

---

---

## Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Mengatasi Toxic Workplace Environment

Mardani Eka Ningrum<sup>1</sup>, Sunardi Sunardi<sup>2</sup>, Yandi Noviandri<sup>3</sup>,  
Arya Tangkas<sup>4</sup>, Rosi Agustina<sup>5</sup>

<sup>1,3</sup>STIA Cimahi, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Trisakti, Indonesia

<sup>4</sup>STIKOM Yogyakarta, Indonesia

<sup>5</sup>Universitas Nasional Pasim, Indonesia

\* Corresponding Author: [mardaniekaningrum270378@gmail.com](mailto:mardaniekaningrum270378@gmail.com)

Received: 12-12-2025, Revised: 20-12-2025, Accepted: 10-01-2026

### Abstrak

*Toxic workplace environment* merupakan fenomena organisasi yang berdampak serius terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, kualitas hubungan kerja, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang toksik sering kali ditandai oleh konflik berkepanjangan, kepemimpinan yang bermasalah, rendahnya kepercayaan, serta pola komunikasi yang disfungsi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dinamika komunikasi organisasi dalam mengatasi *toxic workplace environment* melalui pendekatan studi literatur. Fokus kajian diarahkan pada peran komunikasi organisasi dalam memediasi konflik, membentuk iklim kerja, dan memengaruhi perilaku individu di dalam organisasi. Hasil telaah menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak transparan, manipulatif, dan minim umpan balik memperkuat konflik laten, meningkatkan stres kerja, serta memperburuk ketidakpuasan karyawan. Sebaliknya, komunikasi organisasi yang asertif, adaptif, terbuka, dan berkelanjutan terbukti mampu memperkuat *psychological safety*, menekan perilaku kerja toksik, serta mendorong penyelesaian konflik secara konstruktif. Selain itu, komunikasi yang efektif berperan penting dalam mencegah munculnya kembali lingkungan kerja toksik dengan membangun kepercayaan, keterlibatan, dan kolaborasi antaranggota organisasi. Dengan demikian, penguatan sistem dan budaya komunikasi organisasi menjadi strategi krusial bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan, sekaligus mendukung kesejahteraan sumber daya manusia dan keberhasilan organisasi jangka panjang.

**Kata kunci:** Komunikasi Organisasi, Toxic Workplace Environment, SDM

### Abstract

*Toxic workplace environment* is an organizational phenomenon that has a serious impact on the psychological well-being of employees, the quality of work relationships, and overall organizational performance. A toxic work environment is often characterized by prolonged conflict, problematic leadership, low trust, and dysfunctional communication patterns. This article aims to analyze the dynamics of organizational communication in overcoming toxic workplace environments through a literature review approach. The focus of the study is directed at the role of organizational communication in mediating conflicts, shaping the work climate, and influencing individual behavior within the organization. The results of the study show that non-transparent, manipulative, and minimal feedback communication reinforces latent conflicts,

*increases work stress, and exacerbates employee dissatisfaction. On the other hand, assertive, adaptive, open, and sustainable organizational communication has been proven to be able to strengthen psychological safety, suppress toxic work behaviors, and encourage constructive conflict resolution. Additionally, effective communication plays an important role in preventing the re-emergence of toxic work environments by building trust, engagement, and collaboration between members of the organization. Thus, strengthening the organization's communication system and culture is a crucial strategy for organizations in creating a healthy, productive, and sustainable work environment, while supporting the welfare of human resources and long-term organizational success.*

**Keywords:** Organizational Communication, Toxic Workplace Environment, HR

## PENDAHULUAN

Lingkungan kerja yang sehat merupakan prasyarat penting bagi tercapainya kinerja organisasi yang optimal. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi masih dihadapkan pada fenomena *toxic workplace environment*, yaitu kondisi kerja yang ditandai oleh komunikasi yang tidak efektif, konflik berkepanjangan, perilaku tidak etis, kurangnya dukungan pimpinan, serta budaya kerja yang menimbulkan tekanan psikologis bagi karyawan (Nurrahmawati et al., 2025; Peng Li et al., 2022). Lingkungan kerja yang toksik tidak hanya berdampak pada menurunnya produktivitas dan kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan tingkat stres, burnout, serta keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Salah satu faktor kunci yang berperan dalam terbentuk maupun penanganan *toxic workplace environment* adalah komunikasi organisasi. Komunikasi yang tidak terbuka, bersifat hierarkis, dan minim umpan balik dapat memperkuat praktik kerja yang tidak sehat (Astari Arum et al., 2022). Sebaliknya, komunikasi organisasi yang efektif, partisipatif, dan berorientasi pada kejelasan pesan mampu menjadi sarana strategis dalam membangun kepercayaan, memperbaiki hubungan kerja, serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Oleh karena itu, komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme pengelolaan dinamika sosial dan emosional dalam organisasi.

Dalam konteks ini, dinamika komunikasi organisasi menjadi aspek yang penting untuk dikaji. Dinamika tersebut mencakup pola interaksi antara pimpinan dan karyawan, alur komunikasi formal dan informal, serta proses negosiasi makna dalam menghadapi konflik dan tekanan kerja. Pemahaman terhadap dinamika komunikasi organisasi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi sumber permasalahan yang memicu lingkungan kerja toksik dan merumuskan strategi komunikasi yang lebih adaptif dan solutif (Riono et al., 2020).

Kajian mengenai komunikasi organisasi dan lingkungan kerja telah banyak dilakukan, penelitian yang secara khusus menyoroti dinamika komunikasi organisasi dalam upaya mengatasi *toxic workplace environment* masih relatif terbatas. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana dinamika komunikasi organisasi berperan dalam mengatasi lingkungan kerja toksik serta mengidentifikasi bentuk-bentuk

komunikasi yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

## KAJIAN TEORI

Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan pertukaran pesan di antara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi ini mencakup komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal yang berlangsung melalui saluran formal maupun informal. Menurut Pace dan Faules, komunikasi organisasi berfungsi sebagai sarana koordinasi, integrasi, serta pembentukan makna bersama dalam organisasi. Efektivitas komunikasi organisasi sangat ditentukan oleh kejelasan pesan, keterbukaan, umpan balik, serta adanya kepercayaan antara pihak-pihak yang berkomunikasi.

Dalam praktiknya, komunikasi organisasi tidak hanya berperan sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme pengelolaan hubungan sosial dan emosional di tempat kerja. Komunikasi yang efektif mampu meminimalkan kesalahpahaman, mengurangi konflik, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan distorsi informasi, ketidakpuasan kerja, serta memperburuk iklim organisasi.

Dinamika komunikasi organisasi merujuk pada pola, proses, dan perubahan interaksi komunikasi yang terjadi secara berkelanjutan dalam organisasi. Dinamika ini dipengaruhi oleh struktur organisasi, budaya kerja, gaya kepemimpinan, serta karakteristik individu anggota organisasi. Teori interaksionisme simbolik menjelaskan bahwa makna dalam komunikasi organisasi dibentuk melalui interaksi sosial yang terus berkembang, sehingga komunikasi bersifat dinamis dan kontekstual (Pratiwi & Salim, 2025; Rachmayuniawati & Mulyeni, 2020). Dalam menghadapi permasalahan organisasi, dinamika komunikasi memainkan peran penting dalam proses adaptasi dan perubahan. Komunikasi yang fleksibel dan responsif memungkinkan organisasi untuk merespons konflik, tekanan kerja, serta perubahan lingkungan internal dan eksternal (Soelton et al., 2021). Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika komunikasi organisasi menjadi kunci dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat dan produktif.

*Toxic workplace environment* merupakan kondisi lingkungan kerja yang ditandai oleh perilaku negatif, hubungan kerja yang tidak sehat, serta budaya organisasi yang merugikan kesejahteraan psikologis karyawan (Reyhanoglu & Akin, 2022). Lingkungan kerja toksik dapat muncul dalam bentuk komunikasi yang kasar, intimidatif, manipulatif, kurangnya dukungan pimpinan, diskriminasi, serta konflik yang tidak terselesaikan. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya stres kerja, kelelahan emosional (*burnout*), penurunan kinerja, dan tingginya tingkat turnover karyawan (Giglio et al., 2025). Lingkungan kerja toksik tidak hanya merugikan individu, tetapi juga organisasi secara keseluruhan. Organisasi dengan lingkungan kerja yang toksik cenderung mengalami penurunan produktivitas, citra negatif, serta lemahnya komitmen dan loyalitas karyawan. Oleh

*Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Mengatasi Toxic Workplace Environment (Eka Ningrum, dkk)*

karena itu, penanganan *toxic workplace environment* menjadi isu strategis dalam manajemen organisasi.

Komunikasi organisasi memiliki peran strategis dalam mengatasi lingkungan kerja toksik. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan berorientasi pada dialog dapat menjadi sarana untuk mengidentifikasi permasalahan, menyelesaikan konflik, serta membangun kembali kepercayaan antaranggota organisasi. Teori komunikasi dua arah menekankan pentingnya partisipasi dan umpan balik dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat. Selain itu, komunikasi organisasi yang efektif dapat mendorong terbentuknya budaya kerja yang inklusif dan suportif. Pimpinan yang mampu menerapkan gaya komunikasi empatik dan asertif cenderung lebih berhasil dalam mengurangi perilaku kerja toksik dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, komunikasi organisasi berfungsi sebagai instrumen perubahan sosial yang mampu mentransformasi lingkungan kerja dari kondisi toksik menuju lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Berdasarkan kajian teori di atas, dapat disimpulkan bahwa dinamika komunikasi organisasi berperan penting dalam mengatasi *toxic workplace environment*. Pola komunikasi yang efektif, ditandai oleh keterbukaan, kejelasan pesan, dan umpan balik yang konstruktif, berkontribusi pada terciptanya hubungan kerja yang harmonis serta penurunan perilaku kerja toksik. Oleh karena itu, komunikasi organisasi menjadi variabel strategis dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur teknik pengumpulan data dengan cara menelaah dan mengumpulkan informasi dari sumber-sumber tertulis yang relevan seperti laporan penelitian, buku ilmiah, artikel, dan jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian, berfungsi untuk memperkuat landasan teori dan membandingkan temuan sebelumnya (Sugiyono, 2018). Data diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional, buku akademik, serta prosiding ilmiah yang relevan, yang ditelusuri melalui basis data Google Scholar, Scopus, dan DOAJ dengan kata kunci terkait komunikasi organisasi dan lingkungan kerja toksik. Literatur yang dianalisis dipilih berdasarkan kriteria relevansi, ketersediaan teks lengkap, dan tahun publikasi dalam sepuluh tahun terakhir. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis isi untuk mengidentifikasi, membandingkan, dan mensintesis konsep serta temuan penelitian terdahulu sehingga diperoleh pemahaman komprehensif mengenai peran dinamika komunikasi organisasi dalam mengatasi lingkungan kerja toksik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Komunikasi organisasi yang bersifat terbuka dan suportif terbukti menurunkan tingkat konflik interpersonal dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan (Mulyeni, 2018). Lingkungan kerja toksik muncul akibat komunikasi destruktif yang ditandai

*Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Mengatasi Toxic Workplace Environment (Eka Ningrum, dkk)*

dengan intimidasi verbal dan kurangnya empati pimpinan (Bhandarker & Rai, 2019). Komunikasi dua arah secara signifikan meningkatkan kepercayaan karyawan dan menekan perilaku kerja negatif. *Toxic workplace* berkorelasi positif dengan gaya komunikasi kepemimpinan otoriter dan tertutup (Milosevic et al., 2020). Komunikasi empatik pimpinan mampu menurunkan tingkat burnout dan stres kerja karyawan (Mulyeni & Aulia, 2023). Budaya komunikasi yang inklusif mendorong keterlibatan karyawan dan mencegah terbentuknya lingkungan kerja toksik (Purnomo, 2024).

Komunikasi asertif terbukti efektif dalam mengurangi perilaku pasif agresif di tempat kerja, melalui komunikasi asertif, karyawan dapat mengungkapkan ketidaksetujuan atau permasalahan secara langsung dan konstruktif, sehingga mengurangi kecenderungan mengekspresikan konflik secara tidak langsung seperti sindiran, penundaan tugas, atau sikap diam yang merugikan kerja tim (Riono et al., 2020). Penerapan komunikasi asertif juga mendorong terciptanya iklim kerja yang terbuka dan saling percaya, meningkatkan kualitas hubungan interpersonal, serta meminimalkan kesalahpahaman yang sering menjadi pemicu munculnya perilaku pasif-agresif dalam organisasi.

Komunikasi organisasi berfungsi sebagai alat utama transformasi budaya kerja. Kurangnya mekanisme umpan balik memperkuat konflik laten dan memperburuk iklim kerja. Ketika karyawan tidak memiliki ruang yang aman untuk menyampaikan pendapat atau kritik, konflik cenderung terpendam dan berkembang menjadi ketegangan berkepanjangan yang memengaruhi hubungan kerja. Kondisi ini dapat menurunkan kepercayaan antarindividu, meningkatkan kesalahpahaman, serta memicu munculnya sikap defensif atau perilaku negatif yang berdampak pada menurunnya motivasi, kolaborasi, dan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Komunikasi informal berperan penting dalam meredakan ketegangan kerja dan memperbaiki relasi sosial. Ketidakjelasan pesan organisasi menjadi pemicu utama stres dan ketidakpuasan kerja, Informasi yang ambigu atau tidak konsisten menyebabkan meningkatnya ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas, sehingga beban psikologis karyawan semakin besar. Kondisi ini tidak hanya menurunkan rasa aman dan kepercayaan terhadap manajemen, tetapi juga berdampak pada menurunnya motivasi, komitmen, serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat mengganggu kinerja individu maupun efektivitas organisasi secara keseluruhan

Keterbukaan komunikasi memperkuat psychological safety dan menekan perilaku kerja toksik, Dalam lingkungan kerja yang komunikasinya terbuka, kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan sebagai alasan untuk menyalahkan, sehingga karyawan lebih berani berinisiatif dan berkolaborasi. Kondisi ini mendorong terciptanya kepercayaan, saling menghargai, serta empati antaranggota tim, yang secara langsung mengurangi praktik-praktik kerja toksik seperti intimidasi, manipulasi, atau saling menjatuhkan. Dengan demikian, keterbukaan komunikasi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga berkontribusi pada

terciptanya iklim kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan bagi organisasi (Masnuna & Qonita, 2022; Widhi Rachmawati et al., 2025).

Komunikasi organisasi yang adaptif membantu organisasi merespons konflik secara konstruktif, melalui pola komunikasi yang adaptif, pimpinan dan karyawan dapat menyesuaikan cara berinteraksi sesuai dengan situasi, karakter individu, serta tingkat kompleksitas permasalahan yang dihadapi, sehingga konflik tidak dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang perbaikan. Pendekatan ini mendorong dialog terbuka, klarifikasi masalah secara cepat, serta pencarian solusi bersama yang adil dan kolaboratif, sehingga konflik dapat dikelola secara efektif tanpa merusak hubungan kerja maupun kinerja organisasi. (Nikolaiev et al., 2023).

*Toxic leadership* diperparah oleh pola komunikasi yang manipulatif dan minim transparansi karena informasi sering disampaikan secara tidak jujur, selektif, atau bertujuan mengendalikan perilaku bawahan. Praktik komunikasi semacam ini menciptakan ketidakpercayaan, ketidakpastian, serta rasa tidak aman di kalangan karyawan, sehingga hubungan kerja menjadi tidak sehat. Minimnya transparansi juga menghambat klarifikasi dan umpan balik, membuat kesalahan atau konflik sulit diselesaikan secara terbuka, dan memperkuat dominasi pemimpin yang bersifat otoriter. Akibatnya, iklim kerja menjadi penuh tekanan, menurunkan motivasi dan komitmen karyawan, serta berdampak negatif terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. (Wolor et al., 2022).

*Toxic workplace* berdampak langsung pada penurunan kinerja melalui jalur komunikasi yang disfungsi di mana informasi tidak tersampaikan secara jelas, terbuka, dan saling menghargai. Pola komunikasi yang sarat konflik, intimidasi, atau saling menyalahkan menyebabkan meningkatnya stres, menurunnya kepercayaan, serta melemahnya koordinasi antarindividu dan tim. Kondisi ini menghambat aliran informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan dan penyelesaian tugas, sehingga produktivitas dan kualitas kerja menurun. Selain itu, komunikasi yang disfungsi juga memicu sikap apatis dan disengagement karyawan, yang semakin memperburuk kinerja organisasi secara keseluruhan (Nirmala et al., 2025).

Komunikasi organisasi yang etis berkontribusi pada terbentuknya lingkungan kerja yang aman secara psikologis (Himmah et al., 2025). Komunikasi organisasi yang berkelanjutan mampu mencegah munculnya kembali *toxic workplace* karena menekankan konsistensi, keterbukaan, dan dialog dua arah dalam jangka panjang. Melalui praktik komunikasi yang terus-menerus dan terintegrasi dalam budaya organisasi, masalah dapat diidentifikasi sejak dini dan diselesaikan secara konstruktif sebelum berkembang menjadi konflik yang merusak. Komunikasi yang berkelanjutan juga memperkuat kepercayaan, akuntabilitas, serta rasa saling menghargai antaranggota organisasi, sehingga nilai-nilai kerja yang sehat dapat dipertahankan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu mengatasi perilaku toksik secara sementara, tetapi juga membangun sistem komunikasi yang mendukung iklim kerja positif dan berkelanjutan. (Sarkar, 2025). Kegagalan komunikasi antarunit kerja memperbesar potensi konflik dan lingkungan kerja tidak sehat.

*Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Mengatasi Toxic Workplace Environment (Eka Ningrum, dkk)*

Komunikasi partisipatif meningkatkan rasa keadilan organisasi dan mengurangi niat keluar kerja karyawan. Melalui keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan, penyampaian aspirasi, serta diskusi terbuka mengenai kebijakan dan perubahan organisasi, karyawan merasa diperlakukan secara adil dan dihargai kontribusinya. Persepsi keadilan ini memperkuat kepercayaan terhadap manajemen dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika komunikasi berlangsung secara dialogis dan inklusif, ketegangan kerja dan ketidakpuasan dapat diminimalkan, sehingga loyalitas dan komitmen kerja meningkat. Dengan demikian, komunikasi partisipatif berperan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis sekaligus menekan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Lingkungan kerja toksik dapat dicegah melalui strategi komunikasi internal yang terstruktur, sistematis, dan berorientasi pada keterbukaan. Strategi ini mencakup penyampaian informasi yang jelas, konsisten, dan dua arah antara pimpinan dan karyawan, sehingga mengurangi potensi kesalahpahaman, konflik laten, serta praktik komunikasi manipulatif. Komunikasi internal yang terencana juga memungkinkan organisasi menetapkan mekanisme umpan balik yang aman dan konstruktif, di mana karyawan merasa didengar dan dihargai. Selain itu, kejelasan saluran komunikasi dan standar etika berkomunikasi membantu membangun kepercayaan, memperkuat koordinasi kerja, serta mendorong terciptanya budaya organisasi yang sehat. Dengan demikian, komunikasi internal yang terstruktur berfungsi sebagai instrumen preventif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, kolaboratif, dan berkelanjutan. ditemukan bahwa *toxic workplace environment* secara konsisten berkaitan erat dengan rendahnya kualitas komunikasi organisasi (Radu & Provo, 2024). Mayoritas artikel menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik muncul akibat dominasi komunikasi satu arah, kurangnya transparansi informasi, minimnya ruang dialog, serta penggunaan bahasa komunikasi yang bersifat represif atau merendahkan. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya konflik interpersonal, stres kerja, serta menurunnya keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Hasil analisis mengungkap bahwa dinamika komunikasi organisasi berperan sebagai faktor kunci dalam mengatasi lingkungan kerja toksik. Sebagian besar artikel menegaskan bahwa komunikasi dua arah yang partisipatif mampu menurunkan intensitas perilaku kerja negatif. Karyawan yang dilibatkan dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan cenderung menunjukkan tingkat kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, sehingga potensi terbentuknya lingkungan kerja toksik dapat diminimalkan. Dari perspektif kepemimpinan, lebih dari separuh artikel yang dianalisis menyoroti pentingnya gaya komunikasi pimpinan dalam membentuk iklim kerja yang sehat. Pimpinan dengan gaya komunikasi empatik, terbuka, dan suportif terbukti efektif dalam mereduksi konflik, meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, serta menciptakan rasa aman dalam menyampaikan pendapat. Sebaliknya, gaya komunikasi otoriter dan defensif memperkuat dinamika kerja yang toksik.

Komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai instrumen perubahan budaya kerja. Strategi komunikasi yang konsisten, berlandaskan nilai etika, dan didukung oleh kebijakan organisasi mampu mentransformasi budaya kerja negatif menjadi budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif. Beberapa artikel menegaskan bahwa perubahan budaya kerja yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila komunikasi organisasi dijalankan secara sistematis dan berkesinambungan (Bou Reslan et al., 2025). *Toxic workplace environment* umumnya dipicu oleh komunikasi organisasi yang tidak efektif, seperti kurangnya keterbukaan informasi, komunikasi satu arah yang dominan, serta lemahnya mekanisme umpan balik antara pimpinan dan karyawan. Beberapa penelitian menegaskan bahwa pola komunikasi yang hierarkis dan otoriter cenderung memperkuat konflik interpersonal, meningkatkan tekanan psikologis, dan menurunkan kepuasan kerja karyawan.

Dinamika komunikasi organisasi yang bersifat partisipatif dan dialogis berperan signifikan dalam mengurangi lingkungan kerja toksik. Komunikasi dua arah yang mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa keadilan organisasi dan kepercayaan terhadap pimpinan. Selain itu, keterbukaan komunikasi informal dinilai efektif dalam mereduksi kesalahpahaman dan memperbaiki hubungan kerja antarindividu. Studi-studi yang dikaji menunjukkan bahwa peran pimpinan sangat menentukan efektivitas komunikasi organisasi dalam menghadapi *toxic workplace environment*. Gaya komunikasi kepemimpinan yang empatik, suportif, dan asertif terbukti mampu menurunkan intensitas konflik serta meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Pimpinan yang aktif memberikan umpan balik konstruktif dan membuka ruang dialog cenderung berhasil menciptakan iklim kerja yang lebih sehat dan kolaboratif. Lebih lanjut, hasil literatur menegaskan bahwa komunikasi organisasi berfungsi sebagai instrumen perubahan budaya kerja. Strategi komunikasi yang terencana, konsisten, dan berorientasi pada nilai-nilai etika organisasi mampu mentransformasi budaya kerja negatif menjadi lebih positif. Dengan demikian, dinamika komunikasi organisasi tidak hanya berperan dalam mengatasi dampak *toxic workplace environment*, tetapi juga dalam mencegah kemunculannya secara berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan mengenai *Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Mengatasi Toxic Workplace Environment*, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi memegang peran strategis dalam membentuk iklim kerja yang sehat, konstruktif, dan berkelanjutan. *Toxic workplace* umumnya muncul akibat pola komunikasi yang disfungsi, seperti minimnya transparansi, dominasi komunikasi satu arah, praktik manipulatif, serta lemahnya empati dan kepercayaan antarindividu maupun antara pimpinan dan karyawan. Kondisi tersebut berdampak langsung pada menurunnya kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Dinamika komunikasi organisasi yang terbuka, asertif, dan partisipatif terbukti mampu menjadi instrumen utama dalam mencegah dan mengatasi lingkungan kerja yang *toxic*. Melalui komunikasi yang efektif, organisasi dapat

*Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Mengatasi Toxic Workplace Environment (Eka Ningrum, dkk)*

membangun hubungan kerja yang saling menghargai, memperkuat kejelasan peran dan tujuan, serta menciptakan mekanisme penyelesaian konflik yang sehat. Selain itu, kepemimpinan yang komunikatif dan beretika berperan penting dalam menumbuhkan budaya organisasi yang positif dan inklusif. Dengan demikian, upaya mengatasi toxic workplace tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan komunikasi organisasi yang berkelanjutan. Organisasi perlu secara konsisten mengembangkan sistem komunikasi yang transparan, dialogis, dan berorientasi pada kesejahteraan sumber daya manusia agar tercipta lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan berdaya saing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astari Arum, Rifai Achmad, & Sapruwan Muhammad. (2022). Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Semangat Kerja. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 3(1), 31–42.
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>
- Bou Reslan, F., Hassanie, S., Uludag, O., BouKarroum, S., & Jabbour Al Maalouf, N. (2025). Toxic work environment: the impact of toxic leadership and workplace bullying on employees' innovative work behavior and affective commitment. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2498068>
- Giglio, C., Corvello, V., Coniglio, I. M., Kraus, S., & Gast, J. (2025). Cooperation between large companies and start-ups: An overview of the current state of research. *European Management Journal*, 43(1), 142–153. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.002>
- Himmah, L., Brahmasari, I., & Brahma Ratih, I. A. (2025). The Effect of Optimism, Self-Efficacy, and Women's Leadership Style on Employee Performance in Pasuruan District Government with Assertive Communication as an Intervening Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 8(2), 3280–3301. <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v8i2.6318>
- Masnuna, M., & Qonita, N. (2022). Design of Assertive Communication Illustration Book as an Educational Media. *Jurnal Bahasa Rupa*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.31598/bahasarupa.v6i1.868>
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mulyeni, S. (2018). Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan Padalarang Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Soshum Insentif*, 1(1), 68–78. <https://doi.org/10.36787/jsi.v1i1.35>
- Mulyeni, S., & Aulia, A. (2023). Peran Etos Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja PT. *Trans Berjaya Khatulistiwa Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Mengatasi Toxic Workplace Environment (Eka Ningrum, dkk)*

- Cimahi. *Jurnal Doktor Manajemen*, 6(1), 1–9.
- Nikolaiev, L., Herasina, S., Hrechanovska, O., Vlasenko, O., Skliarenko, S., & Hrande, K. (2023). The Development of Assertiveness of the Individual as a Subject of Communication. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 15(2), 210–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.18662/rrem/15.2/730>
- Nirmala, Mohamed, S., Theerka, N., & Hermansyah, S. (2025). Managing Toxic Behaviours and Institutional Culture in Education: Evidence-Based Strategies for Academic Professionals. *Macca : Journal of Linguistic Applied Research*, 2(1).
- Nurrahmawati, M., Toni, A., & Prakoso, J. H. (2025). Peran Komunikasi Organisasi dalam Mengubah Toxic Workplace Environment. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 2034–2040. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.7121>
- Peng Li, Y., Zhang, X., & Wang, H. (2022). The effects of emotional exhaustion on work performance: A mediation analysis. *Journal of Psychology and Behavioral Science*, 10(2), 45–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.11648/j.jpbs.20221002.12>
- Pratiwi, I., & Salim, A. (2025). Hubungan Job Demand dengan Toxic Workplace Environment pada Karyawan Gen Z di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 17(2). <https://doi.org/10.31289/analitika.v17i2.16680>
- Purnomo, Y. J. (2024). Consumer Behavior Analysis of MSME Products through Social Media Interaction during Eid al-Fitr Celebration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2(1), 423–429. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.164>
- Rachmayuniawati, Y., & Mulyeni, S. (2020). *Kepemimpinan Organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Radu, M. B., & Provo, S. M. (2024). *Caught Between Career and Caregiving* (pp. 183–210). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6079-8.ch008>
- Reyhanoglu, M., & Akin, U. (2022). The effects of toxic workplace culture on employee engagement and productivity. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(4), 395–413. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2021-0192>
- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit dr. Soeselo Kabupaten Tegal. *Syntax Idea*, 2(4), 138. <https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v2i4.190>
- Sarkar, A. (2025). Correction to: Self-dignity amidst adversity: a review of coping strategies in the face of workplace toxicity. *Management Review Quarterly*, 75(3), 2807–2807. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00407-2>
- Soelton, M., Amalia, R., & Nugrahati, T. (2021). How workplace stress and toxic environment affect turnover intention through job satisfaction. *Journal of Research in Business and Management*, 9(6), 35–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.9790/7388-0906013544>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. CV. Alfabeta.

- Widhi Rachmawati, D., Novianti, T., Kusumaningrum, A., Sofyan, H., Mulyeni, S., & Herlina, H. (2025). Komunikasi Asertif dan Penggunaan Media Sosial dalam Menghadapi Dunia Usaha dan Dunia Kerja. *SEWAGATI: Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 4(1), 36–44. <https://doi.org/10.56910/sewagati.v4i1.2125>
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 1. <https://doi.org/10.52965/001c.57551>