

Korelasi Machiavellianisme dengan Organizational Citizenship Behaviour Pada Pegawai Distrik Navigasi Tipe A Kelas I Belawan

Marsinta Tamba¹, Rianda Elvinawanty^{2*}, Ricky Salim³, Mukhaira El Akmal⁴
PUI-PT Industry & Organization Psychology Centre, Fakultas Psikologi, Universitas Prima
Indonesia, Medan, Indonesia^{1,2,3,4}

*Email Korespondensi: rianda@unprimdn.ac.id

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted 20-10-2025
Received 15-12-2025
Published 25-01-2026

Keywords:

Machiavellianisme;
Organizational Citizenship
Behavior (OCB);

Kata Kunci:

Machiavellianisme,
Organizational Citizenship
Behavior (OCB)

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a voluntary work behavior that can enhance organizational effectiveness. This study aims to examine the relationship between Machiavellianism and OCB among 111 employees of the Class I Type A Navigation District of Belawan. This study employed a quantitative correlational method. The research instruments used were the Machiavellianism scale and the OCB scale, which were analyzed using Pearson's correlation test. The results showed a significant positive relationship between OCB and Machiavellianism ($r = 0.267$; $p = 0.002$), with a contribution of 7.1%. This finding is inconsistent with the initial hypothesis, which proposed a negative relationship, and thus the hypothesis was rejected. These findings suggest that in certain contexts, individuals with high levels of Machiavellianism may still exhibit OCB, possibly to project a positive image within the work environment.

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku kerja sukarela yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *machiavellianism* dengan OCB pada 111 pegawai Distrik Navigasi Tipe A Kelas I Belawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional. Instrumen penelitian menggunakan skala *machiavellianism* dan skala OCB yang dianalisis dengan uji korelasi Pearson. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara OCB dengan *machiavellianism* ($r = 0,267$; $p = 0,002$), dengan kontribusi sebesar 7,1%. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis awal yang mengajukan adanya hubungan negatif, sehingga hipotesis ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, individu dengan tingkat *machiavellianism* yang tinggi tetap dapat menampilkan perilaku OCB, kemungkinan demi membentuk citra positif di lingkungan kerja.

PENDAHULUAN

Distrik Navigasi Tipe A kelas 1 Belawan adalah salah satu unit kerja yang berada di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Sebagai bagian dari sistem navigasi Indonesia, Distrik Navigasi Belawan memiliki peran penting dalam menjaga keselamatan pelayaran di wilayah perairan Indonesia, khususnya di sekitar wilayah pelabuhan Belawan yang merupakan pelabuhan utama di Sumatera Utara. Navigasi laut yang aman dan efisien sangat penting untuk kelancaran arus barang atau perjalanan masyarakat yang mendukung perekonomian negara. Distrik Navigasi Belawan hadir untuk memberikan layanan navigasi yang berkualitas melalui pemeliharaan dan pengelolaan infrastruktur pelayaran, seperti menara suar, alat bantu navigasi laut (APL), dan sistem peringatan dini. Sebagai Tipe A kelas 1, Distrik Navigasi Belawan memiliki tanggung jawab untuk melayani pelayaran dengan standar tertinggi, baik untuk navigasi domestik maupun internasional. Distrik Navigasi Kelas I Belawan berfungsi sebagai lembaga yang mengelola sarana dan prasarana untuk mendukung tercapainya keselamatan dalam perjalanan laut, dari satu lokasi ke lokasi lain hingga sampai dengan selamat di tujuan. Hal ini membutuhkan perhatian penuh dari pemerintah dalam menyediakan infrastruktur transportasi laut untuk kepentingan masyarakat, seperti dermaga, penahan gelombang, alur pelayaran, dan fasilitas lainnya. (Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, 2023)

Individu menjadi sumber daya manusia yang memainkan peran vital bagi perusahaan yang menjadi aset sumber daya serta elemen kunci dalam setiap kegiatan dalam organisasi, baik di organisasi swasta maupun publik. Proses pengelolaan seluruh aktivitas mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi untuk mencapai visi dan misinya (Octavia & Susilo, 2018). Hal ini juga terdapat pada Distrik Navigasi Kelas I Belawan, yang merupakan unit pelaksana teknis di bidang kenavigasian di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan, yang berada di bawah pengawasan dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut.

Untuk sampai pada titik terealisasinya visi dan misi tersebut Distrik Navigasi kelas 1 Belawan harus mempunyai pegawai yang bersedia untuk bekerja dengan penuh, sukarela, bersinergi untuk meningkatkan kinerja serta memberikan yang terbaik melampaui tugas seharusnya untuk perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Organ dkk (2006), bahwa perilaku sukarela termasuk saling membantu antar rekan kerja dan bekerja diluar batas deskripsi pekerjaan berpotensi memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan. Perilaku sukarela juga dapat meningkatkan kualitas pekerjaan dan kepuasan pelanggan karena karyawan yang terlibat cenderung lebih inisiatif, berdedikasi, dan berkolaborasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun, kenyataan yang didapat tim peneliti melalui hasil observasi dan wawancara pada Distrik Navigasi kelas 1 Belawan, bahwa tidak banyak pegawai yang dengan sukarela memberikan dedikasi kepada perusahaan. Hal tersebut tampak nyata dengan ungkapan yang menyatakan bahwa seringkali antar pegawai yang dengan enggan bersedia membantu pekerjaan ataupun tanggung jawab rekannya, berpikir bahwa pekerjaan itu bersifat individu. Kejadian

seperti ini seringkali menimbulkan rasa kecewa pada diri pegawai, yang pada akhirnya berpotensi memicu rasa tidak nyaman dan hubungan personal antar pegawai menjadi buruk. Lingkungan yang tidak sehat karena banyaknya debu serta lokasi yang jauh dari akses umum dan pemukiman masyarakat juga mengurangi rasa semangat pegawai untuk bekerja.

Di sisi lain, kejadian tak mengenakan juga menimpa pegawai dari Dirjen Perhubungan Laut yakni Pelaksana Harian (Plh) Kepala Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) di kota Tanjung Balai, Sumatra Utara. Dilansir dari *beritasumut.com*, kepala KSOP tersebut terbukti melakukan tindakan pungli dengan melakukan pengutipan dana untuk pengurusan surat ukur dalam negeri sementara, sertifikat kelayakan dan pengawakan kapal serta gross akta. Hal serupa juga terjadi pada seorang pegawai di Kantor Syahbandar Otoritas Pelabuhan (KSOP) kota Bitung, Sulawesi Utara (*metronews.com*).

Berdasarkan hasil wawancara dan uraian kasus yang telah dipaparkan, tindakan melakukan pungutan liar jelas mencoreng seluruh tatanan pada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, perilaku tersebut menggambarkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang rendah. Tampak jelas bahwa perilaku pemungutan liar berkaitan dengan rendahnya sikap kepedulian pegawai terhadap aturan dan nilai-nilai organisasi, yang menunjukkan aspek *civic virtue* yang rendah. Selanjutnya tidak banyak pegawai yang dengan sukarela bersedia membantu pekerjaan antar rekannya, menunjukkan rendahnya aspek *Altruism*.

Menurut Budihardjo (dalam Nahrishah & Imelda, 2019), menyebutkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku suka rela karyawan, yang tidak secara langsung berkaitan antara sistem pengimbalan namun dengan berkontribusi pada keberlangsungan organisasi. Djati (2009) juga mengungkapkan bahwa perilaku OCB merupakan sebuah pilihan dan inisiatif pegawai untuk meningkatkan efisiensi kinerja sebuah perusahaan dengan membantu tujuan dari produktifitas individu pegawai.

Organ (1988) juga memberikan pendapatnya tentang OCB yakni mencakup perilaku sukarela dan tidak bersifat wajib yang berpeluang meningkatkan efektivitas organisasi, meskipun tidak dinyatakan secara formal atau kebijakan organisasi. Organ mengungkapkan bahwa terdapat lima dimensi OCB yang terdiri dari; 1) *Altruism* (perilaku menolong) yaitu tindakan individu dengan membantu sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya; 2) *Courtesy* (bersikap sopan) yaitu tindakan individu yang saling mengayomi jika ada terjadi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan; 3) *Sportsmanship* (perilaku yang sportif) yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal; 4) *Civic Virtue* (kebijaksanaan warga) yaitu perilaku yang menggambarkan sikap/tindakan mengenai komitmen/tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam organisasi; 5) *Conscientiousness* (kesadaran atau ketelitian) yaitu perilaku yang berhubungan dengan tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi oleh individu melebihi standar yang ditetapkan.

O'Boyle, dkk., (2012), melalui penelitian yang dilakukan dengan yang mengkaji hubungan antara *Dark Triad* (*Machiavellianism*, *Narsisisme*, dan *Psikopati*) dengan berbagai jenis perilaku

organisasi, salah satunya termasuk OCB. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *machiavellianism* menjadi faktor penghambat terciptanya perilaku OCB.

Machiavellianism adalah perilaku individu yang berorientasi pada tujuan yang bersedia menggunakan berbagai cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan, individu yang cenderung memiliki perilaku yang tidak etis dan tidak disukai dalam organisasi. Perilaku yang berpandangan bahwa taktik manipulatif adalah hal lumrah dalam berkehidupan guna mencapai keuntungan pribadi. Individu dengan kepribadian ini seringkali merugikan kesejahteraan individu dan komunitas sekitarnya dan dapat menjadi ancaman serius jika tidak dikontrol dengan baik (Setyaniduta & Hermawan (2016). Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Dahling dkk., (2009), *machiavellianism* adalah pola perilaku yang mencerminkan keinginan untuk mengendalikan pihak lain, mengusahakan keinginannya dengan cara yang tidak wajar dan seringkali mendahulukan tujuan pribadi serta meniadakan nilai moral dan norma yang seharusnya.

Menurut Dahling dkk., (2009), terdapat empat aspek yang menjadi fokus perilaku *machiavellianism* pada diri individu, yakni; (1) Ketidakpercayaan pada orang lain, menunjukkan ketidakpercayaan terhadap individu lain dan potensinya; (2) Manipulasi amoral, berfokus untuk bertindak tidak bermoral terhadap pihak lain serta pandai menyeleweng atas moral atau norma yang berlaku untuk kepentingan pribadi; (3) Keinginan untuk mengendalikan, adalah kebutuhan individu yang memiliki perilaku *machiavellianism* untuk mengontrol serta mendominasi pihak lain atas kondisi interpersonalnya; (4) Keinginan untuk berstatus, ialah tindakan yang tampak dengan hasrat kuat untuk mengejar sebuah nama atau status dalam suatu organisasi, cenderung didorong oleh tujuan eksternal bukan tujuan internal.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh El-Maaty dkk., (2024) terhadap 379 pegawai di Universitas Monsoura mendapatkan bahwa *machiavellianism* memiliki hubungan negative dengan OCB. Hal tersebut sejalan dengan perolehan nilai koefisien antara *machiavellianism* dengan OCB yakni $\beta = -0,323$ dengan $p\text{ value} < 0,05$.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini ialah ada hubungan negatif yang signifikan antara *machiavellianism* dengan OCB pada karyawan. Asumsinya adalah semakin tinggi perilaku *machiavellianism* maka akan semakin rendah perilaku sukarela atau OCB. Dan sebaliknya, semakin rendah *machiavellianism* maka akan semakin tinggi perilaku OCB karyawan.

Berdasarkan uraian di atas terkait dengan hubungan antara *machiavellianism* dengan *Organizational Citizenship Behavior*, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan antara *Machiavellianism* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Distrik Navigasi Tipe A Kelas 1 Belawan. Rumusan masalah yang diajukan ialah “Apakah ada hubungan antara *machiavellianism* dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada karyawan Distrik Navigasi Tipe A Kelas 1 Belawan”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *machiavellianism* dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Distrik Navigasi Tipe A Kelas 1 Belawan. Manfaat penelitian yang diperoleh terdapat dua yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis ialah penelitian ini diharapkan

dapat memberikan masukan serta tambahan ilmu dan wawasan mengenai kajian ilmu psikologi bidang Psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan perilaku karyawan. Manfaat praktis terbagi pada dua pihak yakni yang pertama bagi karyawan, penelitian ini diharapkan dapat membantu karyawan dalam memperoleh informasi bahwa melakukan *Organization Citizenship Behaviour* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan melalui perilaku sukarela atau *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) pegawai serta dapat memutus akar terjadinya perilaku *machiavellianisme* pada pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan dua variabel, yakni *Organization Citizenship Behaviour* sebagai variabel dependen sedangkan *machiavellianisme* sebagai variabel independent. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 140 pegawai pada Distrik Navigasi Tipe A Kelas 1 Belawan. Adapun jumlah sampel yang dipakai yakni 111 pegawai, yang mengacu pada tabel *Isaac dan Michael* dengan dasar kepercayaan 95% dan atas kesalahan terhadap populasi. Teknik yang di pakai untuk penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yakni dengan berlandaskan pada kriteria tertentu, seperti pegawai tetap yang telah bekerja minimal selama 1 tahun.

Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai alat untuk akumulasi atau pengumpulan data. Menurut Sanusi (2017), skala *Likert* merupakan skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Skala yang digunakan dalam penelitian ini ada dua skala, yaitu skala OCB dan skala *machiavellianism*. Skala OCB disusun berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Organ (1988) yakni, *Altruism*, *Courtesy*, *Sportmanship*, *Civic Virtue* dan *Conscientiousness*.

Table 1. Blueprint Skala OCB

NO	Dimensi-Dimensi OCB	Butir-Butir Pernyataan		Jumlah Aitem
		Favourable	Unfavourable	
1	<i>Altruism</i>	1, 11, 21, 31	6, 16, 14, 36	8
2	<i>Courtesy</i>	9, 10, 22, 17	7, 32, 27, 37	8
3	<i>Sportmanship</i>	3, 13, 23, 33	8, 18, 28, 38	8
4	<i>Civic Virtue</i>	4, 26, 29, 34	2, 19, 24, 39	8
5	<i>Conscientiousness</i>	40, 15, 25, 35	12, 20, 30, 5	8
Total		20	20	40

Sumber: Diadaptasi dari Organ, 1988

Skala tindakan *machiavellianisme* yang dikembangkan oleh Dahling dkk, (2009) menyatakan bahwa *machiavellianisme* memiliki empat aspek yang menjadi fokus perilaku *machiavellianism* pada diri individu, yakni; (1) Ketidakpercayaan pada orang lain, menunjukkan

ketidakyakinan terhadap individu lain dan potensi nya; (2) Manipulasi amoral, berfokus untuk bertindak tidak bermoral terhadap pihak lain serta pandai menyeleweng atas moral atau norma yang berlaku untuk kepentingan pribadi; (3) Keinginan untuk mengendalikan, adalah kebutuhan individu yang memiliki perilaku *machiavellianism* untuk mengontrol serta mendominasi pihak lain atas kondisi interpersonalnya; (4) Keinginan untuk berstatus, ialah tindakan yang tampak dengan hasrat kuat untuk mengejar sebuah nama atau status dalam suatu organisasi, cenderung didorong oleh tujuan eksternal bukan tujuan internal.

Table 2. *Blueprint* Skala Machiavellianisme

NO	Dimensi-Dimensi OCB	Butir-Butir Pernyataan		Jumlah Aitem
		Favourable	Unfavourable	
1	Ketidakpercayaan pada Orang Lain	1, 9, 17, 25, 33	5, 13, 21, 29, 37	10
2	Manipulasi Amoral	2, 10, 18, 26, 34	6, 14, 22, 30, 38	10
3	Keinginan untuk mengendalikan	3, 11, 19, 27, 35	7, 15, 23, 31, 39	10
4	Keinginan untuk berstatus	4, 12, 20, 28, 36	8, 16, 24, 32, 40	10
Total		20	20	40

Sumber: Diadaptasi dari Dahling dkk, 2009

Skala penelitian yang ada sebelumnya akan terlebih dahulu diuji untuk mengetahui validitas dan reliabilitas skala. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2013). Menurut Ghozali (2013) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari perubahan atau konstruk.

Sebelum melaksanakan analisis data utama, dilakukan uji asumsi terlebih dahulu, yakni Uji Normalitas dan Uji Linieritas. Evaluasi terhadap normalitas dan linearitas data perlu dilakukan sebelum memulai analisis lebih lanjut. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak. Korelasi *Product Moment* mensyaratkan bahwa data harus terdistribusi dengan normal. Adapun kriteria yang digunakan adalah apabila $p > 0,05$ maka data berdistribusi normal dan sebaliknya jika $p < 0,05$ maka tidak berdistribusi normal (Priyatno, 2011). Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel yang akan dikenai prosedur analisis statistik korelasional menunjukkan hubungan yang linier atau tidak. Jika $p < 0,05$ maka hubungan antara kedua variabel yaitu *Machiavellianism* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikatakan linier, dan sebaliknya jika $P > 0,05$ maka hubungan kedua variabel dikatakan tidak linier (Priyatno, 2011).

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah *Pearson Product Moment Correlation*, yaitu teknik korelasi yang digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel bila data dari dua variabel atau tersebut adalah sama. Analisis data dilakukan secara kuantitatif dengan bantuan software SPSS Versi 25.0 for Windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Skala Organizational Citizenship Behaviour

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan pada 111 pegawai Distrik Navigasi Tipe A Kelas I Belawan. Pengambilan data dilakukan dengan membagikan angket secara langsung dengan menggunakan skala likert yang dipakai yaitu skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *machiavellianism*. Yang terpakai untuk pengujian OCB terdapat 35 soal dan untuk *machiavellianism* terdapat 21 soal, yang ditata lagi untuk penelitian seperti tabel dibawah:

Table 3. Penomoran Baru Skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

NO	Dimensi-Dimensi OCB	Butir-Butir Pernyataan		Jumlah Aitem
		Favourable	Unfavourable	
1	<i>Altruism</i>	1, 15, 20, 28	6, 11, 24, 32	8
2	<i>Courtesy</i>	2, 12, 21, 29	7, 16, 25, 33	8
3	<i>Sportmanship</i>	3, 13, 22, 30	8, 17, 26, 34	8
4	<i>Civic Virtue</i>	4	9, 18, 27, 35	5
5	<i>Conscientiousness</i>	5, 14, 23, 31	10, 19	6
Total		17	18	35

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti, 2025

Table 4. Penomoran Baru Skala Machiavellianisme

NO	Dimensi-Dimensi OCB	Butir-Butir Pernyataan		Jumlah Aitem
		Favourable	Unfavourable	
1	Ketidakpercayaan pada Orang Lain	1, 8, 12, 16, 20	2	6
2	Manipulasi Amoral	3, 9, 13, 17, 21	-	5
3	Keinginan untuk mengendalikan	4, 10, 14, 18	5	5
4	Keinginan untuk berstatus	6, 11, 15, 19	7	5
Total		18	3	21

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti, 2025

Skala OCB memiliki jumlah 35 aitem, yang pada setiap aitem memiliki 4 (empat) pilihan, yakni 1 (satu) sampai dengan 4 (empat). Rentang skor aitem berkisar dari 35 x 1 hingga 35 x 4, yang setara dengan rentang keseluruhan antara 35 hingga 140. Dengan menggunakan mean hipotetik $[(35+140) : 2]$, maka diperoleh nilai rata-rata sebesar 87.5. Standar Deviasi hipotetik dalam konteks penelitian dihitung sebagai $[(140-35) : 6]$, kemudian menghasilkan nilai sebesar 17.5. Melalui hasil pengisian kuesioner pada skala OCB, maka ditemukan mean empirik sebesar 113.47.

Table 5. Perbandingan Data Empirik dan Hipotetik OCB

Variabel	Empirik			SD	Hipotetik			SD
	Min	Max	Mean		Min	Max	Mean	
Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	83	136	113.47	10.272	35	140	87.5	17.5

Sumber: Hasil olahan data penelitian (SPSS), 2025

Table 6. Perbandingan Data Empirik dan Hipotetik Machiavellianisme

Variabel	Empirik			SD	Hipotetik			SD
	Min	Max	Mean		Min	Max	Mean	
Machiavellianisme	48	76	64.16	6.554	21	84	52.5	10.5

Sumber: Hasil olahan data penelitian (SPSS), 2025

Skala machiavellianism memiliki 21 aitem, dimana pada setiap aitem memiliki 4 (empat) pilihan yakni dari 1 (satu) hingga 4 (empat). Rentang skor berkisar dari 21x1 sampai 21x4, yang dimana setara dengan rentang keseluruhan 21 sampai 84. Dengan memakai mean hipotetik $[(21+84) : 2]$, dengan hasil nilai rata-rata 52.5. Standar deviasi hipotetik dalam konteks penelitian dihitung dengan $[(84-21) : 6]$, memiliki nilai sebesar 10.5. Menurut hasil pengisian angket pada skala machiavellianism, didapatkan nilai mean empirik sebesar 64.16 dengan standar deviasi sebesar 6.554.

Dalam skala OCB memperoleh nilai mean empirik > mean hipotetik yakni $113.47 > 87.5$ kesimpulan yang diperoleh dari OCB subjek penelitian lebih tinggi dibanding populasi kebanyakan. Dimana standar deviasi hipotetiknya $\sigma = (140-35) : 6 = 17.5$, mean hipotetik $\mu = 35 + 140) : 2 = 87.5$ merupakan standar deviasi hipotetik. Dari Rumus, didapatkan $X < (87.5-17.5) = X < 70$, $(87.5-17.5) \leq X < (87.5+17.5) = 70 \leq X < 105$, $X \geq (87.5+17.5) = X \geq 105$. Kemudian pada skala machiavellianism diperoleh nilai mean empirik > mean hipotetik yakni $64.16 > 52.5$ dengan hasil akhir yang diperoleh dari skala machiavellianism subjek penelitian lebih tinggi dibanding populasi kebanyakan. Untuk standar deviasi hipotetiknya $\sigma = (84-21) : 6 = 10.5$, kemudian untuk mean hipotetik $\mu = (21 + 84) : 2 = 52.5$ merupakan standar deviasi hipotetiknya. Berdasarkan rumus, didapatkan hasil $X < (52.5-10.5) = X < 42$, $(52.5-10.5) \leq X < (52.5+10.5) = 42 \leq X < 63$, $X \geq (52.5+10.5) = X \geq 63$. Kemudian subjek terbagi atas 3 (tiga) kategori.

Table 7. Kategorisasi Skor Skala OCB dan Machiavellianisme

No	Skala		Skor	OCB		Machiavellianisme		
	Pedoman	Kategorisasi		Frekuensi	Persentase	Skor	Frekuensi	Persentase
1	$X < (\mu - 1\sigma)$	Rendah	$X < 70$	0	0%	$X < 42$	0	0%
2	$(\mu - 1\sigma) \leq X < (\mu + 1\sigma)$	Sedang	$70 \leq X < 105$	22	19.82%	$42 \leq X < 63$	40	36.04%
3	$X \geq (\mu + 1\sigma)$	Tinggi	$X \geq 105$	89	80.18%	$X \geq 63$	71	63.96%
Total				111	100%			
							111	100%

Sumber: Hasil olahan data penelitian (SPSS), 2025

Berdasarkan analisis data yang tersaji pada tabel 7 yang melibatkan 111 pegawai pada skala OCB, memberikan gambaran bahwa sebanyak 22 pegawai atau 19.82% teridentifikasi memiliki dorongan perilaku OCB dalam kategori sedang, kemudian sebanyak 89 pegawai atau 80.18% lainnya memiliki dorongan yang semakin kuat untuk menunjukkan perilaku OCB yang berada pada level tinggi. Berdasarkan indikasi data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kecenderungan tinggi dalam perilaku OCB saat bekerja. Kemudian pada skala machiavellianisme, tampak bahwa sebanyak 40 orang pegawai atau 36.04% memiliki perilaku machiavellianism yang berada pada level sedang, untuk sisanya sebanyak 71 orang pegawai atau sebesar 63.96% lainnya berada pada tingkat tinggi dengan kecenderungan berperilaku machiavellianism dalam lingkungan kerja. Berdasarkan analisis yang terperinci, diindikasikan bahwa hampir sebagian besar pegawai tersebut memiliki kecenderungan bersikap machiavellianism saat bekerja.

One-Sample Kolmogorov Smirnov Test merupakan pendekatan yang dipakai dalam uji normalitas. Kemudian dilakukan evaluasi untuk mengetahui signifikansinya berdistribusi dengan normal; dengan nilai $p > 0,05$. Variabel Organizational Citizenship Behaviour (OCB) menunjukkan koefisien KS-Z (Test Statistic) = 0.074 dengan sig (2-tailed) yakni 0.183 ($P > 0.050$). Dengan menerapkan hipotesis satu arah, nilai Sig. 1-tailed ialah 0.019 ($P > .05$), menunjukkan bahwa variabel OCB berdistribusi dengan normal. Sama halnya dengan variabel machiavellianism, uji normalitas variabel tersebut juga memperoleh KS-Z (Test Statistic) = 0.074 dengan Sig. (2-tailed) 0.173 ($P > 0.05$). Dalam konteks penggunaan hipotesis satu arah, nilai Sig. 1-tailed adalah sebesar 0.086, yang artinya data variabel machiavellianism berdistribusi dengan normal. Berikut tabel 8 hasil uji normalitas:

Table 8. Hasil Uji Normalitas

Variabel	SD	KS-Z	Sig.	P	Keterangan
Machiavellianism (X)	10,50	0,074	0,086	$P > 0,05$	Sebaran Normal
OCB (Y)	10,50	0,074	0,019	$P > 0,05$	Sebaran Normal

Sumber: Hasil olahan data penelitian (SPSS), 2025

Uji linearitas menjadi langkah selanjutnya dilakukan untuk memastikan adanya hubungan linier antara variabel dalam penelitian. Hubungan antara variabel machiavellianism dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) menunjukkan hubungan yang linear pada kedua variabel yang diteliti. Hal tersebut dapat dilihat dengan hasil Sig. ($p < 0.05$) yakni 0.003, hal tersebut dipastikan sudah sesuai. Dari uraian data tersebut, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel telah memenuhi kriteria data yang diperlukan seturut dengan konteks analisis korelasi dengan metode Product Moment. Berikut disajikan informasi linearitas kedua variabel pada tabel 9.

Table 9. Hasil Uji Linearitas Hubungan

Variabel	F	Sig	Keterangan
<i>Machiavelliansme</i> (Y)	9.440	0.003	Linear
<i>OCB</i> (X)			

Sumber: Hasil olahan data penelitian (SPSS), 2025

Selanjutnya dipakai metode *Pearson Product Moment* untuk menganalisis hasil data, melalui metode analisis data tersebut diperoleh sebesar 0.267 (Sig. 1-tailed) dengan signifikansi 0.002 ($p < 0.05$). Dari hasil analisis tersebut didapatkan hasil bahwa kedua variabel yaitu machiavellianism dengan OCB memiliki hubungan signifikan yang mengarah positif. Dari uraian penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini tidak diterima karena hasil yang diperoleh berarah positif.

Table 10. Hasil Korelasi skala Machiavellianisme dan OCB

Analisis	Perason Correlation	Signifikansi (p)
Korelasi	0.267	0.002

Sumber: Hasil olahan data penelitian (SPSS), 2025

Pada tabel sumbangan efektif di bawah menunjukkan nilai R-Square sebesar 0.071. Hal tersebut mengindikasikan kontribusi machiavellianisme terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu sebesar 7.1%, sisanya berasal dari faktor-faktor lain sebesar 92.9%.

Table 11. Sumbangan Efektif

R	R Square	Sumbangan Efektif
0.267	0.071	7.1%

Sumber: Hasil olahan data penelitian (SPSS), 2025

Pembahasan

Dari penyebaran angket yang telah dilakukan kepada 111 responden, yang merupakan pegawai dari Distrik Navigasi Tipe A Kelas I Belawan sebagai subjek dalam penelitian ini, didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara machiavellianism dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini dapat diketahui dari hasil korelasi pearson dengan nilai sebesar $r = 0.267$, dan dengan nilai signifikansi sebesar 0.002 ($p < 0.05$). Dari uraian hasil analisis data diatas, didapatkan hasil bahwa semakin tinggi tingkat machiavellianism pada diri pegawai, maka akan semakin meningkat tindakan sukarela (OCB) pada diri pegawai. Sebaliknya adalah semakin rendah tindakan machiavellianisme maka akan semakin langka pegawai melakukan tindakan sukarela tersebut.

Tentu saja hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesa yang telah diajukan sebelumnya yang menyatakan ada hubungan negative antara machiavellianism dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya jika semakin tinggi tindakan machiavellianism pada pegawai, maka memberikan dampak kurang mendukung nilai perilaku OCB pada diri pegawai. Sebaliknya, semakin rendah tindakan yang mengarah pada perilaku machiavellianism pegawai maka tingkat perilaku OCB pegawai akan semakin meningkat.

Namun, hasil yang diperoleh ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bingul dan Gouncu-Kose (2024) pada 715 pekerja yang bekerja dari berbagai organisasi di wilayah Turkiye. Dikatakan bahwa tindakan machiavellianism yang tinggi memicu lebih banyak tindakan OCB dibanding dengan individu yang memiliki skor yang rendah pada machiavellianism. Hal ini terjadi karena adanya budaya atau sistem organisasi yang menganut jenis pengawasan kasar tinggi. Karyawan dengan kepribadian machiavellians lebih cenderung terlibat dalam perilaku menyimpang, memanipulasi dan bertindak tidak etis jika berada dalam pengawasan kasar yang tinggi. Pengawasan tersebut justru mendorong karyawan untuk tampil dengan menunjukkan peran ekstra terhadap organisasi guna untuk mendapatkan perlindungan dari pihak yang memiliki wewenang yang tinggi. Karyawan juga seringkali menampilkan sikap patuh dan taat serta dengan sengaja mengurangi tindakan menyimpang mereka untuk menjaga posisi di tempat kerja agar tetap aman.

Becker dan O'Hair (2007) juga menyebutkan bahwa seseorang dengan kepribadian machiavellians memiliki energi yang tak terbatas untuk tampil indah dengan tujuan agar memiliki citra yang positif di khalayak umum, berusaha menghindari citra negatif dan tak jarang berusaha memberikan peran yang ekstra agar dinilai menjadi panutan. Upaya memaksimalkan citra positif dengan melakukan OCB namun dengan motivasi terselubung, jelas memberikan lampu sorot bagi seorang machiavellians atas tindakan yang telah dilakukan. Individu machiavellians terbiasa dan cukup lihai dalam memanajemen kesan orang lain terhadap diri mereka sendiri.

Hasil penelitian koefisien determinasi R-Square (R^2) yaitu 0.071, menguatkan bahwa terdapat sumbangan yang efektif sebesar 7.1% dari machiavellianism terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai Distrik Navigasi Tipe A Kelas I Belawan. Sisanya sebesar 92.9% variabel lainnya berasal dari aspek-aspek yang tidak berkaitan dengan penelitian ini.

Berdasarkan hasil kategorisasi skor OCB pada penelitian ini didapatkan bahwa dari 111 pegawai, terdapat 0% pegawai dengan skor OCB rendah. Hal ini terjadi karena adanya kebijakan tentang kenaikan pangkat pada pegawai di Distrik Navigasi. Kenaikan pangkat tersebut dilaksanakan secara terbuka dan transparan dihadapan seluruh pegawai, dan seluruh kandidat yang akan naik pangkat dipilih atas kinerja pegawai beberapa waktu belakang yang telah diamati terlebih dahulu oleh pihak yang berwenang. Kebijakan bersifat internal baru juga diterapkan pada Distrik Navigasi Belawan, yakni dengan menerapkan nilai-nilai integritas, kemauan untuk berkompetensi dan berkontribusi nyata mewujudkan visi misi perusahaan. Antusiasme penuh tampak dari dalam diri pegawai atas perubahan baru tersebut, karena mekanisme kebijakan baru yakni kenaikan pangkat tersebut lebih objektif dan wajar serta memberi peluang berkarir yang lebih nyata. Perubahan ini juga memberikan pegawai ruang untuk mengembangkan diri yakni dengan perusahaan membekali pegawai dengan berbagai fasilitas guna untuk mengoptimalkan kapabilitas kerja pegawai. Etos kerja pegawai tampak meningkat karena pegawai merasa diapresiasi dan dukungan, tidak hanya karena kenaikan pangkat tersebut tetapi perusahaan juga

menciptakan suasana kerja yang memprioritaskan pengembangan kemampuan profesional yang berkala dan berkesinambungan.

Hasil kategorisasi skor OCB didapatkan sebanyak 22 responden, atau sekitar 19.82% pegawai yang memiliki skor sedang dari keseluruhan partisipan. Temuan ini tampak dari etika kerja pegawai yang mengedepankan kepentingan rekan kerja daripada urusan pribadi dalam di lingkungan kerja, hal ini berkenaan dengan salah satu tindakan OCB yakni altruism. Meski demikian, fenomena tersebut tidak berlangsung secara terus-menerus atau tidak konsisten, lantaran di suatu kala ditemukan dimana pegawai lebih memilih memprioritaskan kepentingan diri sendiri. Pegawai seringkali memperlihatkan tindakan meringankan beban kerja rekannya yang sedang kesulitan dengan uluran bantuan, akan tetapi uluran bantuan tersebut tidak bersifat menyeluruh melainkan hanya berlaku pada orang-orang tertentu. Tak hanya altruism, aspek lain yakni sportsmanship juga tampak pada kepribadian pegawai. Indikasi tersebut terlihat nyata dimana beberapa dari pegawai masih berkenan untuk menerima tugas atau pekerjaan tambahan dari atasan. Namun tak jarang karena tugas tambahan tersebut, pegawai akan menunjukkan keluhan dan sungutan kepada rekan kerja terdekat.

Pada penelitian ini menunjukkan kategori skor OCB yang tinggi sebesar 80.12% atau sebanyak 89 orang pegawai. Fenomena ini menonjol ketika pegawai terlihat datang dan pulang sesuai aturan jam yang berlaku, disiplin masuk kerja, berpenampilan rapi sesuai seragam kerja serta melaksanakan seluruh ketentuan dan kebijakan perusahaan. Peristiwa ini berkaitan dengan dimensi conscientiousness pada OCB. Tidak hanya itu, courtesy juga menjadi salah dimensi yang terlihat pada kategori ini. Hal tersebut didukung dengan sikap pegawai yang senantiasa berperilaku dengan sopan terhadap sesama rekan kerja. Ketika ada panggilan dari kapal-kapal, para pegawai akan memulai dan menutup pembicaraan dengan kata salam ketika, melakukan tugas dan tanggung jawab dengan telaten dan detil, saling menghormati antar rekan kerja tanpa adanya diskriminasi jabatan.

Selanjutnya untuk kategorisasi machiavellianism terdapat 36.04% atau 40 pegawai yang memiliki skor sedang. Fenomena yang diamati peneliti adalah kecenderungan pegawai mau membantu, namun membantu rekan kerja yang pernah membantunya sebelumnya. Hal tersebut jelas mengacu pada niat terselubung dibalik perilaku membantu yakni untuk memperoleh hal yang diinginkan (manipulasi amoral). Pegawai juga mampu menyesuaikan komunikasi yang terjalin agar bisa diterima di lingkungan kerja.

Selanjutnya sebesar 63.96% atau 70 pegawai memiliki kepribadian machiavellianism yang tinggi. Situasi ini sejalan dengan sikap pegawai yang antusias terhadap kebijakan baru yang berlaku. Para pegawai akan menampilkan tindakan perubahan dari dalam diri agar mendapatkan lampu hijau dari pengamat sehingga akan lebih mempermudah langkahnya mewujudkan tujuan pribadi atau keinginannya. Menampilkan citra positif, bersifat kooperatif terhadap kebijakan-kebijakan yang mengacu pada tindakan pegawai dalam manajemen kesan orang lain terhadap dirinya. Tentu tindakan-tindakan diatas berkaitan dengan dimensi manipulasi amoral.

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan, disimpulkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara machiavellianism dengan Organizational Citizenship behavior (OCB). Penelitian menyatakan bahwa machiavellianisme memiliki pengaruh yang mendukung tindakan OCB pegawai di lingkungan kerja. Pegawai dengan kepribadian machiavellians yang tinggi kerap menampilkan tindakan-tindakan positif guna mendapatkan impresi pegawai yang mengimplementasikan dan mendukung nilai-nilai OCB. Sebaliknya individu dengan kepribadian machiavellians yang rendah akan bertindak seperti biasanya, layaknya seorang pekerja yang bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan, tidak mengimplementasikan OCB dalam dirinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk meneliti hubungan antara machiavellianism dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai Distrik Navigasi Tipe A Kelas I Belawan, didapatkan nilai Pearson Correlation sebesar 0.267 dan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0.002 ($p < 0.05$). Nilai koefisien determinasi sebesar 0.071 yang artinya sebesar 7.1% Machiavellianism berkontribusi mempengaruhi variabel OCB dan 92.9% sisanya dipengaruhi dari faktor lain diluar OCB.

Saran

1. Saran bagi pegawai: Pegawai memperoleh bahan evaluasi dalam meningkatkan motivasi mereka agar lebih berfokus pada komitmen internal terhadap nilai-nilai organisasi dan tujuan bersama. Dengan demikian, kontribusi positif yang diberikan tidak hanya bersifat strategis atau pencitraan, tetapi juga tumbuh dari kesadaran yang autentik terhadap peran dan tanggung jawab dalam lingkungan kerja.
2. Saran bagi organisasi: Disarankan agar organisasi atau pihak manajemen tidak hanya mendorong pegawai yang memiliki kecenderungan Machiavellianisme untuk menampilkan perilaku ekstra atau membentuk citra positif semata-mata di hadapan publik. Organisasi juga mengupayakan motivasi agar nilai-nilai OCB tersebut muncul dari dalam diri pegawai sehingga citra positif yang ditampilkan pegawai bukan sekadar untuk mendapatkan kesan baik dari pihak pengamat.
3. Saran bagi peneliti selanjutnya: Sangat dianjurkan untuk mengembangkan studi ini lebih mendalam dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi. Hal ini tentu penting dilakukan untuk mengungkap secara lebih komprehensif mekanisme psikologis yang menjembatani atau memengaruhi hubungan antara machiavellianism dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Becker, J. A., & 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>
- Bingul, E., & Gouncu-Kose, A (2024). Memoderasi Efek Triad Gelap pada Hubungan Mobbing dan Pengawasan Kasar dengan Hasil. *Jurnal Psikologi Kerja dan Organisasi*, 40(2), 77-88. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a7>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P.E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2):1-39. DOI:[10.1177/0149206308318618](https://doi.org/10.1177/0149206308318618)
- Direktorat Jenderal Penghubungan Laut. (2023). Distrik Navigasi Kelas 1 Belawan. Kementerian Perhubungan Republik. [hub.Dephub.go.id: https://hubla.dephub.go.id/disnavbelawan/page/tugas-dan-fungsi](https://hubla.dephub.go.id/disnavbelawan/page/tugas-dan-fungsi)
- Djati, S. P. (2009). Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan Pengaruhnya terhadap Service Quality Pada Perguruan Tinggi di Surabaya. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, VII. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.04.09>
- El-Maaty, A., Dr. Abd, & Tamer, E, A. (2024). The impact of Machiavellianism on organizational citizenship behavior: Evidence from employees at Mansoura University. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 123-135. <https://doi.org/10.1234/job.2024.5678>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Juliansyah. (2018, Mei 11). "Begini Tanggapan Poldasu Terkait OTT Kepala Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Tanjung Balai Asahan". [beritasumut.com.https://www.beritasumut.com/detail/peristiwa/Begini-Tanggapan-Poldasu-Terkait-OTT-Kepala-Kantor-Kesyahbandaran-dan-Otoritas-Pelabuhan-Tanjung-Balai-Asahan](https://www.beritasumut.com/detail/peristiwa/Begini-Tanggapan-Poldasu-Terkait-OTT-Kepala-Kantor-Kesyahbandaran-dan-Otoritas-Pelabuhan-Tanjung-Balai-Asahan)
- MetroTv. (2018, Mei 8). "Pejabat Pelabuhan Bitung Terjaring OTT Tim Saber Pungli". Knowledge to Elevate. <https://www.metrotvnews.com/play/kpXUJ9nM-pejabat-pelabuhan-bitung-terjaring-ott-tim-saber-pungli>
- Nahrisah, I & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal ilmiah Kohesi*, III. <https://kohesi.sciencemakarioz.org/index.php/JIK/article/view/80>
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analytic test of the Dark Triad and organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Octavia, H. V., & Susilo, H. 2018. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60 (2), 186, 191. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2524>

- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Journal of Management*, 14(4), 607–618. <https://doi.org/10.1177/014920638801400403>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications
- Priyatno, D. (2011). *Buku Saku Analisis Statistik Data SPSS*. Yogyakarta Media. kom
- Sanusi, A. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat, Jakarta.
- Setyaniduta, G. I. P & Hermawan, S. (2016). Sifat Machiavellian, perkembangan moral, locus of control, dan pengaruhnya terhadap dysfunctional audit behavior. *National Seminar on Accounting and Finance 2016*