Omay Rohmana | Dwi Putri Parendrawati

BERTAHAN
DI LINGKUNGAN KERJA
YANG TOXIC



Omay Rohmana | Dwi Putri Parendrawati

BERTAHAN
DI LINGKUNGAN KERJA
YANG TOXIC

Penerbit widina

BERTAHAN DI LINGKUNGAN KERJA YANG TOKSIK

Tim Penulis:
Omay Rohmana, Dwi Putri Parendrawati

Desain Cover:
Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Proofreader:
Aas Masruroh

ISBN:
978-634-317-030-3

Cetakan Pertama:
Juni, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Terimakasih kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan nikmat kesempatan dan kemudahan sehingga buku ini terselesaikan. Kemajuan teknologi informasi dan digital telah memotivasi saya untuk memperoleh berbagai informasi dan belajar tentang berbagai pengalaman hidup. Termasuk dalam dunia pekerjaan, yang telah menginspirasi untuk menyusun buku ini. Adapun tujuan utamanya adalah niat tulus untuk sama-sama belajar, membuka wawasan, dan kesadaran terhadap lingkungan kerja kita, tempat dimana kita menggantungkan harapan dan kesejahteraan keluarga kita. Bukan untuk berpretensi buruk, menghakimi personal atau manajerial pada tempat kerja kita.

Dunia kerja menyimpan banyak cerita yang tidak selalu mudah diceritakan. Ada yang datang dengan semangat penuh, lalu pulang dengan rasa lelah yang sulit dijelaskan. Bukan karena pekerjaannya yang berat, melainkan karena sesuatu yang lebih halus dan lebih dalam. Suasana kerja, pola hubungan, dan dinamika yang perlahan mengikis kenyamanan dan kepercayaan diri. Banyak dari kita pernah berada di titik itu, atau mungkin sedang berada di sana sekarang.

Buku ini lahir dari kegelisahan yang jujur. Sebagian dari isinya berangkat dari pengalaman nyata. Perjalanan panjang di lingkungan kerja yang tidak selalu mudah, dimana hambatan yang dihadapi bukan semata-mata soal kompetensi atau beban tugas. Tetapi soal iklim dan pola interaksi yang secara perlahan mempengaruhi semangat dan arah karier. Perjalanan itu mengajarkan satu hal yang penting, bahwa bertahan di lingkungan yang sulit bukan sekadar soal ketahanan mental, tetapi soal pemahaman. Apa yang sedang terjadi, mengapa itu terjadi, dan apa yang bisa dilakukan.

Buku ini ingin menawarkan dan membagi pemahaman. Bukan untuk menggugat atau menyalahkan, melainkan untuk memberi nama pada sesuatu yang selama ini mungkin hanya terasa tanpa bisa diungkapkan. Karena seringkali, ketika kita bisa memberi nama pada sebuah kondisi, kita mendapatkan sedikit ruang untuk bernapas. Dan dari situ kita mulai bisa melangkah meskipun dengan nafas tersengal-sengal.

Lingkungan kerja toksik bukan sebuah kondisi yang sederhana. Ia tidak selalu tampak jelas dari luar, tidak selalu hadir dalam bentuk konflik terbuka, dan tidak pula selalu disengaja oleh mereka yang terlibat di dalamnya. Seringkali ini tumbuh perlahan dari tekanan yang menumpuk, dari pola kepemimpinan yang tidak sehat, dari budaya organisasi yang mengabaikan

aspek manusiawi, dan dari sistem yang belum cukup mampu melindungi kesejahteraan psikologis pegawainya. Memahami ini bukan berarti membenarkan kondisi yang merugikan, tetapi membuka jalan menuju perubahan yang lebih bermakna.

Buku ini disusun secara sistematis, mulai dari pemahaman konseptual tentang apa itu lingkungan kerja toksik dan bagaimana membedakannya dari tekanan kerja yang wajar, hingga kajian tentang dinamika psikologis yang dialami berbagai pihak di dalamnya. Di setiap bab nya, pembaca diajak untuk melihat fenomena ini tidak hanya dari satu sudut pandang, tetapi secara menyeluruh. Dengan harapan, tumbuh rasa pemahaman yang lebih luas, baik bagi mereka yang merasa terdampak, maupun bagi mereka yang ingin berkontribusi menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat.

Kajian dalam buku ini berpijak pada berbagai penelitian ilmiah di bidang kesehatan kerja, psikologi organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Temuan-temuan empiris tersebut diperkaya dengan refleksi pengalaman lapangan. Sehingga buku ini tidak hanya relevan secara akademis, tetapi juga terasa dekat dengan kenyataan sehari-hari yang dihadapi para pegawai di berbagai sektor, terutama di institusi layanan dan perkantoran.

Semoga buku ini bermanfaat secara nyata. Bagi para individu yang sedang mencari cara untuk bertahan dan tumbuh, para pemimpin yang ingin membangun iklim kerja yang lebih manusiawi, serta institusi yang berkomitmen pada keberlanjutan dan kesejahteraan sumber daya manusianya. Setiap langkah kecil menuju lingkungan kerja yang lebih sehat adalah investasi nyata. Bukan hanya bagi produktivitas, tetapi bagi martabat manusia yang bekerja di dalamnya.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Penulis juga mengakui, bukan merupakan seorang praktisi maupun ahli dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, masukan dan saran dari para pembaca sangat dinantikan demi penyempurnaan buku ini di masa mendatang. Akhir kata, terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung terwujudnya karya ini. Kepada keluarga, rekan sejawat, dan para peneliti yang karyanya menjadi fondasi dari setiap halaman buku ini.

Cirebon, Juni 2026
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **v**
BAB 1 PENDAHULUAN **1**
BAB 2 STRES KERJA NORMAL VS LINGKUNGAN KERJA Toxic **5**
A. Definisi 6
B. Faktor Penyebab Lingkungan Kerja Normal atau Toxic 6
C. Karakteristik Lingkungan Kerja Toksik 13
D. Spektrum Perilaku Toksik 14
E. Kesimpulan 16
BAB 3 PSIKOLOGI PELAKU DAN KORBAN **19**
A. Ciri Umum Perilaku Toksik di Tempat Kerja 19
B. Profil Psikologis Toxic Leader 24
C. Profil Psikologis Toxic Co-worker 25
D. Perbedaan dan Persamaan Toxic Leader vs Toxic Coworker 26
E. Konsep Korban dalam Konteks Lingkungan Kerja Toksik 27
F. Siklus Toksisitas 28
G. Memutus Rantai Siklus Toksik 29
H. Kesimpulan 30
BAB 4 DAMPAK NEGATIF TERHADAP INDIVIDU DAN ORGANISASI **33**
A. Studi Global Dampak Lingkungan Kerja Toxic 34
B. Dampak negatif lingkungan kerja toksik 34
C. Dampak terhadap Individu 35
D. Lingkungan Toksik, Depresi, dan Produktivitas 38
E. Dampak terhadap Organisasi 39
F. Mekanisme Toksisitas Lingkungan Kerja pada organisasi 41
G. Lingkungan Kerja Sehat sebagai Kontra Budaya Toxic 43
H. Intervensi pada Level Individu dan Organisasi 44
I. Kesimpulan 45
BAB 5 MENGATASI LINGKUNGAN KERJA YANG TOKSIK **47**
A. Peran Kepemimpinan Sehat 47
B. Membangun Budaya & Iklim Kerja yang Sehat 49
C. Mengelola Individu & Kelompok yang Toksik 52
D. Memperkuat Dukungan, Kesejahteraan, dan Kemampuan Coping 53
E. Kebijakan, Sistem, dan Pencegahan Jangka Panjang 54
F. Upaya Individu di Lingkungan Kerja yang Toksik 55

G. Upaya Individu Menghadapi Rekan Kerja yang Toxic 58
H. Excessive avoidant coping 60
I. Kesimpulan 60
BAB 6 KOMUNIKASI TERAPEUTIK & LINGKUNGAN KERJA TOKSIK 63
A. Konsep dan Prinsip Komunikasi Terapeutik di Tempat Kerja 63
B. Ciri Utama Komunikasi Terapeutik di Organisasi 65
C. Faktor yang Menghambat Komunikasi Terapeutik 66
D. Dampak Komunikasi Terapeutik di Lingkungan Toxic 68
E. Distorsi Persepsi dalam Komunikasi Toksik 70
F. Pendekatan dan Strategi Praktis dalam Organisasi 72
G. Kesimpulan 73
BAB 7 STRATEGI BERTAHAN DI LINGKUNGAN KERJA YANG TOKSIK 75
A. Menghadapi Stressor dengan Strategi Koping Adaptif 76
B. Sumber Daya Psikologis untuk Bertahan 78
C. Strategi Bertahan Terhadap Pemimpin/Atasan Toxic 79
D. Perbedaan Generasi dan Regulasi Diri 80
E. Peran Dukungan Sosial dan Self Care 80
F. Kesimpulan 81
BAB 8 PERAN ORGANISASI DALAM LINGKUNGAN KERJA TOXIC..... 83
A. Redefinisi Budaya 84
B. Merubah Pola Kepemimpinan Gatekeeping 85
C. Meningkatkan Infrastruktur Keamanan Psikologis 90
D. Desain Struktur Kerja dan Beban Tugas 90
E. Optimalisasi Peran SDM (HR) dalam Transformasi 90
F. Kesimpulan 92
BAB 9 MEMBANGUN BUDAYA KERJA YANG SEHAT 95
A. Menjadikan Keamanan Psikologis sebagai Fondasi Organisasi 96
B. Restorative Justice (Keadilan Restoratif) di Tempat Kerja 98
C. Desain Ulang Sistem Penghargaan 100
D. Work-Life Integration 102
E. Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership) 105
F. Audit Budaya Berkala: Deteksi Dini Gejala Toksisitas..... 107
G. Kesimpulan 109
BAB 10 MERAWAT YANG TERSISA, MEMBANGUN YANG BARU 110
DAFTAR PUSTAKA 115
GLOSARIUM 129
INDEKS 151
PROFIL PENULIS 157

BAB I

PENDAHULUAN

Dunia kerja saat ini tengah mengalami modernisasi dan transformasi besar yang mengubah dinamika organisasi secara radikal. Tuntutan produktivitas, target kinerja, persaingan, serta perkembangan teknologi membuat organisasi mendorong pegawainya bekerja lebih cepat, inovatif, dan kreatif. Tekanan ini berlapis dengan beban tanggung jawab terhadap keselamatan dan mutu produk layanan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun psikososial sangat menentukan kesehatan, keamanan, dan kinerja sumber daya manusia. Lingkungan kerja yang aman, sehat, dan terkelola dengan baik terbukti meningkatkan kenyamanan, menurunkan risiko gangguan kesehatan, dan mendorong kinerja yang optimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak sehat dan penuh tekanan memicu stres kerja, kelelahan emosional, dan menurunnya kualitas layanan.

Perhatian terhadap lingkungan kerja saat ini sering terfokus pada aspek fisik semata. Gangguan kesehatan akibat debu, suhu, kebisingan, sanitasi, dan bahaya ergonomi. Penelitian tentang kadar debu di lingkungan kerja misalnya menunjukkan bahwa meskipun kadar debu masih di bawah ambang batas, pekerja tetap dapat mengalami gangguan fungsi paru restriktif dan kombinasi, terutama pada paparan kronis. Studi lain pada pekerja rumahan menemukan bahwa kondisi lantai dan ventilasi rumah yang buruk berhubungan dengan meningkatnya keluhan batuk, sesak napas, pusing, dan sakit kepala. Di sektor industri, pajanan partikulat halus berisiko tinggi menimbulkan gangguan paru pada mayoritas pekerja, sehingga diperlukan manajemen risiko yang serius. Fakta-fakta ini menegaskan bahwa lingkungan fisik yang tidak sehat dapat menjadi sumber penyakit akibat kerja.

Perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang kesehatan, keamanan, dan keselamatan kerja mengalami kemajuan dan perkembangan. Pemahaman terhadap resiko gangguan kesehatan pada pekerja makin

BAB 2

STRES KERJA NORMAL VS LINGKUNGAN KERJA TOKSIK

Manusia dan stres merupakan dual yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan. Dimanapun seseorang berada di sanalah stressor menyertainya. Orang pada umumnya, merasa tidak tahu bagaimana membedakan antara kondisi kerja yang membahayakan dan tekanan tugas yang wajar. Ini karena dinamika dunia profesional yang selalui berubah dan berkembang. Sangat penting untuk membedakan stres kerja normal (eustress) dengan stres kerja lingkungan toksik.

Keadaan situasional yang meningkatkan produktivitas berbeda dengan lingkungan kerja yang secara sistemik berbahaya dan merusak. Stres normal biasanya dikaitkan dengan beban kerja atau tenggat waktu yang sulit namun tetap didukung oleh lingkungan kerja yang sehat. Lingkungan kerja yang toksik ditandai oleh pola perilaku yang tidak efektif, kurangnya dukungan sosial, dan budaya yang mengabaikan kesehatan mental pegawai. Persepsi seseorang terhadap stresor ini akan sangat memengaruhi apakah mereka akan beradaptasi atau mengalami penurunan kesehatan mental yang signifikan.

Kasus nyata dampak stres akibat lingkungan kerja yang penuh tekanan ini terbukti sangat fatal. Di Jepang, dikenal dengan fenomena *Karoshi* (kematian akibat kerja berlebihan) dan *Karojisatsu* (bunuh diri akibat stres kerja). Studi menunjukkan bahwa budaya kerja dengan jam operasional yang panjang serta tekanan hierarki yang kaku berkontribusi signifikan terhadap peningkatan risiko penyakit kardiovaskular dan gangguan kesehatan mental di kalangan pegawai. Data dari Kementerian Kesehatan, Perburuhan, dan Kesejahteraan Jepang secara konsisten mengungkap hubungan antara beban kerja yang ekstrem dengan tingginya klaim kompensasi atas depresi dan kecemasan. Selain itu, stres kronis ini juga berdampak pada penurunan produktivitas nasional dan fenomena isolasi

BAB 3

PSIKOLOGI PELAKU DAN KORBAN

Bab ini membahas dinamika psikologis di balik perilaku toksik di tempat kerja. Fokusnya bukan hanya pada siapa yang salah, tetapi pada bagaimana pola pikir, pengalaman hidup, dan tekanan sistemik saling berinteraksi hingga melahirkan pelaku dan korban toksisitas. Memahami aspek psikologis ini penting agar tindakan yang dilakukan bukan sekadar memadamkan gejala (konflik, bullying, burnout), tetapi menyentuh akar masalah (pola pikir, budaya organisasi, dan struktur kekuasaan).

Interaksi antara pelaku dan korban dalam lingkungan kerja yang toksik adalah manifestasi psikologis yang rumit. Perilaku toksik merupakan hasil dari hubungan antara sifat/kepribadian individu dan budaya organisasi yang toleran. Analisa terhadap aspek psikologi pelaku toksik, bukanlah bentuk validasi atas tindakan toksik. Melainkan usaha untuk memahami alasan di balik agresi, seperti kebutuhan untuk mengontrol, proyeksi ketidakamanan, hingga kurangnya empati, serta diperburuk oleh tekanan dari hierarki. Sementara, psikologi korban terkait respons emosional yang kompleks, mulai dari konflik mental/batin (*disonansi kognitif*) karena manipulasi atau gaslighting, hingga internalisasi kegagalan yang secara sistematis merusak harga diri. Dengan mengenali profil psikologis masing-masing pihak, dapat disadari bahwa toksisitas di lingkungan kerja bukan hanya persoalan konflik antar pribadi yang terpisah. Melainkan sebuah siklus perilaku yang saling terkait dan membutuhkan intervensi struktural untuk menghentikan rantai dampak buruknya.

A. CIRI UMUM PERILAKU TOKSIK DI TEMPAT KERJA

Perilaku toksik di tempat kerja dapat diamati dan diidentifikasi, meskipun tidak mudah. Membutuhkan ketajaman untuk membedakan antara tekanan profesional yang wajar dengan pola perilaku destruktif yang dapat merusak integritas orang lain. Ciri umum perilaku toksik sering kali tidak muncul sebagai ledakan konflik yang dramatis. Melainkan

BAB 4

DAMPAK NEGATIF TERHADAP INDIVIDU DAN ORGANISASI

Lingkungan kerja yang toksik bukan sekadar tempat bekerja yang tidak nyaman. Ini merupakan lingkungan yang secara sistematis merusak kesehatan psikologis, fisik, relasi kerja, dan kinerja organisasi. Berbagai studi terakhir menunjukkan pola yang konsisten, bahwa lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan kronis, kepemimpinan destruktif, bullying, dan budaya tidak aman secara psikologis berujung pada masalah psikologis. Seperti kejenuhan kerja (*burnout*), gangguan mental, niat keluar, serta perilaku merugikan organisasi.

Toksisitas lingkungan kerja itu memiliki sifat merembes, perlahan keluar dari ruang kerja. Ia menyusup ke dalam kendaraan saat perjalanan pulang, hingga akhirnya ikut duduk di meja makan bersama keluarga. Bagi individu yang terjebak di dalamnya, dampak ini bukan lagi sekadar urusan stres kerja biasa, melainkan sebuah serangan bertubi-tubi yang mengikis kesehatan mental, mengacaukan pola tidur, hingga mewujud menjadi penyakit fisik yang nyata. Toksisitas memaksa seseorang mengonsumsi kecemasan sebagai menu harian, hingga di satu titik, mereka mulai kehilangan arah dan melupakan siapa diri mereka yang sebenarnya sebelum memasuki lingkungan tersebut.

Organisasi yang membiarkan budaya toksik tumbuh subur sama saja dengan menyiram tanaman dengan air raksa. Ini adalah bentuk sabotase perlahan terhadap masa depan bisnis itu sendiri. Ketika rasa takut menggantikan rasa aman, kreativitas akan mati mendadak dan inovasi menjadi hal yang mustahil karena semua orang sibuk menyelamatkan diri masing-masing. Alih-alih melahirkan prestasi, organisasi yang toksik hanya akan panen surat pengunduran diri, biaya rekrutmen yang membengkak, dan penurunan produktivitas yang drastis.

BAB 5

MENGATASI LINGKUNGAN KERJA YANG TOKSIK

Lingkungan kerja yang toksik sering kali bekerja seperti polusi yang tidak kasat mata. Masuk ke dalam pikiran tanpa permisi dan perlahan merusak kebahagiaan kita di luar jam kantor. Masalahnya, bertahan dengan dalih loyalitas terkadang justru menjadi bumerang bagi kesehatan mental jika tidak dibarengi dengan batasan yang jelas. Untuk itu, menyusun strategi perlindungan diri menjadi sangat krusial agar profesionalitas tetap terjaga tanpa harus mengorbankan kewarasan pribadi.

Lingkungan kerja toksik dapat diubah, tetapi membutuhkan intervensi di banyak hal. Studi mutakhir menekankan, bahwa kombinasi berbagai aspek tindakan, seperti kepemimpinan sehat, psychological safety, transformasi budaya, dan keterampilan individu menghadapi toksisitas merupakan kunci perbaikan.

A. PERAN KEPEMIMPINAN SEHAT

Seorang pimpinan organisasi memegang peranan kunci dalam merubah lingkungan toksik. Kepemimpinan bukan sekadar kemudi yang menentukan arah organisasi, melainkan napas yang menentukan kualitas hidup di dalamnya. Kepemimpinan yang sehat bekerja layaknya sistem akar yang kuat. Tidak terlihat mencolok di permukaan, namun menjadi penyokong utama yang memastikan setiap dahan dan daun mendapatkan nutrisi untuk bertumbuh. Tanpanya, sebuah organisasi mungkin bisa bergerak maju, namun akan rapuh di hadapan badai tekanan dan kelelahan mental para anggotanya.

Kepemimpinan yang sehat membentuk organisasi yang sehat, maka dapat ditunjukkan dengan karakter.

BAB 6

KOMUNIKASI TERAPEUTIK & LINGKUNGAN KERJA TOKSIK

Lingkungan kerja yang toksik dipenuhi dengan atmosfer kerja yang penuh dengan intrik. Kritik destruktif dan manipulasi kata-kata digunakan sebagai senjata yang melukai. Namun, di dalam ekosistem yang rapuh tersebut, komunikasi juga memiliki potensi besar untuk menjadi instrumen pemulihan. Komunikasi terapeutik hadir bukan untuk mengubah peran pegawai menjadi tenaga medis, melainkan sebagai pendekatan strategis dalam berinteraksi yang mengedepankan empati, kejujuran, dan penghormatan terhadap martabat kemanusiaan.

Organisasi yang sakit oleh ego dan kecemasan, penerapan teknik komunikasi yang sadar (*mindful communication*) menjadi sangat krusial. Ini adalah upaya untuk menciptakan ruang aman di tengah kekacauan. Sebuah cara untuk menyampaikan kebenaran tanpa memperparah luka, dan mendengarkan. Memvalidasi keberadaan orang lain, sehingga rantai toksisitas dapat diputus melalui dialog yang lebih manusiawi. Studi terkini menekankan bahwa komunikasi terapeutik, empatik, suportif, dan reflektif dapat mengurangi stres kerja, kekerasan, dan memperbaiki iklim psikologis.

A. KONSEP DAN PRINSIP KOMUNIKASI TERAPEUTIK DI TEMPAT KERJA

Komunikasi terapeutik dalam lingkungan kerja toksik adalah penggunaan teknik komunikasi secara sadar untuk membantu individu mengelola stres, memvalidasi pengalaman emosional, dan menciptakan hubungan interpersonal yang lebih fungsional. Tujuannya bukan untuk menyembuhkan gangguan mental, melainkan untuk meminimalisir dampak psikologis negatif dari interaksi yang toksik. Pelaksanaan komunikasi terapeutik pada lingkungan toksik, mengacu pada prinsip-prinsip berikut:

BAB 7

STRATEGI BERTAHAN DI LINGKUNGAN KERJA YANG TOKSIK

Banyak orang berpikir bertahanlah di tengah kesulitan demi kelangsungan. Namun sedikit orang yang bicara tentang kenyamanan kerja meski upah menjadi fokus yang kedua. Gaji besar tapi harus dibayar oleh stres psikologis yang mungkin mengganggu kesehatan mental. Penuh tekanan dengan persaingan yang tidak sehat. Saling menjatuhkan untuk mendapatkan promosi jabatan. Bekerja melampaui batas toleransi, saling sikut, dan menjilat atasan.

Menghadapi rekan kerja yang manipulatif atau atasan yang hobi gaslighting bukan sekadar tantangan karier, melainkan ujian daya tahan emosional. Sebelum memutuskan untuk menyerah atau justru meledak di kantor, saatnya seni navigasi untuk tetap bertahan dan menang di lingkungan yang kalah

Seseorang yang berada di lingkungan kerja toksik ibarat mencoba berenang di air yang tercemar. Tanpa pelindung yang tepat, perlahan tapi pasti racunnya akan terhirup dan tertelan meresap ke dalam sistem tubuh. Tingkat pencemaran dan kejernihan airnya mungkin tidak dapat dikontrol, tetapi ia dapat mengatur seberapa kuat alat selam yang digunakan agar dapat terlindung dari racun tersebut. Strategi bertahan bukan tentang mengubah lingkungan tersebut, melainkan tentang membangun benteng pertahanan diri agar kreativitas tidak padam oleh terpaan gelombang negatif di sekitar.

Seseorang seringkali merasa tidak berdaya saat terjebak dalam budaya kerja yang tidak sehat. Seolah-olah telah habis pilihan yang tersedia. Namun, sebenarnya masih memiliki potensi berkembang. Kekuatan terbesarnya adalah terletak pada kemampuan untuk memisahkan antara identitas diri dan peran profesional. Menggeser fokus dari pertanyaan diri mengapa ini

BAB 8

PERAN ORGANISASI DALAM LINGKUNGAN KERJA TOKSIK

Organisasi sering kali menjadi pihak yang paling bertanggung jawab saat sebuah kantor terasa menyesakkan dan tidak sehat. Selama ini, kita mungkin hanya menyalahkan individu yang berperilaku buruk, padahal sistem di dalam organisasi yang sebenarnya memberi ruang bagi perilaku tersebut untuk tumbuh. Ketika sebuah organisasi mendiamkan ketidakadilan atau hanya mengejar target tanpa peduli pada kondisi mental pegawainya, secara tidak langsung mereka sedang membangun fondasi bagi lingkungan kerja yang toksik.

Budaya kerja di sebuah organisasi sebenarnya mencerminkan bagaimana organisasi tersebut dikelola dari atas ke bawah. Masalah lingkungan kerja yang toksik biasanya bukan muncul secara tiba-tiba, melainkan karena ada aturan atau kebiasaan lama yang dibiarkan terus berjalan meski sudah merugikan banyak orang. Bab ini akan membahas mengapa kebijakan kantor yang kurang jelas dan gaya kepemimpinan yang abai bisa mengubah tempat kerja menjadi sumber stres yang berkepanjangan bagi siapa pun di dalamnya.

Pihak manajemen memegang kendali penuh atas sehat atau tidaknya suasana di dalam tim. Sering kali, bibit-bibit toksik muncul karena organisasi lebih menghargai hasil kerja yang cepat daripada cara kerja yang manusiawi. Tanpa sistem pengawasan yang tegas dan kepedulian yang nyata dari organisasi, perilaku-perilaku menyimpang akan dianggap sebagai hal yang wajar, sehingga lambat laun merusak semangat kerja dan kesehatan mental seluruh anggota organisasi.

Selama puluhan tahun, solusi atas lingkungan kerja yang buruk sering kali dibebankan kepada pegawai melalui saran mengenai resiliensi atau manajemen stres. Namun, riset terbaru menunjukkan bahwa toksisitas adalah penyakit sistemik. Organisasi bukan sekadar penonton. Mereka

BAB 9

MEMBANGUN BUDAYA KERJA YANG SEHAT

Budaya kerja yang sehat merupakan ekosistem yang memberikan ruang bagi setiap individu untuk bertumbuh. Membangun budaya yang positif bukan sekadar tentang menyediakan ruang santai atau camilan gratis di kantor. Lebih dari itu, ini tentang menciptakan fondasi rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), di mana suara didengar tanpa rasa takut, dan kontribusi dihargai bukan hanya sebagai angka, melainkan sebagai upaya manusiawi.

Transisi dari budaya yang menyesakkan menuju lingkungan yang memberdayakan memerlukan lebih dari sekadar perubahan kebijakan di atas kertas. Revolusi empati dan komitmen kolektif dibutuhkan dari setiap lapisan organisasi, terutama dari para pemimpin yang menjadi nakhoda. Budaya sehat lahir ketika integritas dijunjung tinggi, transparansi menjadi napas komunikasi, dan batasan antara kehidupan profesional serta personal dihormati dengan tulus.

Bahasan pada bab ini membedah langkah-langkah strategis untuk meruntuhkan tembok toksisitas lingkungan kerja yang sudah terlanjur mengeras. Mempelajari cara menanamkan kembali nilai-nilai apresiasi, memperbaiki pola komunikasi yang sempat rusak, dan memastikan bahwa kesehatan mental bukan lagi sekadar slogan, melainkan bagian inti dari DNA organisasi. Sebab pada akhirnya, organisasi yang paling sukses adalah institusi yang berhasil memanusiakan manusia di dalamnya. Membangun lingkungan kerja sehat membutuhkan langkah-langkah penting.

BAB 10

MERAWAT YANG TERSISA, MEMBANGUN YANG BARU

Pembahasan buku ini pada akhirnya sampai pada penghujung perjalanan. Bab demi bab telah mengajak pembaca menyusuri medan yang tidak selalu nyaman. Anatomi lingkungan kerja yang toksik, dinamika psikologis pelaku dan korban, dampak berlapis yang ditimbulkannya terhadap kesehatan fisik dan mental, hingga langkah-langkah nyata yang bisa ditempuh baik oleh individu, tim, maupun organisasi untuk membangun ekosistem kerja yang lebih manusiawi.

Satu benang merah yang menghubungkan seluruh pembahasan ini adalah keyakinan bahwa toksisitas di lingkungan kerja bukanlah sesuatu yang tak terelakkan. Ia bukan warisan normal sebuah organisasi, bukan pula sekadar nasib yang harus diterima begitu saja oleh individu yang berada di dalamnya. Toksisitas tumbuh dari pilihan-pilihan kepemimpinan yang abai, budaya yang membiarkan ketidakadilan berlanjut, sistem yang lebih mengutamakan hasil akhir daripada cara mencapainya. Dan karena ia berasal dari pilihan, ia pun bisa diubah melalui pilihan yang lain.

Seorang pegawai yang memahami kondisi ini dapat lebih mudah bertahan dan fokus pada kesejahteraan. Namun bukan untuk menyederhanakan masalah yang kompleks, melainkan justru untuk membukakan ruang harapan. Selama toksisitas dipandang sebagai sesuatu yang permanen dan tidak bisa diubah, maka tidak akan ada energi yang tersisa untuk bergerak. Tetapi ketika kita mulai melihatnya sebagai kondisi yang bisa diintervensi, percakapan pun bergeser. Bukan lagi soal siapa yang harus disalahkan, melainkan soal apa yang bisa dilakukan.

Buku ini menegaskan, bahwa perubahan tidak bisa hanya dibebankan pada satu pihak saja. Terlalu lama, solusi atas lingkungan kerja yang tidak sehat diletakkan sepenuhnya di pundak individu dengan memperkuat resiliensi, belajar manajemen stres, atau sekadar bersabar. Padahal, jika

DAFTAR PUSTAKA

Bab 1: Pendahuluan

Uraian pada bab ini mencakup studi empiris mengenai ergonomi industri, manajemen risiko K3 (SMK3), dan toksisitas lingkungan fisik sebagai determinan kesehatan kerja makro. Sumber Pustaka yang menjadi bahan penulisan adalah:

Angraini, D., Komala, R., Saftarina, F., Carolia, N., Puspitawati, Z., & Farhan, A. (2023). Edukasi Identifikasi Bahaya Potensial dan Masalah Kesehatan di Lingkungan Kerja pada Industri Pisang Goreng Beku di Kota Bandar Lampung. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*. https://doi.org/10.30653/jppm.v8i4.607

Dewanti, N., Sulistiyani, S., Setyaningsih, Y., & Jayanti, S. (2018). Faktor Risiko Bahaya Tempat Kerja dan Lingkungan Rumah terhadap Kesehatan Home-based Worker di Kota Semarang. *Jurnal Kesehatan Lingkungan Indonesia*. https://doi.org/10.14710/jkli.17.1.52-58

Elaudy, M. H. (2023). Analisis Penerapan Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Dalam Terciptanya Lingkungan Kerja (Studi Kasus Pada Pt. Pln (Persero) Upt Madiun Ultg Kediri). *Jimbien: Jurnal Mahasiswa Manajemen, Bisnis, Entrepreneurship*. https://doi.org/10.36563/jimbien.v2i2.1185

Fiddien, A., Rahmawati, N., Ronawati, D., & Anggraeni, N. (2023). Edukasi Kesehatan dan Keselamatan Kerja terhadap Risiko Cedera pada Pekerja Lepas Pengangkut Sampah di TPST Mulyoagung Kabupaten Malang. *Jurnal ABDIMAS-KU: Jurnal Pengabdian Masyarakat Kedokteran*. https://doi.org/10.30659/abdimasku.2.3.128-133

Fikri, E., Dewi, D., & Juariah, L. (2025). Analisis Risiko Kesehatan Lingkungan (ARKL) Pajanan PM2.5 dan PM10 Pada Pekerja PT. Beton Elemenindo Perkasa Tahun 2024. *Jurnal Kesehatan Lingkungan Indonesia*. https://doi.org/10.14710/jkli.24.1.116-123

Hartono, B., Sulistyaningsih, A., Suherman, S., Daud, A., & Wizraa, I. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendidikan terhadap Implementasi Sistem Manajemen Mutu di Rumah Sakit Umum Daerah Johar Baru, Jakarta Pusat Tahun 2022. *MEDIA KESEHATAN MASYARAKAT INDONESIA*. https://doi.org/10.14710/mkmi.23.4.308-312

Kamawati, L., & Sari, D. (2024). Pengaruh Keselamatan Kerja, Kesehatan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*. https://doi.org/10.33087/jmas.v9i1.1673

Kusuharto, M., & Nasri, S. (2022). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Keparahan Kecelakaan Kerja Sektor Perkebunan Provinsi Lampung Tahun 2018 - 2020. *JKM (Jurnal Kesehatan Masyarakat) Cendekia Utama*. https://doi.org/10.31596/jkm.v9i2.751

Martini, A., Razak, M., & Asri, A. (2022). Pengaruh kemampuan individu, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas pemberdayaan masyarakat Kabupaten Majene. *Nobel Management Review*. https://doi.org/10.37476/nmar.v3i1.2913

Mintalangi, S., Kawatu, P. A., & Sekeon, S. A. (2018). Hubungan Antara Persepsi Lingkungan Kerja Dengan Kejadian Kecelakaan Kerja Pada Pekerja Di PT. Tropica Cocoprimadesalelema Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Kesmas*. https://www.academia.edu/download/111923045/294918119.pdf

Bab 2: Stres Kerja Normal vs. Lingkungan Kerja Toksik

Bab ini membedah etiologi stres kerja, mencakup literatur spesifik mengenai beban kerja ekstrem di Asia Timur (Karoshi) serta batasan definitif antara tekanan profesional eustres dan toksisitas sistemik. Sumber Pustaka yang menjadi bahan penulisan adalah:

Adhisty, S., Fauzi, A., Simorangkir, A., Dwiyanti, F., Patricia, H., & Madani, V. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Stress Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja (Literature Review Msdm). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*. https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1.1408

Ahmad, N., Diyali, C., & Guite, N. (2025). The Impact Of Work-Related Stress: A Study On Workplace Culture And Mental Health. *Lex localis - Journal of Local Self-Government*. https://doi.org/10.52152/wqzddv31

Alsereidi, A., Almarzooqi, A., & Amer, S. (2022). Toxic Workplace Environment. *Social and Occupational Ergonomics*. https://doi.org/10.54941/ahfe1002674

Alsomaidaee, M., Joumaa, B., & Khalid, K. (2023). Toxic Workplace, Mental Health and Employee Well-being, the Moderator Role of Paternalistic Leadership. *Journal of Applied Business and Technology*. https://doi.org/10.35145/jabt.v4i2.126

Amagasa, T. Nakayama, T. Takahashi, Y. (2025). *Karojisatsu* in Japan: Characteristics of 22 Cases of Work-Related Suicide. *Journal of Occupational Health*. https://doi.org/10.1539/joh.47.157

American Psychological Association. (2024). Stress in America: Resilience in the face of systemic stressors. *APA Reports*.

Budiyanto, B., Rattu, A., & Umboh, J. (2019). Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Stres Kerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Bethesda Gmim Tomohon. *Kesmas*.

Eisner, D. (2024). Identifying and Eliminating the Toxic Work Environment in the Clinical Setting: A Narrative Review. *The Journal of Healthcare Ethics & Administration*. https://doi.org/10.22461/jhea.9.7169

Iwasaki, K., Takahashi, M., & Nakata, A. (2006). Health problems due to long working hours in Japan: working hours, workers' compensation (Karoshi), and preventive measures. *Industrial Health*. https://doi.org/10.2486/indhealth.44.537

Jayadi, R., & Liana, L. (2022). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*. https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.2323

Bab 3: Psikologi Pelaku dan Korban

Bab ini menganalisis profil psikopatologi pelaku (Dark Tetrad), mekanisme manipulasi gaslighting, serta siklus viktimisasi dalam struktur kekuasaan organisasi. Literatur yang digunakan dalam penulisan bab ini adalah:

Ahmed, A., Atta, M., El-Monshed, A., & Mohamed, A. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion. *BMC Nursing*. https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x

Anand, P., & Mishra, S. (2021). Corporate gaslighting: A hidden organizational menace. *International Journal of Conflict Management*. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1570308

Clark, C. (2023). Navigating the challenging complexities of gaslighting in nursing academe. *Teaching and Learning in Nursing*. https://doi.org/10.1016/j.teln.2023.11.003

Cortina, L., Hershcovis, S., & Clancy, K. (2021). The Embodiment of Insult: A Theory of Biobehavioral Response to Workplace Incivility. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/0149206321989798

Cushion, K., & Thompson, N. (2020). *The Toxic Organization: Understanding and Managing Personal and Corporate Pathologies*. Routledge.

Duffy, M., & Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*. Oxford University Press.

Duffy, M., & Sperry, L. (2014). *Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Targets of Workplace Abuse*. Oxford University Press.

Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice*. CRC Press. https://doi.org/10.1201/9780429462528

El-Sayed, A., Alsenany, S., Atta, M., Othman, A., & Asal, M. (2025). Navigating Toxicity: Investigating the Interplay Between Workplace Gaslighting, Workaholism, and Agility Among Nurses. *Nursing Inquiry*. https://doi.org/10.1111/nin.12697

Frias, R., et al. (2025). Navigating Red Flags: A Phenomenological Exploration of Business Process Outsourcing Employees' Experiences in the Workplace. *Psychology and Education*. https://doi.org/10.70838/pemj.340510

Irwin, A., Silver-MacMahon, H., & Wilcke, S. (2022). Consequences and coping: Investigating client, co-worker and senior colleague incivility within veterinary practice. *The Veterinary Record*. https://doi.org/10.1002/vetr.2030

Kukreja, P., & Pandey, J. (2023). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Journal of Business Ethics*.

Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Prophets and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. Oxford University Press.

Bab 4: Dampak Negatif terhadap Individu dan Organisasi

Bab ini menyajikan data empiris mengenai epidemi burnout, gangguan kardiovaskular, presenteeism, dan disintegrasi produktivitas akibat paparan toksisitas kronis. Sumber Pustaka yang digunakan untuk penulisan bab ini adalah:

Abramson, A. (2021). *The Burnout Epidemic: The Rise of Chronic Stress and How We Can Fix It*. Harvard Business Review Press.

Ali, L., Shabeer, S., Fatima, T., Imran, M., & Sarwar, A. (2025). No one heals himself by wounding others! Workplace bullying and presenteeism: the roles of depression, anxiety and toxic leadership. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. https://doi.org/10.1108/ijotb-07-2024-0117

Anasuri, S., & Robinson, K. (2023). Physiological and Psychological Effects of Workplace Bullying on Employees. *Journal Of Social Science Research*. https://doi.org/10.24297/jssr.v19i.9360

Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments.

International Journal of Environmental Research and Public Health. https://doi.org/10.3390/ijerph15051035

Balqist, J., Ramdan, A., & Nurmala, R. (2023). Dampak Tekanan Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Toxic Terhadap Kinerja Karyawan. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi*. https://doi.org/10.24929/feb.v13i2.2608

Blanchard, J., et al. (2022). The perceived work environment and well-being: A survey of emergency health care workers during the COVID-19 pandemic. *Academic Emergency Medicine*. https://doi.org/10.1111/acem.14519

Cheng, F., et al. (2024). Exploring the relationship between adverse working environments and poor psychological states of Chinese workers. *Journal of Affective Disorders*. https://doi.org/10.1016/j.jad.2024.01.194

Costa, S., Velez, M., & López, A. (2024). Your coworkers can make you sick: An investigation of coworker undermining and employee health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. https://doi.org/10.1111/joop.12536

Crișan, I., et al. (2026). Consequences of a toxic workplace environment on psychological safety in anaesthesia and intensive care. *European Journal of Anaesthesiology Intensive Care*. https://doi.org/10.1097/ea9.0000000000000096

Farrell, R., & Mantler, J. (2024). Examining the Effects of Toxic Work Environments on Young Workers. *Carleton Undergraduate Journal of Science*. https://doi.org/10.22215/cujs.v3i1.4922

Gaspar, T., et al. (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: How can workplaces be healthy environments?. *The European Journal of Public Health*. https://doi.org/10.1007/s10389-024-02223-0

George, A. S. (2023). Toxicity in the workplace: The silent killer of careers and lives. *Partners Universal International Innovation Journal*. https://doi.org/10.5281/zenodo.7852087

Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2015). The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States. *Management Science*.

Hammen, C. (2018). Risk Factors for Depression: An Autobiographical Review. *Annual Review of Clinical Psychology*.

Hattab, S., et al. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*. https://doi.org/10.1108/ijpsm-06-2021-0142

Huang, J., et al. (2023). Mental health status and related factors influencing healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *PLOS ONE*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0289454

Indra, F., & Rialmi, Z. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Burnout, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Madani*. https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.223

Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity?. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31816bae50

Lomotey, S. (2025). The Impact of Workplace Bullying in Employee Well-Being: Investigating the Effects of Workplace Bullying on Employees Mental Health, Job Satisfaction and Productivity. *International Journal of Human Research and Social Science Studies*. https://doi.org/10.55677/ijhrsss/01-2025-vol02i9

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*.

Maulana, F., & Suwandi, Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Burnout terhadap Motivasi serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai BAPPEDA Jawa Barat. *Jurnal Maps*. https://doi.org/10.32627/maps.v7i2.883

Mehmood, S., et al. (2024). Role of workplace bullying and workplace incivility for employee performance: Mediated-moderated mechanism. *PLOS ONE*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291877

Bab 5: Mengatasi Lingkungan Kerja yang Toksik

Bab ini memetakan strategi detoksifikasi organisasi melalui pelatihan manajerial lini depan, program intervensi berbasis kepemimpinan etis, dan dekonstruksi norma perilaku menyimpang. Bahasan pada bab ini bersumber dari:

Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment. *Journal of Modelling in Management*. https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023

Ceacir, I. (2023). Toxic organizational culture: diagnosis and prevention. *Akademos*. https://doi.org/10.52673/18570461.23.2-69.13

Dalgaard, V., et al. (2023). A study protocol outlining the development and evaluation of a training program for frontline managers on leading well-being and the psychosocial work environment. *BMC Public Health*. https://doi.org/10.1186/s12889-023-15728-2

Dickson, R., & Isaiah, O. (2024). Overcoming Toxic Work Environment Through Effective Leadership Strategies. *International Journal of Business Management and Economic Review*. https://doi.org/10.35409/ijbmer.2024.3559

Hetrick, S. (2023). *Toxic Organizational Cultures and Leadership: How to Build and Sustain a Healthy Workplace*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003330387

Irwin, A., et al. (2025). Listen, act and support: An investigation into individual and organisational incivility management in veterinary practice. *The Veterinary Record*. https://doi.org/10.1002/vetr.4840

Kaluza, A. J., Weber, F., van Dick, R., & Junker, N. M. (2021). Does leadership style matter? A systematic review of destructive and toxic leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1111/jasp.12744

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. Jossey-Bass.

Bab 6: Komunikasi Terapeutik & Lingkungan Kerja Toksik

Uraian bab ini mengeksplorasi teknik *active listening*, validasi emosional, serta mitigasi distorsi kognitif seperti efek halo dan bias atribusi dalam interaksi profesional. Literatur tulisan bersumber dari:

Amara, S., Hansen, B., & Torres, J. (2024). Revisiting Therapeutic Communication as an Evidence-Based Intervention to Decrease Violence by Patients Against Staff on Psychiatric Wards. *Issues in Mental Health Nursing*. https://doi.org/10.1080/01612840.2024.2414744

Andersson, A. (2016). Communication barriers in an interorganizational ERP-project. *International Journal of Managing Projects in Business*. https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2015-0047

Arnold, E. C., & Boggs, K. U. (2019). *Interpersonal Relationships: Professional Communication Skills for Nurses*. Elsevier.

Balzer, R. (2020). *Therapeutic Communication in the Workplace: Bridging Clinical Skills and Corporate Leadership*. Springer.

Beukeboom, C., & Burgers, C. (2019). How Stereotypes Are Shared Through Language: A Review and Introduction of the Social Categories and Stereotypes Communication (SCSC) Framework. *Review of*

Communication Research. https://doi.org/10.12840/issn.2255-4165.017

Bobyreva, E., et al. (2021). Overcoming psychological barriers in discourse interaction in the era of information. *SHS Web of Conferences*. https://doi.org/10.1051/shsconf/202110901009

Burnard, P. (2017). *Training in Counselling Requirements: A Practical Guide for Counsellors and Helping Professionals*. Routledge.

DeVito, J. A. (2019). *The Interpersonal Communication Book*. Pearson Education.

Felts, A. (1992). Organizational Communication. *Administration & Society*. https://doi.org/10.1177/009539979202300405

Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1982). The self-serving attributional bias: Beyond self-presentation. *Journal of Experimental Social Psychology*. https://doi.org/10.1016/0022-1031(82)90081-6

Hankins, K., et al. (2023). Does (mis)communication mitigate the upshot of diversity?. *PLOS ONE*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283248

Kamalova, O. (2023). Stereotypes and Stereotyping in Interpersonal and Intergroup Relations. *Психология и Психотехника*. https://doi.org/10.7256/2454-0722.2023.1.40027

Karlsen, E., & Nazar, M. (2024). How cultural diversity affects communication and collaboration within global high-performance project teams?. *Procedia Computer Science*. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.197

Karna, W., et al. (2024). Strategies for Managing Interpersonal Conflicts in Multicultural Teams. *KMAN Counseling and Psychology Nexus*. https://doi.org/10.61838/kman.psychnexus.2.1.13

Koch, S., et al. (2024). Integrating stereotypes and factual evidence in interpersonal communication. *NPJ Science of Learning*. https://doi.org/10.1038/s41539-024-00262-6

Laham, S., & Forgas, J. (2022). Halo effects. *Cognitive Illusions*. https://doi.org/10.4324/9781003154730-19

McCabe, C., & Timmins, F. (2013). *Communication skills for nursing practice*. Bloomsbury Publishing.

Mersha, A., et al. (2023). Therapeutic communication and its associated factors among nurses working in public hospitals... *BMC Nursing*. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01526-z

Mezulis, A., et al. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*. https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.5.711

Miller, D., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?. *Psychological Bulletin*. https://doi.org/10.1037/h0076486

Bab 7: Strategi Bertahan di Lingkungan Kerja yang Toksik

Bab ini memfokuskan pada upaya penguatan resiliensi personal, mekanisme koping task-oriented, serta peran dukungan sosial sebagai penyangga (*buffer*) terhadap perilaku kasar pimpinan. Sumber Pustaka yang menjadi bahan tulisan adalah:

Al-Hawari, M., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience. *Journal of Business and Psychology*. https://doi.org/10.1007/s10869-019-09621-2

Arshad, A., Sun, P., & Desmarais, F. (2021). Abusive Supervision and Employee Empowerment: The Moderating Role of Resilience and Workplace Friendship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. https://doi.org/10.1177/15480518211005449

Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. (2021). Does employee resilience exacerbate the effects of abusive supervision? A study of frontline employees' self-esteem, turnover intention, and innovative behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1860850

Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. https://doi.org/10.1108/ijotb-03-2018-0027

Britt, T., et al. (2016). Effective and ineffective coping strategies in a low-autonomy work environment. *Journal of Occupational Health Psychology*. https://doi.org/10.1037/a0039898

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2019). Job Demands-Resources theory and the role of individual cognitive and behavioral strategies. *Occupational Health Psychology Perspective*.

Fida, R., Laschinger, H., & Leiter, M. (2016). The protective role of self-efficacy against workplace incivility and burnout in nursing. *Health Care Management Review*. https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000126

Finstad, G., et al. (2021). Resilience, Coping Strategies and Posttraumatic Growth in the Workplace Following COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. https://doi.org/10.3390/ijerph18189453

García-Izquierdo, M., et al. (2025). Resilience as a Mediator Between Workplace Violence and Psychological Well-Being in Hospital Nurses. *Nursing Reports*. https://doi.org/10.3390/nursrep15070234

Geldart, S., et al. (2018). Workplace incivility, psychological distress, and the protective effect of co-worker support. *International Journal of Workplace Health Management*. https://doi.org/10.1108/ijwhm-07-2017-0051

Hashemi, B., & Shrivastava, A. (2024). Impact of workplace incivility on choice of coping strategies: A mixed method study. *Journal of Workplace Behavioral Health*. https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2337942

He, Y., et al. (2020). Explaining the Negative Impact of Workplace Incivility on Work and Non-work Outcomes: The Roles of Negative Rumination and Organizational Support. *Stress and Health*. https://doi.org/10.1002/smi.2988

Hershcovis, M., et al. (2017). The Effects of Confrontation and Avoidance Coping in Response to Workplace Incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*. https://doi.org/10.1037/ocp0000078

Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2023). Coping with workplace incivility in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180964

Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity. *Journal of Advanced Nursing*. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x

Koval, V., & Pidluzhna, S. (2025). Mental Resilience Of Employees In Hazardous Work Conditions: Psychoemotional Challenges And Support Strategies. *Public Administration and Law Review*. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-122-135

Kuriakose, V., & Sreejesh, S. (2023). Co-worker and customer incivility on employee well-being: Roles of helplessness, social support at work and psychological detachment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.07.009

Kuriakose, V., Paul, M., & Bishwas, S. (2022). Examining the pathway linking workplace incivility and employee well-being: a study among frontline hotel employees in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2022-0142

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Shaking Up the Workplace*. Harper Business.

Linvill, J., & Connaughton, S. (2018). Coping with Workplace Incivility. *The Routledge Handbook of Communication and Bullying*. https://doi.org/10.4324/9781315148113-13

Maresca, G., et al. (2022). Coping Strategies of Healthcare Professionals with Burnout Syndrome: A Systematic Review. *Medicina*. https://doi.org/10.3390/medicina58020327

Mawritz, M., Dust, S., & Resick, C. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: does conscientiousness matter? *The Journal of Applied Psychology*. https://doi.org/10.1037/a0035863

Bab 8: Peran Organisasi Dalam Lingkungan Kerja Toksik

Literatur bab ini mengeksplorasi infrastruktur organisasional, redefinisi budaya DEI, peran audit SDM, serta mitigasi perilaku *gatekeeping* dan penimbunan kekuasaan (*power hoarding*). Sumber tulisan berasalah dari sumber Pustaka:

Amoadu, M., Ansah, E., & Sarfo, J. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: a scoping review of the impact of psychosocial safety climate. *BMC Psychology*. https://doi.org/10.1186/s40359-024-01675-z

Boushey, H. (2019). *Finding time: The economics of work-life conflict*. Harvard University Press.

Cushman, A. (2021). *The Gatekeeper: Power, Control, and the Ethics of Access*.

Field, E., et al. (2023). Women in the workplace 2023. *McKinsey & Company*.

Garton, E., & Mankins, M. (2017). *Time, talent, energy: Overcome organizational bureaucracy and unleash your team's productive power*. Harvard Business Review Press.

Hofmann, D. A., & Burke, M. J. (2024). *The Science of Workplace Health and Safety: A Guide for Practitioners and Organizations*. American Psychological Association.

Sull, D., et al. (2022). Why every leader needs to worry about toxic culture. *MIT Sloan Management Review*.

Bab 9: Membangun Budaya Kerja yang Sehat

Bab ini berfokus pada pembahasan kerangka kerja *Psychological Safety*, model kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*), serta pergeseran pemberian penghargaan atau sanksi dari paradigma retributif ke keadilan restoratif. Sumber Pustaka yang menjadi bahan penulisan adalah:

Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N., & Qin, Y. (2020). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis. *Journal of Advanced Nursing*. https://doi.org/10.1111/jan.14637

Andleeb, N., et al. (2026). Exploring human resource capabilities and organizational culture for sustainable competitive advantage. *Competitiveness Review*. https://doi.org/10.1108/CR-06-2025-0184

Baker, M., & Kim, K. (2020). Dealing with customer incivility: The effects of managerial support on employee psychological well-being and quality-of-life. *International Journal of Hospitality Management*. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102503

Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.

Clarke, E., et al. (2024). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. *Economic and Industrial Democracy*. https://doi.org/10.1177/0143831x231226303

Coyle, D. (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. Bantam.

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. C. (2023). *Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well*. Simon and Schuster.

Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021). *What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace*. Harvard Business Review.

Frazier, M. L., et al. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Haque, M., & Lissillour, R. (2025). Buffering the blaze: emotional intelligence as a moderator between abusive supervision and employees' mental well-being. *Journal of Management Development*. https://doi.org/10.1108/jmd-12-2024-0421

Ip, E., et al. (2025). Antecedents of Workplace Psychological Safety in Public Safety and Frontline Healthcare: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. https://doi.org/10.3390/ijerph22060820

Kyambade, M., et al. (2024). Servant leadership and healthy work relationships in university context... *Cogent Education*. https://doi.org/10.1080/2331186x.2024.2418802

Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.

Lencioni, P. (2005). *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: A Field Guide*. Jossey-Bass.

Bab 10: Merawat yang Tersisa, Membangun yang Baru

Bab ini merupakan akhir dari tulisan yang bersifat transformatif, memberikan panduan filosofis mengenai kecerdasan emosional dan pertumbuhan pasca-trauma (*Post-Traumatic Growth*). Sumber Pustaka yang menjadi bahan penulisan adalah:

Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.

Goleman, D. (2015). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Grant, A. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. Penguin.

Grant, A. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking.

Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Jossey-Bass.

Kushel, G. (1994). *Reaching Your Full Potential: The Power of Self-Management*. AMACOM.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (2023). Transactional theory of stress and coping: Contemporary applications in psychology. *Journal of Clinical Psychology*.

PROFIL PENULIS



Omay Rohmana, lahir di Bandung, 11 Oktober 1972, adalah dosen aktif pada Jurusan Keperawatan Poltekkes Kemenkes Tasikmalaya dengan mata kuliah yang diampu Keperawatan Keluarga, gerontik, kelompok khusus, Ilmu Biomedik Dasar, Patofisiologi, dan Komunikasi Keperawatan, Praktik Keperawatan Jiwa. Penulis merupakan lulusan Magister Keperawatan Komunitas Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran Bandung tahun 2012. Selain mengajar, penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada bidang keperawatan kesehatan masyarakat dengan fokus kesehatan remaja dan lansia. Penulis tertarik untuk menulis buku sejak tahun 2021 dan telah menerbitkan monograph dengan judul "Peer Group Model Edukasi Kesehatan PHBS Pencegahan Penularan Covid-19" serta buku dengan judul "Lansia Sehat dan Produktif", "Latihan Isometrik Handgrip Aktifitas Fisik Sederhana Bagi Lansia Hipertensi", serta "Merawat Lansia Demensia di Rumah" yang diterbitkan oleh Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia Anggota Ikapi Jawa Barat. Pada tahun 2025 menerbitkan buku "Mengatasi Stress Di Usia Tua Aplikasi Teori Stress Adaptasi Stuart Pada Perawatan Lansia" yang diterbit CV Widina Media Utama Bandung. Tahun 2026 menerbitkan buku "Terapi Defusi Kognitif: Tinjauan Teori & Praktis Perbaiki Fungsi Kognitif Lansia" yang juga diterbitkan di CV Widina Media Utama Bandung.



Dr. Dwi Putri Parendrawati, M. Kep, Sp. Kep.J. di lahirkan di Mataram pada tanggal 23 September 1970. Ketertarikan penulis terhadap dunia keperawatan dimulai pada beberapa tahun silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1, S2 dan Spesialis Keperawatan Jiwa di Keperawatan Universitas Indonesia. Tahun 2015, penulis melanjutkan studi S3 di Universitas Diponegoro. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen tetap di Program Studi Diploma III Keperawatan Poltekkes Tasikmalaya. Penulis juga aktif dalam kegiatan ilmiah dan organisasi keprofesian yaitu PPNI dan IPKJI. Sehari-harinya bekerja sebagai dosen pengampu mata kuliah keperawatan jiwa, psikologi, komunikasi efektif dan pelayanan prima. Selain itu penulis juga aktif dalam program kesehatan jiwa, menulis jurnal serta aktif menulis buku ajar dan *book chapter*.

BERTAHAN
DI LINGKUNGAN KERJA
YANG TOXIC

Lingkungan kerja ideal seharusnya menjadi tempat bagi individu untuk berkembang, berkolaborasi, dan mencapai tujuan profesional secara sehat. Namun, kenyataannya tidak semua tempat kerja menawarkan suasana yang kondusif. Banyak pekerja menghadapi berbagai bentuk perilaku toxic, seperti komunikasi yang tidak sehat, budaya saling menyalahkan, persaingan yang tidak sportif, intimidasi, diskriminasi, hingga kepemimpinan yang kurang mendukung. Kondisi tersebut tidak hanya memengaruhi produktivitas kerja, tetapi juga berdampak pada kesehatan mental, kesejahteraan emosional, serta kualitas kehidupan secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang tepat mengenai cara menghadapi dan menyikapi lingkungan kerja yang penuh tekanan tanpa kehilangan profesionalisme dan jati diri.

Buku ini hadir sebagai panduan praktis bagi para pekerja, pemimpin, maupun calon profesional yang ingin memahami dinamika lingkungan kerja yang tidak sehat. Buku ini mengupas berbagai karakteristik tempat kerja toxic, tanda-tanda yang perlu diwaspadai, serta faktor-faktor yang menyebabkan budaya kerja negatif berkembang dalam suatu organisasi. Selain itu, pembaca diajak untuk mengenali dampak jangka pendek dan jangka panjang yang dapat muncul apabila kondisi tersebut dibiarkan berlangsung terus-menerus.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

Pengembangan Diri

ISBN 978-634-317-030-3

9 786343 170303