayani dan kebermaknaan kerja dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji Hipotesis 2 Kepemimpinan yang Melayani dan Kebermaknaan Kerja Memoderasi *Machiavellianism* terhadap Perilaku Kewargaan-organisasi

Var	Coeff	t	p	LLCI	ULCI
Int_M1*Y	0,0000	-0,7124	0,4764	-0,0001	0
Int_M2*Y	0,0001	2,2174	0,0268	0	0,0002

3.2. Pembahasan

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat diketahui bahwa trait kepribadian *machiavellianism* memiliki pengaruh terhadap perilaku kewargaan-organisasi. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan analisis data diatas bahwa variabel X memiliki nilai *pair value* atau “p” sebesar 0,0000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari batas signifikansi yang telah ditetapkan yaitu <0,05. Adapun arah hubungannya negatif dengan skor koefisien sebesar -0,4068. Artinya apabila trait kepribadian *machiavellianism* naik sebesar 0,4068 maka perilaku kewargaan-organisasi yang dimiliki oleh seorang pekerja manufaktur akan turun sebanyak 0,4068. Melalui pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 (H1) dapat diterima. Kemudian ditinjau berdasarkan tabel 5 diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang melayani dan kebermaknaan kerja tidak dapat bergabung menjadi variabel yang memoderasi pengaruh trait kepribadian *mach* terhadap perilaku kewargaan-organisasi. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan analisis data diatas bahwa variabel Int M1 memiliki nilai *pair value* atau “p” sebesar 0,4764 dimana nilai tersebut lebih besar dari batas signifikansi yang telah ditetapkan yaitu <0,05. Sedangkan variabel Int M2 memiliki nilai *pair value* atau “p” sebesar 0,0268 dimana nilai tersebut lebih kecil dari batas signifikansi yang telah ditetapkan yaitu <0,05.

Kedua variabel ini memiliki arah hubungann yang positif dengan skor koefisien sebesar 0,0000 untuk Int M1 dan 0,0001 untuk Int M2. Melalui pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 (H2) ditolak. Namun demikian, terdapat besaran faktor lain yang dapat membantu kepemimpinan yang melayani dan kebermaknaan kerja untuk bersama-sama menjadi

variabel moderator yang dapat memoderasi kepribadian *mach* terhadap perilaku kewargaan-organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan sebelumnya, menghasilkan pengaruh *dark triad* seperti *mach*, *narsisme*, dan *psikopati* yang negatif terhadap perilaku perilaku kewargaan-organisasi atau OCB. Dimana semakin tinggi *dark triad* maka akan melemahkan perilaku ocbnya. Kemudian penelitian lain juga menghasilkan hal yang sama bahwa *mach* lebih kuat secara negatif terkait dengan perilaku kewargaan-organisasi (OCB) [11]. *Trait* kepribadian *mach* akan menghancurkan perilaku kewargaan-organisasi yang dimiliki oleh para pekerja. Kemudian, hanya kepribadian *mach* saja diantara dua kepribadian negatif lainnya atau *dark triad* (*narisisme* dan *psikopati*) yang dapat berpengaruh terhadap perilaku kewargaan-organisasi [13]. Individu dengan tingkat *mach* yang tinggi berpikir akan wajar-wajar saja apabila mereka melanggar suatu nilai atau norma yang berlaku, mereka juga akan terlibat dalam perilaku tidak etis tanpa rasa malu atau mencela diri sendiri [15].

Berlanjut ke (H2), pada penelitian ini hipotesis kedua ternyata ditolak. Meskipun kepemimpinan yang melayani dan kebermaknaan kerja dapat memoderasi secara terpisah, namun apabila digabungkan, hanya kebermaknaan kerja saja yang bisa memoderasi pengaruh *mach* terhadap perilaku kewargaan-organisasi. Kebermaknaan ditempat kerja dapat berhubungan positif dengan perilaku kerja dalam organisasi. Sehingga pekerja merasa diuntungkan dari suatu pekerjaan yang bermakna [33]. Namun, gaya pemimpin yang melayani bawahannya tanpa sadar tidak terlalu mementingkan maksud dan tujuan pribadi bawahannya [21]. Sehingga *trait mach* dapat berpotensi mempengaruhi mereka sebagai pemimpin untuk bisa mendapatkan kekuatan sosial dan juga kesuksesan karir yang dapat menguntungkan dirinya sendiri [39]. Mengapa demikian, sebab para pemimpin yang melayani ini melihat bawahannya sebagai sebuah aset bagi perusahaan dan para pimpinan ini berharap bawahannya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan [35].

4. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan serta menjelaskan kepemimpinan yang melayani dan kebermaknaan kerja memoderasi hubungan pengaruh kepribadian *mach* terhadap perilaku kewargaan-organisasi. Berdasarkan pemaparan pada penelitian diatas yaitu: 1) Terdapat pengaruh hubungan yang cenderung negatif antara *mach* terhadap perilaku kewargaan-organisasi pada pekerja manufaktur dan 2) Kepemimpinan yang melayani dan kebermaknaan kerja apabila disandingkan saat menjadi variabel moderasi, hanya kebermaknaan kerja saja yang dapat memoderasi hubungan *mach* dengan perilaku kewargaan-organisasi. Untuk detail

penyebaran demografi penelitian dapat dilihat pada bagian metode penelitian.

Daftar Rujukan

- [1] Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The Role Of Organizational Citizenship Behavior And Patriotism in Sustaining Public Health Employees' Performance. *Frontiers In Psychology*, 7928. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.9976>.
- [2] Sadeghi, G., Ahmadi, M., and Yazdi, M. T. (2018). The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance (Case Study: Agricultural Jihad Organization Of Mazandaran Province). *Probl. Perspect. Manag.* 14, 317–324. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-si\).2016.03](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-si).2016.03).
- [3] Bagozzi, R. P., Verbeke, W. J. M. I., Dietvorst, R. C., Belschak, F. D., van den Berg, W. E., and Rietdijk, W. J. R. (2018). Theory Of Mind and Empathic Explanations of Machiavellianism: a Neuroscience Perspective. *J. Manage.* 39, 1760–1798. <https://doi.org/10.1177/0149206312471393>.
- [4] Zettler, I., & Solga, M. (2022). Not enough of a 'dark' trait? Linking Machiavellianism to Job Performance. *European Journal of Personality*, 27(6), 545–554. <https://doi.org/10.1002/per.1912>.
- [5] Webster, B.D., & Smith, M.B., (2018). The Dark Triad and Organizational Citizenship Behaviors: the Moderating Role of High Involvement Management Climate. *Journal of Business and Psychology*. 34, 621-635 <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9562-9>.
- [6] O'Boyle, E., Forsyth, D., Banks, G., & McDaniel, M. (2021). a Metaanalysis of the Dark Triad and Work Behavior: a Social Exchange Perspective. *Journal Of Applied Psychology*, 97, 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>.
- [7] AL-Abrow, H., Thajil, K. M., Abdullah, H. O., & Abbas, S. (2020). The Dark Triad and Organizational Citizenship Behavior in Health Care: the Moderating Role of Positive Emotions. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 6-17. <https://doi.org/10.1002/joe.22010>.
- [8] Wisse, B., Barelds, D., & Rietzschel, E. (2019). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor dark triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personality and Individual Differences*, 82(1), 158–162. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.020>.
- [9] Volmer, J., Koch, I., & Göritz, A. (2016). The Bright and Dark Sides of Leaders' Dark Triad Traits: Effects on Subordinates' Career Success and Well-Being. *Personality and Individual Differences*, 101 (1), 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>.
- [10] Chughtai, M.S., & Ali Shah, S. Z. (2020). A Moderated Mediation Model: Mediating Mechanism of Workplace Incivility and Moderating Role Of Islamic Work Ethics Between Dark Triad and Organizational Citizenship Behavior. *Management Issues in Healthcare System*, 6(1), 1-17. <https://doi.org/10.33844/mihs.2020.60233>.
- [11] Becker, J.A.H & O'Hair, H.D. (2007). Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267. <https://doi.org/10.1080/00909880701434232>.
- [12] Wilson, D. S., Near, D., and Miller, R. R. (2018). Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychol. Bull.* 119, 285–299. <https://doi.org/10.1037/00332909.119.2.285>.
- [13] Szabo, Z.P., Czibor, A., Restas, P., Bereczkei, T. (2018). "The Darkest of All" the Relationship Between the Dark Triad Traits and Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Personality and Individual Differences*, 134, 352-356. <https://doi.org/10.1016/J.Paid.2018.04.026>.
- [14] Jonason, K., Kavanagh, S., Webster, D., & Fitzgerald, D. (2019). Comparing the Measured And Latent Dark Triad: are Three Measures Better Than One? *Journal of Methods and Measurement In The Social Sciences*, 2(1), 28–44. https://doi.org/10.2458/Azu_Jmmss_V2i1_Jonason.
- [15] Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2019). " Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior": Corrigendum. <https://doi.org/10.1111/Peps.12137>.
- [16] Belschak, F.D., Hartog, D.N.D., and De Hogh, A.H.B. (2018). Angels and Demons: the Effect of Ethical Leadership on Machiavellian Employees' Work Behaviors. *Front. Psychol.* 9:1082. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01082>.
- [17] Qatrinnada, R. Z., & Parahyanti, E. (2019). Empowering Leadership And Work Engagement: The Role Of Psychological Empowerment As A Mediator. In 2nd International Conference On Intervention And Applied Psychology (ICIAP 2018) (Pp. 954-964). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/Iciap-18.2019.7>.
- [18] Ding, D., Lu, H., Song, Y., & Lu, Q. (2018). Relationship Of Servant Leadership and Employee Loyalty: the Mediating Role of Employee Satisfaction. *Ibusiness*, 4(03), 208. <https://doi.org/10.4236/Ib.2012.43026>.
- [19] Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Effect of Empathy and Service Climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>.
- [20] Obi, I. M. O., Bollen, K., Aaldering, H., Robijn, W., & Euwema, M. C. (2020). Servant Leadership, Third-Party Behavior, and Emotional Exhaustion of Followers. *Negotiation and Conflict Management Research*. <https://doi.org/10.1111/Ncmr.12184>.
- [21] Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2019). Servant Leadership: A Meta-Analytic Examination of Incremental Contribution, Moderation, and Mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111/Joop.12265>.
- [22] Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant Leadership And Employee Creativity: The Roles Of Psychological Empowerment and Work-Family Conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417-1427. <https://doi.org/10.1007/S12144-019-0161-3>.
- [23] Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles Of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62. <https://doi.org/10.1007/S10551-015-2827-6>.
- [24] Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational Inclusion Through Interaction of Work Meaningfulness and Servant Leadership: an Artificial Neural Network Approach. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2059828. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.205982>.
- [25] Chacko, S., & Conway, N. (2019). Employee Experiences Of HRM Through Daily Affective Events And Their Effects on Perceived Event-Signalled HRM System Strength, Expectancy Perceptions, and Daily Work Engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>.
- [26] Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key

- Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers In Psychology*, 9, 363. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2018.00363>.
- [27] Berberoglu, A. (2018). Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence From Public Hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/S12913-018-3149-Z>.
- [28] Zeglat, D., & Janbeik, S. (2019). Meaningful Work and Organizational Outcomes: the Mediating Role of Individual Work Performance. *Management Research Review*, 42(7), 859-878. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0206>.
- [29] Bailey, K., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G (2019). A Narrative Evidence Synthesis Of Meaningful Work: Progress and Research Agenda. Poster Presented At The 76th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA. <https://doi.org/10.5465/Ambpp.2016.10608abstract>.
- [30] Fouché, E., Rothmann, S. S., & Van Der Vyver, C. (2018). Antecedents and Outcomes of Meaningful Work Among School Teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/Sajip.V43i0.1398>.
- [31] Searle, B.J., & Parker, S.K. (2018). Work Design And Happiness: an Active, Reciprocal Perspective. In S.A. David, I. Boniwell, & A. Conley Ayers (Eds.). *The Oxford Handbook of Happiness* (Pp. 1–21). New York: OxfordUniversity Press. <https://doi.org/10.1093/Oxfordhb/9780199557257.013.0053>.
- [32] Palmer, J., Komaraju, M., Carter, M., & Karau, S. (2019). 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>.
- [33] Jiang, L., & Johnson, M. J. (2017). Meaningful Work and Affective Commitment: A Moderated Mediation Model of Positive Work Reflection and Work Centrality. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 545–558. <https://doi.org/10.1007/S10869-017-9509-6>.
- [34] Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/Joms.12406>.
- [35] Goestjahjanti, F. S., Pasaribu, S. B., Sadewo, T. I., Sinita, S., Meirobie, I., & Irawan, A. P. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Organizational Learning on Manufacturing Industry Performance. *Frontiers I Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2022.895361>.
- [36] Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., And Henderson, D. (2018). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *Leadersh. Q.*, 19, 161–177. <https://doi.org/10.1016/J.Leaqua.2008.01.006>.
- [37] Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., And Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual And Unit Performance. *Acad. Manag. J.* 57, 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/Amj.2013.0034>.
- [38] Baloch MA, Meng F, Xu Z, Cepeda-Carrion I, Danish And Bari MW (2017) Dark Triad, Perceptions of Organizational Politics and Counterproductive Work Behaviors: the Moderating Effect Of Political Skills. *Front. Psychol.* 8:1972. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2017.01972>
- [39] Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach To Career Development. *Journal Of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1).