

**SYSTEMATIC REVIEW: THE RELATIONSHIP BETWEEN MORAL
DISENGAGEMENT AND COUNTERPRODUCTIVE WORKPLACE BEHAVIOR
FROM A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PERSPECTIVE**

**SYSTEMATIC REVIEW: HUBUNGAN ANTARA MORAL DISENGAGEMENT
DAN COUNTERPRODUCTIVE WORKPLACE BEHAVIOR DALAM
PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Azizah Amirah¹, Fiona Niska Dinda Nadia²

Sekolah Pascasarjana, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Airlangga,
Indonesia^{1,2}

azizah.amirah-2024@pasca.unair.ac.id¹, fionaniska@pasca.unair.ac.id²

ABSTRACT

Moral disengagement constitutes a critical yet underexplored psychological mechanism that facilitates the rationalization of unethical behavior within the organizational settings. This literature review systematically examines the complex interplay between moral disengagement and counterproductive workplace behavior, underscoring the mediating influence of leadership styles, organizational culture, and affective states. Through an analysis of 19 peer-reviewed journal articles, this study identifies key antecedents most notably personality dimensions, including the Dark Triad Traits; another antecedents including negative emotional responses, organizational complexity and perceived organizational injustice has been proven significantly heighten the propensity of moral disengagement. Findings reveal that despotic leadership and corporate social irresponsibility perpetuate ethical erosion, fostering environments conducive to workplace deviance. Conversely, ethical leadership practices and role models are identified as pivotal moderating factors capable to attenuating the adverse effects of moral disengagement. This literature review underscores the imperative for organizations to cultivate moral competency and self-efficacy among employees as a strategic intervention to mitigate counterproductive workplace behavior and enhance organizational integrity, and also organizational accountability.

Keywords: Moral Disengagement, Counterproductive Workplace Behavior, Organizational Behavior

ABSTRAK

Moral disengagement merupakan mekanisme psikologis yang substansial tetapi belum banyak dieksplorasi, yang dapat memfasilitasi rasionalisasi perilaku tidak etis terutama dalam lingkungan organisasi. Telaah artikel ini bertujuan untuk meneliti interaksi kompleks antara moral disengagement dan counterproductive workplace behavior, dengan menekankan pengaruh mediasi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kondisi afektif individu. Berdasarkan 19 analisis peer-reviewed artikel, telaah artikel ini mengidentifikasi beberapa anteseden utama moral disengagement, yakni dimensi kepribadian (dark triad traits), negative emotional response, organizational complexity, dan perceived organizational injustice secara kolektif meningkatkan kecenderungan moral disengagement. Faktor lain yang berpengaruh terhadap moral disengagement termasuk despotic leadership dan corporate social irresponsibility sebagai prediktor pengikis etika moral yang mendorong perilaku penyimpangan di tempat kerja. Sebaliknya, praktik ethical leadership dan ethical role model menjadi faktor protektif dalam melemahkan dampak moral disengagement. Rekomendasi yang dapat diberikan kepada organisasi adalah mengembangkan moral competency dan self-efficacy karyawan untuk mengurangi counterproductive workplace behavior dan juga meningkatkan integritas, serta akuntabilitas organisasi.

Kata Kunci: Moral Disengagement, Counterproductive Workplace Behavior, Perilaku Organisasi

PENDAHULUAN

Pada lingkungan organisasi bisnis yang berkembang pesat dan kompetitif, tindakan *unethical behavior* dan *counterproductive workplace behavior* (CWB) menjadi sangat umum untuk mencapai target organisasi. Akan tetapi,

praktik tersebut juga berpotensi mengancam keberlangsungan organisasi. Menurut Global Business Ethics Survey 2023, 49% karyawan AS melaporkan jika telah menyaksikan pelanggaran di tempat kerja, sementara 22% merasa tertekan mengorbankan

standar etika demi target organisasi (ECI, 2023). Temuan serupa juga dilaporkan oleh Chartered Institute of Personnel and Development, bahwa satu dari tiga karyawan telah mengamati *unethical behavior* di tempat kerjanya (CIPD, 2023).

Dampak finansial dari praktik tersebut tentunya membahayakan keberlanjutan organisasi. The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) memperkirakan penipuan di tempat kerja telah berkontribusi pada kerugian global sebesar \$4,7 triliun per tahun (Association of Certified Fraud Examiners, 2022). Selain kerugian finansial, *unethical behavior* juga mengikis moral karyawan, menurunkan produktivitas, dan merusak citra organisasi (Trevino & Nelson, 2011). Sedangkan, menurut Fox, Spector, dan Miles (2011) perilaku tersebut menurunkan keterlibatan karyawan, meningkatkan *turnover*, dan merendahkan tingkat inovasi.

Sebuah studi oleh Dalal (2005) menemukan jika CWB berhubungan negatif dengan *job performance*. Perilaku ini mendapatkan banyak perhatian oleh peneliti organisasi dalam upaya memperbaiki efektivitas organisasi, serta memahami faktor kontekstual dan psikologis yang melatarbelakangi *unethical behavior*.

Salah satu mekanisme psikologis yang dapat menjelaskan *unethical behavior* adalah *moral disengagement*. Bandura (1999) mendefinisikan *moral disengagement* sebagai mekanisme restrukturisasi kognitif yang memungkinkan individu untuk membenarkan perilaku tidak bermoral dengan melepaskan dirinya dari proses *moral self-regulation*. Konsep ini menjelaskan bagaimana karyawan dapat melakukan tindakan tidak etis tanpa merasa bersalah melalui serangkaian

mekanisme psikologis. Pada konteks organisasi, *moral disengagement* dapat mendorong praktik merugikan seperti penipuan, pelecehan, dan sabotase (Moore, Detert, Trevino, Baker, & Mayer, 2012).

Moral disengagement seringkali dihubungkan dengan *counterproductive workplace behavior* (CWB), yakni perilaku disengaja yang dilakukan oleh karyawan yang dapat merugikan organisasi, pemangku kepentingan, dan koleganya (Spector & Fox, The stressor-emotion model of counterproductive work behavior, 2005). CWB meliputi berbagai tindakan merusak, seperti perundungan di tempat kerja, pencurian, ketidakhadiran, hingga penggunaan obat-obatan. Studi Spector (2006) menunjukkan bahwa hampir 75% karyawan mengaku telah melakukan beberapa bentuk CWB. Selain itu, CWB bukanlah insiden yang terjadi secara independen, tetapi bagian dari pola perilaku menyimpang disertai proses psikologis yang mendasarinya (Mount, Illies, & Johnson, 2006).

Secara khusus, *counterproductive workplace behavior* adalah perilaku yang disengaja yang melanggar norma organisasi dan mengancam kesejahteraan organisasi, serta anggotanya (Spector & Fox, 2005). Perilaku CWB dikategorikan menjadi dua, yakni; (1) *organizational deviance*: tindakan yang ditargetkan terhadap organisasi (pencurian, perusakan properti, dan sabotase), dan (2) *interpersonal deviance*: tindakan yang ditargetkan kepada kolega (pelecehan, gosip, dan agresi psikologis) (Bennett & Robinson, 2000).

Moral disengagement memfasilitasi CWB dengan melemahkan penyangga psikologis, yang berfungsi untuk mencegah individu terlibat dengan *unethical behavior* (Bandura A., 1999). Karyawan yang mengalami *moral*

disengagement lebih mungkin untuk melakukan dan merasionalisasikan CWB, dengan memandang perilaku mereka sebagai respons tepat terhadap ketidakadilan organisasi ataupun tekanan capaian kerja (Barsky, 2006). Sebagai contoh, karyawan membenarkan aktivitas penipuan dengan klaim tindakan tersebut dilakukan untuk mencapai target kerja yang tidak realistis (Barsky, 2006). Contoh lain pada studi Moore, dkk., (2012) mendemonstrasikan karyawan yang mengalami kekerasan dari atasan lebih mungkin terlibat CWB, dengan *moral disengagement* sebagai mekanisme yang memfasilitasi perilakunya. Temuan yang serupa dilaporkan oleh Bonner, Greenbaum, dan Mayer (2016) bahwa karyawan yang bekerja dibawah kepemimpinan tidak etis lebih mungkin untuk melakukan pelepasan moral, fenomena tersebut mengarah pada penyimpangan tempat kerja yang lebih tinggi. *Moral disengagement* menjadi faktor mediasi yang menjembatani stressor eksternal organisasi dan proses internal *decision-making* individu, yang mengarah pada *counterproductive workplace behavior*.

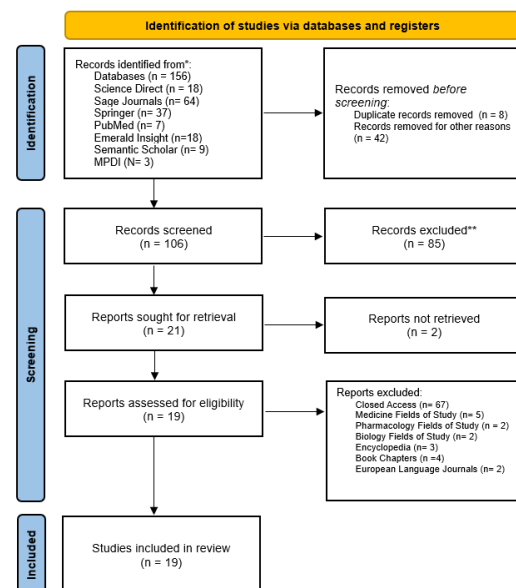
Penelitian faktor eksternal CWB telah ditunjukkan oleh penelitian terdahulu seperti; *job dissatisfaction* dan *workplace injustice*, tetapi penyelidikan faktor internal individu masih terbatas. Telaah artikel ini bertujuan untuk membahas kesenjangan temuan tersebut, dengan eksplorasi dinamika interaksi *moral disengagement* dan CWB, serta mengungkap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *unethical behavior* dalam konteks organisasi.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan telaah artikel dari berbagai database journal; Science Direct, Sage Journals, Springer Nature, PubMed Central, Emerald Insight, Semantic Scholar, dan MDPI.

Pada Gambar 1. dibawah menggambarkan mekanisme proses pencarian artikel jurnal menggunakan diagram *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta Analytic* (PRISMA). Pemilahan jurnal dari database dimulai dengan menggunakan kombinasi kata kunci; “*moral disengagement*” AND “*counterproductive workplace behavior*” OR “*deviant behaviors*”.

Kriteria telaah artikel lainnya meliputi; (1) literatur yang diterbitkan dari tahun 2014 hingga 2024, untuk menjamin relevansi penelitian, (2) jurnal berada pada tingkat Q1 – Q2, untuk memastikan kredibilitas studi, (3) literatur yang termasuk dalam bidang *business, management, accounting, social sciences, psychology, art and humanities*, dan *ethics*, (4) literatur bersifat *open access*, (5) literatur berbentuk jurnal artikel. Detail proses seleksi artikel jurnal dapat terlihat pada Gambar 1. dibawah ini.



Berdasarkan proses pemilahan, ditemukan 19 artikel yang sesuai dan relevan dengan topik penelitian. Detail telaah artikel dapat dilihat pada bagian hasil dan pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis *database* dan telaah artikel, berikut akan dipaparkan data analisis berdasarkan jurnal penerbit, penulis penelitian, asal negara studi, dan metode penelitian. Pada tabel 1. dibawah memaparkan nama jurnal, jumlah jurnal, lingkup studi, dan rank scimago. Seperti yang dapat terlihat dibawah, penelitian *moral disengagement* dan *counterproductive workplace behavior* paling banyak diterbitkan pada *journal of business ethics* dalam lingkup subjek *business, management, dan accounting*.

Tabel 1. Jurnal Penerbit

Journal Names	Number of Articles	Subjects Area	Scimago
<i>Journal of business ethics</i>	3		Q1
<i>Journal of organizational behavior</i>	2		Q1
<i>Group & organization management</i>	1	Business, management, and accounting	Q1
<i>Journal of innovation and knowledge</i>	1		Q1
<i>Journal of service research</i>	1		Q1
<i>Business process management journal</i>	1		Q1
<i>Journal of digital economy</i>	1		Q2
<i>Human relations</i>	2	Social sciences	Q1
<i>Safety science</i>	1		Q1
<i>Journal of applied psychology</i>	1	Psychology	Q1
<i>European review of social psychology</i>	1		Q1
<i>Personnel psychology</i>	1		Q1
<i>Frontiers in psychology</i>	1		Q2
<i>International journal of ethics and systemS</i>		Arts and Humanities	Q1
<i>Nursing ethics</i>	1	Nursing— issues, ethics, and legal aspects	Q1

Pada Tabel 2. memaparkan pendekatan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis kuantitatif dengan metode kuesioner menjadi metode penelitian yang paling banyak digunakan. Preferensi penggunaan metode kuesioner disebabkan rata-rata penelitian yang ditelaah mengeksplorasi hubungan, pengaruh, moderator, dan mediator antara *moral disengagement*

dan *counterproductive workplace behavior*

Tabel 2. Metode Penelitian

No.	Metode	Jumlah Artikel
1.	Analisis kuantitatif	14
2.	Analisis kualitatif	3
3.	Mixed methods	2

Tabel 3. menunjukkan hasil 19 telaah artikel penelitian yang mengeksplorasi konsep *moral disengagement* dengan kaitan *counterproductive workplace behavior*. Telah artikel menjabarkan hubungan *moral disengagement* dengan *counterproductive workplace behavior*, anteseden, faktor protektif, faktor risiko, moderator dan mediator yang berpengaruh, dan solusi mitigasi yang dapat melemahkan hubungan tersebut. Berikut adalah hasil telaah artikel sistematis.

Tabel 3. Telaah Artikel

Judul	Tujuan	Hasil
The dark web of machiavellianism asi pengaruh, psychopathy, and psychopathy:machiavellianjenis kelamin moral ism, laki-laki, dan usia disengagement inpsychopathy, dewasa awal IT Organizationsdan merupakan (Mafter, Hdemografis prediktor Holman, &terhadap MD signifikan MD Elenescu, 2022)	Mengeksplor Machiavellianis	darkIndividu dengan Personality Getstriad traitsdark personality Darker: Theterhadap trait akan Intersection ofperilaku meningkatkan Injustice, Moralunethical <i>unethical decision</i> jika Disengagement, <i>behavior</i> and Unethical terdapat Decision Making kesempatan (Travis, Neale, & Wilgus, 2024)
Big fiveAsesmen <i>big</i> Personality trait personality <i>five</i> agreeableness dan predictors of moral <i>personality</i> openness disengagement: <i>A</i> factors berhubungan comprehensive dengan MD dengan MD aspect-level approach (Rengifo & Laham, 2022)	Asesmen <i>big</i> Personality trait	Personality trait agreeableness dan openness berhubungan dengan MD

<p>A meta-analytic investigation of the antecedents, theoretical correlates, and consequences of moral disengagement at work (Ogunfowora, Nguyen, Steel, & Hwang, 2022)</p>	<p>Tinjauan meta analitik jaringan nomologis and MD pada lingkup kerja s merupakan anteseden MD. <i>Dark triad traits</i> dan <i>psychological entitlement</i> berkorelasi secara teoretis dengan MD. MD berhubungan positif dengan <i>workplace misconduct</i>, dan <i>turnover intentions</i>.</p>	<p>Honesty-humility, moral identity, empathy, conscientiousness dan <i>MD</i> berhubungan positif dengan <i>workplace misconduct</i>, dan <i>turnover intentions</i>.</p>	<p>Good guys with good apples. The moderating role of moral competence on the association between moral disengagement and organizational behavior (Presti, Ambrosino, Barattucci, & Pagliaro, 2023)</p>	<p>Eksplorasi MD dengan peran positif dengan moral competence sebagai moderator terhadap hubungan positif (LoOCB MD dengan CWB.</p>
<p>'First, Do no Harm': The Role of Negative Emotion and Disengagement Understanding Relationship Between Workplace Aggression and Misbehavior (Fida, et al., 2018)</p>	<p>Peran Emosi negatif – <i>anger</i> dan <i>fear</i> dan berkaitan erat dengan <i>misbehavior</i> yang di mediasi oleh MD</p>	<p>Peran Emosi negatif – <i>anger</i> dan <i>fear</i> dan berkaitan erat dengan <i>misbehavior</i> yang di mediasi oleh MD</p>	<p>Withstanding moral disengagement: moral self-efficacy as counterproductive behavior routinization (Paciello, Fida, Skovgaard-Smith, Barbanelli, & Caprara, 2023)</p>	<p>Peran mediasi Rutinisasi MD terhadap moral disengagement: moral self-efficacy sebagai moderator <i>self-efficacy</i> dipengaruhi dua dimensi <i>self-efficacy</i></p>
<p>“The dark spiral: exploring the impact of employee exploitation on cutting corners, unraveling the link through negative emotions and moral disengagement (Burhan & Malik, 2024)</p>	<p>Analisis peran karyawan berhubungan positif dengan perilaku <i>cutting corners</i>, eksploitasi karyawan tersebut dimediasi oleh <i>negative emotions</i> (kebencian, kemarahan, dan frustrasi) dan MD</p>	<p>Analisis pengaruh kompleksitas organisasi dan lingkungan eksternal terhadap MD yang disebabkan oleh CWB, dan mediasi oleh MD dan kehadiran <i>ethical role model</i> dapat melemahkan hubungan tersebut <i>ethical role model</i></p>	<p>How complexity impacts salesperson counterproductive behavior: mediating role of moral disengagement (Seriki, Nath, Ingene, & Evans, 2020)</p>	<p>Organizational complexity dan External environmental complexity berpengaruh positif terhadap MD yang disebabkan oleh CWB, dan mediasi oleh MD dan kehadiran <i>ethical role model</i> dapat melemahkan hubungan tersebut <i>ethical role model</i></p>
<p>Moral disengagement, moral identity, and counterproductive work behavior among nurses (Ke & Li, 2024)</p>	<p>Dampak MD terhadap CWB, dan mekanisme <i>moral identity</i> tidak pada hubungan MD dengan CWB</p>	<p>MD berhubungan positif terhadap CWB-O dan <i>moral identity</i> tidak memoderasi hubungan MD dengan CWB</p>	<p>Despotic leadership front-line employee service organizations: roles of moral disengagement and moral identity (Akhtar, et al., 2023)</p>	<p>Pengaruh <i>despotic leadership</i> terhadap deviant behavior <i>deviant behavior</i> dari FLE, dan <i>moral identity</i> memoderasi hubungan</p>

	termediasi tersebut	
Effect of corporate social irresponsibility organizational workplace deviant behaviour: meditating role of moral disengagement (Abbasi, Sahar, & 2024)	Efek CSI internal terhadap CWB sebagai mediator hubungan, Azlan, & Lim, 2024)	MD berhubungan dengan internal dan eksternal, dengan MD sebagai MD. MD
The suspension of morality organisations: conceptualising organisational moral disengagement testing its role relation unethical behaviours and silence (Fida, et al., 2024)	Pengkonseptuasi organisasinya 1 disengageme nt (OrgMD) anggota tersebut injabarkan terlibat dengan mekanisme moralitas dan terhadap praktik unethical	Saat anggota memiliki persepsi organisasinya secara moral. Anggota tersebut cenderung akan terlibat dengan unethical pro-organisational behaviour and silence.
Deviance and exit costs of job insecurity and moral disengagement (Huang, Wellman, Ashford, Lee, & Wang, 2017)	Pengaruh job insecurity dan CWB terhadap intention to leave, mendorong karyawan untuk menjadi morally disengage	Terdapat pengaruh langsung job insecurity dan intention terhadap CWB-O dan CWB-I dan MD melalui MD
Moral disengagement mechanism between perceptions of organisational injustice deviant behaviors (Mearns, & 2014)	Eksplorasi pengaruh persepsi organisasi terhadap justicedengan (perilaku andtaking, workpatuh, kurangnya partisipasi). Persepsi ketidakadilan berhubungan pula dengan kecenderungan pengalaman MD.	Persepsi ketidakadilan berhubungan dengan pengalaman MD.

Negative affect and counterproductive workplace behavior: moderating role of moral disengagement and gender (Salamon, & Singh, 2014)

Pengaruh Individu berjenis kelamin laki-laki dengan negative emotions terhadap CWB, yang direntan terhadap keterlibatan dan didorong oleh MD.

Doing it purposely? Mediation of moral disengagement between illegitimate tasks and counterproductive work behavior (Zhao, Lam, Xhu, & Shuming, 2022)

Efek penugasan illegitimate tasks sebagai mediator dan melalui MD. MD memperkuat hubungan tersebut.

The role of moral identity in unethical commissions and omissions (Seymore & Curtis, 2023)

Kecenderung Intensi terlibat dengan unethical behavior jika positif dengan MD, tetapi tidak disertai untuk unethical commissions.

Berdasarkan hasil telaah artikel, ditemukan 4 tema serupa dalam interaksi *moral disengagement* dan *counterproductive workplace behavior* (CWB). Tema-tema ini mencakup serangkaian konteks organisasi dan kerangka kontekstual psikologis, sehingga menekankan kembali sifat *moral disengagement* yang mutli-faset dalam mempromosikan *counterproductive workplace behavior* (CWB). Temuan utama dari studi yang ditelaah dapat dikategorikan sebagai berikut.

Personality traits: anteseden moral disengagement

Beberapa studi menekankan peran *personality traits* dalam memprediksi *moral disengagement*. Penelitian oleh Rengfino & Laham

(2022) dan Mafter, Holman, & Elenescu (2022) menyoroti bagaimana individu yang menunjukkan tingkat *dark triad traits* seperti *narcissism*, *psychopathy*, dan *machiavellianism* lebih rentan untuk melepaskan moral. Selain itu, *trait low agreeableness* dan *openness* berkaitan dengan peningkatan pengalaman *moral disengagement*. Temuan ini menggaris bawahi bahwa individu yang memiliki empati dan keingintahuan rendah akan lebih mungkin untuk menjustifikasi *unethical behavior*. Temuan ini selaras dengan literatur terdahulu bahwa *personality traits* adalah prediktor stabil untuk *unethical behavior*.

Pada meta-analisis yang dilakukan oleh Ogunfowora, dkk., (2022) interaksi *trait honesty-humility*, *empathy*, dan *conscientiousness* sebagai faktor protektif diselidiki lebih lanjut. *Trait* tersebut berkorelasi secara negatif dengan *moral disengagement*, sehingga memperkuat gagasan jika individu dengan *moral identity* dan *empathy* tinggi cenderung tidak akan melakukan rasionalisasi *unethical behavior*. Sebaliknya, *trait narcissism* dan *machiavellianism* kembali diasosiasikan dengan kerentanan terhadap pengalaman *moral disengagement*.

Leadership and organizational factors

Leadership adalah salah satu faktor penting dalam *moral disengagement*. Penerapan gaya kepemimpinan di organisasi dapat mendorong atau mengurangi fenomena *moral disengagement* di antara karyawan. Akhtar, dkk., (2023) dan Abbasi, dkk., (2024) menjabarkan jika *despotic leadership* yang ditandai dengan otoritarian, eksploitasi, dan manipulasi secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan *moral disengagement*. Implementasi *despotic leadership* akan mendorong

survival mentality pada karyawan, sehingga karyawan akan cenderung merasionalisasikan *unethical behavior* sebagai strategi bertahan hidup di lingkungan kerja yang agresif.

Abbasi, dkk., (2024) mengeksplorasi konsep *corporate social irresponsibility* (CSI). Konsep tersebut mendemonstrasikan bagaimana *systemic unethical practices* pada tingkat organisasi akan mendorong normalisasi *moral disengagement* pada karyawan. Ketika sebuah organisasi memprioritaskan keuntungan dibandingkan etika, karyawan akan menginternalisasi nilai tersebut sehingga mengarah pada perluasan praktik penyimpangan di tempat kerja. Temuan-temuan tersebut menekankan bagaimana peranan kultur organisasi yang tidak sehat dan gaya kepemimpinan berperan terhadap kultur etika dan perilaku karyawan. Sebaliknya, pemimpin yang dapat mendemonstrasikan akuntabilitas dan memprioritaskan *corporate responsibility* akan menumbuhkan kultur organisasi resistan terhadap *moral disengagement*, sehingga menghambat *counterproductive workplace behavior* dalam prosesnya.

Emotional and psychological state

Peran emosi dan kondisi psikologis individu dapat memediasi hubungan antara *workplace stressor* dan *moral disengagement*. Sebagai contoh pada artikel Fida, dkk., (2018) dan Burhan & Malik (2024) menyajikan bukti kuat jika *negative emotion*, seperti *anger*, *frustration*, dan *resentment* berperan sebagai mediator dalam mendorong hubungan *moral disengagement* dan *counterproductive workplace behavior*. Pada lingkungan kerja dengan tekanan tinggi, karyawan umumnya mengalami kelelahan emosional yang secara timbal balik mengurangi kapasitas *self-regulatory*

dan meningkatkan kecenderungan *moral disengagement*. Selanjutnya, Ke & Li (2024) menggarisbawahi hubungan *job insecurity* dan *moral disengagement*. Artikel tersebut menggambarkan bagaimana karyawan yang merasakan prospek kerja yang tidak aman akan cenderung merasionalisasikan *unethical behavior* sebagai bentuk penyelamatan diri.

Organizational justice and perceived justice

Perceived organizational justice secara konsisten dinyatakan sebagai katalis *moral disengagement* pada beberapa artikel. Hystad, Mearns, & Eid (2014) dan Huang, dkk., (2017) menunjukkan jika karyawan yang merasakan perlakuan tidak adil akan cenderung terlibat dengan *moral disengagement*, yang akan mengarah pada perilaku *risk taking* dan *deviant workplace behaviors*. Persepsi ketidakadilan memicu mekanisme kognitif untuk membenarkan *unethical behavior* sebagai bentuk pembalasan atau pembelaan diri. Fenomena ini melestarikan siklus perilaku penyimpangan yang berakhir pada kerusakan kohesi organisasi.

Peran Mediator dan Moderator

Moral disengagement umumnya diteliti sebagai prediktor *counterproductive workplace behavior*, tetapi beberapa penelitian lain menekankan peranan variabel moderasi dan mediasi yang mungkin memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Sebagai contoh, Lo Presti, dkk., (2023) mengidentifikasi *moral competence* sebagai penyangga yang dapat melemahkan hubungan *moral disengagement* dan *deviant behavior*. Karyawan dengan kompetensi moral tinggi memiliki kapasitas kognitif untuk menghambat mekanisme rasionalisasi *unethical behavior*, karyawan tersebut

dapat mengatasi dilema etika tanpa harus menggunakan *morally disengaged*. Demikian pula, Paciello, dkk., (2023) mengeksplorasi peran *self-efficacy*, bahwa individu dengan kepercayaan dalam kemampuan *moral decision-making* tidak rentan terhadap pengalaman *moral disengagement* bahkan ketika berhadapan dengan tekanan organisasi.

Terdapat pula penelitian oleh Seriki, dkk., (2020) yang menunjukkan jika *organizational complexity* dan *external environmental complexity* memperkuat *moral disengagement* dalam lingkup organisasi. Akan tetapi, kehadiran *ethical role model* dan *perceived organizational justice* dapat berfungsi sebagai faktor protektif. Temuan tersebut menekankan kembali signifikansi peran *ethical leadership* dan promosi *justice culture* sebagai strategi komprehensif untuk mengatasi *counterproductive workplace behavior*.

Interaksi kepribadian, kepemimpinan, kondisi emosional dan psikologis, dan konteks organisasi secara bersamaan membentuk pemahaman holistik bagaimana berbagai faktor berkontribusi terhadap hubungan *moral disengagement* terhadap *counterproductive workplace behavior*. Keterkaitan antara faktor individual, eksternal, dan kontekstual menekankan pengembangan intervensi multi-level untuk mengatasi *moral disengagement*. Dengan menangani anteseden dan memperkuat faktor protektif, organisasi dapat secara efektif memitigasi *moral disengagement* dan secara bersamaan menumbuhkan lingkungan kerja yang etis.

Moral disengagement secara holistik tidak disebabkan oleh satu faktor independen, melainkan timbul dari interaksi disposisi pribadi dan stressor lingkungan. *Personality trait* individu mungkin dapat menjadi landasan *moral*

disengagement, tetapi penerapan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi membentuk sejauh mana *trait* tersebut termanifestasikan dalam perilaku menyimpang di organisasi. Oleh karena itu, dalam rangka memitigasi *moral disengagement* dapat dimulai dari asesmen kepribadian dan *trait* karyawan selama proses rekrutmen dan promosi. Selanjutnya, pemimpin organisasi akan melakukan pelatihan dan edukasi *ethical leadership*, serta *ethical role model* untuk mengembangkan kultur etika di organisasi. Terakhir, organisasi perlu mempertimbangkan kesejahteraan dan prioritas keamanan kerja karyawan sebagai upaya mempertahankan dan memperkuat perilaku patuh etika

PENUTUP

Peran *moral disengagement* dalam mendorong *counterproductive workplace* telah dilaporkan di beberapa penelitian terdahulu pada berbagai konteks dan metodologi. Berdasarkan telaah artikel ini, *personality trait*, *negative emotional response*, *leadership styles*, *organizational complexity*, dan *perceived organizational injustice* secara kolektif membentuk sejauh mana *moral disengagement* memengaruhi perilaku penyimpangan karyawan. Sedangkan, untuk memitigasi dampak merugikan *moral disengagement*, organisasi dapat mengupayakan pada edukasi *ethical leadership*, mengembangkan kultur akuntabilitas, asesmen *personality trait*, dan mengembangkan resiliensi karyawan melalui pelatihan *moral competence* dan pengembangan *self-efficacy*. Organisasi perlu mengatasi akar penyebab *moral disengagement* melalui strategi multi-level untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, M. A., Azlan, A., Sahar, N. E., & Lim, C. Y. (2024). Effect of corporate social irresponsibility on organizational workplace deviant behavior: the meditating role of moral disengagement. *International journal of ethics and systems*. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2023-0070>
- Akhtar, M. W., Garavan, T., Syed, F., Huo, C., Javed, M., & O'brien, F. (2023). Despotism Leadership and Front-Line Employee Deviant Work Behaviors in Service Organizations: The Roles of Moral Disengagement and Moral Identity. *Journal of service research*, 27(4), 600-616. doi:<https://doi.org/10.1177/10946705231207991>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2022, December). *Occupational Fraud 2022: A report to the nations*. Dipetik Januari Thursday, 2025, dari ACFE Web site: <https://acfe-public.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. Dalam W. M. Kurtin, & J. L. Gewirtz, *Handbook of moral behavior and development* (hal. 45-103). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 193-209.
- Barsky, A. (2006). Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, 104(1). doi:[10.1007/s10551-011-0889-7](https://doi.org/10.1007/s10551-011-0889-7)

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360.
doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2016). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics, 137*(4), 731-742.
doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2366-6>
- Burhan, Q., & Malik, M. (2024). "The dark spiral: exploring the impact of employee exploitation on cutting corners, unraveling the link through negative emotions and moral disengagement". *Business Process Management Journal*.
doi:<https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2024-0186>
- CIPD. (2023, 10 26). *People Profession 2023: UK and Ireland Survey Report*. Dipetik January 1, 2025, dari Chartered Institute of Personnel and Development: <https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/people-profession-2023-uk-ireland/>
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255.
doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- ECI. (2023, December). *The Global Business Ethics Survey*. Dipetik January 2, 2025, dari Ethics: <https://www.ethics.org/gbes-2023/>
- Fida, R., Skovgaard-Smith, I., Barbaranelli, C., Paciello, M., Searle, R., Marzocchi, I., & Ronchetti, M. (2024). The suspension of morality in organisations: Conceptualising organisational moral disengagement and testing its role in relation to unethical behaviours and silence. *Human Relations, 0*(0).
doi:<https://doi.org/10.1177/00187267241300866>
- Fida, R., Tramontano, C., Paciello, M., Guglielmetti, C., Gilardi, S., Probst, T., & Barbaranelli, C. (2018). 'First, Do No Harm': The Role of Negative Emotions and Moral Disengagement in Understanding the Relationship Between Workplace Aggression and Misbehavior. *Frontiers Psychology, 11*(9).
doi:[10.3389/fpsyg.2018.00671](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00671)
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior, 59*, 291-309.
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (t.thn.). An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis Campbell Systematic Reviews, 18, e1230.
doi:<https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Huang, G., Wellman, N., Ashford, S. J., Lee, C., & Wang, L. (2017). Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology, 102*(1), 26-42.

- doi:<https://doi.org/10.1037/apl0000158>
- Hystad, S. W., Mearns, K. J., & Eid, J. (2014). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours. *Safety science*, 68, 138-145. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.012>
- Ke, Y., & Li, F. (2024). Moral disengagement, moral identity, and counterproductive work behavior among emergency nurses. *Nure Ethics*. doi:[10.1177/09697330241238336](https://doi.org/10.1177/09697330241238336)
- Lo Presti, A., Ambrosino, G., Barattucci, M., & Pagliaro, S. (2023). Good guys with good apples. The moderating role of moral competence on the association between moral disengagement and organizational behaviours. *European Review of Applied Psychology*, 73(6). doi:<https://doi.org/10.1016/j.erap.2023.100891>
- Mafter, A., Holman, A., & Elenescu, A. (2022). The Dark Web of Machiavellianism and Psychopathy: Moral Disengagement in IT Organizations. *Eur J Psychol*, 18(2), 181-192. doi:[10.5964/ejop.4011](https://doi.org/10.5964/ejop.4011)
- Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Mount, M., Illies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Ogunfowora, B. T., Nguyen, V. Q., Steel, P., & Hwang, C. (2022). A meta-analytic investigation of the antecedents, theoretical correlates, and consequences of moral disengagement at work. *J Appl Psychol*, 107(5), 746-775. doi:[10.1037/apl0000912](https://doi.org/10.1037/apl0000912)
- Paciello, M., Fida, R., Skovgaard-Smith, I., Barbanelli, C., & Caprara, G. V. (2023). Withstanding Moral Disengagement: Moral Self-Efficacy as Moderator in Counterproductive Behavior Routinization. *Group & Organization Management*, 48(4), 1096-1134. doi:<https://doi.org/10.1177/10596011221078665>
- Rengifo, M., & Laham, S. M. (2022). Big Five personality predictors of moral disengagement: A comprehensive aspect-level approach. *Personality and Individual Differences*, 184(111176). doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111176>
- Samnani, S., Salamon, S. D., & Singh, P. (2014). Negative affect and counterproductive workplace behavior: The moderating role of moral disengagement and gender. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 235-244. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1635-0>
- Seriki, O. K., Nath, P., Ingene, C. A., & Evans, K. R. (2020). How complexity impacts salesperson counterproductive behavior: The mediating role of moral disengagement. *Journal of*

- business research*, 107, 324-335.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.060>
- Seymore, M., & Curtis, M. (2023). The Role of Moral Disengagement and Moral Identity in Unethical Commissions and Omissions. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 51-76.
doi:<https://doi.org/10.1108/S1574-076520230000025003>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. Dalam S. Fox, & P. E. Spector, *Counterproductive work behaviors investigations of actors and targets* (hal. 151-176). Washington: APA.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend. *Organizational research method*, 9, 231-232.
- Travis, J., Neale, C. A., & Wilgus, S. J. (2024). When Dark Personality Gets Darker: The Intersection of Injustice, Moral Disengagement, and Unethical Decision Making. *Merits*, 4(4), 414-430.
doi:doi.org/10.3390/merits4040029
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics 5th ed.* Danvers: John wiley & sons.
- Zhao, L., Lam, L. W., Xhu, J., & Shuming, Z. (2022). Doing It Purposely? Mediation of Moral Disengagement in the Relationship Between Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior. *Journal of business ethics*, 179, 733-747.