

## **HUBUNGAN MALICIOUS ENVY, BENIGN ENVY, SOCIAL UNDERMINING, PROSOCIAL BEHAVIOR, DAN PERFORMANCE**

**Johanariah**

Magister Manajemen Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta

*E-mail:* [hanaria31@gmail.com](mailto:hanaria31@gmail.com)

### **ABSTRACT**

This study examines the relationship of malicious envy, benign envy, social undermining, prosocial behavior and performance. This research is quantitative in nature with the amount of data collected as many as 229 respondents, but the data that can be processed is 223 respondents. This study found several findings. First, malicious envy has a positive effect on social undermining. Second, malicious envy has no effect on prosocial behavior. Third, benign envy has a positive effect on prosocial behavior. Fourth, benign envy has no effect on social undermining. Fifth, social undermining has no effect on performance. Sixth, prosocial behavior has a positive effect on performance. Seventh, there is a positive effect of benign envy on performance.

**Keywords:** malicious envy, benign envy, social undermining, prosocial behavior, and performance

**JEL Classification:** C91

### **PENDAHULUAN**

Ketika seseorang mengalami ketidakadilan di tempat kerja, hal tersebut dapat membuatnya merasa iri hati (*envy*). *Envy* sangat erat kaitannya dengan sikap dan perilaku negatif yang timbul dari diri seseorang (Smith, 2008). Iri hati merupakan emosi negatif yang menimbulkan rasa sakit, yang ditandai dengan kebencian, perasaan rendah diri serta dapat menimbulkan permusuhan, dikarenakan oleh segala atribut yang dimiliki dan dinikmati oleh orang lain maupun sejumlah orang tertentu (Smith & Kim, 2007), yang disebabkan oleh berbagai macam faktor, seperti hasil kinerja maupun materi yang dimiliki oleh orang lain, namun dia tidak memilikinya. *Envy* merupakan hasil perbandingan sosial dengan cara membanding-bandingkan dirinya dengan orang lain, seseorang yang iri hati merasa tidak memiliki apa yang dimiliki oleh orang lain, dan dia merasa bahwa seharusnya dia yang memiliki hal tersebut bukan orang lain (Sterling et al., 2016). Rasa iri yang dirasakan oleh seseorang ditempat kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Tai et al., 2012). Kinerja merupakan pencapaian yang telah diperoleh oleh individu, tim, maupun organisasi.

*Envy* tidak selamanya dipandang buruk atau dapat merugikan orang lain, namun *envy* juga di anggap sebagai sebuah tantangan (Van de Ven et al., 2012). Beberapa penelitian terdahulu telah membedakan *envy* menjadi dua jenis yaitu iri hati yang jahat (*malicious envy*) dan iri hati yang baik (*benign envy*). *Malicious envy* merupakan emosi negatif yang dapat menimbulkan niat jahat maupun permusuhan, sedangkan *benign envy* merupakan emosi positif yang dapat menimbulkan kekaguman, motivasi agar bisa menjadi lebih baik seperti objeknya (Tai et al., 2012). *Malicious envy* ataupun *benign envy* merupakan perilaku maupun sikap yang menimbulkan hasil yang berbeda, *malicious envy* menimbulkan hasil yang negatif seperti *social*

*undermining* sedangkan *benign envy* menimbulkan hasil yang positif seperti *prosocial behavior*.

*Social undermining* adalah suatu tindakan yang menghambat seseorang dalam mempertahankan dan juga membangun hubungan interpersonal yang positif, reputasi yang baik di dalam organisasi, dan juga menghambat keberhasilan seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan (Duffy *et al.*, 2002). Perilaku *social undermining* merupakan perilaku yang menunjukkan kemarahan dan rasa benci kepada seseorang. Perilaku *social undermining* merupakan akibat terjadinya perasaan iri yang dikarenakan oleh ketidakadilan yang dirasakan ditempat kerja, dan bertujuan mencegah objeknya dalam menggapai tujuannya, karena apa yang dimiliki oleh objeknya merupakan ancaman terhadap dirinya. Iri bisa juga terjadi karena kurangnya hubungan psikologis ditempat kerja, sehingga emosi yang terjalinpun renggang satu dengan yang lainnya. Menurut penelitian terdahulu bahwa *envy* merupakan penyebab terjadinya perilaku *social undermining* seperti menyembunyikan informasi, bergosif, meremehkan, dan juga mengabaikan targetnya (Duffy *et al.*, 2012). Sedangkan menurut Dunn & Schweitzer (2006) *social undermining* mengacu pada respon perilaku yang berfokus pada objeknya, serta kecenderungan tindakan yang berupa ancaman.

Perbandingan sosial yang menyebabkan timbulnya iri hati juga dapat berpengaruh terhadap *prosocial behavior* (Steinbeis & Singer, 2013). *Prosocial behavior* adalah perilaku yang mementingkan kebutuhan orang lain dari pada dirinya sendiri seperti membantu orang lain (Vannelli, 2018). Iri dianggap sebagai suasana hati yang tidak mengenakan atau emosi yang buruk, maka iri inipun dapat menyebabkan kurangnya keinginan untuk dapat membantu orang lain. temuan yang dilakukan oleh Behler (2020) dia mengemukakan bahwa orang-orang yang mengalami *envy* cenderung mengurangi keinginan mereka untuk dapat membantu orang lain, bahkan *envy* yang dirasakan memotivasi mereka untuk melakukan perilaku antisosial bahkan dapat menyebabkan rusaknya suatu hubungan. Namun berbeda ketika iri hati itu berorientasi pada tantangan, yang mungkin berakibat sebaliknya. Seseorang yang iri akan tetap berusaha melakukan *prosocial behavior* kepada objeknya, disebabkan karena dia ingin terus menjaga hubungan baik dengan objeknya dan tidak membiarkan rasa iri tersebut menguasai dirinya yang dapat menyebabkan hancurnya hubungan, mengganggu

kewajiban, tugas maupun hubungan sosial dengan objeknya.

Perilaku prososial ini juga tentu sangat efektif bagi kinerja individu, tim maupun organisasi. Perilaku prososial dianggap penting dan sangat dibutuhkan didalam organisasi, dengan adanya perilaku prososial maka diharapkan dapat meningkatkan reputasi perusahaan, dan diharapkan juga dapat berpengaruh positif diantara karyawan satu dengan lainnya, sehingga terjalinnya kerja sama yang baik, dengan meningkatnya perilaku prososial maka akan memiliki efek yang positif terhadap kinerja perusahaan (Li *et al.*, 2017) a reward (output).

## MATERI DAN METODE PENELITIAN

### *Social Comparison Theory* dan *Equity Theory*

*Social comparison theory* merupakan evaluasi yang dilakukan oleh seseorang dengan menilai dirinya dengan orang lain yang dianggap sama (Festinger, 1954). Seseorang akan melakukan penilaian terhadap dirinya, salah satu caranya melalui perbandingan sosial. Karyawan yang merasa memiliki kesamaan dengan orang lain, namun orang tersebut lebih unggul dari dirinya, hal tersebut dapat menyebabkan timbulnya perbandingan sosial yang di rasakan, seperti kemampuan dalam menjalankan tugas, promosi, kenaikan gaji, tunjangan lain sebagainya. Ketika karyawan membandingkan dirinya dengan orang lain namun dia sendiri tidak memiliki apa yang dimiliki oleh orang lain maka akan menimbulkan rasa iri hati yang jahat (*malicious envy*) kepada objeknya, namun ketika dia melihat pembandingnya lebih berhasil dari dirinya dan dapat memotivasi dirinya agar menjadi lebih baik lagi hal tersebut merupakan iri hati yang baik (*benign envy*) yang timbul dari diri karyawan tersebut

*Equity theory* merupakan penilaian seseorang tentang kontribusi (*input*) yang diberikan dengan imbalan yang diperoleh (*output*) yang dapat memengaruhi perilaku mereka (Malone, 2006). Karyawan akan membandingkan rasionya sendiri dengan rasio rekan kerjanya. Apabila kontribusi yang diberikan dan juga imbalan yang di dapatkan tidak sesuai, hal tersebut dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan yang dapat menyebabkan tekanan. Teori keadilan ini dapat digunakan untuk menjelaskan akibat dari rasa iri hati yang dirasakan oleh karyawan yang merasa kurang dihargai dibandingkan dengan rekan kerjanya yang lain.

Menurut teori keadilan, semakin besar ketidakadilan yang dirasakan maka akan semakin besar tekanan yang dirasakan, yang dapat menyebabkan semakin sulit mereka bekerja untuk mengembalikan ketidakseimbangan yang dirasakannya. Orang yang merasa iri dapat mengembalikan rasa ketidakseimbangan dirinya dengan cara bekerja lebih giat lagi atau bahkan dengan menyakiti rekan kerja yang membuatnya iri.

### **Malicious Envy dan Benign Envy**

*Envy* merupakan emosi negatif yang menimbulkan rasa sakit, yang ditandai dengan kebencian, perasaan rendah diri serta dapat menimbulkan permusuhan, dikarenakan oleh segala atribut yang dimiliki dan dinikmati oleh orang lain maupun sejumlah orang tertentu (Smith & Kim, 2007), sedangkan menurut Tai (2012) iri hati merupakan rasa sakit yang dialami oleh seseorang akibat perbandingan sosial yang dirasa tidak menguntungkan bagi dirinya. Menurut Van de Ven (2012) *envy* merupakan suatu emosi yang membuat seseorang frustrasi, yang timbul dari akibat adanya perbandingan sosial keatas di dalam perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa *envy* adalah perasaan tidak nyaman yang menimbulkan rasa sakit di dalam hati yang dikarenakan oleh keberuntungan yang didapatkan oleh orang lain.

*Malicious envy* merupakan emosi negatif yang dapat menimbulkan niat jahat maupun permusuhan (Tai *et al.*, 2012). Menurut Van de Ven (2009) *malicious envy* adalah emosi negatif yang dirasakan oleh seseorang dan bertujuan untuk menjatuhkan orang lain dari posisi superiornya. *Malicious envy* terjadi ketika seseorang melihat orang lain mendapatkan keberuntungan dan berharap yang mendapatkan hal tersebut adalah dirinya. *Malicious envy* dapat menyebabkan kemarahan, permusuhan, kebencian dan perasaan ketidakadilan untuk dirinya. *Malicious envy* mengarah kepada perilaku yang buruk dan juga terjadinya permusuhan dengan mengalihkan perhatiannya kepada objeknya, pelaku akan berusaha merendahkan keunggulan orang lain, dan meninggi-ninggikan dirinya supaya kelihatan lebih baik dari pada orang lain.

*Benign envy* merupakan emosi positif yang dapat menimbulkan kekaguman, motivasi agar bisa menjadi lebih baik seperti objeknya (Tai *et al.*, 2012). *Benign envy* melihat keberuntungan orang lain tidak dengan kebencian maupun kemarahan namun dia akan melihat keberuntungan orang lain sebagai inspirasi

untuk dirinya untuk dapat meningkatkan kemampuan dirinya dan berusaha menjadi lebih baik lagi. Orang yang merasakan *benign envy* akan berusaha menaikkan level dirinya agar dapat menjadi sukses seperti objeknya, mendorong perilaku seseorang untuk menggapai apa yang diinginkannya, dan mengarahkan perhatian mereka kearah cara untuk menggapainya.

### **Social undermining**

*Social undermining* merupakan masalah umum yang dihadapi oleh karyawan di tempat kerja. *Social undermining* adalah suatu tindakan yang menghambat seseorang dalam mempertahankan dan juga membangun hubungan interpersonal yang positif, reputasi yang baik di dalam organisasi, dan juga menghambat keberhasilan seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan (Duffy *et al.*, 2002). *Social undermining* merupakan respon perilaku terhadap iri hati, yang berfokus untuk mengalahkan orang lain ditempat kerja (Dunn & Schweitzer, 2006). *Social undermining* di tandai dengan perilaku yang disengaja dengan tujuan untuk mengurangi kemampuan objeknya dalam membangun dan mempertahankan posisinya dan juga dapat berorientasi pada ancaman, hal tersebut di lakukan untuk mengembalikan keseimbangan pada dirinya.

### **Prosocial Behavior**

*Prosocial behavior* adalah perilaku yang mementingkan kebutuhan orang lain dari pada dirinya sendiri seperti membantu orang lain (Vannelli, 2018). *Prosocial behavior* adalah perilaku atas dasar suka rela tanpa adanya paksaan. *Prosocial behavior* merupakan salah satu perilaku positif yang harus ditingkatkan. Hal tersebut dapat di tingkatkan melalui kesadaran individu bahwa tolong menolong merupakan tanggung jawab individu. Perilaku menolong merupakan tindakan mementingkan orang lain terutama dalam keadaan darurat, yang mungkin itu dapat beresiko kepada orang yang member pertolongan.

### **Performance**

Kinerja karyawan merupakan hasil kumulasi yang dilakukan oleh karyawan dari keterampilan, kemampuan, upaya dalam berkontribusi untuk peningkatan produktivitas yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi (Dahkoul, 2018). Menurut Mei-Ying Wu (2011) kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam

memenuhi nilai dan pencapaian tugas yang diantisipasi berdasarkan prosedur perusahaan.

**Pengaruh *Malicious Envy* terhadap *Social Undermining***

*Malicious envy* merupakan emosi negatif yang menimbulkan rasa sakit, frustrasi serta rusaknya relasi sosial yang di akibatkan oleh perbandingan sosial keatas (van de Ven *et al.*, 2012). Seseorang yang mengalami *malicious envy* akan sangat berpengaruh terhadap *social undermining* seperti rusaknya hubungan dengan rekan kerja yang diirikan, emosi negatif yang muncul pada diri seseorang dapat berakibat pada *social undermining*, seperti dapat membahayakan korbannya dan mencegah keberhasilan korbannya, hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Duffy (2012) menemukan bahwa *malicious envy* berpengaruh positif terhadap *social undermining*, itu artinya bahwa semakin besar *malicious envy* yang dirasakan seseorang maka semakin berbahaya *social undermining* yang dapat ditimbulkan oleh pelaku. Berdasar penjelasan tersebut, peneliti merumuskan hipotesis 1 sebagai berikut:

**H1:** *Malicious envy* berpengaruh positif terhadap *social undermining*

**Pengaruh *Malicious Envy* terhadap *Prosocial Behavior***

*Malicious envy* merupakan emosi negatif yang dirasakan oleh seseorang orang yang diceburuinya yang disebabkan oleh perbandingan sosial, sehingga akan berdampak pada hubungan antara pelaku *malicious envy* dengan orang yang dicemburuinya seperti kurang *prosocial behavior*. *Prosocial behavior* identik dengan perilaku menolong seseorang untuk meringankan beban seseorang tanpa ada imbalan bagi orang yang memberikan pertolongan. Namun ketika seseorang merasakan *malicious envy* maka akan sulit baginya untuk melakukan *prosocial behavior* terhadap orang rekan kerjanya. Suasana hati yang buruk ataupun tidak mengenakkan akan menyebabkan seseorang fokus terhadap dirinya sendiri sehingga dapat menurunkan kecenderungan untuk membantu rekan kerjanya, apalagi rekan kerjanya tersebut adalah orang yang membuatnya iri hati, maka seseorang tidak akan mau menolong orang yang membuatnya iri hati, bahkan berusaha untuk menghindarinya karena orang akan cenderung menolong orang yang disukainya. Berdasar

penjelasan tersebut, peneliti merumuskan hipotesis 2 sebagai berikut:

**H2:** *Malicious envy* berpengaruh negatif terhadap *prosocial behavior*

**Pengaruh *Benign Envy* terhadap *Prosocial Behavior* dan *Social Undermining***

*Envy* tidak selalu berkaitan dengan *malicious envy* tetapi juga dapat menimbulkan emosi positif atau *benign envy* dari perbandingan sosial yang tidak menguntungkan bagi dirinya didalam perusahaan. Karyawan yang mengalami *benign envy* dapat berpengaruh terhadap perilaku prososial dengan cara membantu rekan kerja bahkan rekan kerja yang membuatnya iri hati. Rekan kerja yang membuatnya sakit hati sering berhasil sehingga bisa dijadikan sebagai motivasi dan menjalin hubungan yang baik dengan mereka, berpeluang untuk belajar dan meningkatkan karir mereka agar dapat berhasil seperti orang yang membuatnya iri tanpa harus menyakiti mereka. Karyawan yang mengalami *benign envy* dapat mengontrol emosinya dengan baik agar tidak menyakiti orang lain sehingga menekan *social undermining*, dan dapat meningkatkan *prosocial behavior*, karena dengan membantu orang lain maka karyawan akan dianggap baik bahkan oleh rekan kerja yang membuatnya iri, dan orang yang mengalami *benign envy* tidak akan melakukan *social undermining* terhadap orang yang membuatnya iri. Pernyataan ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Tai (2012) bahwa *envy* memiliki pengaruh yang positif terhadap *prosocial behavior*, dan memiliki pengaruh negatif terhadap *social undermining*. Berdasar penjelasan tersebut, peneliti merumuskan hipotesis 3 dan 4 sebagai berikut:

**H3:** *Benign envy* berpengaruh positif terhadap *prosocial behavior*

**H4:** *Benign envy* berpengaruh negatif terhadap *social undermining*

**Pengaruh *Social Undermining* terhadap *Performance***

Perilaku *social undermining* merupakan akibat terjadinya perasaan iri yang dikarenakan oleh ketidakadilan ataupun karena perbandingan sosial yang dirasakan di tempat kerja, dan bertujuan mencegah rekan kerja yang membuatnya iri untuk menggapai tujuannya, karena apa yang dimiliki oleh rekan kerja yang membuatnya iri merupakan ancaman terhadap dirinya. Perilaku *so-*

*cial undermining* adalah perilaku yang merusak yang dapat menyebabkan konsekuensi individu maupun kelompok. Perilaku *social undermining* di tempat kerja dapat menjadi konflik yang serius, karena orang akan cenderung membalas perilaku negatif dengan hal yang sama, sehingga konflik hubungan antar rekan kerja akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan maupun perusahaan, karena mereka berusaha akan saling menjatuhkan. Terjalannya hubungan yang tidak baik antar karyawan dapat menyebabkan kinerja organisasi menurun, sedangkan di dalam organisasi diperlukannya hubungan dan juga kerja sama yang baik antar karyawan. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ong & Tay (2015) menemukan bahwa perilaku *social undermining* berpengaruh negatif terhadap kinerja. Berdasar uraian tersebut, maka dibangun hipotesis 5 sebagai berikut:

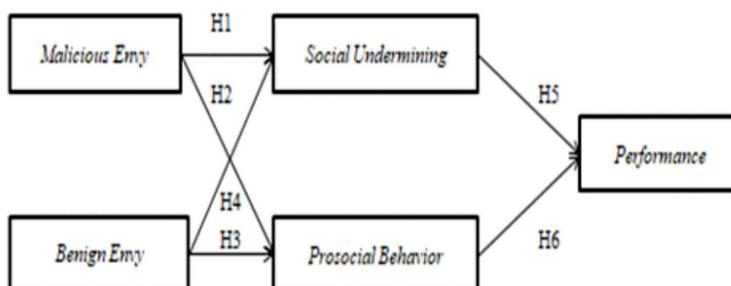
**H5:** *Social undermining* berpengaruh negatif terhadap

*performance*

**Pengaruh *Prosocial Behavior* terhadap *Performance***

*Prosocial behavior* merupakan suatu tindakan yang berusaha membantu seseorang, bekerja sama, berbagi, menyumbang, menjadi sukarelawan, hal tersebut merupakan tindakan yang positif yang dilakukan semata-mata untuk kesejahteraan orang lain. Perilaku prososial sangat diperlukan didalam organisasi dan juga penting untuk kelangsungan perusahaan, *prosocial behavior* sebagai suatu cara untuk meningkatkan organisasi dengan saling membantu antar rekan kerja, dan perilaku prososial ini dapat melindungi perusahaan dari bahaya, berbicara baik tentang perusahaan kepada orang lain di luar perusahaan. Berdasar uraian tersebut, peneliti membangun hipotesis 6 sebagai berikut:

**H6:** *Prosocial behavior* berpengaruh positif terhadap *performance*



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

Data pada penelitian ini bersifat kuantitatif yang bersumber dari data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner secara online dengan memanfaatkan *google form*. Populasi yang digunakan pada penelitian ini

adalah masyarakat indonesia yang masih aktif bekerja. Jumlah data yang terkumpul sebanyak 229 responden tetapi data yang bisa diolah sebanyak 223 responden.

**Tabel 1**  
**Demografi Responden**

Kriteria	Klasifikasi	Jumlah Responden
Jenis Kelamin	Pria	79
	Wanita	144
Usia	18-25 Tahun	95
	26-35 Tahun	97
	36-45 Tahun	19
	46-55 Tahun	10

	>55 Tahun	2
Pendidikan terakhir	SMP	2
	SMA	33
	D3	19
	S1	131
	S2	33
	S3	5
Masa kerja	1-5 Tahun	156

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah *skala likert 5*. Variabel *malicious envy* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan *skala likert* sebanyak 7 item pertanyaan yang diadopsi dari (Lange & Crusius, 2015; Van de Ven *et al.*, 2009)episodic envy has been shown to emerge in two qualitatively different forms. Benign envy is related to the motivation to move upwards, whereas malicious envy is related to pulling superior others down. In four studies (N = 1094. Variabel *benign envy* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan *skala likert 7* item pertanyaan yang diadopsi dari (Lange & Crusius, 2015; Van de Ven *et al.*, 2009)episodic envy has been shown to emerge in two qualitatively different forms. Benign envy is related to the motivation to move upwards, whereas malicious envy is related to pulling superior others down. In

four studies (N = 1094. Variabel *performance* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan *skala likert 10* item yang diadopsi dari (Williams and Anderson, 1991). Variabel *social undermining* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan *skala likert 13* item yang diadopsi dari (Duffy, 2002). Untuk variabel *prosocial behavior* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan *skala likert 6* item pertanyaan yang diadopsi dari Kenneth (2013).

**HASIL PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan path analysis untuk pengujian hipotesis. Data dan hipotesis diproses dan di uji dengan menggunakan AMOS V.24 dan SPSS V.20.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Kode	Komponen					Keterangan
	1	2	3	4	5	
ME1				0,680		Valid
ME2				0,663		Valid
ME3				0,680		Valid
ME4				0,745		Valid
ME5				0,722		Valid
ME6				0,695		Valid
ME7	0,514					Tidak Valid
BE1					0,798	Valid
BE2					0,674	Valid
BE3					0,826	Valid
BE4					0,630	Valid

BE5		0,676	Valid
BE6		0,776	Valid
BE7			Tidak Valid
PE1	0,689		Valid
PE2	0,641		Valid
PE3	0,564		Valid
PE4	0,710		Valid
PE5	0,550		Valid
PE6		0,570	Tidak Valid
PE7	0,643		Valid
PE8	0,639		Valid
PE9	0,621		Valid
PE10	0,582		Valid
SU1	0,791		Valid
SU2	0,749		Valid
SU3	0,748		Valid
SU4	0,739		Valid
SU5	0,762		Valid
SU6	0,807		Valid
SU7	0,833		Valid
SU8	0,720		Valid
SU9	0,735		Valid
SU10	0,782		Valid
SU11	0,562		Valid
SU12	0,696		Valid
SU13	0,601		Valid
PB1		0,664	Valid
PB2		0,610	Valid
PB3		0,805	Valid
PB4		0,748	Valid
PB5		0,806	Valid
PB6		0,762	Valid

---

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Nilai <i>cronbach's alpha</i>	Keterangan
<i>Malicious Envy</i>	0,918	Reliabel
<i>Benign Envy</i>	9,873	Reliabel
<i>Performance</i>	0,858	Reliabel
<i>Social undermining</i>	0,934	Reliabel
<i>Prosocial behavior</i>	0,892	Reliabel

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Model Fit sebelum Modifikasi**

Model fit	<i>Cut-off Value</i>	Jumlah	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	1600,128	Kurang baik
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,180	Kurang baik
GFI	$\geq 0,90$	0,725	Kurang baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,693	Kurang baik
TLI	$\geq 0,90$	0,839	Kurang baik
CFI	$\geq 0,90$	0,848	Kurang baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,073	Baik

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Model Fit setelah Modifikasi**

Model fit	<i>Cut-off Value</i>	Jumlah	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	0,478	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,788	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,239	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,999	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,994	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,999	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,001	Baik

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hipotesis	Nilai Estimate ( $\beta$ )	P Value	Keterangan
H1	<i>Malicious envy</i> berpengaruh positif terhadap <i>social undermining</i>	0.778	***	Hipotesis didukung
H2	<i>Malicious envy</i> berpengaruh negatif terhadap <i>prosocial behavior</i>	-0.038	0.600	Hipotesis tidak didukung

H3	<i>Benign envy</i> berpengaruh positif terhadap <i>prosocial behavior</i>	0.440	***	Hipotesis didukung
H4	<i>Benign envy</i> berpengaruh negatif terhadap <i>social undermining</i>	-0.054	0.339	Hipotesis tidak didukung
H5	<i>Social undermining</i> berpengaruh negatif terhadap <i>performance</i>	-0,018	0.752	Hipotesis tidak didukung
H6	<i>Prosocial behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>	0,597	***	Hipotesis didukung
	<i>Benign envy</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>	0,271	***	Hipotesis didukung

## PEMBAHASAN

Pengaruh *malicious envy* terhadap *social undermining* pada hipotesis 1 dinyatakan didukung, hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Duffy (2012) bahwa *malicious envy* berpengaruh positif terhadap *social undermining*, itu artinya semakin besar *malicious envy* yang dirasakan maka akan semakin besar *social undermining* yang dapat ditimbulkan oleh pelakunya. Pengaruh *malicious envy* terhadap *prosocial behavior* pada hipotesis 2 tidak didukung. Itu artinya bahwa orang yang *malicious envy* tidak akan berpengaruh terhadap *prosocial behavior*nya didalam organisasi. Karakter masyarakat negara indonesia dengan karakter masyarakat negara barat memiliki perbedaan, di barat masyarakatnya memiliki karakter individualis sedangkan masyarakat indonesia memiliki karakter yang kolektifis yaitu suka membantu orang lain, jadi sekalipun mereka tidak suka kepada orang lain, ketika orang tersebut mengalami kesulitan mereka akan tetap membantu.

Pengaruh *benign envy* terhadap *prosocial behavior* pada hipotesis 3 didukung. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Tai (2012) bahwa iri berpengaruh pengaruh positif terhadap *prosocial behavior*, itu artinya seseorang yang mengalami *benign envy* akan tetap melakukan *prosocial behavior* sekalipun terhadap objeknya, dikarenakan objeknya mungkin lebih sering berhasil sehingga dijadikan sebagai motivasi dalam karirnya dan dengan tetap melakukan *prosocial behavior* terhadapnya, maka karyawan tersebut dapat belajar dari rekannya tersebut untuk dapat meningkatkan karirnya agar dapat sukses seperti orang yang objeknya.

Pengaruh *benign envy* terhadap *social undermining* tidak didukung, hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tai (2012) bahwa iri berpengaruh negatif terhadap *social undermining*. Artinya bahwa karyawan yang mengalami *benign envy* tidak akan berpengaruh terhadap *social undermining*. Sebagai makhluk sosial manusia tentu tidak dapat hidup tanpa adanya orang lain, dalam menjalani kehidupan sebagai makhluk sosial banyak kebiasaan baik yang dapat dilakukan contohnya seperti hidup rukun, gotong royong, membantu orang lain, tetapi juga terdapat kebiasaan buruk ketika orang mulai berkumpul yaitu gosip. Karakteristik masyarakat indonesia yang cenderung lebih dekat dengan warganya dari pada masyarakat negara lain, sehingga sering mereka merasa perlu untuk ikut campuri urusan orang lain.

Pengaruh *social undermining* terhadap *performance* pada hipotesis 5 tidak didukung, penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ong & Tay (2015) yang menemukan bahwa *social undermining* berpengaruh negatif terhadap *performance*. Itu artinya orang yang mengalami *social undermining* atau yang berperilaku buruk tidak akan berpengaruh terhadap kinerjanya pada organisasi tempatnya bekerja. Setiap orang memiliki karakter atau keperibadian yang beda-beda, ada yang cuek dan ada yang mudah tersinggung, ada yang peka terhadap lingkungan ada juga yang tidak, ada yang ingin tahu urusan orang lain ada juga yang tidak ingin tahu urusan orang lain, namun mereka akan tetap fokus terhadap pekerjaan dan kinerjanya pada organisasi tempatnya bekerja agar mendapatkan hasil yang baik, jadi sekalipun mereka mengalami *social undermining*, mereka akan tetap berusaha berkinerja baik dan menjalankan tanggung jawab

mereka sesuai dengan yang telah ditentukan dalam *job description* perusahaan.

Pengaruh *prosocial behavior* terhadap *performance* didukung, itu artinya bahwa semakin tinggi *prosocial behavior* seorang karyawan disuatu organisasi maka akan semakin baik *performance* yang dapat dihasilkan, *prosocial behavior* sangat dibutuhkan dan dianggap penting dalam suatu organisasi karena dengan adanya sikap saling membantu tentu akan dapat meringankan beban rekan kerja yang mengalami kesulitan, dan dengan kerja sama yang baik tentu akan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan maupun perusahaan.

Temuan baru, pengaruh *benign envy* terhadap *performance*. Berbasis hasil modifikasi model, adanya pengaruh positif *benign envy* terhadap *performance*. Artinya bahwa orang yang mengalami *benign envy* akan berpengaruh pada kinerjanya diperusahaan, orang yang mengalami *benign envy* akan menjadikan objeknya menjadi motivasi diri untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi, dan berharap dia bisa menjadi sukses sama seperti objeknya.

## SIMPULAN, KETERBATASAN, SARAN, DAN KONTRIBUSI

### Simpulan

Berdasar penelitian yang telah dilakukan dari menangkap fenomena, rumusan masalah, pencarian data dan hasil pengolahan data yang didapatkan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama *malicious envy* berpengaruh positif terhadap *social undermining*. Kedua *Malicious envy* tidak berpengaruh terhadap *prosocial behavior*. Ketiga *benign envy* berpengaruh positif terhadap *prosocial behavior*. Keempat *benign envy* tidak berpengaruh terhadap *social undermining*. Kelima *social undermining* tidak berpengaruh terhadap *performance*. Keenam *prosocial behavior* berpengaruh positif terhadap *performance*

### Keterbatasan

Pada penelitian ini ada beberapa keterbatasan. Pertama perolehan data yang dilakukan menggunakan *google form*, hal ini disebabkan kondisi yang tidak memungkinkan untuk menyebarkan kuesioner dalam bentuk *offline*. Kedua keterbatasan waktu dalam penye-

baran kuesioner menjadi kendala karena waktu yang digunakan hanya dalam jangka waktu 5 hari. Ketiga responden pada penelitian ini tidak seimbang karena dominan responden yang mengisi kuesioner ini adalah wanita sebanyak 144 responden atau sebesar 64,6 %, sedangkan untuk pria sebanyak 77 responden atau sebesar 35,4%.

### Saran

Berdasar penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut: Pertama untuk penelitian selanjutnya ketika mengumpulkan data tidak hanya dilakukan secara *online* tapi juga dapat dilakukan secara *offline*, sehingga apabila ada responden yang tidak mengerti atau mendapatkan kesulitan dapat menanyakan secara langsung kepada peneliti. Kedua untuk peneliti selanjutnya diharapkan untuk memperluas sampel penelitian hal ini berguna agar hasil dari penelitian selanjutnya lebih bisa digeneralisasi. Ketiga untuk peneliti selanjutnya dapat menentukan jumlah responden wanita dan pria yang akan digunakan sebagai penelitian, sehingga jumlah respondennya bisa seimbang antara wanita dan pria.

### Kontribusi Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa kontribusi yaitu di indonesia sendiri untuk penelitian *envy*, *social undermining*, dan *prosocial behavior* masih jarang dilakukan, maka pada penelitian ini peneliti meneliti tentang *envy*, *social undermining*, dan *prosocial behavior*. Kedua berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang hanya fokus meneliti tentang *envy*, pada penelitian ini peneliti membedakan *envy* menjadi 2 yaitu *malicious envy* dan *benign envy* yang dijadikan sebagai variabel independen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Axelsson, S. B., & Axelsson, R. 2009. From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Inter-professional Care*, 23(4), 320–330. <https://doi.org/10.1080/13561820902921811>

- Behler, A. M. C., Wall, C. S. J., Bos, A., & Green, J. D. 2020. To Help or To Harm? Assessing the Impact of Envy on Prosocial and Antisocial Behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(7), 1156–1168. <https://doi.org/10.1177/0146167219897660>
- Bergman, M. E., Langhout, R. D., Palmieri, P. A., Cortina, L. M., & Fitzgerald, L. F. 2002. The (un)reasonableness of reporting: Antecedents and consequences of reporting sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 230–242. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.230>
- Clarkson, G. P. 2014. Twenty-First Century Employment Relationships: The Case for an Altruistic Model: An Altruistic Model of the Employment Relationship. *Human Resource Management*, 53(2), 253–269. <https://doi.org/10.1002/hrm.21567>
- Dahkoul, Z. M. 2018. The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Pressacademia*, 5(1), 11–17. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.780>
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. 2012. A Social Context Model of Envy and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- Duffy, M. K., & Shaw, J. D. 2000. The Salieri Syndrome: Consequences of Envy in Groups. *Small Group Research*, 31(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/104649640003100101>
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. 2006. Green and Mean: Envy and Social Undermining in Organizations. In *Research on Managing Groups and Teams* (Vol. 8, pp. 177–197). Emerald (MCB UP ). [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(06\)08009-1](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(06)08009-1)
- Eslami, A., & Arshadi, N. 2016. *Effect of Organizational Competitive Climate on Organizational Prosocial Behavior: Workplace Envy as a Mediator*. 10(5), 4.
- Festinger, Leon. (1954). *A Theory of Social Comparison Processes*, Retrieved September 12, 2007, from [hum.sagepub.com](http://hum.sagepub.com) database
- Flynn, F. J. (2003). *How much should i give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity*. *Academy of Management Journal*, 16.
- Foster, E. K. 2004. Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78–99. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.78>
- Furnham, A., Treglown, L., Hyde, G., & Trickey, G. 2016. The Bright and Dark Side of Altruism: Demographic, Personality Traits, and Disorders Associated with Altruism. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 359–368. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2435-x>
- Hair, J. F. (Ed.). 2014. *Multivariate data analysis* (7. ed., Pearson new internat. ed). Pearson.
- Kenneth, T. T. S. 2013. *The Consequences of Envy and Feeling Envied*. 91.
- Lange, J., & Crusius, J. 2015. Dispositional Envy Revisited: Unraveling the Motivational Dynamics of Benign and Malicious Envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2), 284–294. <https://doi.org/10.1177/0146167214564959>
- Li, X., Su, Y., Liu, X., Shi, W., & Shi, K. 2017. Prosocial Behavior in Envy Scenarios. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(11), 1803–1814. <https://doi.org/10.2224/sbp.6660>
- Mei-Ying Wu. 2011. The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm. *African Journal of Business Management*, 5(32). <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1775>
- Ong, L. D., & Tay, A. 2015. *The Effects of Co-Workers' Social Undermining Behaviour on Employees' Work Behaviours*. 11.

- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. 2004. Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 33–47. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.01.001>
- Smith, R. 2008. *Envy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195327953.001.0001>
- Smith, R. H., & Kim, S. H. 2007. Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133(1), 46–64. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.46>
- Steinbeis, N., & Singer, T. 2013. The effects of social comparison on social emotions and behavior during childhood: The ontogeny of envy and Schadenfreude predicts developmental changes in equity-related decisions. *Journal of Experimental Child Psychology*, 115(1), 198–209. <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2012.11.009>
- Sterling, C. M., van de Ven, N., & Smith, R. H. 2016. The Two Faces of Envy. In R. H. Smith, U. Merlone, & M. K. Duffy (Eds.), *Envy at Work and in Organizations* (pp. 57–84). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190228057.003.0003>
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. 2012. Envy As Pain: Rethinking the Nature of Envy and Its Implications for Employees and Organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107–129. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0484>
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. 2009. Leveling up and down: The experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9(3), 419–429. <https://doi.org/10.1037/a0015669>
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. 2012. Appraisal patterns of envy and related emotions. *Motivation and Emotion*, 36(2), 195–204. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9235-8>
- Vannelli, J. 2018. *Prosocial Behavior as a Stress Moderator: The Physiological and Psychological*. 46.
- Vieweg, J. 2018. Prosocial Behaviors: Their Motivations and Impacts on Organizational Culture. *Journal of Values-Based Leadership*, 11(2). <https://doi.org/10.22543/0733.62.1224>
- <https://kumparan.com/temali/bagaimana-caranya-hidup-di-indonesia-tanpa-jadi-bahan-gossip-orang-lain-1su4kVWPgj8>