Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora
Volume 4 Nomor 2 Maret 2027, hlm. 507-522
ISSN: 3024-8965 (Online); ISSN: 3024-9643 (Printed);
Journal Homepage: https://ejournal.alkifayahriau.ac.id/index.php/alamin

Penguatan Karakter Etis sebagai Strategi Pencegahan Toxic Workplace dan Pembentukan Lingkungan Kerja Sehat: Kajian Literatur

Suhaimi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia
Suhaimi@uin-suska.ac.id

Khairunnas
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia
khairunnanas174@gmail.com

Nurlatifah Intan Azura
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia
12440222592@students.uin-suska.ac.id

Findi Syahira
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia
12440223779@students.uin-suska.ac.id

Laily Syofiarti
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia
12440220114@students.uin-suska.ac.id

M. Ridho Safitrah
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia
12440213686@students.uin-suska.ac.id

Abstract

The phenomenon of *toxic workplaces* poses challenges to employees' psychological well-being, interpersonal relationships, productivity, and work sustainability. This article aims to theoretically analyze the implementation of ethical character in fostering a healthy work environment amid the phenomenon of toxic workplaces. This study employs a literature review method with a descriptive-analytical approach. Data were drawn from national and international journals, academic books, and scholarly articles related to ethical character, work ethics, healthy work environments, toxic workplaces, and Islamic ethics, covering publications from 2021 to 2026. The literature was analyzed through identification, classification, comparison, synthesis, and interpretation. The findings indicate that ethical character, encompassing honesty, trustworthiness, responsibility, fairness, *ihsan*, *ukhuwah*, and *maslahah*, plays an important role in fostering constructive workplace behavior and preventing conflict, discrimination, abuse of authority, and unhealthy work pressure. The novelty of this study lies in synthesizing Islamic ethical values with individual behavior and organizational systems into a preventive and corrective framework for addressing toxic workplaces. Its main contribution is a theoretical synthesis model linking the development of ethical character, ethical work behavior, respectful workplace relationships, and a healthy organizational

culture. Implementation requires continuous ethics education, exemplary leadership, consistent rules and supervision, safe complaint mechanisms, and regular organizational culture evaluation.
Keywords: Ethical Character, *Toxic Workplace*, Healthy Work Environment, Work Ethics

Abstrak

Fenomena *toxic workplace* menjadi persoalan yang dapat mengganggu kesehatan psikologis, hubungan interpersonal, produktivitas, dan keberlangsungan kerja karyawan. Artikel ini bertujuan menganalisis secara teoretis implementasi karakter etis dalam membangun lingkungan kerja yang sehat di tengah fenomena *toxic workplace*. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan deskriptif-analitis. Sumber data diperoleh dari jurnal nasional dan internasional, buku akademik, serta artikel ilmiah yang relevan dengan karakter etis, etika kerja, lingkungan kerja sehat, *toxic workplace*, dan etika Islam, dengan cakupan publikasi tahun 2021–2026. Literatur dianalisis melalui tahapan identifikasi, klasifikasi, perbandingan, sintesis, dan interpretasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa karakter etis yang mencakup kejujuran, amanah, tanggung jawab, keadilan, ihsan, ukhuwah, dan maslahah berperan dalam membentuk perilaku kerja konstruktif serta mencegah konflik, diskriminasi, penyalahgunaan wewenang, dan tekanan kerja yang tidak sehat. Kebaruan kajian ini terletak pada sintesis nilai-nilai karakter etis Islam dengan perilaku individu dan sistem organisasi sebagai kerangka preventif sekaligus korektif dalam menghadapi *toxic workplace*. Kontribusi utama penelitian berupa model sintesis teoretis yang menghubungkan penguatan karakter etis, perilaku kerja etis, hubungan kerja yang saling menghargai, dan budaya organisasi sehat. Implementasinya memerlukan pendidikan etika berkelanjutan, keteladanan pemimpin, aturan dan pengawasan konsisten, mekanisme pengaduan yang aman, serta evaluasi budaya organisasi.
Kata kunci: Karakter Etis, *Toxic Workplace*, Lingkungan Kerja Sehat, Etika Kerja

A. PENDAHULUAN

Lingkungan kerja merupakan salah satu ruang penting dalam kehidupan manusia karena sebagian besar aktivitas produktif berlangsung melalui interaksi antara individu, kelompok, dan organisasi. Perubahan pola kerja, tuntutan pencapaian target, perkembangan teknologi, serta meningkatnya kebutuhan akan produktivitas membuat lingkungan kerja menghadapi dinamika yang semakin kompleks. Kondisi tersebut menempatkan organisasi tidak hanya dituntut mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif, tetapi juga menciptakan situasi kerja yang mendukung kenyamanan, keamanan, dan keberlangsungan hubungan professional (Edy, 2025). Lingkungan kerja yang sehat dapat memberikan ruang bagi pekerja untuk menjalankan tanggung jawab secara optimal tanpa mengabaikan aspek kemanusiaan dalam hubungan kerja.

Keberhasilan seseorang dalam menjalankan pekerjaan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis dan kemampuan menyelesaikan tugas. Karakter etis menjadi unsur yang turut membentuk kualitas perilaku individu dalam menjalankan tanggung jawab profesional. Kejujuran mendorong individu menyampaikan informasi secara benar, tanggung jawab membentuk kesediaan menyelesaikan kewajiban, keadilan mengarahkan perlakuan yang proporsional terhadap sesama, sedangkan amanah menempatkan pekerjaan sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh (Syah, 2024). Sikap saling menghargai juga diperlukan untuk

membangun komunikasi yang sehat serta mengurangi potensi munculnya perlakuan yang merendahkan pihak lain. Karakter tersebut memiliki posisi penting karena perilaku individu dalam organisasi dapat memengaruhi kualitas interaksi dan iklim kerja secara lebih luas.

Persoalan muncul ketika interaksi di tempat kerja berkembang menjadi pola perilaku yang merugikan individu maupun organisasi. Fenomena *toxic workplace* dapat ditandai oleh perilaku merendahkan, intimidasi, konflik interpersonal, komunikasi yang buruk, diskriminasi, penyalahgunaan kekuasaan, serta tekanan kerja yang berlangsung secara tidak sehat. Lingkungan toksik tidak selalu terbentuk melalui satu tindakan yang berdiri sendiri, tetapi dapat berkembang melalui perilaku negatif yang berulang dan memperoleh ruang dalam budaya organisasi. Hartono dan Tambunan (2026) menggambarkan *toxic workplace* sebagai lingkungan kerja yang secara konsisten memperlihatkan pola perilaku negatif yang merugikan individu dan organisasi serta berkaitan dengan budaya organisasi, sistem kepemimpinan, struktur kerja, dan kebijakan yang memungkinkan perilaku tersebut berkembang.

Keberadaan lingkungan kerja toksik dapat memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku pekerja dalam menjalankan aktivitas profesional. Hubungan antarkaryawan dapat mengalami penurunan kualitas ketika interaksi dibangun melalui ketidakpercayaan, tekanan, atau konflik yang tidak dikelola secara tepat. Kenyamanan bekerja juga dapat terganggu sehingga pekerja mengalami kesulitan mempertahankan fokus dan keterlibatan dalam pekerjaan. Siahaya, Titioka, dan Aponno (2026) menemukan bahwa lingkungan kerja toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada karyawan PT Machia Jaya Ambon, yang menunjukkan bahwa semakin buruk lingkungan kerja yang dialami karyawan, semakin tinggi kecenderungan stres kerja yang muncul.

Dampak *toxic workplace* tidak terbatas pada pengalaman individual pekerja, tetapi dapat meluas terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi. Lingkungan kerja yang dipenuhi perilaku negatif berpotensi mengurangi produktivitas, melemahkan keterikatan terhadap organisasi, menurunkan kepercayaan, serta menciptakan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Haeruddin et al. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja membentuk kinerja karyawan dan lingkungan kerja toksik dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja serta memunculkan ketidakpuasan kerja, terutama pada karyawan junior. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki hubungan dengan kemampuan organisasi mempertahankan kondisi kerja yang produktif sekaligus mendukung perkembangan pekerja.

Perspektif Islam memberikan landasan normatif yang relevan untuk membahas persoalan hubungan dan perilaku dalam lingkungan kerja. Nilai amanah menempatkan pekerjaan sebagai tanggung jawab yang harus dijalankan secara benar, sedangkan keadilan mengarahkan individu untuk memberikan hak kepada pihak lain secara proporsional dan menghindari perlakuan yang merugikan. Kejujuran menjadi dasar dalam penyampaian informasi dan pelaksanaan tugas, sementara *ihsan* mendorong seseorang melakukan kebaikan secara optimal dalam hubungan dengan sesame (Aziz, 2025). Nilai ukhuwah dapat memperkuat hubungan sosial melalui sikap saling menghormati dan membantu, sedangkan *maslahah* mengarahkan aktivitas organisasi pada kemanfaatan serta pencegahan kerugian. Nilai-nilai tersebut relevan dengan

kebutuhan membangun lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga menjunjung martabat manusia.

Implementasi karakter etis dalam lingkungan kerja memerlukan penerapan nilai dalam perilaku nyata, bukan sekadar pemahaman terhadap konsep moral. Amanah dapat diwujudkan melalui pelaksanaan tugas secara bertanggung jawab, kejujuran melalui keterbukaan dalam komunikasi, keadilan melalui perlakuan yang tidak diskriminatif, dan *ihsan* melalui kesediaan memberikan kontribusi terbaik tanpa merugikan pihak lain. Ukhuwah dapat tercermin dalam hubungan kerja yang saling menghargai, sedangkan *maslahah* dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berdampak terhadap pekerja dan organisasi. Firmansyah, Burin, dan Manafe (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sementara kreativitas dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan tersebut memberikan ruang untuk melihat bahwa kualitas perilaku organisasi tidak hanya dapat dipahami dari keberadaan lingkungan toksik, tetapi juga dari karakter dan faktor positif yang berkembang dalam organisasi.

Kajian mengenai *toxic workplace* selama ini banyak memberikan perhatian pada bentuk, faktor penyebab, dan konsekuensi negatif yang ditimbulkan terhadap pekerja maupun organisasi. Fokus tersebut penting untuk menjelaskan tingkat permasalahan dan risiko yang muncul dalam lingkungan kerja. Pendekatan yang menempatkan karakter etis sebagai landasan preventif dan konstruktif masih memiliki ruang untuk dikembangkan, khususnya ketika nilai-nilai etika dihubungkan dengan upaya membangun lingkungan kerja yang sehat. Karakter etis dapat dipandang sebagai mekanisme perilaku yang membantu mencegah munculnya tindakan merendahkan, ketidakadilan, penyalahgunaan kekuasaan, komunikasi destruktif, dan berbagai bentuk interaksi yang berpotensi menciptakan lingkungan toksik.

Integrasi antara karakter etis dan pengelolaan lingkungan kerja menjadi penting karena persoalan *toxic workplace* tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik atau sistem kerja, tetapi juga dengan kualitas hubungan antarmanusia dalam organisasi. Lingkungan kerja sehat membutuhkan norma perilaku yang diterapkan secara konsisten oleh pekerja dan didukung oleh kepemimpinan serta kebijakan organisasi. Penerapan amanah, keadilan, kejujuran, *ihsan*, ukhuwah, dan *maslahah* dapat menjadi kerangka etis dalam mengarahkan perilaku individu maupun organisasi. Pendekatan tersebut memungkinkan pembahasan *toxic workplace* tidak berhenti pada identifikasi dampak, tetapi berkembang pada upaya memahami nilai dan perilaku yang dapat memperkuat lingkungan kerja yang sehat, manusiawi, dan berkelanjutan.

Artikel ini bertujuan menganalisis secara teoretis implementasi karakter etis dalam membangun lingkungan kerja sehat di tengah fenomena *toxic workplace*. Analisis diarahkan pada keterkaitan antara karakter etis, kualitas hubungan kerja, dan upaya pencegahan perilaku yang berpotensi menciptakan lingkungan kerja toksik. Kajian juga menempatkan nilai amanah, keadilan, kejujuran, *ihsan*, ukhuwah, dan *maslahah* sebagai perspektif dalam memahami pembentukan perilaku kerja yang sehat. Hasil kajian diharapkan dapat memberikan pemahaman konseptual mengenai pentingnya penguatan karakter etis sebagai bagian dari strategi membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan pekerja, hubungan profesional, dan keberlangsungan organisasi.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan pendekatan deskriptif-analitis dan berorientasi pada sintesis konseptual. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan mengkaji, membandingkan, dan mengintegrasikan berbagai hasil penelitian serta konsep teoretis mengenai karakter etis, *toxic workplace*, lingkungan kerja sehat, etika kerja, dan etika Islam. Kajian literatur dilakukan melalui prosedur penelusuran, seleksi, evaluasi relevansi, dan sintesis sumber ilmiah agar proses pengumpulan serta analisis data dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Snyder (2019) menjelaskan bahwa kajian literatur perlu dilaksanakan melalui tahapan perancangan, penelusuran sumber, analisis, dan penyusunan sintesis untuk menghasilkan pemahaman yang sistematis terhadap suatu bidang kajian.

Penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa pangkalan data ilmiah, yaitu Google Scholar, Garuda (Garba Rujukan Digital), Crossref, dan DOAJ. Untuk memperluas cakupan literatur internasional, penelusuran juga diarahkan pada publikasi yang terindeks dalam Scopus. Kata kunci yang digunakan disesuaikan dengan fokus penelitian, baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris, meliputi "karakter etis", "etika kerja", "etika kerja Islam", "toxic workplace", "toxic work environment", "healthy work environment", "workplace ethics", "ethical character", "Islamic work ethics", dan "organizational culture". Kombinasi kata kunci dilakukan menggunakan operator Boolean AND dan OR, seperti ("toxic workplace" OR "toxic work environment") AND ("ethical character" OR "workplace ethics") serta ("etika kerja Islam" OR "karakter etis") AND ("lingkungan kerja sehat" OR "budaya organisasi").

Literatur yang ditelusuri dibatasi pada publikasi tahun 2016–2026 untuk memperoleh landasan teoretis dan temuan empiris yang relevan dengan perkembangan kajian dalam sepuluh tahun terakhir. Sumber yang dipertimbangkan meliputi artikel jurnal nasional dan internasional, artikel hasil penelitian, artikel kajian literatur, serta buku akademik yang memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian. Kriteria inklusi mencakup: (1) publikasi yang membahas karakter etis, etika kerja, *toxic workplace*, lingkungan kerja sehat, kepemimpinan etis, budaya organisasi, atau etika Islam; (2) sumber yang memiliki identitas bibliografis dan dapat ditelusuri; (3) artikel yang menyediakan informasi substantif mengenai konsep, metode, hasil, atau argumentasi teoretis; dan (4) publikasi dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Adapun kriteria eksklusi meliputi: (1) publikasi duplikat; (2) artikel yang tidak memiliki keterkaitan substantif dengan fokus penelitian; (3) sumber yang identitas dan kredibilitas penerbitannya tidak dapat diverifikasi; serta (4) publikasi yang tidak menyediakan informasi memadai untuk dianalisis.

Proses pemilihan literatur dilakukan melalui empat tahapan, yaitu identifikasi, penyaringan, pemeriksaan kelayakan, dan penetapan sumber yang dianalisis. Tahap identifikasi dilakukan dengan mengumpulkan seluruh hasil penelusuran dari pangkalan data yang telah ditentukan. Selanjutnya, tahap penyaringan dilakukan dengan menghapus publikasi duplikat dan memeriksa kesesuaian judul serta abstrak dengan fokus penelitian. Pada tahap pemeriksaan kelayakan, artikel yang memenuhi kriteria awal dibaca secara menyeluruh untuk menilai relevansi substansi, kejelasan argumentasi, dan kontribusinya terhadap permasalahan penelitian. Tahap terakhir adalah menetapkan literatur yang memenuhi seluruh kriteria inklusi sebagai sumber analisis. Prosedur pelaporan seleksi tersebut mengacu pada prinsip transparansi

identifikasi dan pemilihan literatur sebagaimana dikembangkan dalam pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021), dengan penyesuaian terhadap karakter kajian literatur ini.

Analisis literatur dilakukan secara kualitatif melalui beberapa tahapan. Pertama, identifikasi informasi utama setiap sumber, meliputi identitas penulis, tahun publikasi, tujuan penelitian, konsep atau teori yang digunakan, metode, dan temuan utama. Kedua, klasifikasi literatur berdasarkan tema, yaitu (1) konsep dan karakteristik *toxic workplace*; (2) karakter etis dan etika kerja; (3) nilai-nilai etika Islam yang meliputi kejujuran, amanah, tanggung jawab, keadilan, ihsan, ukhuwah, dan maslahah; serta (4) strategi pembentukan lingkungan kerja sehat melalui kepemimpinan dan budaya organisasi. Ketiga, perbandingan dilakukan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan keterkaitan argumentasi maupun temuan antarsumber. Keempat, sintesis dilakukan dengan mengintegrasikan hasil kajian ke dalam tema-tema konseptual yang menjelaskan hubungan antara penguatan karakter etis, perilaku kerja, hubungan interpersonal, dan budaya organisasi. Kelima, interpretasi dilakukan untuk merumuskan kerangka teoretis mengenai penguatan karakter etis sebagai strategi preventif dan korektif dalam menghadapi *toxic workplace*. Tahapan analisis tersebut mengikuti prinsip pengorganisasian, evaluasi, dan sintesis literatur yang dikemukakan Snyder (2019) serta Xiao dan Watson (2019).

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi Karakter Etis sebagai Respons terhadap Fenomena *Toxic Workplace*

Bagian Fenomena *toxic workplace* tidak terbentuk hanya karena adanya satu perilaku negatif, tetapi berkembang melalui pola interaksi yang berlangsung secara berulang dalam lingkungan kerja. Tekanan yang berlebihan, komunikasi yang tidak sehat, konflik antarkaryawan, ketidakadilan, penyalahgunaan kewenangan, serta rendahnya penghargaan terhadap individu dapat menciptakan suasana kerja yang membuat karyawan merasa tidak aman secara psikologis. Kondisi tersebut menjadi semakin problematis ketika perilaku negatif dianggap sebagai sesuatu yang wajar dalam pencapaian target organisasi. Lingkungan kerja yang semestinya menjadi ruang bagi individu untuk menjalankan tanggung jawab secara produktif justru dapat berubah menjadi sumber tekanan ketika nilai etika tidak menjadi bagian dari perilaku sehari-hari.

Tekanan yang muncul dalam lingkungan kerja toksik pada akhirnya tidak hanya memengaruhi hubungan antarindividu, tetapi juga dapat mengubah cara karyawan menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang terus-menerus berhadapan dengan tuntutan, konflik, atau perlakuan yang tidak sehat dapat mengalami penurunan kondisi psikologis dan produktivitas. Setiawan et al. (2026) menunjukkan bahwa lingkungan kerja *toxic* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kesehatan mental, sementara kondisi kesehatan mental menjadi salah satu mekanisme yang menghubungkan lingkungan kerja dengan produktivitas. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa persoalan *toxic workplace* tidak berhenti pada hubungan sosial yang buruk, melainkan dapat masuk ke dalam proses kerja dan memengaruhi kemampuan individu untuk mempertahankan keterlibatan serta kinerja secara optimal.

Situasi tersebut menempatkan karakter etis sebagai salah satu kapasitas personal yang penting ketika individu berada dalam lingkungan kerja yang menghadapi

tekanan. Kejujuran, misalnya, dapat menjadi dasar bagi karyawan untuk tetap menyampaikan informasi sesuai keadaan meskipun terdapat dorongan untuk menyembunyikan kesalahan atau memanipulasi hasil kerja. Sikap tersebut menunjukkan bahwa karakter etis tidak hanya terlihat ketika lingkungan kerja berada dalam kondisi ideal, tetapi justru diuji ketika individu menghadapi situasi yang mendorongnya untuk bertindak bertentangan dengan nilai yang benar.

Kejujuran dalam pelaksanaan pekerjaan berkaitan erat dengan amanah dan tanggung jawab. Individu yang memiliki kesadaran terhadap amanah tidak memandang tugas semata-mata sebagai kewajiban formal, tetapi sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan secara benar meskipun berada dalam kondisi kerja yang kurang mendukung (Andriani, 2023). Sikap tersebut dapat terlihat melalui kesediaan menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab, menggunakan kewenangan sesuai batasnya, serta tidak melemparkan kesalahan kepada pihak lain untuk melindungi kepentingan pribadi. Nilai tanggung jawab menjadi semakin relevan dalam lingkungan yang penuh tekanan karena situasi tersebut sering kali membuka peluang bagi munculnya perilaku saling menyalahkan, pengabaian tugas, atau penggunaan posisi untuk kepentingan tertentu (Aziz, 2025).

Pelaksanaan tanggung jawab juga tidak dapat dipisahkan dari persoalan keadilan yang menjadi salah satu sumber munculnya ketegangan di tempat kerja. Ketidakadilan dalam pembagian tugas, pemberian penghargaan, penilaian kinerja, maupun perlakuan terhadap karyawan dapat menimbulkan rasa tidak percaya dan memperbesar konflik. Karakter etis dalam kondisi tersebut menuntut individu untuk memperlakukan orang lain secara proporsional serta menghindari tindakan yang merugikan pihak tertentu. Putra, Robyardi, dan Heryati (2024) menemukan bahwa etika kerja dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja pegawai, serta keduanya secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga dengan cara individu membawa nilai etika ke dalam lingkungan tempat ia bekerja.

Keadilan yang dijalankan dalam hubungan kerja kemudian membutuhkan sikap saling menghargai agar tidak berhenti sebagai prinsip yang bersifat formal. Penghargaan terhadap rekan kerja dapat diwujudkan melalui komunikasi yang tidak merendahkan, kesediaan mendengarkan pendapat, serta kemampuan menyampaikan kritik tanpa menyerang pribadi. Cara seseorang berkomunikasi menjadi penting karena banyak perilaku toksik berkembang melalui interaksi sehari-hari yang dianggap sepele, seperti mempermalukan rekan kerja, menyebarkan informasi yang belum tentu benar, mengabaikan pendapat orang lain, atau menggunakan bahasa yang intimidatif. Nilai ukhuwah dalam makalah menekankan pentingnya memperlakukan pekerja sebagai sesama manusia yang memiliki hak untuk dihormati dan diperlakukan secara baik.

Pola komunikasi dan hubungan tersebut juga dipengaruhi oleh contoh perilaku yang ditampilkan oleh pihak yang memiliki kewenangan. Kepemimpinan yang membiarkan perilaku tidak etis dapat membuat tindakan tersebut memperoleh legitimasi secara tidak langsung karena bawahan melihat bahwa perilaku negatif tidak mendapatkan konsekuensi yang jelas. Sebaliknya, pemimpin yang menunjukkan kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan penghormatan kepada bawahan dapat memberikan contoh konkret mengenai perilaku yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.

Tantangan implementasi karakter etis dalam makalah juga berkaitan dengan kurangnya keteladanan pemimpin, tekanan pencapaian target, lingkungan yang tidak mendukung, serta lemahnya kesadaran individu untuk mempertahankan konsistensi perilaku etis.

Keteladanan tersebut memiliki hubungan dengan pandangan Islam mengenai pekerjaan sebagai amanah yang mengandung pertanggungjawaban. Prinsip ini sesuai dengan QS At-Taubah ayat 105 yang memerintahkan manusia untuk bekerja dan menegaskan bahwa pekerjaan tersebut berada dalam pengawasan Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang beriman.

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَۗ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan. (QS At-Taubah :105).

Ayat tersebut memberikan dasar bahwa pekerjaan tidak hanya dinilai dari hasil yang diperoleh, tetapi juga dari cara seseorang melaksanakan tanggung jawabnya. Dalam konteks *toxic workplace*, kesadaran tersebut dapat menjadi landasan bagi individu untuk tidak menjadikan tekanan lingkungan sebagai alasan untuk mengabaikan kejujuran, amanah, keadilan, dan larangan merugikan orang lain. Nilai etis dengan demikian berfungsi sebagai pedoman internal ketika aturan formal atau kondisi lingkungan belum mampu sepenuhnya mengarahkan perilaku.

Pedoman internal tersebut tetap membutuhkan dukungan dari lingkungan organisasi agar penerapan karakter etis tidak hanya bergantung pada ketahanan moral masing-masing individu. Organisasi perlu menyediakan aturan yang jelas, pengawasan yang proporsional, ruang yang aman untuk menyampaikan persoalan etika, serta budaya kerja yang memberikan penghargaan terhadap perilaku yang bertanggung jawab. Kesadaran etis, pelatihan etika yang berkelanjutan, budaya organisasi yang mendukung, mekanisme pelaporan terhadap persoalan etika, dan introspeksi dapat menjadi bagian penting dalam memperkuat perilaku etis di tempat kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembentukan lingkungan kerja yang sehat membutuhkan keterhubungan antara karakter personal dan sistem organisasi, sehingga nilai etis tidak hanya menjadi prinsip yang dimiliki individu, tetapi juga tercermin dalam aturan, pola hubungan, dan praktik kerja sehari-hari.

Keterhubungan antara karakter individu dan kondisi organisasi pada akhirnya memperlihatkan bahwa karakter etis dapat ditempatkan sebagai bagian dari upaya mencegah berkembangnya perilaku toksik. Wisesa et al. (2025) melalui kajian literaturnya menunjukkan bahwa nilai integritas, tanggung jawab, keadilan, dan penghormatan berkontribusi terhadap hubungan kerja yang lebih positif, kenyamanan psikologis, produktivitas, kepuasan, serta loyalitas, sekaligus membantu mengurangi konflik internal. Karakter etis dalam konteks ini bukan sekadar seperangkat nilai yang harus diketahui karyawan, tetapi perlu diwujudkan melalui pilihan perilaku ketika menghadapi tekanan, konflik, ketidakadilan, maupun relasi kerja yang tidak sehat. Implementasi yang konsisten memungkinkan nilai etis menjadi mekanisme yang membatasi reproduksi perilaku toksik sekaligus mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang lebih sehat.

Penerapan Karakter Etis dalam Membangun Lingkungan Kerja yang Sehat

Penerapan karakter etis dalam lingkungan kerja dapat dimulai dari cara individu membangun komunikasi dengan orang-orang di sekitarnya. Kejujuran dan keterbukaan menjadi dasar penting karena komunikasi yang tidak transparan dapat menimbulkan kesalahpahaman, prasangka, serta konflik yang mengganggu hubungan kerja. Keterbukaan dalam konteks pekerjaan tidak berarti menyampaikan segala sesuatu tanpa pertimbangan, melainkan menyampaikan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan secara benar, proporsional, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sikap tersebut membantu menciptakan hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan sehingga setiap individu memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat, menjelaskan persoalan, maupun mengakui kesalahan tanpa merasa terancam. Sahadi dkk. (2021) menjelaskan bahwa etika kerja berfungsi sebagai acuan dalam menilai perilaku, alat kontrol, rambu-rambu, serta penuntun ketika individu menghadapi persoalan moral dalam pekerjaan.

Komunikasi yang terbuka akan lebih bermakna apabila diikuti dengan kesediaan untuk menjalankan tanggung jawab secara konsisten. Amanah dalam pekerjaan tercermin melalui kesungguhan menyelesaikan tugas, menjaga kepercayaan, menggunakan kewenangan secara tepat, serta tidak mengabaikan kewajiban ketika menghadapi tekanan. Tanggung jawab juga menuntut individu untuk memahami bahwa setiap pekerjaan memiliki konsekuensi terhadap rekan kerja maupun organisasi. Nuraeni dkk. (2026) menunjukkan bahwa penerapan etika kerja pada pegawai pemerintah Desa Ciwaruga terlihat melalui kedisiplinan, tanggung jawab, komunikasi yang etis, dan sikap profesional. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa karakter etis dapat diwujudkan melalui perilaku kerja yang konkret dan dapat diamati dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Konsistensi dalam menjalankan tanggung jawab kemudian berkaitan dengan cara organisasi memperlakukan setiap individu secara adil. Keadilan diperlukan dalam pembagian pekerjaan, pemberian hak, penilaian kinerja, pemberian kesempatan, maupun penerapan aturan. Perlakuan yang tidak seimbang dapat menimbulkan rasa tidak dihargai dan memunculkan kecemburuan yang pada akhirnya mengganggu hubungan antarkaryawan. Penerapan keadilan bukan berarti memberikan perlakuan yang selalu sama dalam setiap keadaan, melainkan memastikan bahwa keputusan dibuat berdasarkan pertimbangan yang relevan, transparan, dan tidak didasarkan pada kepentingan pribadi. Prinsip tersebut membantu menciptakan rasa aman karena karyawan mengetahui bahwa kontribusi dan hak mereka dipertimbangkan melalui standar yang dapat dipertanggungjawabkan.

Keadilan dalam hubungan kerja selanjutnya perlu disertai dengan sikap *ihsan*, yaitu kecenderungan untuk memberikan perlakuan yang baik dan tidak berhenti pada pemenuhan kewajiban formal. Sikap tersebut dapat diwujudkan melalui kesediaan membantu rekan yang mengalami kesulitan, memberikan kritik secara konstruktif, menjaga ucapan, serta menghindari tindakan yang mempermalukan atau merendahkan orang lain. Lingkungan kerja yang sehat tidak hanya dibangun melalui aturan yang melarang perilaku buruk, tetapi juga melalui kebiasaan positif yang membuat individu merasa dihargai. Simanjuntak (2025) menjelaskan bahwa etos kerja yang ditandai dedikasi, disiplin, dan tanggung jawab serta etika yang didasarkan pada integritas dan kejujuran berkontribusi terhadap produktivitas, reputasi, dan perkembangan profesional seseorang.

Sikap saling memperlakukan dengan baik tersebut dapat berkembang menjadi *ukhuwah* dalam hubungan kerja. Ukhuwah tidak menghilangkan perbedaan posisi, tanggung jawab, maupun kepentingan dalam organisasi, tetapi menempatkan setiap individu sebagai bagian dari lingkungan sosial yang perlu saling menghormati dan menjaga. Praktiknya dapat terlihat melalui kesediaan memahami kondisi rekan kerja, memberikan bantuan ketika dibutuhkan, tidak menyebarkan kelemahan orang lain, serta menjaga hubungan profesional meskipun terdapat perbedaan pendapat. Hubungan yang dibangun atas dasar saling menghargai dapat mengurangi kecenderungan munculnya konflik personal dan menciptakan suasana yang lebih kondusif bagi pelaksanaan pekerjaan.

Hubungan kerja yang sehat juga membutuhkan pertimbangan yang lebih luas daripada kepentingan individu. Prinsip *maslahah* dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan tindakan atau keputusan agar manfaat yang dihasilkan tidak hanya dirasakan oleh pihak tertentu. Keputusan mengenai pembagian pekerjaan, pelayanan, penggunaan sumber daya, maupun penyelesaian persoalan perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi secara keseluruhan. Mesalaen dkk. (2025) menunjukkan bahwa etos kerja yang ditandai oleh komitmen, tanggung jawab, disiplin, dan orientasi kualitas berkaitan dengan produktivitas serta kepercayaan organisasi, sedangkan internalisasi etika profesional berhubungan dengan reputasi kerja, stabilitas profesi, dan keberlanjutan karier. Pertimbangan terhadap kepentingan bersama dapat memperkuat hubungan antara perilaku etis individu dan keberlangsungan organisasi.

Nilai-nilai tersebut akan lebih mudah diterapkan apabila terdapat keteladanan dari pemimpin. Pemimpin memiliki posisi strategis karena perilakunya dapat menjadi rujukan bagi anggota organisasi dalam memahami bagaimana aturan dan nilai etika diterapkan dalam situasi nyata. Pemimpin yang terbuka dalam komunikasi, adil dalam mengambil keputusan, bertanggung jawab terhadap kesalahan, serta menghargai bawahan memberikan contoh yang dapat diikuti oleh anggota organisasi. Nuraeni dkk. (2026) menemukan bahwa keteladanan kepemimpinan, sistem kehadiran digital, dan ketersediaan prosedur operasional standar menjadi faktor yang mendukung terbentuknya budaya kerja positif. Keteladanan tersebut menunjukkan bahwa karakter etis tidak cukup disampaikan sebagai tuntutan, tetapi perlu diperlihatkan melalui perilaku yang konsisten dari pihak yang memiliki kewenangan.

Keteladanan pemimpin kemudian perlu diperkuat melalui budaya organisasi yang memberikan ruang bagi perilaku etis untuk berkembang. Budaya kerja dapat membentuk kebiasaan mengenai bagaimana karyawan berkomunikasi, mengambil keputusan, menyelesaikan konflik, dan memperlakukan satu sama lain. Aturan yang jelas, prosedur yang dapat dipahami, pelatihan etika, serta pengawasan yang proporsional dapat membantu mengubah nilai etis menjadi kebiasaan kerja. Sahadi dkk. (2021) memandang etika kerja sebagai prinsip yang berfungsi sebagai alat kontrol, rambu-rambu, dan penuntun menuju perilaku yang baik. Budaya organisasi yang mendukung membuat prinsip tersebut tidak berhenti sebagai norma tertulis, tetapi menjadi bagian dari praktik yang berlangsung secara berulang.

Budaya etis juga membutuhkan ruang yang aman bagi individu untuk menyampaikan persoalan ketika terjadi pelanggaran atau ketika seseorang menghadapi dilema dalam pekerjaan. Mekanisme penyampaian keluhan atau pelaporan yang jelas dapat mencegah persoalan etika berkembang menjadi konflik personal, pembicaraan

informal, atau tindakan saling menyalahkan. Rasa aman dalam menyampaikan persoalan penting karena karyawan akan lebih mungkin melaporkan tindakan yang tidak sesuai apabila mereka tidak khawatir mengalami tekanan atau perlakuan negatif setelah berbicara. Sistem tersebut dapat dilengkapi dengan prosedur penanganan yang transparan sehingga laporan tidak hanya diterima, tetapi juga ditindaklanjuti secara objektif. Kondisi ini membantu organisasi menjaga konsistensi antara nilai etika yang dinyatakan dengan perilaku yang benar-benar diterapkan.

Keseluruhan penerapan tersebut menunjukkan bahwa karakter etis dalam lingkungan kerja bukan sekadar kualitas pribadi, tetapi perlu diterjemahkan menjadi perilaku dan sistem yang mendukung hubungan kerja yang sehat. Kejujuran membangun kepercayaan dalam komunikasi, amanah dan tanggung jawab menjaga kualitas pelaksanaan tugas, keadilan menciptakan perlakuan yang proporsional, *ihsan* memperkuat kepedulian, *ukhuwah* menjaga hubungan antarmanusia, sedangkan *maslahah* mengarahkan keputusan pada kepentingan yang lebih luas. Prinsip tersebut sejalan dengan QS An-Nahl ayat 90 yang memerintahkan keadilan dan *ihsan* serta melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَآئِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَآءِ وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat. (QS An-Nahl : 90).

Nilai tersebut memberikan landasan bahwa hubungan kerja tidak hanya perlu diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada cara yang adil dan baik dalam memperlakukan manusia. Penerapan nilai tersebut akan semakin kuat ketika didukung keteladanan pemimpin, budaya organisasi yang sehat, serta mekanisme yang memberikan ruang aman untuk menyampaikan persoalan etika. Dengan pola demikian, karakter etis dapat menjadi dasar terbentuknya lingkungan kerja yang produktif sekaligus menghargai manusia, menjaga kepercayaan, dan mencegah berkembangnya perilaku yang merusak hubungan kerja.

Penguatan Karakter Etis sebagai Strategi Membangun Lingkungan Kerja Sehat di Tengah *Toxic Workplace*

Penguatan karakter etis perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi menghadapi *toxic workplace* karena persoalan lingkungan kerja yang tidak sehat tidak selalu dapat diselesaikan hanya melalui perubahan aturan atau struktur organisasi. Perilaku toksik dapat muncul dari kebiasaan individu, pola komunikasi, cara pemimpin menggunakan kewenangan, maupun budaya organisasi yang membiarkan tindakan tidak etis berlangsung secara berulang. Karakter etis berfungsi sebagai dasar yang mengarahkan individu untuk mengenali batas antara perilaku yang dapat diterima dan perilaku yang berpotensi merugikan orang lain. Penguatan tersebut memiliki fungsi preventif ketika dilakukan sebelum perilaku toksik berkembang, sekaligus fungsi korektif ketika organisasi menghadapi perilaku yang telah mengganggu hubungan dan kenyamanan kerja.

Fungsi preventif karakter etis terlihat ketika nilai kejujuran, tanggung jawab, keadilan, penghormatan, dan kepedulian telah menjadi pertimbangan dalam perilaku

sehari-hari. Individu yang memiliki kesadaran etis tidak hanya mempertimbangkan apakah suatu tindakan menguntungkan dirinya, tetapi juga memperhatikan dampaknya terhadap rekan kerja dan organisasi. Pertimbangan tersebut dapat membatasi munculnya perilaku seperti merendahkan rekan kerja, menyalahgunakan kewenangan, menyembunyikan informasi penting, atau mengabaikan hak orang lain. Ketika perilaku tersebut telah muncul, karakter etis juga dapat menjadi dasar untuk melakukan koreksi melalui pengakuan terhadap kesalahan, kesediaan menerima masukan, dan kemauan memperbaiki hubungan kerja yang telah terganggu.

Penguatan karakter tidak dapat dibebankan hanya kepada individu karena lingkungan kerja terbentuk melalui interaksi antara perilaku personal dan sistem organisasi. Individu membutuhkan kemampuan untuk mempertahankan nilai etis, pemimpin membutuhkan keteladanan dalam menjalankan kewenangan, sedangkan organisasi membutuhkan sistem yang membuat perilaku etis dapat dipertahankan secara konsisten. Ketiga unsur tersebut perlu bergerak secara bersamaan agar tidak terjadi keadaan ketika organisasi menuntut karyawan berperilaku etis, tetapi praktik kepemimpinan dan kebijakan internal justru memberikan ruang bagi perilaku yang bertentangan dengan nilai tersebut. Keselarasan antara individu, pemimpin, dan organisasi menjadi dasar penting untuk mengubah etika dari sekadar tuntutan menjadi kebiasaan kerja.

Keselarasan tersebut dapat dibangun melalui pembinaan dan pendidikan etika yang dilakukan secara berkelanjutan. Pendidikan etika tidak cukup diberikan dalam bentuk penyampaian aturan pada saat seseorang mulai bekerja, tetapi perlu dikembangkan melalui pembahasan kasus, refleksi terhadap perilaku, evaluasi hubungan kerja, serta penguatan kemampuan mengambil keputusan dalam situasi yang mengandung dilema. Pendekatan berkelanjutan memungkinkan karyawan memahami bahwa etika tidak hanya berkaitan dengan pelanggaran yang bersifat besar, tetapi juga dengan tindakan sehari-hari seperti cara memberikan kritik, menghargai perbedaan pendapat, menjaga informasi, dan memperlakukan rekan kerja secara adil. Uno dkk. (2023) menunjukkan bahwa meningkatnya kesadaran terhadap kesehatan mental pada Generasi Z dapat memberikan dampak positif terhadap perkembangan etos kerja dan mendorong nilai-nilai kerja yang lebih baik. Temuan tersebut memperkuat pentingnya pendekatan pengembangan manusia yang memperhatikan kesejahteraan sekaligus pembentukan perilaku kerja.

Pembinaan etika akan lebih efektif apabila disertai keteladanan pemimpin karena anggota organisasi tidak hanya belajar dari apa yang disampaikan, tetapi juga dari perilaku yang mereka lihat secara langsung. Pemimpin yang menerapkan keadilan, terbuka terhadap kritik, mengakui kesalahan, serta memperlakukan bawahan dengan hormat memberikan standar perilaku yang dapat menjadi rujukan bersama. Keteladanan juga berfungsi untuk memperjelas nilai organisasi dalam situasi yang tidak selalu dapat dijelaskan melalui aturan tertulis. Pemimpin yang membiarkan penghinaan, diskriminasi, atau penyalahgunaan kewenangan akan memberikan pesan bahwa perilaku tersebut dapat ditoleransi, sedangkan pemimpin yang konsisten memberikan respons terhadap pelanggaran membantu membangun batas perilaku yang lebih jelas.

Keteladanan tersebut perlu berjalan bersama aturan dan pengawasan yang konsisten. Nilai etis yang hanya bergantung pada kesadaran individu akan sulit dipertahankan apabila organisasi tidak memiliki standar perilaku yang jelas. Aturan

diperlukan untuk menjelaskan hak dan kewajiban, batas kewenangan, mekanisme penyelesaian konflik, serta konsekuensi terhadap tindakan yang merugikan pihak lain. Pengawasan kemudian berfungsi memastikan bahwa aturan tersebut diterapkan secara konsisten dan tidak hanya berlaku bagi kelompok atau individu tertentu. Fasihah dkk. (2026) menunjukkan bahwa lemahnya penerapan prinsip keadilan, keterbukaan, dan penghormatan terhadap martabat individu dapat mendorong diskriminasi serta ketidakadilan dalam organisasi. Penerapan etika sumber daya manusia melalui kebijakan anti-diskriminasi, pelatihan empati, dan komunikasi terbuka dipandang dapat membantu mengurangi budaya kerja yang merugikan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Konsistensi aturan dan pengawasan perlu dilengkapi dengan mekanisme yang memungkinkan individu menyampaikan persoalan etika secara aman. Ruang penyampaian keluhan dibutuhkan karena tidak semua perilaku toksik dapat diketahui oleh pimpinan melalui pengawasan formal. Karyawan yang mengalami atau menyaksikan perilaku tidak etis perlu memiliki saluran untuk menyampaikan persoalan tanpa khawatir mengalami tekanan, pengucilan, atau perlakuan negatif setelah melapor. Mekanisme tersebut dapat berupa prosedur pengaduan internal, pihak yang bertanggung jawab menerima laporan, perlindungan terhadap pelapor, serta tahapan pemeriksaan yang objektif. Keberadaan mekanisme tersebut membuat organisasi memiliki kemampuan untuk merespons persoalan sebelum berkembang menjadi konflik yang lebih luas.

Respons terhadap laporan juga perlu diarahkan pada penyelesaian dan perbaikan, bukan sekadar pemberian sanksi. Tindakan korektif dapat dilakukan melalui klarifikasi, mediasi, pembinaan, evaluasi perilaku, atau penerapan konsekuensi sesuai tingkat pelanggaran. Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi membedakan antara kesalahan yang membutuhkan pembinaan dan tindakan yang menunjukkan pola perilaku toksik yang berulang. Evaluasi juga perlu memperhatikan kondisi hubungan kerja setelah penyelesaian dilakukan sehingga organisasi dapat mengetahui apakah persoalan benar-benar telah berkurang atau hanya berhenti pada tingkat administratif. Proses tersebut menjadikan evaluasi etika sebagai bagian dari pembelajaran organisasi, bukan sekadar mekanisme untuk mencari pihak yang harus disalahkan.

Evaluasi terhadap perilaku juga perlu diperluas menjadi evaluasi terhadap budaya kerja. Organisasi dapat memperhatikan pola komunikasi, tingkat keterbukaan, hubungan antara pimpinan dan bawahan, cara konflik diselesaikan, serta persepsi karyawan mengenai keadilan dan rasa aman. Evaluasi tersebut penting karena budaya toksik dapat bertahan meskipun tidak selalu terlihat melalui satu pelanggaran yang jelas. Armila dkk. (2026) menunjukkan bahwa *workplace ethics* berperan dalam membangun budaya saling menghormati, mencegah diskriminasi, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan menjaga keberlanjutan hubungan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi etika perlu diarahkan pada kondisi hubungan kerja secara keseluruhan, termasuk apakah nilai penghormatan dan inklusivitas benar-benar telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi.

Hasil evaluasi kemudian dapat digunakan untuk membentuk kebiasaan kerja yang lebih positif. Saling menghargai dan membantu perlu dikembangkan menjadi perilaku yang dilakukan secara konsisten, bukan hanya menjadi slogan organisasi. Kebiasaan sederhana seperti mendengarkan pendapat rekan kerja, memberikan bantuan ketika diperlukan, menyampaikan kritik secara proporsional, menghargai batas pribadi, dan memberikan apresiasi terhadap kontribusi dapat membangun pengalaman kerja

yang lebih positif. Kebiasaan tersebut menciptakan interaksi yang memungkinkan individu merasa menjadi bagian dari organisasi dan memiliki hubungan kerja yang saling mendukung. Lingkungan yang demikian juga memberikan ruang bagi perbedaan tanpa menjadikannya sumber konflik yang berkepanjangan.

Kebiasaan positif pada akhirnya berhubungan dengan terbentuknya kepercayaan dalam organisasi. Kepercayaan tumbuh ketika individu melihat adanya kesesuaian antara nilai yang dinyatakan organisasi dengan perilaku yang benar-benar diterapkan. Karyawan akan lebih mudah bekerja sama ketika mereka percaya bahwa rekan kerja menjalankan tanggung jawabnya, pemimpin mengambil keputusan secara adil, dan organisasi memberikan perlindungan ketika terjadi persoalan etika. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara aturan dan praktik dapat menurunkan kepercayaan serta mendorong individu menjaga jarak dari organisasi. Augustine dkk. (2025) menemukan bahwa stres kerja dan lingkungan kerja toksik berpengaruh positif terhadap niat untuk keluar pada karyawan Generasi Z, sedangkan keterlibatan karyawan berperan dalam mengurangi dampak negatif stres dan toksisitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan individu dengan lingkungan kerjanya memiliki kaitan dengan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Kepercayaan yang terbangun melalui perilaku etis selanjutnya dapat menciptakan kenyamanan dan memperkuat kerja sama. Kenyamanan dalam konteks ini bukan berarti tidak adanya tuntutan atau perbedaan pendapat, melainkan adanya rasa aman untuk menjalankan pekerjaan, menyampaikan gagasan, mengakui kesalahan, dan meminta bantuan tanpa takut dipermalukan atau diperlakukan tidak adil. Kondisi tersebut memungkinkan kerja sama berkembang karena individu dapat memusatkan perhatian pada penyelesaian tugas tanpa terus-menerus menghadapi ketegangan interpersonal. Karakter etis menjadi penghubung antara perilaku individu dan kualitas hubungan tersebut karena nilai yang diwujudkan dalam tindakan sehari-hari membentuk pengalaman kerja yang dirasakan oleh orang lain.

Hubungan antara karakter, perilaku, dan lingkungan tersebut dapat dirumuskan sebagai suatu model sintesis teoretis. Penguatan karakter etis menjadi tahap awal yang membentuk kesadaran individu terhadap kejujuran, amanah, keadilan, *ihsan*, *ukhuwah*, dan *maslahah*. Nilai yang telah diperkuat kemudian diterjemahkan menjadi perilaku kerja etis, seperti komunikasi terbuka, tanggung jawab, penghormatan, kepedulian, dan penggunaan kewenangan secara tepat. Perilaku tersebut membentuk hubungan kerja yang saling menghargai, yang selanjutnya memperkuat budaya organisasi yang sehat melalui keteladanan, aturan, pengawasan, pembinaan, serta mekanisme penyelesaian persoalan etika. Budaya yang sehat pada akhirnya berkontribusi terhadap pencegahan dan pengurangan *toxic workplace* sehingga tercipta lingkungan kerja yang sehat.

Model tersebut memperlihatkan bahwa penguatan karakter etis tidak dapat dipahami sebagai tindakan sesaat untuk mengatasi masalah ketika *toxic workplace* telah terjadi. Prosesnya bersifat berkelanjutan karena setiap unsur saling memengaruhi antara individu, hubungan kerja, kepemimpinan, dan sistem organisasi. Prinsip tersebut sejalan dengan QS Al-Ma'idah ayat 8 yang menekankan pentingnya berlaku adil dan tidak membiarkan kebencian terhadap suatu pihak mendorong seseorang bertindak tidak adil.

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا كُوْنُوْا قَوّٰمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَاۤءَ بِالْقِسْطِۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْاۗ اِعْدِلُوْاۗ هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰىۖ وَاتَّقُوا اللّٰهَۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya : Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak (kebenaran) karena Allah (dan) saksi-saksi (yang bertindak) dengan adil. Janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil karena (adil) itu lebih dekat pada takwa. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (QS Al-Ma'idah : 8).

Dalam konteks lingkungan kerja, prinsip tersebut memberikan landasan bahwa keputusan, interaksi, dan penyelesaian persoalan perlu tetap diarahkan pada keadilan meskipun organisasi menghadapi konflik atau perbedaan kepentingan. Penguatan karakter etis dengan demikian dapat menjadi strategi yang bersifat preventif sekaligus korektif karena tidak hanya mencegah munculnya perilaku toksik, tetapi juga menyediakan dasar moral dan sistemik untuk memperbaiki lingkungan kerja yang telah mengalami persoalan.

D. KESIMPULAN

Penguatan karakter etis merupakan strategi preventif sekaligus korektif dalam membangun lingkungan kerja yang sehat di tengah fenomena *toxic workplace*. Nilai kejujuran, amanah, tanggung jawab, keadilan, ihsan, ukhuwah, dan maslahah tidak hanya menjadi landasan moral individu, tetapi juga perlu diinternalisasikan dalam perilaku kerja, kepemimpinan, dan sistem organisasi. Secara teoretis, kajian ini memberikan kontribusi melalui sintesis konseptual yang menghubungkan penguatan karakter etis, pembentukan perilaku kerja etis, hubungan interpersonal yang saling menghargai, dan pengembangan budaya organisasi sehat sebagai satu kerangka pencegahan *toxic workplace*. Secara praktis, kerangka tersebut dapat menjadi acuan bagi pimpinan dan pengelola organisasi dalam menyelenggarakan pendidikan etika secara berkelanjutan, membangun keteladanan kepemimpinan, menerapkan aturan dan pengawasan secara konsisten, menyediakan mekanisme pengaduan yang aman, serta mengevaluasi budaya organisasi secara berkala. Meskipun demikian, kajian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi literatur sehingga sintesis yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan belum diuji secara empiris pada organisasi atau lingkungan kerja tertentu. Selain itu, keberagaman karakteristik organisasi dan dinamika hubungan kerja belum dianalisis berdasarkan konteks kelembagaan secara spesifik. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan empiris, baik kualitatif maupun kuantitatif, untuk menguji penerapan kerangka penguatan karakter etis, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, serta menganalisis keterkaitan antara nilai-nilai etika Islam, perilaku kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam mencegah *toxic workplace*.

DAFTAR PUSTAKA

Almillah, R. P., Adhawiyah, N. N., & Rohiyudin, D. (2026). Pengaruh lingkungan kerja toxic dan kesehatan mental terhadap produktivitas Gen Z: Analisis fenomena quiet quitting. 4.

Andriani. (2023). Etika kerja Islami. Lima Aksara.

Armila, A. P., Sutopo, A. B., Larasti, G., Rosanti, R., & Masturoh, S. S. (2026). Workplace ethics sebagai pilar keberlanjutan. 15(2), 249–253.

Augustine, I., Daud, I., Listiana, E., Hendri, I., & Marumpe, D. P. (2025). Pengaruh job stress, toxic workplace, performance, dan intention to leave melalui employee engagement. 3.

Aziz, A. (2025). Etika bisnis Islam. CV. Elsi Pro.

Edy, S. (2025). Manajemen sumber daya insani: Dalam membangun budaya kerja Islami, profesional dan berintegritas. PT Adab Indonesia.

Firmansyah, M., Noviega, S., Burin, B., & Manafe, D. (2024). Lingkungan kerja toksik, kreativitas, dan organizational citizenship behavior: Kepemimpinan. Jurnal Darma Agung, 219–225.

Firyal Fasihah, Yulistia Natasya Safitri, & A. L. H. (2026). Budaya kerja toxic dan diskriminasi: Etika SDM yang gagal menciptakan lingkungan kerja yang adil. Jurnal Ekonomi & Bisnis, 11(1), 1–12.

Haeruddin, M. I. M., Akbar, A., Dipoatmodjo, T. S. P., Kurniawan, W., & Abadi, R. R. (2022). The toxicity of our city: The effect of toxic workplace environment on employee's performance. 6(2), 183–190.

Hartono, I., & Titioka, D. M. (2026). Toxic workplace management: Study deskriptif. Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen, 4(1), 1–16. https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i4.957

Mesalaen, I., Angraini, A. P., & Zulaikha, R. (2025). Pentingnya ethos kerja dan etika serta dampaknya terhadap profesi dan perkembangan karir seseorang di dunia kerja. 3, 369–375.

Pratama Putra, M. M., Robyardi, E., & H. (2024). Pengaruh etika kerja dan lingkungan kerja terhadap kualitas kerja pegawai pada Direktorat Kementerian Kelautan Distrik Navigasi Kelas 1 Palembang. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 10(2), 641–648. https://doi.org/10.5281/zenodo.10494690

Sahadi, Taufiq, O. H., & F. (2021). Peranan etika dalam lingkungan kerja. Jurnal MODERAT, 7(1), 225–234.

Siahaya, L. D. I., Titioka, S. R., & E. H. A. (2026). Pengaruh lingkungan kerja toksik terhadap stres kerja pada PT. Machia Jaya Ambon. Jurnal Administrasi Terapan, 5(1), 90–99.

Simanjuntak, M. N. (2025). Pentingnya atau pengaruh ethos kerja dan etika serta dampaknya terhadap profesi dan perkembangan karir seseorang di dunia kerja. 3.

Syah, A. (2024). Etos kerja dan kepemimpinan Islam. CV. Azka Pustaka.

Uno, D. O., Az, F., Wahyudi, Z., Fiernaningsih, N., & Utami, R. B. (2023). Tren kesehatan mental dan kaitannya dengan etos kerja. 19(2), 97–109.

Wisesa, A., Liana, N., Putri, M. E., Angelivia, R., & Maulidia, T. A. (2025). Literature review: Peran etika pada lingkungan kerja dalam menciptakan lingkungan kerja kondusif. 0473, 19–32.

Wini Nuraeni, & N. S. (2026). Analisis penerapan etika kerja dalam lingkungan kantor pada pegawai pemerintah desa. Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan, 6(1), 51–61. https://doi.org/10.55606/jumbiku.v6i1.6393