

## Menelusuri Personaliti Triad Gelap: Kuasa, Manipulasi, dan Implikasi dalam Kehidupan

*Exploring the Dark Triad Personality: Power, Manipulation,  
and Implications in Life*

SITI NORAFIZAN JALALUDDIN, FARIZA MD SHAM  
& NURUL-AZZA ABDULLAH\*

Received: 12-6-2025 /Accepted: 1-10-2025

### ABSTRAK

*Personaliti Triad Gelap, iaitu narsisisme, Machiavellianisme dan psikopati, terus menjadi fokus utama dalam psikologi kerana pengaruhnya yang meluas dalam konteks sosial dan organisasi. Namun, sebahagian besar kajian terdahulu tertumpu pada budaya Barat berasaskan individualisme, sedangkan penyelidikan yang menilai fenomena ini dalam kerangka budaya kolektivistik serta perspektif kerohanian masih terhad. Kajian ini bertujuan menganalisis ciri, dinamika dan implikasi Triad Gelap dengan mengintegrasikan perspektif psikologi Barat dan kerangka kerohanian Islam. Pendekatan analisis dokumen dan sorotan kepustakaan digunakan, melibatkan 100 rujukan daripada artikel jurnal terindeks, buku akademik, prosiding dan kajian tempatan. Dapatan menunjukkan bahawa individu dengan ciri Triad Gelap cenderung mencapai kejayaan dalam persekitaran kompetitif melalui manipulasi, kawalan situasi, serta pengaruh interpersonal. Walau bagaimanapun, kesan negatif turut ketara, termasuk peningkatan konflik dalaman, tekanan kerja tinggi dan pengabaian prinsip etika. Penyelidikan ini juga mengenal pasti potensi positif tertentu, seperti karisma narsis dan keupayaan berstrategi Machiavellian, yang boleh dimanfaatkan jika dikawal oleh nilai budaya, agama dan etika organisasi. Cadangan kajian masa hadapan termasuk penggunaan analisis profil laten, reka bentuk longitudinal, serta intervensi berasaskan kecerdasan emosi dan tazkiyah al-nafs, iaitu penyucian jiwa. Dari segi dasar, hasil kajian ini relevan dengan agenda pembangunan modal insan di bawah RMK-13, PPPM 2013–2025, Malaysia MADANI dan Pelan Integriti Nasional. Kesimpulannya, Triad Gelap bukan semata-mata sifat negatif, tetapi dimensi kompleks yang menuntut pendekatan kritis, kontekstual dan integratif untuk mengurangkan kesan toksik sambil mengoptimumkan potensi konstruktif.*

*Kata kunci: Personaliti Triad Gelap; narsisisme; Machiavellianisme; psikopati; organisasi*

### ABSTRACT

*The Dark Triad of personality, narcissism, Machiavellianism and psychopathy remains a central focus in psychology due to its profound impact on social and organizational contexts. However, much of the existing research emphasizes Western, individualistic settings, while studies addressing collectivistic cultures and spiritual perspectives remain limited. This study analyses the traits, dynamics and implications of the Dark Triad by integrating Western psychological perspectives with Islamic spiritual frameworks. Using document analysis and literature review, the study draws on 100 references, including indexed journal articles, academic books, proceedings and local studies. Findings indicate that individuals high in Dark Triad traits often succeed in competitive environments through manipulation, situational control and interpersonal influence. Yet, negative outcomes such as workplace conflict, heightened stress and ethical disregard remain evident. Importantly, the study also highlights constructive elements, such as narcissistic charisma and Machiavellian strategic ability, which can be redirected positively when moderated by cultural norms, moral values, and organizational ethics. Future research should incorporate latent profile analysis, longitudinal designs and interventions emphasizing emotional intelligence and tazkiyah al-nafs, or purification of the soul, to balance risk with adaptive potential. At the policy level, these findings align with Malaysia's human capital development initiatives under RMK-13, the Malaysia Education Blueprint 2013–2025, the Malaysia MADANI framework, and the National Integrity Plan. By situating the Dark Triad within both psychological and spiritual paradigms, this study underscores that these traits should not be viewed as inherently destructive, but as dynamic dimensions that can be critically and strategically managed to mitigate toxic effects while leveraging adaptive strengths.*

*Keywords: Dark Triad Personality; narcissism; Machiavellianism; psychopathy; organization*

## PENGENALAN

Personaliti manusia merupakan aspek kompleks yang mempengaruhi tingkah laku dan interaksi sosial. Kajian psikologi tradisional cenderung menumpukan kepada personaliti positif seperti keterbukaan, kesungguhan dan keperibadian yang baik, selaras dengan Model Lima Faktor (*Big Five Personality Traits*) yang sering digunakan sebagai asas dalam memahami tingkah laku manusia (Costa & McCrae, 1992). Model ini telah menjadi asas kepada banyak kajian yang mengaitkan personaliti positif dengan kejayaan kerjaya, kesejahteraan psikologi dan hubungan sosial yang sihat (John et al., 2008).

Dalam dekad kebelakangan ini, terdapat peningkatan ketara dalam kajian mengenai personaliti gelap, terutamanya konsep Triad Gelap (*Dark Triad*) yang diperkenalkan oleh Paulhus dan Williams (2002). Konsep ini merangkumi narsisme, Machiavellianisme dan psikopati, yang sering dikaitkan dengan ciri-ciri seperti manipulasi, kurangnya empati dan kecenderungan eksploitasi dalam hubungan sosial (Furnham et al., 2013).

Namun, kajian mengenai personaliti negatif sebenarnya bukan sesuatu yang baharu. Ia telah muncul seawal abad ke-19, dengan tulisan Kraepelin dan Diefendorf (1907) yang membincangkan personaliti yang terganggu, termasuk ketidakwarasan moral yang melibatkan keganasan dan kurangnya perasaan simpati, ketidakstabilan emosi iaitu perubahan perasaan yang mendadak, serta penipuan morbid yang melibatkan kemahiran menipu yang luar biasa (Harms & Spain, 2015). Ketiga-tiga ciri klasik ini kini diterjemahkan dalam kajian kontemporari sebagai komponen utama Triad Gelap, yang menggambarkan bagaimana elemen-elemen personaliti negatif ini telah lama dikaji, tetapi kini diberi pendekatan yang lebih sistematik oleh ahli psikologi moden.

Paulhus dan Williams (2002) memperkenalkan konsep personaliti Triad Gelap dua dekad yang lalu, dengan membezakan tiga trait negatif ini daripada gangguan personaliti klinikal yang lebih kritikal. Machiavellianisme dicirikan oleh sikap manipulatif dan strategi licik untuk mencapai matlamat peribadi, narsisme melibatkan keyakinan diri yang berlebihan dan keinginan untuk mendapat pengiktirafan, sementara psikopati subklinikal dicirikan oleh impulsiviti dan kekurangan empati (Nübold et al., 2017). Tidak seperti gangguan personaliti klinikal, personaliti Triad Gelap ini wujud dalam kalangan individu normal dan boleh ditemui dalam pelbagai konteks sosial, termasuk dunia pekerjaan, politik dan hubungan interpersonal.

Personaliti Triad Gelap; narsisme, Machiavellianisme dan psikopati, sering dikaitkan dengan individu yang berpengaruh dalam sejarah, terutamanya pemimpin politik dan tokoh korporat yang mencapai kejayaan melalui manipulasi, kekejaman dan daya tarikan karismatik. Antara legenda tokoh tersohor yang mempamerkan trait personaliti Triad Gelap adalah Adolf Hitler (1889–1945), iaitu merupakan pemimpin Parti Nazi, Canselor Jerman (1933–1945) dan Führer Jerman (1934–1945). Adolf Hitler sering dikaitkan dengan Personaliti Triad Gelap; narsisme, Machiavellianisme dan psikopati, yang membentuk kepimpinannya sebagai manipulatif dan agresif. Hitler memiliki ciri narsisme yang tinggi, iaitu keyakinan diri yang melampau, obsesi terhadap imej diri, serta kepercayaan bahawa beliau ditakdirkan untuk memimpin Jerman. Beliau juga seorang pemidato yang berkarisma, menggunakan daya tarikannya untuk mempengaruhi rakyat dan membentuk imej sebagai pemimpin unggul (Jones & Paulhus, 2014). Hitler juga terkenal dengan manipulasi strategik dan eksploitasi politik, termasuk memperdayakan pihak lawan dan menggunakan strategi "divide and conquer" dalam partinya sendiri untuk mengekalkan kuasa (Christie & Geis, 1970). Ini merupakan ciri Machiavellianisme yang sangat ketara yang dipamerkan oleh Hitler. Hitler juga menunjukkan ciri psikopati, iaitu kurang empati

dan ketidaksensitifan emosi, terutama dalam Holocaust, serta keberanian mengambil risiko ekstrem, seperti dalam Operasi Barbarossa yang akhirnya membawa kepada kejatuhannya (Hare, 2003). Gabungan ketiga-tiga sifat ini membentuk kepimpinan Hitler yang autoritarian, penuh dengan karisma, manipulasi dan kekejaman.

Selain Adolf Hitler, pemimpin-pemimpin dunia yang terpalit dengan personaliti Triad Gelap adalah, Joseph Stalin (1878–1953), pimpinan diktator Kesatuan Soviet dari 1924 hingga 1953 yang terkenal dengan pemerintahan kuku besi, paranoia politik dan tindakan kejam terhadap musuh politiknya (Montefiore, 2007; Service, 2004; Tucker, 1973); dan Mao Zedong (1893–1976) pengasas Republik Rakyat China. Mao dikenali kerana ideologi komunisnya dan kepimpinan autoritarian serta program sosial dan ekonomi yang membawa kepada kemusnahan besar-besaran (Chang & Halliday, 2005; Dikötter, 2010; Schram, 1989). Mao menunjukkan keperibadian narsistik dan psikopatik yang mengabaikan penderitaan rakyat demi mengekalkan kuasa. Manipulasi politiknya memastikan cengkaman mutlak ke atas China, tetapi dengan pengorbanan nilai kemanusiaan, antaranya menyebabkan kebuluran yang membunuh lebih 30 juta rakyatnya (Dikötter, 2010).

Selain itu, Niccolò Machiavelli (1469–1527) ialah seorang pemikir politik Itali yang sering dikaitkan dengan konsep Machiavellianisme, salah satu komponen utama personaliti Triad Gelap. Walaupun beliau tidak dianggap sebagai seorang pemimpin seperti Stalin atau Mao, pemikirannya dalam politik menjadikan figura utama dalam memahami ciri Machiavellianisme dalam konteks kepimpinan dan strategi kuasa, terutama melalui karya terkenalnya iaitu *Il Principe (The Prince)*. Dalam *The Prince*, beliau memperincikan strategi kuasa dan politik yang menekankan manipulasi, tipu daya dan keperluan untuk mengabaikan nilai moral demi kelangsungan kuasa (Machiavelli, 1532/2008). Antara prinsip yang diketengahkan dalam karya tersebut berkisar kepada keperluan untuk menipu bagi mencapai matlamat dengan mengeneipkan etika dan moral, serta anggapan lebih baik ditakuti daripada disayangi, kerana ketakutan menjamin kepatuhan yang lebih kukuh (Machiavelli, 1532/2008). Konsep ini menunjukkan bahawa Machiavelli melihat kepimpinan sebagai satu permainan strategik tanpa ruang untuk belas kasihan yang mencerminkan ciri-ciri utama Machiavellianisme dalam personaliti Triad Gelap (Jones & Paulhus, 2014).

Walaupun Machiavelli hidup pada abad ke-16, pemikirannya terus mempengaruhi pemimpin moden dan dunia korporat. Antara contoh pemimpin dengan sifat Machiavellian yang dikaji dalam kajian kontemporari termasuklah Vladimir Putin, yang digambarkan sebagai seorang pemimpin yang bijak memanipulasi situasi geopolitik untuk mengekalkan kuasa (Hill & Gaddy, 2015); Steve Jobs, mempunyai keupayaan luar biasa untuk membaca dan mengawal individu di sekelilingnya, walaupun dalam konteks yang lebih inovatif (Isaacson, 2011); serta Frank Underwood dalam *House of Cards*. Walaupun watak fiksiyen, Frank Underwood mencerminkan strategi Machiavellianisme dalam politik Amerika, yang disasarkan untuk mencapai kuasa (Kellerman, 2018).

Memahami personaliti gelap dalam kepimpinan boleh membantu mengelakkan kepimpinan toksik daripada berulang serta mengenalpasti corak kepimpinan berbahaya dalam dunia moden. Tokoh-tokoh yang telah dikupas di atas, menunjukkan bagaimana ciri-ciri personaliti Triad Gelap boleh menjadi ancaman. Walaupun sifat-sifat ini boleh membawa kepada kejayaan dalam politik dan perniagaan, ia juga sering membawa kesan destruktif kepada organisasi. Kefahaman yang mendalam tentang personaliti Triad Gelap membolehkan pekerja lebih berhati-hati dalam menilai pemimpin serta mengelakkan obsesi yang berlebihan terhadap individu yang berkarisma tetapi berbahaya.

Kini, kajian kontemporari semakin menumpukan kepada Triad Gelap berbanding model personaliti klasik yang positif, seperti Model Lima Faktor (*Big Five Personality Traits*) oleh Goldberg (1993) dan Model Enam Faktor (*HEXACO Model*) oleh Ashton dan Lee (2001, 2005). Walaupun begitu, personaliti Triad Gelap masih boleh dianalisis dalam kerangka model-model ini, kerana ia dikategorikan di bawah model *interpersonal circumplex*, yang menggambarkan hubungan antara trait interpersonal positif dan trait negatif dalam spektrum yang lebih luas (Furnham et al., 2013). Interpersonal Circumplex (IPC) ialah model dua dimensi yang memetakan trait interpersonal berdasarkan dominasi-submisif (dimensi kawalan) dan persahabatan-permusuhan (dimensi kasih sayang). Dalam model ini, individu dengan personaliti Triad Gelap sering berada di kuadran dominasi-permusuhan, yang menggambarkan kecenderungan mereka untuk mengawal orang lain melalui taktik manipulasi dan agresif, berbanding membina hubungan sosial yang sihat (Wright & Locke, 2021).

Dalam hal ini, berdasarkan kajian-kajian terdahulu, wujud keperluan yang semakin mendesak untuk meneliti personaliti Triad Gelap dengan lebih mendalam, memandangkan implikasinya yang serius dan berpotensi membawa kemudaratan kepada individu mahupun masyarakat. Walaupun literatur global semakin berkembang, kajian yang meneliti dinamika Triad Gelap daripada perspektif kerohanian masih terhad, khususnya dalam konteks budaya dan agama. Justeru, kajian ini bertujuan mengupas secara kritis ciri-ciri personaliti Triad Gelap, menelusuri perkembangan penyelidikan terdahulu, serta menilai implikasinya terhadap pelbagai dimensi kehidupan, termasuk hubungan sosial, kesejahteraan psikologi dan dinamika organisasi.

## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis dokumen dan sorotan kepustakaan bagi memperoleh maklumat serta pandangan yang holistik dan komprehensif berhubung konstruk personaliti Triad Gelap. Pendekatan ini dipilih kerana sesuai untuk mengumpulkan, menilai dan menyintesis pengetahuan sedia ada dalam bidang psikologi dan kepimpinan, seterusnya membina asas konseptual yang kukuh (Creswell & Creswell, 2018).

## ANALISIS DOKUMEN

Kaedah analisis dokumen diaplikasikan bagi meneliti kandungan teks bertulis yang berkaitan dengan personaliti Triad Gelap. Bahan yang dianalisis merangkumi artikel jurnal berindeks, buku akademik, laporan penyelidikan dan dokumen rasmi. Proses analisis dilaksanakan secara sistematik melalui beberapa langkah utama.

Pertama, pemilihan dokumen dilakukan berdasarkan kesesuaian dengan objektif kajian, dengan memastikan hanya sumber yang relevan, sahih dan berautoriti dipilih untuk menjamin kredibiliti dapatan (Merriam & Tisdell, 2016). Kedua, analisis kandungan dijalankan terhadap dokumen yang dipilih, di mana teks dianalisis secara mendalam untuk mengenal pasti tema, corak, serta makna yang tersirat (Krippendorff, 2018). Ketiga, triangulasi data dilaksanakan dengan membandingkan dapatan daripada pelbagai sumber bagi meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan analisis (Bowen, 2009; Creswell & Creswell, 2018). Pendekatan ini membolehkan kajian meneliti tema utama dan pola konseptual yang berkaitan dengan narsisme, Machiavellianisme dan psikopati secara lebih kritis.

## SOROTAN KEPUSTAKAAN

Sorotan kepustakaan memberi fokus kepada kajian terdahulu yang menjadi asas kepada perkembangan konsep Triad Gelap. Bahan rujukan diperoleh daripada pelbagai pangkalan data akademik utama termasuk Google Scholar, Scopus, Web of Science, EBSCOhost, ProQuest, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald, SAGE Journals, serta APA PsycINFO. Carian literatur dilakukan menggunakan kata kunci seperti Dark Triad, narcissism, Machiavellianism, psychopathy, *leadership* dan *organizational behavior*.

Carian ini melibatkan kajian seminal Paulhus dan Williams (2002) yang memperkenalkan konsep Triad Gelap, serta penyelidikan kontemporari dalam konteks kepimpinan dan organisasi (misalnya Jonason & Webster, 2010; Furnham & Treglown, 2021) dan juga sosial serta masyarakat (Braig, Gonzalez Avilés & Neyer, 2025).

Secara keseluruhan, sebanyak 100 rujukan telah dianalisis, terdiri daripada artikel jurnal terindeks, buku akademik dan bahan lain termasuk prosiding, tesis dan manuskrip penyelidikan. Artikel jurnal dipilih kerana menawarkan bukti empirikal dan dapatan terkini berkaitan personaliti Triad Gelap, manakala buku akademik digunakan untuk memperkukuh asas teori dan kerangka konseptual. Sumber lain pula, khususnya kajian tempatan, memberikan konteks budaya Malaysia, sekali gus memastikan analisis lebih kontekstual dan seimbang antara perspektif global serta lokal.

Pendekatan ini juga mencerminkan prinsip triangulasi sumber, iaitu menggabungkan literatur klasik dan kontemporari, kajian antarabangsa dan tempatan, serta teori psikologi Barat dengan kerangka kerohanian Islam. Dengan itu, sorotan ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga kritis kerana menilai kekuatan dan kelemahan instrumen, membandingkan konteks budaya, serta meneliti jurang kajian sedia ada.

Secara keseluruhannya, sorotan ini memberikan gambaran holistik mengenai implikasi personaliti Triad Gelap dalam kepimpinan, organisasi dan hubungan sosial, di samping membantu mengenal pasti ruang penyelidikan baharu yang wajar diterokai oleh kajian akan datang.

## HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Dalam kajian psikologi, konsep personaliti Triad Gelap (*Dark Triad Personality*) merangkumi tiga sifat utama yang sering dikaitkan dengan manipulasi sosial dan kecenderungan eksploitasi, iaitu narsisme, Machiavellianisme dan psikopati. Walaupun konsep ini telah lama dikaji, penyelidikan terkini mendapati bahawa ketiga-tiga trait ini mempunyai hubungan kompleks dengan pelbagai aspek kehidupan, termasuk kepimpinan, hubungan sosial dan tingkah laku organisasi (Lainidi et al., 2023).

### DIMENSI PERSONALITI TRIAD GELAP

Narsisisme dilihat sebagai individu yang cintakan diri sendiri, mementingkan keagungan, hak, penguasaan dan keunggulan diri (Raskin & Hall, 1979; Paulhus & Williams, 2002). Personaliti narsistik subklinikal termasuklah ciri-ciri berasaskan kepentingan dan keunikan diri, fantasi kejayaan tanpa had, menuntut perhatian yang berterusan, mengharapkan bantuan dan layanan istimewa, serta bersifat eksploitatif secara interpersonal (Faeq, 2025).

Pengagungan diri yang berlebihan adalah antara ciri dominan personaliti narsistik. Ciri ini merangkumi pandangan yang tinggi terhadap diri sendiri, angan-angan kejayaan, kekaguman dan keinginan untuk lebih menyayangi diri sendiri dengan diperkukuhkan oleh sanjungan daripada

orang lain (O'Boyle et. al 2012, Biolik, 2025). Narsisis sering membesar-besarkan pencapaian mereka, menghalang kritikan, enggan berkompromi dan mencari hubungan interpersonal dan romantik hanya melalui kekaguman terhadap individu tersebut. Golongan narsisis juga mengetengahkan trait personaliti superior, yang mana golongan Narsisisme akan berasakan mereka lebih hebat berbanding individu lain. Golongan ini sanggup merendahkan individu di sekitar mereka semata-mata untuk kelihatan lebih menyerlah di mata umum (Spain et al., 2016). Individu narsistik turut berpegang kepada kepercayaan bahawa mereka mempunyai standard tertentu yang membezakan mereka daripada orang lain (Biolik, 2025)

Dilihat daripada sudut pandangan individu lain, seorang narsisis kelihatan sombong, menonjolkan diri, agresif dan sering tidak disukai oleh orang lain (Moon & Morais, 2022). Golongan ini juga menunjukkan kurangnya empati terhadap orang lain. Kajian menunjukkan bahawa narsisisme boleh memberikan kelebihan dalam kepimpinan, terutama dalam membentuk imej karismatik. Keunikan ini membuatkan sarjana turut melabelkan trait ini sebagai *Bond personality*, yang diinspirasikan daripada karakter James Bond yang penuh karisma dan menawan (Jonason, Li & Teicher, 2010). Namun, kepercayaan diri yang melampau ini juga boleh membawa kepada keputusan yang berisiko tinggi serta keengganan menerima kritikan seterusnya akan membawa kepada kepimpinan yang destruktif (Leong, Mehmood, Ishrat, Ali & Sadiq, 2025).

Individu Narsistik cenderung mementingkan diri sendiri, gemarkan perhatian, mendominasi dan berasa paling berkuasa. Narsisisme dikategorikan kepada dua jenis iaitu, narsisisme *grandiose* dan narsisisme *vulnerable*. Narsisisme *grandiose* adalah individu narsistik yang amat mempercayai diri sendiri, ego, angkuh dan gemar menunjuk-nunjuk kehebatan diri. Mereka gemar untuk mendapatkan pujian dan pengiktirafan dari semasa ke semasa. Sementara narsisisme *vulnerable* lebih hipersensitif (Kaufman, Weiss, Miller & Campbell, 2018). Mereka sering terlibat dalam permusuhan dan memiliki tahap keyakinan diri yang rendah. Rasa percaya kepada diri yang rendah membuatkan individu sebegini bersikap defensif dan sensitif sehingga kelihatan sebagai mangsa ketidakadilan, walhal golongan ini juga menyumbang kepada ketidak sopanan di tempat kerja (*workplace incivility*) (Moon & Morais, 2022). Namun, ciri narsistik merupakan ciri tret gelap yang paling positif berbanding tret Triad Gelap yang lain, iaitu Machiavellianisme dan psikopati. Tret ini seringkali dikaitkan dengan kejayaan dalam pekerjaan dan kepemimpinan (Biolik, 2025).

Machiavellianisme pula merujuk kepada personaliti manipulatif. Individu yang mempunyai trait personaliti ini cenderung untuk memanipulasi individu di sekitar mereka. Domain Triad Gelap yang bersifat strategi sosial iaitu mengeksploitasi orang di sekitar akan menjejaskan keseimbangan pertukaran sosial dan seterusnya memberikan kesan kepada fungsi sesebuah organisasi dan komuniti (O'Boyle et al., 2012; Waddell, Van Doorn, March & Grieve, 2020). Individu yang mempunyai tahap Machiavellianisme, narsisisme dan psikopati yang tinggi dinyatakan sebagai berpotensi untuk mempunyai kurang empati dan cenderung untuk terlibat dalam tingkah laku kerja yang tidak produktif di tempat kerja seperti penyelewengan dan buli di tempat kerja (Junça-Silva & Silva, 2023). Keunikan personaliti Triad Gelap adalah, ketiga-tiga dimensinya cenderung memberikan reaksi yang berbeza di tempat kerja. Contohnya, Machiavellianisme dan psikopati lebih cenderung terlibat dalam tingkah laku kerja yang tidak produktif berbanding narsisisme (Wisse & Sleebos, 2016).

Secara lebih khusus, individu dengan ciri Machiavellianisme cenderung bersikap manipulatif dan sinis terhadap sifat manusia, berpandangan bahawa orang lain wajar dieksploitasi demi kepentingan peribadi (Christie & Geis, 1970). Pandangan pesimis ini mendorong mereka untuk mengambil risiko yang melibatkan pelanggaran norma timbal balik dalam teori pertukaran

sosial, iaitu asas penting bagi mengekalkan hubungan yang saling menguntungkan. Kecenderungan mengabaikan norma sosial ini melemahkan keupayaan mereka untuk membina hubungan positif dalam masyarakat, kerana penipuan dan manipulasi sering dijadikan strategi untuk mencapai matlamat (Spain, Harms & Wood, 2016). Dalam konteks kepimpinan, pemimpin Machiavellianisme lazimnya kurang empati, lebih eksploitatif dan berpotensi meningkatkan tahap stres pekerja melalui pengabaian kebajikan serta amalan kepimpinan toksik (Birkás et al., 2015; Fauzi et al. 2019; Volmer, Koch & Göritz, 2016). Tambahan pula, sikap suka mengeksploitasi ini bukan sahaja didorong oleh matlamat instrumental, tetapi juga untuk memperoleh sensasi keterujaan daripada kawalan ke atas orang lain (Sekhar & Uppal, 2023).

Namun, di sebalik kesan destruktif yang sering dilaporkan, kajian Ma, Born, Petrou dan Bakker (2021) menunjukkan bahawa pemimpin dengan ciri Machiavellianisme lebih mudah diterima serta dianggap berjaya berbanding pemimpin narsisisme dan psikopati, khususnya dalam konteks budaya kolektivistik. Dapatan ini menekankan kepentingan faktor sosiobudaya dalam membentuk penerimaan dan keberkesanan kepimpinan, sekali gus membuka ruang untuk kajian lanjutan yang meneliti bagaimana norma kolektivisme dapat memoderasi kesan Triad Gelap. Implikasi ini penting kerana ia memberi isyarat bahawa dimensi gelap, khususnya Machiavellianisme, berpotensi dimanfaatkan secara lebih konstruktif sekiranya diurus selaras dengan kerangka budaya dan nilai setempat.

Tret terakhir dalam domain personaliti Triad Gelap ialah psikopati. Individu yang mempunyai ciri ini lazimnya mempamerkan tingkah laku impulsif serta cenderung mencari keseronokan dan sensasi (Paulhus & Williams, 2002). Pada asalnya, psikopati dikaitkan dengan penyakit klinikal, khususnya gangguan personaliti antisosial. Namun, penyelidikan terkini menunjukkan bahawa psikopati juga boleh wujud pada tahap subklinikal sebagai sebahagian daripada variasi normal personaliti (O'Boyle et al., 2012).

Psikopati merangkumi kecenderungan kepada impulsiviti, tahap kebimbangan yang rendah, serta keseronokan terhadap risiko (Babiak & Hare, 2006). Individu ini juga lebih agresif, cepat marah (Boulter & Boddy, 2021) dan memiliki empati yang rendah sehingga sukar memahami perasaan serta perspektif orang lain (Spain et al., 2016). Mereka tidak berasa bersalah atau menyesal atas kesalahan yang dilakukan, sebaliknya bersikap antagonistik, berasa diri unggul dan tidak mudah terkesan dengan kebimbangan sosial atau perasaan malu (Boddy, 2014; Ellen et al., 2021).

Sikap ini menjadikan psikopat lebih cenderung mengabaikan norma moral dalam interaksi sosial, bersifat antisosial, serta terlibat dalam penyelewengan tingkah laku ekstrim hingga ke tahap jenayah (Cohen & Özsoy, 2021; Ellen et al., 2021). Dalam konteks organisasi, mereka sering bertindak tanpa mempertimbangkan implikasi terhadap orang lain, sekali gus mewujudkan persekitaran kerja toksik dan meningkatkan konflik interpersonal (Bonfa-Araujo & Schermer, 2024).

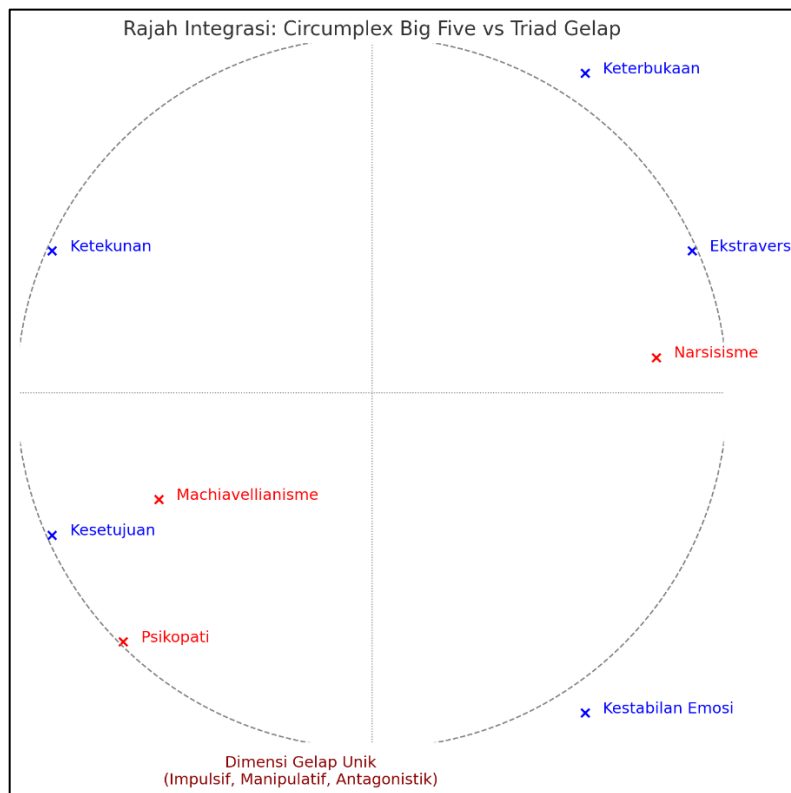
Walaupun begitu, ramai individu psikopati berjaya menduduki posisi kepimpinan kerana keupayaan mereka menampilkan diri sebagai menawan, berkarisma dan berpura-pura berperilaku positif sehingga disukai ramai (Cleckley, 1951/1976). Fenomena ini dirujuk sebagai *corporate psychopath* atau *primary psychopath* (Laurijssen, Wisse, Sanders & Sleebos, 2023).

Kini, kajian dalam bidang psikologi seringkali meneliti hubungan antara personaliti Triad Gelap; Machiavellianisme, narsisisme dan psikopati dengan personaliti Big Five; iaitu keterbukaan (*openness*), kesedaran (*conscientiousness*), ekstraversi (*extraversion*), kesepakatan (*agreeableness*) dan neurotisisme (*neuroticism*), bagi memahami ciri dinamik personaliti Triad Gelap (Jakobwitz & Egan, 2006). Kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahawa ciri-ciri

personaliti Big Five dapat meramalkan sebahagian besar variasi dalam Machiavellianisme, narsisisme dan psikopati (Kowalski, Vernon & Schermer, 2021; Schreiber & Marcus, 2020).

#### PEMETAAN TRIAD GELAP DENGAN BIG FIVE

Pemetaan personaliti Triad Gelap dengan Model Big Five atau OCEAN (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) merupakan kerangka paling dominan dalam psikologi personaliti kerana keupayaannya menjelaskan spektrum luas ciri individu (McCrae & Costa, 2008). Namun, dalam dekad kebelakangan ini, perhatian penyelidik semakin tertumpu kepada dimensi personaliti gelap yang digambarkan melalui Triad Gelap: Machiavellianisme, narsisisme dan psikopati. Beberapa kajian awal cuba memetakan ciri-ciri ini ke dalam kerangka Big Five bagi menilai sama ada Triad Gelap hanyalah refleksi ekstrem sifat Big Five atau merupakan konstruk unik yang berdiri sendiri (Paulhus & Williams, 2002; Furnham et al., 2013).



RAJAH 1. Integrasi Circumplex Big Five dengan Triad Gelap

Berpandukan RAJAH 1, kesemua ciri Triad Gelap berada pada aras rendah *agreeableness*, menjadikan sifat antagonistik sebagai teras utama (Paulhus & Williams, 2002; Jones & Figueredo, 2013). Namun, setiap tret memperlihatkan nuansa tersendiri: narsisisme lazimnya dikaitkan dengan *extraversion* tinggi, tetapi motivasi sosialnya lebih berteraskan usaha mengawal persepsi orang lain daripada menjalin hubungan prososial (Back et al., 2013); Machiavellianisme pula cenderung memanipulatif dengan orientasi strategik yang kadangkala dikaitkan dengan *conscientiousness* sederhana hingga tinggi (Furnham, Richards & Paulhus, 2013; Miller et al.,



2017), berbeza dengan psikopati yang menunjukkan impulsiviti, aras *conscientiousness* yang sangat rendah serta kestabilan emosi yang rapuh (Hare, 2003; Jones & Paulhus, 2011). Justeru, pemetaan ini memperkukuh hujah bahawa walaupun terdapat persilangan dengan Big Five, Triad Gelap bukan sekadar versi ekstrem model personaliti tradisional, sebaliknya merupakan konstruk unik dengan implikasi tersendiri terhadap dinamika organisasi dan kepimpinan destruktif (Bader et al., 2022; Balakrishnan et al. 2019). Penjelasan lanjut keberkaitan dimensi personaliti Triad Gelap dengan Big Five adalah seperti JADUAL 1 di bawah.

JADUAL 1. Perkaitan Dimensi Personaliti Triad Gelap dengan Dimensi Personaliti Big Five

Dimensi Big Five (OCEAN)	Machiavellianisme	Narsisme	Psikopati
<i>Openness</i> (Keterbukaan terhadap pengalaman)	Sederhana hingga tinggi, strategik dalam pemikiran, sering fleksibel dalam memanipulasi situasi (Jones & Paulhus, 2017),	Tinggi, kreatif dan imaginatif dalam membina imej diri (Furnham et al., 2013).	Rendah, lebih impulsif dan kurang memikirkkan akibat jangka panjang (O’Boyle et al., 2012).
<i>Conscientiousness</i> (Kewaspadaan/Ketelitian)	Tinggi, berdisiplin dan berhati-hati dalam manipulasi (Jones & Paulhus, 2017).	Sederhana, boleh berdisiplin jika menyokong agenda peribadi (Paulhus & Williams, 2002).	Rendah, impulsif dan tidak teratur dalam tindakan (Furnham et al., 2013).
<i>Extraversion</i> (Ekstraversi/Keaktifan sosial)	Sederhana, boleh bersosial jika perlu untuk memanipulasi (O’Boyle et al., 2012)	Tinggi, gemarkan perhatian dan dominasi sosial (Paulhus & Williams, 2002).	Rendah hingga sederhana, tidak bergantung kepada persetujuan sosial (Jones & Paulhus, 2017).
<i>Agreeableness</i> (Kesepakatan/Kebaikan hati)	Rendah, tidak mempercayai orang lain, cenderung menggunakan orang lain untuk keuntungan diri (O’Boyle et al., 2012).	Rendah, suka bersaing dan mengutamakan diri sendiri (Furnham et al., 2013).	Sangat rendah, kurang empati dan tidak peduli terhadap perasaan orang lain (Jones & Paulhus, 2017).
<i>Neuroticism</i> (Ketidakstabilan emosi)	Sederhana hingga tinggi, sering mengalami kebimbangan akibat strategi manipulatif (Paulhus & Williams, 2002)	Rendah, yakin diri, tetapi sensitif terhadap kritikan (Furnham et al., 2013).	Sangat rendah, kurang rasa takut dan kurang mengalami tekanan emosi (Jones & Paulhus, 2017).

Pemahaman tentang hubungan antara Triad Gelap dan Big Five memberi asas untuk menjelaskan bagaimana individu berfungsi dalam organisasi, hubungan sosial dan kepimpinan. Walau bagaimanapun, Moshagen et al. (2018) memperkenalkan *Dark Factor of Personality* (faktor D) sebagai kerangka yang lebih menyeluruh. Faktor D merujuk kepada kecenderungan umum individu untuk memaksimumkan kepentingan diri dengan mengabaikan atau mencetuskan kemudaratan terhadap orang lain, berasaskan justifikasi kepercayaan tertentu. Ia bertindak sebagai “denominator bersama” yang menghubungkan pelbagai tret gelap, sekali gus memperluas perspektif tradisional dengan memberi penekanan pada asas kognitif, motivasi, etika dan sosial.

Selain itu, kebanyakan pemetaan Triad Gelap dengan Big Five diteroka melalui pendekatan berpusatkan variabel, iaitu dengan menilai skor setiap tret secara berasingan dan linear. Pendekatan ini terlalu reduktif kerana hanya menilai satu tret pada satu masa, sedangkan realiti personaliti melibatkan gabungan ciri yang saling berinteraksi (McLarnon et al., 2019). Hal ini menjadikan penjelasan Big Five terhadap Triad Gelap masih terbatas, lalu mendorong penyelidikan terkini ke arah pendekatan lebih dinamik dan berpusatkan individu, termasuk analisis profil laten (McLarnon et al., 2025) serta faktor D (Moshagen et al., 2018).

Tambahan pula, Harms, Spain dan Wood (2014) mengkritik model deskriptif seperti Big Five kerana hanya berfungsi melabel corak tingkah laku tanpa menjelaskan mekanisme psikologi di sebaliknya. Mereka mencadangkan kerangka MAPs (*Motives, Abilities, Perceptions*) yang lebih berfungsi dalam memahami dinamika Triad Gelap. Melalui kerangka ini, personaliti gelap ditafsir berdasarkan motif individu (contohnya keperluan kuasa), keupayaan kognitif, sosial dan emosi (seperti kawalan impuls dan tahap empati), serta persepsi mereka terhadap dunia (misalnya bias negatif atau pandangan sendiri yang tinggi). Malah, kajian terkini turut memetakan Triad Gelap kepada personaliti ahli politik Barat dengan menekankan sifat paradoksik, iaitu membawa implikasi positif dan negatif bergantung pada konteks (Smith et al., 2025).

#### TREND TERKINI KAJIAN PERSONALITI TRIAD GELAP

Fokus penyelidikan terkini menunjukkan perdebatan daripada tiga tret utama personaliti Triad Gelap kepada kerangka lebih menyeluruh melalui konsep *Dark Factor of Personality* (faktor D) (Moshagen, Hilbig & Zettler, 2018). Penyelidik juga mula membincangkan dinamika personaliti Triad Gelap tidak terhad kepada perbandingan dengan personaliti Big Five dan HEXACO sahaja. seperti yang telah dibincangkan sebelum ini.

Kajian rentas budaya turut menegaskan sifat dwisisi Triad Gelap. Ma et al. (2021) mendapati narsisisme berpotensi meningkatkan keterlibatan kerja melalui daya tarikan karisma dan aspirasi pencapaian, manakala Machiavellianisme lebih mudah diterima dalam budaya kolektivistik kerana dianggap selari dengan strategi pragmatik untuk mengekalkan keharmonian kumpulan. Sebaliknya, psikopati kekal membawa implikasi negatif sama ada dalam budaya kolektivistik mahupun individualistik, terutamanya kerana sifat impulsif dan ketiadaan empati yang mengganggu norma sosial. Penemuan ini mengukuhkan pandangan bahawa personaliti Triad Gelap bukan hanya sekadar ancaman, tetapi juga memiliki sisi terang dan adaptif, bergantung pada dimensi budaya dan konteks di mana ia dizahirkan.

Persekitaran digital kini muncul sebagai salah satu domain paling menonjol dalam kajian personaliti Triad Gelap. Gupta dan Fang (2025) menunjukkan bahawa individu dengan ciri Triad Gelap lebih cenderung terlibat dalam bentuk penipuan atas talian, termasuk pemberian ulasan palsu, yang akhirnya menjejaskan integriti komunikasi serta meruntuhkan asas kepercayaan dalam ruang maya. Selari dengan itu, dimensi kesihatan mental turut menjadi fokus penyelidikan kontemporari. Meta-analisis oleh Sabouri et al. (2024) mendapati bahawa kombinasi tertentu sifat gelap meningkatkan kerentanan terhadap stres dan kemurungan, meskipun keteguhan mental dapat bertindak sebagai faktor pelindung. Dapatan ini menegaskan bahawa implikasi Triad Gelap melangkaui domain organisasi, kerana ia turut memberi kesan langsung terhadap kesejahteraan psikologi dan kemampuan adaptasi individu dalam menghadapi cabaran dunia digital moden.

#### DINAMIKA PERSONALITI TRIAD GELAP: PERSPEKTIF TEORI BARAT DAN ISLAM

Kajian mengenai personaliti Triad Gelap sering diperdebatkan dari segi sifatnya sama ada stabil atau dinamik. Sebahagian besar sarjana menegaskan bahawa personaliti ini bersifat stabil, kekal dalam diri individu dari masa ke masa (Nübold et al., 2017; Yang & Diefendorff, 2009). Namun, terdapat pandangan lain yang berhujah bahawa personaliti Triad Gelap juga berpotensi wujud sebagai *state personality*, iaitu sifat sementara yang terzhahir secara momentari bergantung pada konteks persekitaran (Judge et al., 2014; Nübold et al., 2017). Dengan kata lain, ekspresi narsisisme, Machiavellianisme dan psikopati boleh muncul lebih kerap atau jarang, bergantung

kepada motif, persepsi, serta persekitaran harian yang dialami individu (Kaufman et al., 2019; Nubold et al. 2022). Walaupun begitu, *state personality* ini masih dipengaruhi oleh tret asas yang stabil, menjadikan dinamika Triad Gelap suatu hasil interaksi antara ciri tetap dan situasi semasa (Judge et al., 2014).

Kerangka klasik Kurt Lewin (1936) menjadi asas penting untuk memahami dinamika ini melalui formulanya yang terkenal,  $B = f(P \times E)$ . Formula ini menegaskan bahawa tingkah laku (*behavior*, B) merupakan hasil interaksi antara personaliti individu (*person*, P) dan persekitaran (*environment*, E). Prinsip ini kemudian diperluas dalam *Cognitive-Affective Personality System* (CAPS) oleh Mischel dan Shoda (1995, 1998), serta teori *whole trait* oleh Fleeson dan Jayawickreme (2015), yang menekankan bagaimana interaksi  $P \times E$  dapat mencetuskan variasi tingkah laku yang konsisten tetapi dinamik dalam konteks tertentu.

Bertitik tolak daripada asas tersebut, *Trait Activation Theory* (Tett & Burnett, 2003) menjelaskan bahawa sesuatu tret hanya terserlah apabila wujud isyarat situasi (*situational cues*) yang mengaktifkannya. Misalnya, narsisisme mungkin lebih menonjol dalam organisasi yang memberi ganjaran kepada publisiti dan imej diri. Machiavellianisme lebih ketara dalam suasana berpolitik tinggi yang membolehkan manipulasi strategi, manakala psikopati lebih mudah diaktifkan dalam konteks konflik dan tekanan tinggi (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009; Nübold, Van Quaquebeke & Hülshager, 2017). Ini menunjukkan bahawa Triad Gelap tidak boleh difahami sebagai sifat statik semata-mata, tetapi sebagai tindak balas dinamik terhadap rangsangan kontekstual.

Selain itu, kerangka *Leader–Member Fit* turut menambah pemahaman tentang penerimaan pemimpin berpersonaliti gelap. Konsep ini menekankan bahawa pengikut menilai pemimpin bukan hanya berdasarkan prestasi objektif, tetapi juga pada persepsi keserasian nilai, gaya dan keperibadian (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Justeru, seorang pemimpin narsistik boleh tetap dipuja kerana karisma yang dianggap serasi dengan jangkaan pengikut, meskipun sebenarnya membawa kesan destruktif kepada organisasi. Fenomena ini menjelaskan mengapa pemimpin Triad Gelap kadangkala masih dianggap berpengaruh, iaitu kerana penilaian kepimpinan lebih bergantung pada persepsi subjektif pengikut, berbanding realiti keberkesanan kepimpinan yang sebenar.

Kajian dinamika personaliti Triad Gelap turut mencabar tanggapan statik tret gelap sepanjang hayat. Braig et al. (2025) mendapati tahap Machiavellianisme dan psikopati cenderung menurun secara perlahan sepanjang kitaran hidup, manakala narsisisme kekal relatif stabil. Dapatan ini menegaskan bahawa personaliti Triad Gelap mempunyai dimensi temporal, iaitu ia bukan sahaja dipengaruhi oleh faktor biologi, tetapi turut berubah seiring dengan pengalaman, peranan sosial dan fasa perkembangan individu. Hal ini memberi implikasi penting bahawa ekspresi sifat gelap tidak semata-mata kekal, sebaliknya boleh disesuaikan atau dilemahkan bergantung pada perjalanan hidup serta konteks persekitaran yang dialami.

Manakala, Perspektif Islam menekankan bahawa dinamika personaliti Triad Gelap perlu difahami melalui dimensi rohaniah yang unik, khususnya berlandaskan konsep *tazkiyah al-nafs* (penyucian jiwa) dan *mujahadah al-nafs* (perjuangan melawan hawa nafsu) (Al-Ghazali, 2008; Md Sham, Hamjah & Sharifudin, 2023). Kedua-dua konsep ini berfungsi sebagai mekanisme dalaman yang menapis sifat-sifat negatif serta mendidik jiwa agar tidak termanifestasi dalam bentuk tingkah laku destruktif (Al-Ghazali, 2008; Md Sham, Hamjah & Sharifudin, 2023). Kajian psikologi Islam turut menunjukkan bahawa penghayatan agama dapat berperanan sebagai faktor pelindung (*buffer*) yang mengurangkan risiko manifestasi sifat toksik, sebagaimana kajian Krauss, Hamzah dan Idris (2005). Sebagai contoh, narsisisme boleh ditransformasikan menjadi karisma

tulus yang membangkitkan semangat pengikut. Machiavellianisme boleh disalurkan kepada strategi kepimpinan yang adil berteraskan *syura* dan amanah, manakala sifat impulsif psikopati boleh ditukar menjadi keberanian moral mempertahankan kebenaran. Al-Qur'an menegaskan: "*Sesungguhnya beruntunglah orang yang menyucikan jiwa itu dan sesungguhnya merugilah orang yang mengotorinya*" (al-Shams, 91:9–10).

Secara keseluruhannya, integrasi teori Barat dan perspektif Islam menunjukkan bahawa personaliti Triad Gelap adalah bersifat dinamik, iaitu hasil interaksi antara faktor individu, isyarat situasi, penilaian sosial dan kekuatan spiritual. Pendekatan integratif ini memberikan pemahaman yang lebih holistik, bahawa sifat gelap tidak semestinya membawa kesan destruktif, tetapi boleh ditransformasikan menjadi konstruktif apabila dibimbing oleh konteks etika, nilai sosial dan penghayatan agama.

Sejajar dengan sifat dinamik tersebut, metodologi penyelidikan turut berkembang ke arah kaedah yang dapat mengesan perubahan ciri personaliti dari hari ke hari, seperti kajian diari kuantitatif (Ohly et al., 2010), berbanding kajian keratan rentas yang terhad kepada satu garis masa sahaja. Perdebatan lain tertumpu pada struktur psikometrik personaliti Triad Gelap. Ada kajian yang mendapati sifat ini dimuatkan dalam satu faktor umum yang mencerminkan kekurangan empati, manipulasi dan sifat mementingkan diri (Jakobwitz & Egan, 2006). Kajian lain membezakan kepada dua faktor: dimensi Gelap (psikopati, berkaitan impulsiviti, kurang empati dan kecenderungan agresif) dan dimensi Cerah (narsisisme dan Machiavellianisme, lebih strategik dan tidak semestinya ganas) (Paulhus & Williams, 2002). Walau bagaimanapun, banyak kajian tetap mendapati Machiavellianisme, narsisisme dan psikopati mempunyai ciri asas tersendiri (Furnham, Richards & Paulhus, 2013).

Perbezaan dapatan ini sering berpunca daripada ciri persampelan, konteks budaya, atau alat pengukuran. Sampel klinikal lebih jelas memisahkan psikopati (Miller et al., 2010), manakala sampel umum menunjukkan pertindihan antara narsisisme dan Machiavellianisme. Budaya individualistik pula menonjolkan narsisisme sebagai ciri kepimpinan, manakala budaya kolektivistik lebih mengutamakan manipulasi sosial, yang lebih cenderung menyokong Machiavellianisme (Ma, Born, Petrou & Bakker, 2021). Instrumen ringkas seperti Short Dark Triad (SD3) atau Dirty Dozen (Jones & Paulhus, 2014) cenderung menghasilkan struktur berbeza berbanding penilaian klinikal atau temu bual psikologi. Tambahan pula, model statistik turut mempengaruhi keputusan: analisis faktor penerokaan (EFA) lazimnya menghasilkan faktor umum, manakala analisis faktor pengesahan (CFA) lebih menyokong model tiga faktor berasingan (Furnham et al., 2013).

Secara keseluruhannya, perbezaan dalam model psikometrik Triad Gelap bukan hanya berpunca daripada sifat personaliti itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh persampelan, budaya, instrumen dan metodologi. Hal ini menegaskan bahawa memahami personaliti Triad Gelap menuntut pendekatan integratif, kontekstual dan dinamik, agar gambaran yang diperoleh benar-benar mencerminkan realiti individu dalam pelbagai situasi.

#### KAJIAN PERSONALITI TRIAD GELAP DI MALAYSIA

Kajian personaliti Triad Gelap di Malaysia masih berada pada tahap awal dan terhad kepada beberapa domain, khususnya digital, hubungan interpersonal, kesejahteraan psikologi, serta dinamika organisasi. Walaupun jumlah penyelidikan tempatan masih terhad, dapatan awal ini membuka ruang penting untuk memahami bagaimana narsisisme, Machiavellianisme dan psikopati berfungsi dalam konteks budaya Malaysia.

Dalam domain digital, beberapa kajian menekankan kesan signifikan sifat gelap terhadap tingkah laku kompulsif dan agresif. Panatik et al. (2022) mendapati psikopati dan Machiavellianisme berkait rapat dengan buli siber dalam kalangan mahasiswa. Lee dan Lim (2021) pula menunjukkan bahawa Triad Gelap merupakan peramal signifikan terhadap ketagihan internet, mengatasi Big Five. Selari dengan itu, Lee (2019) mengesahkan peranan dominan psikopati dalam menjelaskan ketagihan media sosial. Dapatan ini menekankan bahawa impulsiviti dan kekurangan empati menjadikan individu lebih rentan terhadap tingkah laku maladaptif di ruang maya. Tambahan pula, Siah dan Kee (2025) memperincikan mekanisme psikologi dengan membuktikan bahawa pengasingan moral menjadi saluran penting yang menghubungkan psikopati dengan buli siber. Secara kolektif, kajian digital ini menunjukkan bahawa manifestasi sifat gelap turut terbawa ke ruang maya, menjadikan faktor keperibadian sebagai asas penting dalam memahami perilaku maladaptif digital.

Dalam hubungan interpersonal, kajian Tan et al. (2016) melaporkan bahawa narsisisme dan psikopati meningkatkan niat berselingkuh, manakala kejujuran dan kesedaran berfungsi sebagai faktor pelindung. Muriel Wong Jie Chee dan See Tong Shin (2024) pula mendapati narsisisme berkait dengan penolakan homoseksualiti kerana orientasinya kepada status sosial, manakala Machiavellianisme dan psikopati tidak menunjukkan hubungan signifikan. Dapatan ini mencerminkan bahawa narsisisme lebih terikat dengan norma sosial dan reputasi, manakala dua sifat lain lebih neutral, sekali gus menimbulkan persoalan tentang peranan nilai agama dan kekeluargaan dalam budaya Malaysia sebagai faktor penyederhana (moderator) kepada kesan personaliti gelap.

Dalam aspek kesejahteraan psikologi, Nurhamiza Mumin (2021) mendapati bahawa psikopati berkait dengan tahap stres lebih tinggi, khususnya dalam kalangan pelajar lelaki. Ciri impulsiviti dan defisit kawalan emosi menjadikan individu psikopatik lebih rentan terhadap tekanan psikologi. Sebaliknya, Machiavellianisme dan narsisisme tidak signifikan, menandakan bahawa kesan Triad Gelap tidak homogen tetapi selektif mengikut dimensi. Penemuan ini penting kerana ia mencabar tanggapan bahawa ketiga-tiga sifat gelap memberi impak seragam terhadap kesejahteraan.

Dalam konteks organisasi, implikasi Triad Gelap lebih ketara. Ida Rosnita Ismail (2018) melaporkan bahawa individu berpersonaliti gelap bukan sahaja menyedari kecenderungan manipulatif mereka, malah menggunakannya secara strategik, yang akhirnya menimbulkan ketegangan dan merosakkan hubungan kerja. Kajian oleh Jalaluddin, Mastor dan Abdullah (2021) turut menegaskan kesan destruktif pemimpin berpersonaliti gelap terhadap prestasi dan kesejahteraan pekerja, termasuk peningkatan stres, penurunan keberkesanan kerja, serta tingkah laku tidak produktif. Manakala, kajian terkini oleh Abdul-Mohsin, Basheer dan Taib (2024) pula mengaitkan personaliti Triad Gelap dengan *deviant workplace behaviour* (DWB) seperti penipuan, sabotaj dan gangguan seksual, sambil menekankan peranan *human governance* sebagai mekanisme kawalan dalaman. Dengan mengintegrasikan *Trait Theory*, falsafah al-Ghazali tentang tazkiyah al-nafs, serta prinsip *human governance*. Dapatan ini menegaskan bahawa nilai etika, spiritualiti dan kesedaran moral berpotensi mengurangkan kesan destruktif Triad Gelap dalam organisasi.

Secara keseluruhan, corak penyelidikan tempatan masih berfokus pada risiko, sama ada dalam bentuk buli siber, ketagihan digital, stres, atau kepimpinan toksik. Walau bagaimanapun, kajian di Malaysia masih kurang meneliti potensi positif Triad Gelap, seperti keyakinan narsisisme, strategi Machiavellianisme, atau keberanian psikopati terkawal yang boleh memberi manfaat dalam konteks tertentu (Grijalva et al., 2015; Lilienfeld et al., 2012). Justeru, hala tuju

kajian masa hadapan seharusnya lebih kritis dan seimbang, meneliti bukan sahaja aspek destruktif tetapi juga kemungkinan fungsi adaptif Triad Gelap dalam kerangka budaya, agama dan organisasi di Malaysia. Intervensi psikologi berasaskan kecerdasan emosi serta nilai Islam, khususnya konsep tazkiyah al-nafs menurut al-Ghazali, berpotensi menyalurkan sifat gelap ini ke arah konstruktif, sekali gus menjadikan penyelidikan tempatan lebih relevan dengan realiti sosial dan budaya negara.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Personaliti Triad Gelap, iaitu Machiavellianisme, narsisisme dan psikopati, kekal sebagai kerangka penting dalam memahami sisi antagonistik tingkah laku manusia dalam konteks sosial dan organisasi. Walaupun berakar daripada psikologi Barat, kajian kontemporari menegaskan bahawa sifat gelap ini bersifat dinamik, kontekstual dan turut dipengaruhi oleh budaya serta nilai agama. Justeru, pemahaman terhadap personaliti Triad Gelap tidak seharusnya terbatas kepada penerangan deskriptif semata-mata, sebaliknya menuntut pendekatan yang kritis, kontekstual dan integratif agar gambaran yang diperoleh benar-benar mencerminkan realiti psikologi, sosial dan moral.

Dari sudut teori, personaliti Triad Gelap menonjolkan dimensi antagonistik yang tidak sepenuhnya tercermin dalam model tradisional seperti Big Five, sekali gus menimbulkan cabaran kepada teori personaliti sedia ada. Keadaan ini mengesahkan keperluan menggunakan kerangka moden seperti Trait Activation Theory (Tett & Burnett, 2003), Cognitive–Affective Personality System (Mischel & Shoda, 1995, 1998) dan Whole Trait Theory (Fleeson & Jayawickreme, 2015) yang menekankan sifat personaliti sebagai dinamik, kontekstual dan berubah-ubah. Dalam interaksi sosial dan organisasi, teori seperti Social Exchange Theory (Blau, 1964), Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), serta Leader–Member Fit (Kristof-Brown et al., 2005) menjelaskan bagaimana pemimpin berpersonaliti gelap boleh mengganggu sumber, melemahkan keadilan sosial, atau tetap diterima kerana keserasian gaya kepimpinan. Sementara itu, teori pengasingan moral (Bandura, 1999), kerangka tazkiyah al-nafs al-Ghazali (2008), serta falsafah Human Governance (Salleh & Ahmad, 2008; Abdul-Mohsin, Basheer & Taib, 2024) memperlihatkan peranan nilai etika dan spiritualiti sebagai benteng yang mampu mengekang implikasi negatif Triad Gelap. Secara keseluruhannya, kluster teori ini menunjukkan bahawa personaliti Triad Gelap beroperasi pada tiga aras: individu, sosial–organisasi dan moral–spiritual, justeru menuntut kerangka yang lebih holistik.

Dari segi praktikaliti, kehadiran individu berpersonaliti gelap dalam organisasi adalah suatu realiti yang tidak dapat dielakkan. Dalam konteks tertentu, sifat-sifat ini boleh dimanfaatkan secara strategik, contohnya narsisisme yang sederhana meningkatkan keyakinan kepimpinan, Machiavellianisme menyumbang kepada strategi rundingan, manakala psikopati terkawal membantu dalam profesion yang bertekanan tinggi. Namun, tanpa kawalan etika, sifat-sifat ini mudah membawa kesan toksik seperti manipulasi, konflik interpersonal dan budaya kerja destruktif. Oleh itu, organisasi perlu memperkukuh mekanisme saringan personaliti, program intervensi berasaskan kecerdasan emosi dan spiritualiti, serta latihan kepimpinan beretika yang disesuaikan dengan budaya dan nilai organisasi.

Dari sudut polisi, penyelidikan personaliti Triad Gelap wajar dimanfaatkan dalam dasar pembangunan modal insan. Kementerian dan organisasi awam serta swasta perlu membangunkan garis panduan kepimpinan beretika, sistem pemantauan terhadap tingkah laku eksploitatif seperti buli, sabotaj, atau gangguan seksual, serta memperkukuh prinsip *human governance* yang menekankan integriti, spiritualiti dan akauntabiliti sosial. Langkah ini bukan sahaja bertindak sebagai pencegahan terhadap kepimpinan toksik, tetapi juga strategi jangka panjang untuk membina organisasi berdaya saing dan berintegriti.

## CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Dapatan ini membuka ruang luas untuk penyelidikan masa hadapan. Dari aspek teori, kajian perlu ke arah pembangunan model integratif yang menggabungkan personaliti tradisional (Big Five), sifat gelap (Triad Gelap) dan faktor pelindung seperti religiositi, kecerdasan emosi, serta nilai budaya. Kaedah berpusatkan individu seperti *latent profile analysis* dapat mengenal pasti pola gabungan tret gelap dengan lebih realistik berbanding analisis berpusatkan variabel. Selain itu, kajian longitudinal wajar dijalankan bagi meneliti dimensi temporal sifat gelap, sama ada kekal, menurun, atau berubah mengikut fasa kehidupan dan konteks organisasi.

Dari segi praktikal, organisasi perlu beralih daripada instrumen ringkas seperti SD3 atau Dirty Dozen kepada ukuran psikometrik yang lebih komprehensif dan sah. Modul pembangunan juga perlu menekankan kawalan impuls, kecerdasan emosi dan kepimpinan beretika. Lebih penting, intervensi ini harus disesuaikan dengan konteks budaya, misalnya mengintegrasikan nilai Islam seperti tazkiyah al-nafs serta falsafah *human governance*, agar sifat gelap dapat ditransformasikan menjadi potensi konstruktif.

Dari aspek polisi, penemuan ini memberi implikasi langsung terhadap pembangunan kepimpinan dan sumber manusia negara. Polisi pelantikan pemimpin perlu mengambil kira risiko personaliti gelap, manakala sistem pengawasan organisasi mesti diperkukuh dengan mekanisme pelaporan yang telus, berakauntabiliti dan bebas konflik kepentingan. Dasar jangka panjang seharusnya menekankan pembinaan integriti dalaman, pengukuhan nilai spiritual, serta budaya kerja sihat dan produktif.

Secara keseluruhannya, kajian ini menegaskan bahawa personaliti Triad Gelap bukan sekadar label negatif, tetapi dimensi personaliti yang kompleks, dinamik dan kontekstual. Dari segi teori, ia mencabar kerangka tradisional dengan menyorot dimensi antagonistik yang menuntut pembangunan model integratif. Dari segi praktikal, organisasi perlu mengurus sifat gelap ini melalui strategi pengurusan risiko, kecerdasan emosi, serta nilai etika dan spiritual. Dari segi polisi, wujud keperluan membina dasar kepimpinan beretika, sistem pemantauan tingkah laku toksik dan pendekatan *human governance* sebagai benteng penyalahgunaan kuasa.

Dengan menggabungkan perspektif psikologi Barat dan kerangka kerohanian Islam, penyelidikan ini menawarkan pendekatan holistik terhadap fenomena Triad Gelap. Sifat-sifat gelap tidak lagi dilihat sebagai ancaman mutlak, tetapi sebagai potensi yang boleh ditransformasikan jika dibimbing oleh nilai etika dan spiritual. Oleh itu, penyelidikan masa hadapan dan dasar organisasi di Malaysia perlu melangkah ke arah pendekatan kritikal, kontekstual dan integratif agar potensi positif personaliti Triad Gelap dapat dioptimumkan, manakala kesan destruktif diminimumkan.

Tambahan pula, cadangan ini adalah signifikan memandangkan Malaysia kini melaksanakan agenda pembangunan modal insan di bawah RMK-13, PPPM 2013–2025 dan pelan pendidikan baharu. Integrasi penyelidikan Triad Gelap bukan sahaja relevan untuk memperkasa kepimpinan pendidikan, tetapi juga membangunkan modul latihan guru dan pemimpin sekolah yang menyeimbangkan kompetensi profesional, kecerdasan emosi dan integriti moral. Selain itu, dasar nasional seperti Malaysia MADANI, Pelan Integriti Nasional (2004) dan Pelan Antirasuah Nasional (NACP, 2019-2023) dan Strategi Pembanterasannya Rasuah Nasional (NACS, 2024-2028), menekankan integriti, akauntabiliti dan kepimpinan beretika sebagai teras modal insan dan tadbir urus negara.

Akhirnya, kajian ini menegaskan bahawa personaliti Triad Gelap perlu difahami sebagai dimensi personaliti yang dinamik, kontekstual dan boleh diurus secara strategik. Dengan integrasi teori Barat, nilai budaya, serta kerangka kerohanian Islam, penyelidikan ini diharap menyumbang kepada pembangunan masyarakat dan organisasi yang lebih beretika, berdaya saing, serta seimbang antara pencapaian material dan kesejahteraan spiritual.

#### PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi penghargaan kepada Kementerian Pendidikan, Institut Islam Hadhari dan Pusat Kajian Psikologi & Kesejahteraan Manusia (Psitra), Universiti Kebangsaan Malaysia di atas sokongan kepada kajian ini.

#### RUJUKAN

- Abdul-Mohsin, A., Basheer, S. Z. A. & Taib, F. M. (2024). Dark Triad personality traits and deviant workplace behaviour: The moderating role of human governance. *Asian Journal of Business Ethics*, 13(1), 45–62.
- Aghababaei, N., Błachnio, A., Arji, A., Chiniforoushan, K., Aminikhoo, M. & Tekke, M. (2016). Dark Triad and religiosity: Predicting moral foundations. *Personality and Individual Differences*, 98, 73–77. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.085>
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15(5), 327–353. <https://doi.org/10.1002/per.417>
- Babiak, P. & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. HarperCollins.
- Back, M. D., Küfner, A. C. & Egloff, B. (2013). The two pathways to being an (un)popular narcissist. *Journal of Personality*, 81(2), 121–134. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2012.00795.x>
- Bader, M., Hilbig, B. E., Zettler, I. & Moshagen, M. (2023). Rethinking aversive personality: Decomposing the Dark Triad traits into their common core and unique flavors. *Journal of Personality*, 91(5), 1084-1109.
- Baka, Ł. (2018). Narcissism, psychopathy, Machiavellianism, and deviant workplace behaviors: The moderating role of organizational justice. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(3), 493–504.
- Balakrishnan, V., Khan, S., Fernandez, T. & Arabnia, H. R. (2019). Cyberbullying detection on twitter using Big Five and Dark Triad features. *Personality and individual differences*, 141, 252-257.



- Boddy, C. R. (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1688-0>
- Bonfa-Araujo, B. & Schermer, J. A. (2024). Unveiling the fragile façade: A scoping review and meta-analysis of the Vulnerable Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 224, 112659.
- Boulter, L. & Boddy, C. R. (2021). Subclinical psychopathy, interpersonal workplace exchanges and moral emotions through the lens of affective events theory (AET). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 44–58. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2020-0062>
- Birkás, B., Gács, B. & Csathó, Á. (2015). Keep calm and don't worry: Different Dark Triad traits predict distress differently. *Personality and Individual Differences*, 80, 63–67. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.02.021>
- Biolik, E. (2025). Different shades of narcissism at work: The relationships of narcissism dimensions with work-related outcomes. *Personality and Individual Differences*, 233, 112943. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112943>
- Birkás, B., Gács, B., Szekely, R. & Bereczkei, T. (2015). Machiavellian leadership and stress. *Journal of Leadership Studies*, 9(2), 24–36. <https://doi.org/10.1002/jls.21403>
- Braig, A., Gonzalez Avilés, T. & Neyer, F. J. (2025). Codevelopment of the dark triad and depressiveness from emerging adulthood to midlife. *European Journal of Personality*, 39(2), 195–210. <https://doi.org/10.1177/08902070241283061>
- Bueno-de la Fuente, G., Medrano, L. A. & Salgado, J. F. (2025). The relationship between leadership, personality, and the Dark Triad in the workplace: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 15(3), 297. <https://doi.org/10.3390/bs15030297>
- Chang, J. & Halliday, J. (2005). *Mao: The unknown story*. Jonathan Cape.
- Christie, R. & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual*. Psychological Assessment Resources.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 26(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>
- Cohen, A. & Özsoy, E. (2021). Dark triad and situational variables and their relationship to career success and counterproductive work behaviors among employees in Turkey. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(5), 506-525.
- Cleckley, M. (1951). The mask of sanity. *Postgraduate Medicine*, 9(3), 193–197. <https://doi.org/10.1080/00325481.1951.11694097>
- Cleckley, H. (1976). *The mask of sanity* (5th ed.). Mosby. (Original Work Published 1941).
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Dikötter, F. (2010). *Mao's great famine: The history of China's most devastating catastrophe, 1958–1962*. Bloomsbury Publishing.
- Ellen, B. P., III, Alexander, K. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P. & Carson, J. E. (2021). Portrait of a workplace deviant: A clearer picture of the Big Five and Dark Triad as predictors of

- workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1950–1961.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000910>
- Fauzi, M. F. M., Johani, F. H., Liang, O. A., Rani, N. & Daud, F. (2019). Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan di tempat kerja dan stres pekerjaan pekerja. *Akademika*, 89(3), 63-74.
- Faeq, D. K. (2025). Narcissistic leadership, workplace bullying, turnover intention, and creative performance: A study of nurses. *BMC Nursing*, 24(898), 1–15.  
<https://doi.org/10.1186/s12912-025-03479-x>
- Furnham, A., Richards, S. C. & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10-year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199–216.  
<https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Furnham, A. & Treglown, L. (2021). The dark side of high-fliers: The Dark Triad, high-flier traits, engagement, and subjective success. *Frontiers in Psychology*, 12, 647676.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647676>
- Giammarco, E. A. & Vernon, P. A. (2014). The Dark Triad and ability emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 67, 50–54.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.018>
- Giammarco, E. A. & Vernon, P. A. (2014). Vengeance and the Dark Triad: The role of empathy. *Personality and Individual Differences*, 67, 23–28.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H. & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47.
- Ida Rosnita Ismail. (2018). Dark triad personality traits: Evaluation of self versus others among employees in Malaysia. *Journal of Management & Muamalah*, 8(2), 12–24.  
<https://doi.org/10.24191/jmm.v8i2.8327>
- Ida Rosnita Ismail. (2018). Dark Triad traits and workplace dynamics in Malaysian organizations. Universiti Kebangsaan Malaysia. [Tesis Sarjana tidak diterbitkan].
- Ismail, I. R. (2018). Dark triad personality traits: Evaluation of self versus others among employees in Malaysia. *Journal of Management and Muamalah*, 8(2), 12–24.  
<https://doi.org/10.24191/jmm.v8i2.8327>
- Jalaluddin, S. N., Mastor, K. A. & Abdullah, N.-A. (2021). Personaliti Triad Gelap pemimpin: Sisi gelap kepemimpinan dan kesannya kepada keberhasilan pekerja. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 34(2), 1–15.
- John, O. P., Naumann, L. P. & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the Big Five in personality psychology. In O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 114–158). Guilford Press.
- Jonason, P. K. & Webster, G. D. (2023). A century of dark personalities: Past, present, and future. *Current Directions in Psychological Science*, 32(2), 123–130.
- Jonason, P. K. & Webster, G. D. (2023). Future directions in dark triad research: A meta-analytical perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 32(1), 22–29.  
<https://doi.org/10.1177/09637214221145679>
- Jonason, P. K., Webster, G. D., Schmitt, D. P., Li, N. P. & Crysel, L. C. (2015). The antihero in popular culture: A life history theory of the dark triad. *Review of General Psychology*, 19(2), 93–102. <https://doi.org/10.1037/gpr0000034>

- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41.
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2021). Machiavellianism and organizational success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 120(3), 456–472. <https://doi.org/10.1037/pspp0000280>
- Junça-Silva, A. & Silva, D. (2023). Dark triad traits and counterproductive work behaviors: The moderating role of micro-daily events. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 753–768. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S401675>
- Kaufman, S. B., Weiss, B., Miller, J. D. & Campbell, W. K. (2018). Clinical correlates of vulnerable and grandiose narcissism: A personality perspective. *Journal of Personality Disorders*, 32(3), 384–414. [https://doi.org/10.1521/pedi\\_2018\\_32\\_384](https://doi.org/10.1521/pedi_2018_32_384)
- Kini, K. G., Bhat, T. S. & Karkal, R. (2025). Narcissism and workplace stress: A cross-sectional comparative study among healthcare and non-healthcare professionals. *Journal of Psychiatry Spectrum*, 4(3), 230–235. [https://doi.org/10.4103/jopsys.jopsys\\_21\\_25](https://doi.org/10.4103/jopsys.jopsys_21_25)
- Kowalski, C. M., Vernon, P. A. & Schermer, J. A. (2021). The Dark Triad and facets of personality. *Current Psychology*, 40(11), 5547-5558.
- Kellerman, B. (2018). *Professionalizing leadership*. Oxford University Press.
- Kraepelin, E. & Diefendorf, A. R. (1907). *Clinical psychiatry: A textbook for students and physicians*. Macmillan.
- Lainidi, O., Chalili, V., Maliousis, I., Spiliou, M., Tzioti, E., Koutsimani, P. & Montgomery, A. (2023). The Dark Triad in the organization: A review of the evidence and future recommendations. In K. Bozkus (Ed.), *Organizational behavior – Negative aspects*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1001365>
- Landay, K., Harms, P. D. & Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183–196. <https://doi.org/10.1037/apl0000357>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K. & Grimaldi, E. M. (2018). The Dark Triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387–414.
- Lee, C. S. (2019). Dark Triad traits and Big Five personality in predicting social networking sites addiction among Malaysian undergraduates. *Journal of Behavioral Addictions*, 8(4), 720–728.
- Lee, C. S. & Lim, H. S. (2021). Dark Triad traits as predictors of Internet addiction: The incremental validity over Big Five personality. *Current Psychology*, 40, 5746–5756.
- Lee, K. & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571–1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- Lee, S. L. & Lim, S. X. (2021). Predicting internet addiction with the dark triad: Beyond the five-factor model. *Psychology of Popular Media*, 10(3), 362–371. <https://doi.org/10.1037/ppm0000317>
- Lee, S.-L. (2019). Predicting SNS addiction with the Big Five and the dark triad. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 13(1), Article 3. <https://doi.org/10.5817/CP2019-1-3>
- Leong, M. K., Mehmood, K., Ishrat, K., Ali, H. & Sadiq, M. (2025). Grandiose narcissism, leadership, and workplace deviance: Does self-interest always breed toxicity in leadership roles? *BMC Psychology*, 13, 963. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03301-y>

- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L. & Smith, S. F. (2012). Successful psychopathy: A scientific status report. *Current Directions in Psychological Science*, 21(6), 355–359.
- Ma, C., Born, M. P., Petrou, P. & Bakker, A. B. (2021). Bright sides of dark personality? A cross-cultural study on the dark triad and work outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(2), 195–216. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12347>
- Machiavelli, N. (1532/2008). *The prince* (W. K. Marriott, Trans.). Oxford University Press.
- Mahmood, A., Umer, S. & Ahmad, N. (2021). Workplace deviance and the dark side of leadership. *Journal of Business Ethics*, 175(1), 89–106. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04540-4>
- Mahmood, Q. K., Alonazi, W. B., Baloch, M. A. & Lodhi, R. N. (2021). Dark triad and workplace deviance: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 654892. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.654892>
- McLarnon, M. J. W., Person, J. A. & Goffin, R. D. (2025). Profiling the Dark Triad: A latent profile analysis approach. *Personality and Individual Differences*, 218, 112011. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.112011>
- Miller, J. D., Lynam, D. R. & Jones, S. (2010). Externalizing behavior through the lens of the Five-Factor Model: A focus on agreeableness and conscientiousness. *Journal of Personality*, 78(6), 1735–1771. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00668.x>
- Miller, J. D., Lynam, D. R. & Vize, C. (2023). *Psychopathy: Understanding its impact on society and workplaces*. Cambridge University Press.
- Montefiore, S. S. (2007). *Young Stalin*. Weidenfeld & Nicolson.
- Muriel Wong Jie Chee & See Tong Shin. (2024). Dark triad personality and public acceptance of homosexuals among Malaysian adults: Interdependent self-construal as a moderator (Undergraduate research project). Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Muriel Wong Jie Chee & See Tong Shin. (2024). Dark Triad personality traits and attitudes towards homosexuality among Malaysian university students. *Journal of Psychology in Asia*, 14(2), 85–97.
- Nurhamiza Mumin. (2021). Hubungan antara personaliti Triad Gelap dan tahap stres dalam kalangan pelajar IPT Malaysia. Universiti Malaysia Sabah. [Tesis Sarjana tidak diterbitkan].
- Nübold, A., Van Quaquebeke, N. & Hülshager, U. R. (2017). Dynamic personality in leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 672–685. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.004>
- O’Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.
- Panatik, S. A. B., Rashid, A. A. & Daud, S. (2022). Dark Triad traits and cyberbullying among Malaysian university students. *Asian Journal of Social Psychology*, 25(3), 321–333.
- Sabouri, S., Gerber, M. & Kalak, N. (2024). The dark side of mental toughness: A meta-analysis of associations with the Dark Triad and psychological distress. *Frontiers in Psychology*, 15, 11308948. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.11308948>
- Siah, P. C. & Kee, C. P. (2025). Dark Triad personality, moral disengagement, and cyberbullying among Malaysian undergraduates: A personality-coping-outcome framework. *Frontiers in Psychology*, 16, 1187321.
- Smith, M. B., Hill, A. D., Wallace, J. C., Recendes, T. & Judge, T. A. (2023). Dark personality traits and leadership: A meta-analytic integration. *Journal of Management*, 49(1), 234–264.
- Spain, S. M., Harms, P. D. & Wood, D. (2016). Stress, well-being, and the dark side of leadership. In P. L. Perrewé, J. R. B. Halbesleben & C. C. Rosen (Eds.), *Research in occupational*

- stress and well-being: Vol. 14. The role of leadership in occupational stress (pp. 33–59). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520160000014002>
- Tan, L. J., Hwong, K. I. & Lee, M. C. C. (2016). A review of personality factors on relationship infidelity. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 30(1), 126–141.
- Tan, W. K., Tan, C. S. & Teo, T. S. (2016). Dark Triad, Big Five, HEXACO and infidelity intentions. *Journal of Psychology in Malaysia*, 30(2), 59–72.
- Tucker, R. C. (1973). *Stalin as revolutionary, 1879-1929: A study in history and personality*. W. W. Norton & Company.
- Veselka, L., Schermer, J. A. & Vernon, P. A. (2014). A meta-analytic test of redundancy and relative importance of the Dark Triad and Five-Factor Model of personality. *Journal of Research in Personality*, 53, 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.07.002>
- Volmer, J., Koch, I. K. & Göritz, A. S. (2016). Corrigendum to ‘The bright and dark sides of leaders’ Dark Triad traits: Effects on subordinates’ career success and well-being’ [Personality and Individual Differences]. *Personality and Individual Differences*, 96, 47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.027>
- Wallace, D., Fido, D., Sumich, A. & Heym, N. (2022). The prosocial Dark Triad? Exploring the potential adaptive functions of dark personality traits. *Personality and Individual Differences*, 185, 111264.
- Wallace, L., Fido, D., Sumich, A. L. & Heym, N. (2022). A systematic review on the current conceptualisations of successful psychopathy. *Forensic Science International: Mind and Law*, 3, 100076. <https://doi.org/10.1016/j.fsimpl.2022.100076>
- Wilson, D. S., Near, D. & Miller, R. R. (1998). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285–299.
- Yang, J. & Diefendorff, J. M. (2009). The trait approach to leadership revisited. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–775.
- Zarate, M. A., Reyna, C. & Landau, M. J. (2022). Religious narcissism: Examining the link between narcissistic personality and religious beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(4), 765–780.
- Zettler, I., Moshagen, M. & Hilbig, B. E. (2020). Bridging the gap: A network approach to Dark Triad, mental toughness, the Big Five, and perceived stress. *Journal of Personality*, 88(6), 1252–1267. <https://doi.org/10.1111/jopy.12472>

Siti Norafizan Jalaluddin  
Institut Islam Hadhari  
Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia  
Emel: [p96648@siswa.ukm.edu.my](mailto:p96648@siswa.ukm.edu.my) / [sitinora2003@yahoo.com](mailto:sitinora2003@yahoo.com)

Fariza Md Sham  
Institut Islam Hadhari  
Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia  
Emel: [farisham@ukm.edu.my](mailto:farisham@ukm.edu.my)

Nurul-Azza Abdullah (Penulis koresponden)  
Pusat Kajian Psikologi & Kesejahteraan Manusia (Psitra)  
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan  
Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia  
Emel: [nurulazza@ukm.edu.my](mailto:nurulazza@ukm.edu.my)