

TOXIC WORKER DAN SOCIAL LOAFING BEHAVIOR SEBAGAI ENEMI DALAM ORGANISASI DAN STRATEGI MENANGGULANGINYA¹⁾**TOXIC WORKER AND SOCIAL LOAFING BEHAVIOR AS AN ENEMY IN ORGANIZATIONS AND STRATEGIES TO OVERCOME THEM¹⁾**

Oleh:

Prof. Dr. Bernhard Tewal, SE., ME., CWM®¹⁾Kuliah akhir disampaikan dalam Acara Purnabakti Guru Besar FEB Unsrat pada Selasa, 15 Juli 2024

E-mail:

bernhardtewal@unsrat.ac.id

Abstrak: Setiap organisasi memerlukan orang-orang yang berkualitas, profesional dan berintegritas dalam melakukan tugas-tugasnya agar tujuan organisasinya terwujud dengan baik. Namun demikian dalam kerjasama organisasi terdapat juga mereka dengan perilaku yang buruk dan merusak. Perilaku orang-orang yang demikian diantaranya ada yang dikategorikan dengan istilah toxic worker (pekerja beracun) dan social loafing behavior (perilaku kemalasan sosial). Kedua jenis perilaku ini menjadi enemi dalam organisasi apapun bentuknya. Karyawan beracun dan/atau berperilaku kemalasan sosial cepat atau lambat dapat menjauhkan dirinya dari kepercayaan orang lain. Pimpinan organisasi harus menghindari atau setidaknya mengelola para karyawannya yang berperilaku negatif tersebut di tempat kerja untuk mengurangi dampak buruknya bagi rekan kerjanya, tim kerjanya dan organisasi keseluruhan serta pelanggannya.

Kata Kunci: Pekerja Beracun, Perilaku Kemalasan Sosial

Abstract: Every organization needs people who are qualified, professional and have integrity in carrying out their duties so that the goals of the organization are realized well. However, in organizational collaboration, there are those with bad and destructive behaviors. Some of the behaviors of such people are categorized as toxic worker and social loafing behavior. These two types of behavior are enemies in any organization. Toxic employees and/or socially loafing behavior can sooner or later distance themselves from the trust of others. Organizational leaders must avoid or at least manage employees who behave negatively in the workplace to reduce the negative impact on their colleagues, work teams and the overall organization as well as its customers.

Keywords: Toxic Worker, Social Loafing Behavior

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Sumber daya manusia memainkan peran strategis dalam menciptakan dan mencapai *competitive advantage and organizational sustainability*. Sumberdaya organisasi lainnya seperti modal, mesin, material, metode, informasi, teknologi dan sebagainya tidak akan berarti apapun; jika manusia yang mengelolanya tidak berkualitas. Menurut Usman (2018), keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada budaya organisasi, lingkungan, serta sikap dan perilaku orang-orang yang bekerja didalamnya yaitu tenaga kerja. Ketiga aspek keberhasilan organisasi ini harus dikelola dengan baik, efisien dan efektif; namun aspek yang paling penting adalah tenaga kerja karena yang paling sulit ditangani. Oleh karena itu, setiap organisasi memerlukan orang-orang yang berkualitas, profesional dan berintegritas dalam melakukan tugas-tugasnya agar tujuan organisasinya terwujud dengan baik. Namun demikian dalam kerjasama organisasi terdapat juga mereka dengan perilaku yang buruk dan merusak. Perilaku orang-orang yang demikian diantaranya ada yang dikategorikan dengan istilah *toxic worker* (pekerja beracun) dan *social loafing behavior* (perilaku kemalasan sosial). Kedua jenis perilaku ini menjadi enemi dalam organisasi apapun bentuknya, sehingga pemimpin organisasi perlu menanggulangnya dengan bijak agar para pekerja atau karyawan yang berperilaku demikian tidak berdampak negatif bagi rekan kerjanya, tim kerjanya dan organisasi keseluruhan serta pelanggannya.

Toxic Worker dan Ciri-cirinya.

Toxic worker (pekerja beracun) didefinisikan sebagai pekerja yang terlibat dalam perilaku yang merugikan organisasi, termasuk properti atau orang-orangnya (Housman and Minor, 2015). Secara umum, karyawan beracun cenderung memiliki karakter seperti sikap negatif, tidak bertanggung jawab dan tidak terorganisir, kurang kredibilitas, penolakan terhadap perubahan dalam penugasan, perilaku agresif dan sangat

defensif. Mengacu pada aspek komitmen dan kompetensi seseorang, Usman (2018), menyatakan bahwa karyawan beracun dalam organisasi adalah seseorang yang memiliki tingkat komitmen rendah (negatif), tetapi memiliki tingkat kompetensi tinggi (positif).

Karyawan beracun dapat dikenali melalui ciri-ciri yang mereka miliki, diantaranya:

1. Senang Bergosip.
Karyawan beracun biasanya membentuk sebuah kelompok dan membuat gosip atau cerita yang belum tentu benar adanya. Dari gosip ini akan mengundang konflik. Meskipun cenderung masalah sepele, namun pada kenyataannya gosip-gosip kecil inilah yang bisa membuat rasa tidak nyaman, merusak hubungan baik, menghambat dan merusak kinerja. Seseorang yang senang bergosip dapat menghambat karirnya.
2. Tidak Mau Bertanggung Jawab dan Suka Menyalahkan Orang.
Karyawan beracun akan senang menyalahkan orang lain untuk menyelamatkan dirinya sendiri. Mereka bersikap seolah tidak melakukan kesalahan apapun, tidak mau jujur, tidak bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuat, lebih suka mengeluh daripada mencari solusi dan menyelesaikan masalah. Sikap seperti ini dapat membawa pengaruh buruk untuk rekan satu team ataupun orang lain.
3. Menunjukkan Perilaku yang Buruk.
Karyawan beracun selalu memberikan energi negatif pada orang lain di sekitarnya. Mereka cenderung tidak senang melihat keberhasilan orang lain, selalu mengeluh dan menghasut orang lain untuk melakukan hal yang sama.
4. Merasa Selalu Benar.
Karyawan beracun menganggap setiap masalah disebabkan oleh orang lain. Mereka tidak menyadari kesalahannya sendiri, merasa selalu menjadi superior dan tidak memperdulikan kritik, saran ataupun perasaan orang lain.
5. Kritis Terhadap Hal-Hal yang Tidak Penting.
Menjadi pribadi yang kritis dan terus menerus belajar memang menjadi suatu hal baik. Namun tidak dengan karyawan beracun ini, dimana mereka cenderung kritis terhadap hal-hal yang tidak penting. Tujuannya adalah agar dapat terlihat “akulah si paling cerdas dan pintar” diantara rekan kerja lain.
6. Emosional.
Karyawan beracun sangat tempramen dan emosional. Bila ditegur dan dikritik ia akan cenderung berontak dan mengelak. Kritik dinilai sebagai bentuk penyerangan terhadap dirinya.
7. Tidak Pernah Bersyukur.
Karyawan beracun tidak mampu merasa bersyukur. Mereka selalu berkata “hal ini memang pantas saya dapatkan, karena saya sudah melakukan A sampai Z”. Jika tidak mendapatkan hal yang sama dengan rekan lainnya mereka pasti menuntut.

Social Loafing Behavior dan Dampaknya.

Enemi organisasi lainnya yang perlu mendapatkan perhatian adalah *social loafing behavior* (perilaku kemalasan sosial) yang dimiliki para karyawan tertentu. Kemalasan sosial adalah kecenderungan individu untuk mengeluarkan lebih sedikit usaha ketika bekerja secara kolektif daripada ketika bekerja secara individu (Karau dan Williams, 1993). Pendapat yang sejalan dikemukakan Susanto dan Simanjuntak (2015), bahwa kemalasan sosial adalah kecenderungan individu untuk mengurangi usahanya ketika mengerjakan tugas kelompok dibandingkan ketika mereka dievaluasi secara personal. Selanjutnya, kemalasan sosial dapat dikatakan sebagai jenis penyakit sosial, yang memiliki konsekuensi negatif bagi individu, lembaga sosial, dan masyarakat (Latane, Williams, dan Harkins, 1979).

Kemalasan sosial mengacu pada fenomena dimana individu mengerahkan lebih sedikit upaya ketika bekerja dalam kelompok daripada ketika bekerja sendiri. Dalam kerja kelompok, jika salah satu anggota mulai menunjukkan perilaku kemalasan sosial, maka anggota tim lainnya harus bekerja lebih keras untuk mengimbangnya agar target dapat diselesaikan tepat waktu. Kecenderungan seorang karyawan untuk mengendurkan upaya kerja atau malas ini dapat berdampak negatif pada tingkat kinerja kelompok atau tim atau organisasi secara keseluruhan, menimbulkan kecemburuan, rasa ketidakadilan dari rekan kerja lainnya dan berpotensi munculnya konflik.

Bagaimana Menanggulangi Toxic Worker and Social Loafing Behavior?

Berdasarkan pengalaman saya pribadi dan juga mungkin pengalaman dari rekan-rekan dosen dan pegawai lainnya, bahwa dalam kerjasama membangun Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat yang kita cintai bersama terdapat beberapa orang diantara kita yang memiliki perilaku beracun dan/atau perilaku kemalasan sosial. Untuk mencapai kemajuan organisasi ini sebagaimana tertuang dalam Visi dan Misi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Unsrat, maka pimpinan harus menghindari atau setidaknya mengelola para karyawannya yang berperilaku negatif tersebut di tempat kerja untuk mengurangi dampak buruknya.

Berkenaan dengan itu dapatlah dikemukakan beberapa pendekatan teoritis dalam pembuatan strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi perilaku negatif orang-orang ini di dalam organisasi:

1) Teori Manajemen Konflik.

Salah satu strategi dalam manajemen konflik adalah kolaborasi (*The Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument*). Kolaborasi melibatkan proses komunikasi yang transparan dan tepercaya di mana semua pihak merasa mendapat informasi dan dapat memberikan umpan balik dan ide kepada pihak lain yang bekerja dengan mereka, terutama dalam pembuatan keputusan (Sanaghan dan Lohndorf, 2015).

2) Teori Motivasi.

Douglas Mc Gregor telah mengemukakan Teori X dan Teori Y dalam membahas motivasi kerja seseorang. Secara khusus Teori X mengaggap bahwa orang itu tidak suka bekerja, malas dan sedapat mungkin menghindarinya; orang itu tidak jujur, tidak mau bertanggung jawab; orang itu tidak kreatif, ambisinya rendah, tidak mementingkan pekerjaan. Dalam kondisi demikian, pemimpin perlu menerapkan teknik motivasi melalui pemaksaan dengan adanya penerapan aturan dan sanksi, adanya pengawasan secara ketat, mengarahkan perilaku pekerja dengan ancaman atau hukuman (Marliani, 2019). Langkah-langkah penting yang dapat diambil untuk mengelola perilaku negatif para karyawan adalah:

- a) Menggali dan menemukan penyebab masalah dari munculnya perilaku negatif tersebut melalui pertemuan formal dan informal dengan mereka.
- b) Diskusikan dan usahakanlah untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi, jika memungkinkan.
- c) Melakukan pembinaan dan pemberdayaan pada mereka dan berikan umpan balik langsung dan ikuti responsnya.
- d) Berikan peringatan dengan mengemukakan aturan dan norma organisasi serta tindakan pendisiplinan yang dapat dikenakan jika dilanggar.
- e) Pisahkan mereka dari karyawan lain untuk mengurangi kerusakan dan dokumentasikan segala sesuatu tentang mereka.

Langkah-langkah ini akan membantu mengendalikan situasi dan mengembalikan karyawan yang bermasalah tersebut menjadi bagian dari angkatan kerja yang berguna dan produktif.

Penutup

Karyawan beracun dan/atau berperilaku kemalasan sosial cepat atau lambat dapat menjauhkan dirinya dari kepercayaan orang lain. Jadi, mulailah bertanggung jawab pada tugas dan kewajiban yang sudah diberikan agar karir anda berkembang. Sekecil apapun tugas yang dipercayakan pada anda lakukanlah itu dengan baik dan bertanggungjawab, karena dari hal itulah anda akan dipercayakan dengan tugas-tugas yang lebih besar. Hal ini sesuai dengan ajaran Kristiani yang terdapat dalam Alkitab:

Matius 25:21 => Maka kata tuannya itu kepadanya: Baik sekali perbuatanmu itu, hai hambaku yang baik dan setia; engkau telah setia dalam perkara kecil, aku akan memberikan kepadamu tanggung jawab dalam perkara yang besar. Masuklah dan turutlah dalam kebahagiaan tuanmu.

Lukas 16:10 => Barangsiapa setia dalam perkara-perkara kecil, ia setia juga dalam perkara-perkara besar. Dan barangsiapa tidak benar dalam perkara-perkara kecil, ia tidak benar juga dalam perkara-perkara besar.

Kolose 3:23 =>Apapun juga yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Alkitab (Matius 25:21; Lukas 16:10; Kolose 3:23)

Housman, M., & Minor, T. (2015). Toxic Workers. *Harvard Business School, Working Paper*, 16-057. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/16-057_d45c0b4f-fa19-49de-8f1b-4b12fe054fea.pdf.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706. <http://www.psych.purdue.edu/~willia55/392F-%2706/KarauWilliamsMetaAnalysisJPSP.pdf>.

- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light The Work: The Causes And Consequences Of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832. <https://psycnet.apa.org/record/1980-30335-001>.
- Marliani, L. (2019). Motivasi Kerja Dalam Perspektif Douglas Mc Gregor. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 6, No. 2. <https://jurnal.unigal.ac.id/dinamika/article/view/2254>.
- Sanaghan, P. & Lohndorf, J. (2015). Collaborative Leadership: The New Leadership Stance. *Conference: Academic Impressions*. https://www.researchgate.net/publication/273774971_Collaborative_Leadership
- Stephanie Sutanto, Ermida Simanjuntak (2015). “Intensi social loafing pada tugas kelompok”. *EXPERIENTIA: Jurnal Psikologi Indonesia*, Vol. 3, No. 1, 35-45. <http://journal.wima.ac.id/index.php/EXPERIENTIA/article/view/778>.
- Usman, M. (2018). How to Manage Toxic Employees in an Organization? Report Submitted To The Department Of Communication And Management Sciences At PIEAS In Fulfillment Of Requirements For SOMC. Pakistan Institute of Engineering & Applied Sciences, Nilore, Islamabad, Pakistan. https://www.researchgate.net/publication/327743583_How_to_Manage_Toxic_Employees_in_an_Organization.

