

# DAMPAK NARSISME PEMIMPIN TERHETERDAPATP KINERJA ORGANISASI: TINJAUAN LITERATUR MULTILEVEL PADA TINGKAT INDIVIDU, TIM, DAN ORGANISASI

## THE IMPACT OF LEADER NARCISSISM ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A MULTILEVEL LITERATURE REVIEW AT THE INDIVIDUAL, TEAM, AND ORGANIZATIONAL LEVELS

Franki Yuanus<sup>1\*</sup>, Zuyyinna Choirunnisa<sup>1</sup>, Yudistira Ardi Nugraha Setyawan Putra<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Airlangga, Indonesia

\*Korespondensi: Franki Yuanus. Email: franki.yuanus-2024@pasca.unair.ac.id

(Diterima: 01-05-2025; Ditelaah: 08-07-2025; Disetujui: 05-09-2025)

### ABSTRACT

Leader narcissism is a multifaceted personality construct characterized by grandiosity and a need for admiration, which may interact with other traits within the "Dark Triad." In the context of leadership, narcissism exhibits paradoxical characteristics: on one hand, it can foster charisma and ambitious vision, even promoting positive ESG (Environmental, Social, and Governance) behaviors; on the other hand, excessive need for validation can lead to exploitative actions and significant negative outcomes. This literature review examines the multilevel impact of leader narcissism at the individual, team, and organizational levels—drawing upon Trait Activation Theory and Socioanalytic Theory. The findings indicate that leader narcissism can trigger counterproductive subordinate behaviors, increase team turnover, and affect organizational quality. However, political skill may serve as a moderating factor that enhances the functional expression of narcissism. This review identifies conceptual, methodological, and empirical gaps, and proposes future research directions to further elucidate the complexity of this phenomenon.

**Key words:** Dark Triad; Multilevel Impact; Organizational Performance; Leader Narcissism; Counter Productive Work Behavior.

### ABSTRAK

Narsisme pemimpin adalah konstruk kepribadian multifaset yang ditandai oleh kebesaran diri dan kebutuhan akan kekaguman, yang dapat berinteraksi dengan sifat-sifat "Dark Triad" lainnya. Dalam kepemimpinan, narsisme menunjukkan karakteristik paradoksal: di satu sisi, ia dapat memicu karisma dan visi ambisius, bahkan mendorong perilaku ESG yang positif; di sisi lain, kebutuhan validasi yang berlebihan dapat berujung pada eksploitasi dan konsekuensi negatif signifikan. Tinjauan literatur ini menganalisis dampak narsisme pemimpin secara multilevel, dari tingkat individu, tim, hingga organisasi, berdasarkan Teori Aktivasi Sifat dan Teori Sosio Analitik. Penelitian ini menemukan bahwa narsisme pemimpin dapat memicu perilaku kontraproduktif bawahan, meningkatkan turnover tim, serta mempengaruhi kualitas organisasi. Namun, keterampilan politik dapat memoderasi dampak narsisme menjadi lebih efektif. Tinjauan ini mengidentifikasi kesenjangan konseptual, metodologis, dan empiris, serta mengusulkan arah penelitian masa depan untuk menjelaskan kompleksitas fenomena ini.

**Kata kunci:** *Dark Triad*; Dampak Multilevel; Kinerja Organisasi; Narsisme Pemimpin; Perilaku Kerja Kontraproduktif

## PENDAHULUAN

Narsisme secara fundamental dipahami sebagai spektrum sifat kepribadian yang dicirikan oleh rasa penting diri yang berlebihan, kebutuhan mendalam akan kekaguman, dan kurangnya empati terhadap orang lain. Namun, jauh dari sekedar gambaran sederhana tentang keangkuhan dan kesombongan, narsisme terdapat konstruk yang jauh lebih kompleks dan multifaset. Lopez et al. (2023) secara langsung membahas narsisme sebagai salah satu komponen dari "*Dark Triad*" (Tiga Serangkai Gelap). Penelitian ini memposisikan narsisme bukan sebagai sifat tunggal yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari konstelasi sifat yang lebih luas. Pernyataan ini sejalan dengan fenomena individu dengan ciri narsistik tertentu dapat menunjukkan karisma, visi yang berani, dan dorongan untuk berprestasi, yang sering kali menarik dan memotivasi orang lain. Namun, di sisi lain, kebutuhan terus-menerus akan validasi, kecenderungan untuk mengeksploitasi, dan ketidakmampuan untuk menerima kritik dapat menimbulkan konsekuensi negatif yang signifikan.

Kompleksitas inilah yang membuat narsisme, terutama ketika muncul dalam diri seorang pemimpin, menjadi topik yang menarik namun juga menantang untuk dipahami, mengingat potensi dampaknya yang luas pada kinerja organisasi dan individu di dalamnya. Beberapa penelitian mulai mengupas lebih dalam fenomena terkait narsisme. Lazreg & Lakhel (2022) secara eksplisit menyoroti sisi gelap narsisme dalam konteks kepemimpinan, terutama dalam kaitannya dengan kepemimpinan eksploitatif. Namun individu dengan narsisme mungkin memiliki karisma dan kepercayaan diri yang memungkinkan mereka untuk menarik pengikut dan mengambil posisi kepemimpinan (Kay, 2022). Lebih lanjut keinginan untuk mendominasi dan mencari status bisa mendorong mereka untuk mengejar peran kepemimpinan.

Untuk mendapatkan pemahaman yang holistik dan komprehensif mengenai fenomena dualistik dari narsisme kepemimpinan ini, tinjauan literatur ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dampak narsisme pemimpin terhadap kinerja organisasi, dengan mengadopsi perspektif multilevel yang mencakup tingkat individu, tim, dan organisasi. Melalui sintesis ini, penelitian ini berupaya mengidentifikasi kesenjangan riset yang signifikan pada setiap tingkatan dan di antara tingkatan tersebut, demi menyediakan landasan yang kokoh bagi agenda penelitian masa depan.

## MATERI DAN METODE

Tahap menguraikan metodologi sistematis yang digunakan dalam tinjauan literatur ini untuk memastikan transparansi, ketelitian, dan objektivitas dalam mengidentifikasi, memilih, dan mensintesis literatur yang relevan. Prosedur yang dijelaskan di bawah ini didasarkan pada praktik terbaik dalam tinjauan literatur yang komprehensif, guna menghasilkan gambaran yang akurat mengenai status penelitian saat ini terkait dampak narsisme pemimpin terhadap kinerja organisasi pada tingkat individu, tim, dan organisasi, serta untuk mengungkap kesenjangan riset yang terdapat.

Proses pencarian literatur dilakukan secara sistematis untuk memastikan cakupan yang komprehensif dan relevansi dengan tujuan penelitian. Pencarian primer difokuskan secara eksklusif pada basis data akademik ScienceDirect, yang terkenal dengan koleksi jurnalnya yang luas dan berkualitas. Untuk lebih mempersempit relevansi, pencarian ini difilter pada bidang-bidang "*Social Sciences and Humanities*," dengan fokus topik di bidang Psikologi, Bisnis dan Manajemen, serta Ilmu Sosial. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa literatur yang ditemukan secara langsung terkait dengan

konteks perilaku organisasi dan kepemimpinan.

Strategi pencarian dirancang menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan, dihubungkan dengan operator Boolean untuk memaksimalkan hasil dan meminimalkan noise. Kata kunci utama yang digunakan meliputi "*narcissistic leadership*", "*leader narcissism*", "*organizational performance*", "*team performance*", "*individual performance*", "*employee outcomes*", "*multilevel analysis*", "*dark triad*", "*exploitative leadership*", "*managerial narcissism*".

Kombinasi kata kunci disusun menggunakan operator "*AND*" untuk menghubungkan konsep utama (misalnya, ("*narcissistic leadership*" *OR* "*leader narcissism*") *AND* ("*organizational performance*" *OR* "*team performance*" *OR* "*individual performance*")). Operator "*OR*" digunakan untuk menyertakan sinonim atau konsep terkait dalam satu dimensi (misalnya "*dark triad*" *OR* "*exploitative leadership*"). Pendekatan ini memastikan bahwa literatur yang mencakup berbagai aspek narsisme pemimpin dan dampaknya pada kinerja organisasi pada tingkat individu, tim, dan organisasi dapat teridentifikasi secara efektif dalam domain yang relevan.

Memastikan relevansi dan kualitas literatur yang ditinjau, serangkaian kriteria inklusi dan eksklusi diterapkan secara ketat. Penelitian ini hanya menggunakan artikel jurnal ilmiah peer-reviewed yang dipublikasikan dalam publikasi utama, bab buku dari penerbit akademis terkemuka, dan disertasi doktor yang relevan yang akan dipertimbangkan. Dokumen kerja (*working papers*), artikel berita, atau opini editorial umumnya tidak akan disertakan kecuali memiliki relevansi yang sangat kuat dan kebaruan konsep.

Penelitian ini juga berfokus pada studi yang harus secara eksplisit membahas narsisme dalam konteks kepemimpinan

atau narsisme pemimpin, dan menyelidiki dampaknya pada kinerja organisasi (pada tingkat individu, tim, atau organisasi), atau variabel-variabel yang secara langsung mempengaruhi kinerja tersebut (misalnya, motivasi karyawan, kohesi tim, inovasi organisasi). Penelitian yang membahas narsisme secara umum atau dalam konteks non-organisasi akan dikecualikan kecuali secara spesifik mengulas implikasi kepemimpinan.

Proses seleksi artikel dilakukan secara sistematis dan bertahap untuk memastikan bahwa hanya literatur yang paling relevan dan berkualitas yang disertakan dalam tinjauan ini. Hasil pencarian dari *ScienceDirect* menggunakan kombinasi kata kunci yang telah ditentukan akan dikumpulkan. Setiap artikel yang teridentifikasi kemudian diperiksa untuk menghapus duplikasi yang mungkin terjadi akibat kemunculan artikel yang sama dalam hasil pencarian yang berbeda. Judul dan abstrak dari semua artikel unik yang tersisa akan ditinjau secara cepat untuk melakukan skrining awal berdasarkan relevansi umum dengan topik narsisme pemimpin dan kinerja organisasi.

Artikel yang lolos dari fase identifikasi awal akan menjalani skrining yang lebih mendalam pada judul dan abstraknya. Pada tahap ini, kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan diterapkan secara ketat. Artikel akan dikecualikan jika judul atau abstraknya secara jelas menunjukkan bahwa mereka tidak relevan dengan narsisme pemimpin, tidak membahas dampak pada kinerja organisasi, atau berada di luar lingkup domain Psikologi, Bisnis dan Manajemen, serta Ilmu Sosial. Artikel yang berhasil melewati fase skrining judul dan abstrak kemudian akan diunduh dan dibaca secara lengkap. Pada tahap ini, evaluasi kritis dan penerapan kriteria inklusi dan eksklusi dilakukan dengan lebih cermat. Fokus utama adalah pada metodologi studi, temuan, dan relevansi langsung dengan dampak narsisme

pemimpin pada tingkat individu, tim, dan organisasi.

Setelah proses seleksi artikel diselesaikan dan literatur yang relevan telah teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah analisis dan sintesis data. Metode analisis data yang digunakan dalam tinjauan literatur ini berfokus pada pendekatan kualitatif-sintetis untuk mengidentifikasi pola, tema, kontradiksi, dan kesenjangan penelitian yang signifikan. Dari setiap artikel yang dimasukkan, informasi kunci akan diekstraksi dan dicatat secara sistematis. Data yang diekstraksi meliputi:

1. Penulis dan Tahun Publikasi
2. Tujuan atau Pertanyaan Penelitian
3. Konseptualisasi Narsisme Pemimpin yang Digunakan
4. Metodologi Penelitian (misalnya, kuantitatif, kualitatif, studi kasus)
5. Variabel yang Diukur (khususnya yang terkait dengan kinerja individu, tim, dan organisasi)
6. Temuan Kunci (baik dampak positif maupun negatif narsisme pemimpin)
7. Level Analisis (individu, tim, organisasi)
8. Kesenjangan atau Batasan Penelitian yang Disebutkan oleh Penulis Asli

Informasi yang telah diekstraksi kemudian akan disintesis berdasarkan tema-tema utama yang muncul dan, yang paling penting, berdasarkan tingkat analisis (individu, tim, dan organisasi) sesuai dengan judul penelitian.

Perhatian khusus akan diberikan untuk mengidentifikasi area dimana penelitian masih terbatas, kontradiktif, atau belum dieksplorasi sepenuhnya. Kesenjangan akan diidentifikasi tidak hanya dalam setiap level (individu, tim, organisasi) tetapi juga pada interkoneksi antar level (misalnya, bagaimana dampak pada level individu mempengaruhi level tim, atau bagaimana konteks organisasi memoderasi dampak pada level tim). Berdasarkan kesenjangan yang teridentifikasi dari proses sintesis, tinjauan ini akan

merumuskan rekomendasi spesifik untuk arah penelitian di masa depan. Rekomendasi ini akan fokus pada mengisi kekosongan pengetahuan, mengklarifikasi temuan yang ambigu, dan mendorong penelitian yang lebih komprehensif dan multilevel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan komprehensif dari tinjauan literatur sistematis mengenai dampak narsisme pemimpin terhadap kinerja organisasi. Temuan akan disintesis dan dibahas secara terstruktur, dengan memisahkan dampak pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Bagian ini juga akan mengidentifikasi pola, inkonsistensi, serta area yang belum terjamah dalam literatur yang terdapat, yang pada akhirnya akan mengarah pada identifikasi kesenjangan penelitian yang signifikan dan merumuskan arah penelitian masa depan.

Lopez et al. (2023) dalam penelitian mereka secara langsung membahas narsisme sebagai salah satu komponen dari "Dark Triad" (Tiga Serangkai Gelap), sebuah konstruksi kepribadian yang juga mencakup Machiavellianisme dan psikopati subklinis. Menurut Lopez et al. (2023), narsisme dalam konteks ini ditandai dengan kebesaran diri, superioritas, kebutuhan akan kekaguman, dan rasa berhak. Pemosisian narsisme sebagai bagian dari konstelasi sifat yang lebih luas ini menekankan sifat kompleks dan multifasetnya, di mana ia tidak berdiri sendiri melainkan dapat berinteraksi dengan sifat-sifat lain.

Dalam konteks kepemimpinan, narsisme seringkali menunjukkan karakteristik paradoksal. Di satu sisi, individu dengan ciri narsistik tertentu dapat menunjukkan karisma, kepercayaan diri yang tinggi, visi yang berani, dan dorongan untuk berprestasi, yang dapat menarik pengikut dan mendorong mereka untuk mengambil posisi kepemimpinan Kay (2022). Keinginan untuk mendominasi dan

mencari status ini (Lazreg & Lakhal, 2022) bisa menjadi pendorong kuat. Namun, di sisi lain, kebutuhan terus-menerus akan validasi, kecenderungan untuk mengeksploitasi, dan ketidakmampuan untuk menerima kritik dapat menimbulkan konsekuensi negatif yang signifikan, terutama dalam bentuk kepemimpinan eksploitatif seperti yang disoroti oleh Lazreg & Lakhal (2022). Pemahaman ini menjadi krusial dalam menelaah dampak narsisme pada berbagai aspek organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Xiang & Song (2021) mengukur narsisme CFO (sebagai ilustrasi pemimpin) menggunakan ukuran tanda tangan CFO dalam laporan audit tahunan. Meskipun pengukuran ini terdapatlah ukuran tidak langsung, pendekatan ini didasarkan pada literatur psikologis yang menunjukkan bahwa ukuran tanda tangan yang lebih besar dapat menjadi indikator kecenderungan narsistik (yaitu, rasa kebesaran diri dan ego yang tinggi). Dalam konteks bidang keuangan, sifat narsistik ini membuat CFO:

1. Memiliki pandangan yang terlalu tinggi tentang kemampuan dan kepentingan diri mereka. Ini dapat termanifestasi dalam keputusan keuangan yang berisiko atau ambisius.
2. Keyakinan yang kuat pada penilaian dan keputusan mereka sendiri, yang terkterdapatng bisa berujung pada pengabaian masukan dari pihak lain.
3. Pencarian validasi dan perhatian, bahkan mungkin melalui tindakan yang berisiko. Terakhir prioritas utama mereka mungkin terdapatlah untuk menguntungkan diri mereka sendiri atau memperkuat citra mereka, bahkan jika itu merugikan perusahaan.

Namun dalam konteks bidang serupa, Fung et al. (2020) mengidentifikasi karakteristik positif narsisme pada pemimpin seperti pemimpin yang narsistik cenderung lebih agresif atau berani dalam

mengambil keputusan untuk melakukan investasi di luar negeri. Bahkan penelitian tersebut memberikan rekomendasi dalam merekrut eksekutif puncak perusahaan yang bertanggung jawab untuk mengelola investasi internasional, sifat psikologis narsisme ini "harus diberikan pertimbangan khusus" di samping kualifikasi lainnya. Hal ini terdapatlah bukti indikator kuat, narsisme dianggap memiliki aspek yang menguntungkan.

Melihat spektrum dampak narsisme pada kepemimpinan, dari yang merugikan hingga yang menguntungkan, dapat dijelaskan melalui lensa Teori Aktivasi Sifat (Trait Activation Theory) dan Teori Sosio Analitik (Socioanalytic Theory) (Lazreg & Lakhal, 2022). Teori Aktivasi Sifat menjelaskan bahwa sifat kepribadian seperti narsisme tidak selalu bermanifestasi sama di setiap situasi. Dalam konteks Xiang & Song (2021), narsisme CFO mungkin teraktivasi oleh lingkungan keuangan yang kompleks, di mana peluang untuk manipulasi informasi atau pencarian status melalui firma audit bergengsi menjadi lebih menonjol, sehingga mengarah pada perilaku yang merugikan seperti kualitas informasi keuangan yang rendah dan biaya audit yang tinggi. Di sisi lain, sesuai dengan temuan Fung et al. (2020), lingkungan yang membutuhkan keberanian mengambil risiko dan visi ambisius, seperti ekspansi OFDI, justru dapat mengaktifkan aspek "positif" dari narsisme, mendorong pemimpin untuk melakukan langkah-langkah agresif yang menguntungkan perusahaan.

Sementara itu, Teori Sosio Analitik Hogan memberikan kerangka kerja yang lebih luas dengan menekankan dua motif dasar manusia: "*getting along*" (mendapatkan penerimaan) dan "*getting ahead*" (mencapai status/kekuasaan). Narsisme, dengan inti kebesaran diri dan kebutuhan akan kekaguman, sangat kuat kaitannya dengan motif "*getting ahead*." Pemimpin narsistik termotivasi untuk

mencapai kekuasaan dan status, dan cara mereka mencapainya dapat bervariasi. Dalam kasus CFO narsistik yang disorot oleh Xiang & Song (2021), motif "*getting ahead*" mungkin mendorong mereka untuk memanipulasi data demi citra diri, bahkan jika itu merugikan akuntabilitas. Namun, dalam konteks OFDI yang diteliti oleh Fung et al. (2020), motif "*getting ahead*" yang sama dapat mendorong pemimpin untuk mengambil keputusan investasi luar negeri yang berisiko tinggi namun berpotensi memberikan keuntungan besar dan meningkatkan status serta reputasi mereka sebagai pemimpin visioner. Keterampilan politik seorang pemimpin juga dapat berperan dalam memoderasi ekspresi narsisme ini, seperti yang diindikasikan oleh penelitian Lazreg & Lakhal (2022), yang dapat mengarah pada adaptasi perilaku narsistik agar tampak lebih sesuai secara sosial atau untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang positif maupun negatif, tergantung pada situasi dan motif dominan sang pemimpin. Oleh karena itu, dampak narsisme pada kepemimpinan terdapatlah fenomena yang kompleks, sangat bergantung pada interaksi antara karakteristik pribadi pemimpin dan konteks situasional di mana mereka beroperasi.

### **Dampak Narsisme Pemimpin pada Kinerja Organisasi: Tinjauan Multilevel**

Narsisme pada pemimpin merupakan fenomena kompleks yang dapat memicu berbagai dampak pada berbagai tingkatan dalam sebuah organisasi. Pada tingkat individu, narsisme pemimpin dipandang membawa dampak negatif terhadap perilaku kerja bawahan. Penelitian oleh Yu et al. (2025) secara spesifik menunjukkan bahwa ketika bawahan dipimpin oleh supervisor yang narsistik (serta memiliki Machiavellianisme dan/atau psikopati subklinis), mereka cenderung menunjukkan lebih banyak perilaku kerja kontraproduktif terhadap individu lain. Perilaku merugikan yang dimaksud pada penelitian ini

mengarah pada kecenderungan bawahan untuk menyebarkan gosip atau rumor, melakukan intimidasi kepada rekan kerja lainnya, keengganan membantu rekan kerja, dan perilaku agresif verbal. Lebih lanjut, Yu et al. (2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan narsistik dapat menyebabkan ketidakpuasan, frustrasi, atau rasa tidak adil pada bawahan. Ketika seorang pemimpin terlalu fokus pada diri sendiri, mengabaikan kebutuhan bawahan, atau menunjukkan arogansi, bawahan mungkin merasa tidak dihargai atau bahkan dieksploitasi. Perasaan-perasaan negatif ini kemudian dapat bermanifestasi sebagai perilaku kontraproduktif sebagai bentuk protes, balas dendam, atau pelepasan frustrasi.

Berlanjut ke tingkat tim, penelitian lain oleh Kruse et al. (2025) menyatakan bahwa bawahan, khususnya anggota tim manajemen puncak (TMT), memiliki kecenderungan tingkat turnover (pergantian) yang lebih tinggi di bawah pemimpin (CEO) yang narsistik. Turnover ini dikaitkan dengan pemecatan yang dilakukan oleh pemimpin narsistik karena anggota tim tersebut tidak sepenuhnya mendukung ego pemimpin. Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa pemimpin dengan narsisme cenderung menciptakan keberagaman yang besar pada komposisi tim yang dipimpinnya. Artinya, terdapat perbedaan susunan anggota tim yang sangat senior dan sangat junior, atau terdapat kesenjangan signifikan dalam pengalaman masa jabatan di perusahaan. Keragaman struktural ini berpotensi menciptakan perbedaan perspektif dan prioritas, yang dapat meningkatkan konflik dalam tim. Anggota tim dengan masa jabatan yang lebih singkat mungkin merasa kurang dihargai atau kurang memiliki suara dibandingkan mereka yang lebih lama, atau sebaliknya, sehingga mempengaruhi dinamika dan kohesi tim secara keseluruhan.

Dampak narsisme pemimpin juga meluas hingga tingkat organisasi. Xiang &

Song (2021) menemukan bahwa narsisme CFO berkaitan dengan kualitas informasi keuangan yang lebih rendah dan preferensi untuk firma audit bergengsi, yang pada akhirnya meningkatkan biaya audit perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa ego pemimpin dapat mempengaruhi keputusan strategis dan operasional yang merugikan efisiensi dan transparansi organisasi. Namun, narasi ini tidak selalu tunggal. Hal berbeda disampaikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Böhm & Blickle (2024), yang menemukan bahwa hubungan antara narsisme pada pemimpin dan efektivitas kepemimpinan adalah berbentuk U. Hal ini menjelaskan bahwa baik tingkat narsisme yang sangat rendah maupun tingkat yang sangat tinggi dapat memiliki konsekuensi yang bermanfaat bagi efektivitas kepemimpinan, terutama ketika pemimpin tersebut memiliki keterampilan yang tinggi. Jika pemimpin memiliki narsisme yang diiringi dengan keterampilan yang kuat, mereka mampu meredam impuls agresif dan secara produktif menyajikan keinginan mereka untuk kekaguman demi memperoleh penerimaan bawahan dan memajukan organisasi. Hal ini tentu menunjukkan bahwa, di bawah kondisi tertentu, narsisme pemimpin tidak selalu merugikan, dan bahkan bisa menguntungkan organisasi melalui peningkatan efektivitas kepemimpinan, yang secara tidak langsung berdampak positif pada motivasi dan kepuasan kerja bawahan (Fitriyana, et al., 2024). Lebih lanjut, penelitian oleh Martínez-Ferrero et al. (2024) juga menambahkan dampak positif yang dibawa oleh CEO dengan narsisme. Dorongan kuat untuk melindungi reputasi diri, secara tidak langsung dapat mendorong pemimpin tersebut untuk berperilaku yang lebih bertanggung jawab dalam praktik Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG) perusahaan. Dengan begitu, pemimpin dapat memberikan rasa kebanggaan dan tujuan yang lebih tinggi bagi karyawan, serta berpotensi

meningkatkan motivasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terkait keberlanjutan di seluruh organisasi. Ini menunjukkan bahwa meskipun motif dasarnya terdapatlah menjaga ego, narsisme dapat mendorong tindakan organisasi yang bermanfaat bagi reputasi dan keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan.

### **Kesenjangan Penelitian dan Arah Penelitian Masa Depan**

Meskipun penelitian ini berhasil menyoroti sifat ganda narsisme pemimpin (potensi negatif dan positif), pemahaman konseptual yang lebih mendalam mengenai bagaimana satu sifat kepribadian dapat menghasilkan spektrum dampak yang begitu luas masih belum sepenuhnya terjelaskan. Terdapat kebutuhan untuk mengembangkan model teoritis yang lebih nuansif yang tidak hanya membedakan antara subtype narsisme tetapi juga secara spesifik menjelaskan bagaimana interaksi kompleks antara sifat inti narsisme, motivasi narsistik (misalnya, kebutuhan akan kekaguman, *self-enhancement*), dan konteks situasional dapat memicu ekspresi perilaku yang berbeda. Misalnya, bagaimana teori pertukaran sosial Yu et al. (2025) dapat diperkaya untuk menjelaskan mengapa motif *getting ahead* pemimpin narsistik dapat secara strategis dimanipulasi melalui keterampilan politik Böhm & Blickle (2024) untuk mencapai hasil yang lebih positif bagi pengikut, dibandingkan dengan sekadar mengeksploitasi mereka. Selain itu, masih kurang teori komprehensif yang secara eksplisit menguraikan jalur kognitif dan motivasi dari narsisme CEO/CFO ke keputusan strategis organisasi seperti kualitas audit atau praktik ESG, menjelaskan bagaimana kebutuhan ego seorang pemimpin dapat terwujud dalam keputusan yang berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sebagian besar penelitian yang dibahas dalam paragraf mengandalkan pendekatan kuantitatif, seringkali dengan pengukuran narsisme pemimpin secara tidak langsung. Metode ini, meskipun efisien, memiliki keterbatasan dalam menangkap nuansa perilaku dan motif narsistik. Kesenjangan metodologis utama terdapatlah dominasi studi cross-sectional atau quasi-longitudinal, yang membatasi kemampuan untuk menetapkan hubungan kausal yang kuat antara narsisme pemimpin dan berbagai dampaknya dari waktu ke waktu. Untuk mengatasi ini, terdapat kebutuhan mendesak untuk studi longitudinal yang lebih kuat yang melacak perilaku pemimpin dan respons pengikut secara berkelanjutan, serta desain penelitian eksperimental atau quasi-eksperimental yang dapat memanipulasi tingkat narsisme (misalnya, melalui priming) atau kondisi moderasi (misalnya, tingkat keterampilan politik) untuk mengamati efek kausal. Selain itu, penggunaan metode campuran (mixed-methods) yang mengkombinasikan data kuantitatif dengan wawasan kualitatif (wawancara mendalam, observasi) akan sangat berharga untuk memahami kompleksitas dinamika kepemimpinan narsistik. Terakhir, meskipun terdapat beberapa studi dari konteks non-Barat, penelitian lintas budaya yang lebih sistematis masih diperlukan untuk menguji generalisasi temuan ini di berbagai norma dan nilai budaya.

Berdasarkan kesenjangan di atas, penelitian di masa depan disarankan untuk: 1) Mengembangkan dan menguji model teoritis yang mengintegrasikan berbagai perspektif untuk menjelaskan mekanisme multilevel dampak narsisme pemimpin. 2) Melakukan studi longitudinal yang ketat dan eksperimen untuk menentukan hubungan kausal. 3) Memanfaatkan metode campuran untuk mendapatkan pemahaman yang lebih kaya tentang dinamika interpersonal. 4) Menjelajahi dampak spesifik narsisme pemimpin pada

kesehatan mental pengikut, kreativitas, dan *knowledge sharing* di tingkat individu dan tim. 5) Menganalisis dampak jangka panjang narsisme pemimpin pada inovasi dan keberlanjutan organisasi. 6) Menguji moderasi faktor-faktor kontekstual dan budaya yang lebih beragam, serta mengeksplorasi bagaimana intervensi dapat dirancang untuk mengelola atau memanfaatkan narsisme pemimpin secara konstruktif.

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Narsisme pemimpin, sebagai salah satu komponen dari "Dark Triad" yang ditandai dengan kebesaran diri, superioritas, kebutuhan akan kekaguman, dan rasa berhak, merupakan konstruk kepribadian yang kompleks dengan dampak paradoksal dalam konteks kepemimpinan. Di satu sisi, karakteristik seperti karisma, kepercayaan diri yang tinggi, visi berani, dan dorongan untuk berprestasi dapat menarik pengikut dan memotivasi pencarian status, bahkan mendorong pengambilan keputusan strategis yang berani seperti investasi luar negeri atau perilaku yang bertanggung jawab secara ESG demi reputasi. Namun, di sisi lain, kebutuhan terus-menerus akan validasi, kecenderungan eksploitatif, dan ketidakmampuan menerima kritik dapat memicu konsekuensi negatif yang signifikan, terutama dalam bentuk kepemimpinan eksploitatif.

Pemahaman mengenai spektrum dampak narsisme ini dapat diperkaya melalui lensa Teori Aktivasi Sifat dan Teori Sosio Analitik Hogan. Teori Aktivasi Sifat menegaskan bahwa manifestasi narsisme sangat bergantung pada konteks situasional; misalnya, lingkungan keuangan yang kompleks dapat mengaktifkan aspek narsisme yang merugikan, sementara peluang investasi berisiko tinggi dapat mengaktifkan sisi "positif" narsisme. Selanjutnya, Teori Sosio Analitik menjelaskan bahwa narsisme sangat terkait dengan motif "*getting ahead*," dimana

pemimpin berusaha mencapai status dan kekuasaan. Keterampilan politik seorang pemimpin menjadi moderator krusial dalam menyalurkan motif ini, memungkinkan adaptasi perilaku narsistik agar dapat diterima secara sosial dan mencapai tujuan yang diinginkan, baik yang menguntungkan maupun merugikan. Implikasi teoritis yang muncul adalah kebutuhan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif yang mengintegrasikan kedua teori ini dengan kerangka multilevel, menjelaskan bagaimana interaksi antara subtype narsisme, keterampilan moderasi (seperti keterampilan politik), dan karakteristik situasi membentuk pola perilaku narsistik dan dampaknya pada individu, tim, dan organisasi. Selain itu, diperlukan elaborasi teoritis lebih lanjut tentang jalur kognitif dan motivasi yang menghubungkan narsisme pemimpin puncak dengan keputusan strategis organisasi yang spesifik (misalnya, manipulasi laporan keuangan, kebijakan ESG).

Bagi praktisi dan manajer, pemahaman tentang narsisme pemimpin memiliki implikasi kritis di seluruh tingkatan organisasi:

1. **Tingkat Individu:** Mengingat kecenderungan perilaku kontraproduktif bawahan dan ketidakpuasan di bawah pemimpin narsistik, organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada empati, kesadaran diri, dan manajemen ego. Proses feedback 360 derajat yang anonim dan konstruktif dapat membantu pemimpin narsistik menerima umpan balik yang diperlukan untuk mengurangi perilaku merugikan. Bagi bawahan, pelatihan resistensi dan pengembangan strategi coping dapat membantu mereka menghadapi lingkungan kerja yang menantang.
2. **Tingkat Tim:** Turnover anggota tim manajemen puncak yang disebabkan oleh narsisme pemimpin menekankan pentingnya proses rekrutmen dan seleksi TMT yang hati-hati, dengan fokus pada fit kepribadian yang sehat dan penekanan pada kolaborasi, bukan hanya kualifikasi individu. Perusahaan juga harus mendorong budaya tim yang menghargai keragaman perspektif dan memfasilitasi mekanisme resolusi konflik yang efektif untuk mencegah peningkatan konflik yang disebabkan oleh struktur tim yang homogen yang dipimpin narsistik.
3. **Tingkat Organisasi:** Organisasi perlu mengembangkan mekanisme tata kelola yang kuat untuk mengawasi keputusan pemimpin puncak dan memitigasi risiko yang ditimbulkan oleh narsisme. Meskipun narsisme dapat mendorong pengambilan risiko yang berani atau perilaku ESG yang positif, organisasi harus memastikan bahwa motivasi di balik tindakan tersebut berakar pada nilai-nilai inti perusahaan dan bukan semata-mata untuk penguatan ego pemimpin. Ini dapat dilakukan dengan membangun budaya akuntabilitas dan transparansi yang kuat, serta sistem penghargaan yang mendorong keberlanjutan dan etika, bukan hanya keuntungan jangka pendek atau pencitraan. Rekomendasi untuk merekrut eksekutif narsistik yang memiliki keterampilan politik tinggi juga perlu dipertimbangkan dengan hati-hati, memastikan bahwa "kebaikan" yang mereka bawa tidak mengorbankan kesejahteraan internal atau integritas organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Böhm, F., & Blickle, G. (2024). Why a lot of grandiose narcissism can be a good thing for leadership effectiveness: Political skill as game changer. *Personality and Individual Differences*, 223, 112618. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2024.112618>
- Fitriyana, D., Assayuti, M. J., Laia, H. W., & Salbiah, E. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Organisasi. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1747-1763.
- Fung, H. G., Qiao, P., Yau, J., & Zeng, Y. (2020). Leader narcissism and outward foreign direct investment: Evidence from Chinese firms. *International Business Review*, 29(1), 101632. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2019.101632>
- Kay, C. S. (2022). Animal House: The Dark Tetrad traits and membership in sororities and fraternities. *Acta Psychologica*, 222, 103473. <https://doi.org/10.1016/J.ACTPSY.2021.103473>
- Kruse, S., Krieweth, C., Maus, C., Bredlich, J. M., & Brettel, M. (2025). In service of the CEO's ego: The relationship between CEO narcissism and top management team composition. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2025.01.007>
- Lazreg, C., & Lakhali, L. (2022). The downside of managers: The moderator role of political skill & deceptive situation. *Acta Psychologica*, 228, 103619. <https://doi.org/10.1016/J.ACTPSY.2022.103619>
- Lopez, J. I., Shimotsukasa, T., & Oshio, A. (2023). I really am more important than you: The relationship between the Dark Triad, cognitive ability, and social value orientations in a sample of Japanese adults. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100716. <https://doi.org/10.1016/J.SSAHO.2023.100716>
- Martínez-Ferrero, J., Ramón-Llorens, M. C., & García-Meca, E. (2024). CEO narcissism and ESG misconduct. *Research in International Business and Finance*, 69, 102284. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2024.102284>
- Xiang, R., & Song, C. (2021). CFO narcissism and audit fees: Evidence from listed companies in China. *China Journal of Accounting Research*, 14(3), 257–274. <https://doi.org/10.1016/J.CJAR.2021.05.002>
- Yu, J., Abdul Hamid, R., Rose Johar, E., & Che Senik, Z. (2025). A social exchange perspective on supervisors' Dark Triad and subordinates' counterproductive work behaviors: psychological contract fulfillment as a boundary condition. *Acta Psychologica*, 256. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105054>