

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia akhir-akhir ini dikejutkan dengan pemberitaan bunuh diri yang diakibatkan dari perilaku *bullying* beberapa waktu yang lalu. Banyak terekspose merupakan kasus *bullying* yang terjadi di kalangan anak-anak dan remaja yang masih duduk di bangku sekolah, selain itu juga banyak beredar kasus *bullying* yang terjadi di media sosial atau yang sering disebut sebagai *cyberbullying*. Kasus *bullying* sedang menjadi konsen pemerintah saat ini, hingga dimunculkannya UU No. 35 th 2015 tentang perubahan atas UU No. 23 Th. 2002 tentang Perlindungan Anak dan iklan-iklan layanan masyarakat mengenai “Stop *Bullying*”.

Penelitian ini akan membahas mengenai *workplace bullying* yang tentunya terjadi di dalam lingkungan organisasi bisnis yang bergerak di bidang jasa. Perilaku *bullying* dapat terjadi pada berbagai tempat, mulai dari lingkungan pendidikan atau sekolah, tempat kerja, rumah, lingkungan tetangga, tempat bermain, dan berbagai tempat lainnya (dikutip dari Jurnal Fithria, 2016). *Bullying* merupakan tindakan intimidasi yang dilakukan secara berulang-ulang oleh pihak yang memiliki kuasa atau lebih kuat terhadap pihak yang lebih lemah, dilakukan dengan sengaja dan bertujuan untuk melukai korbannya baik secara fisik maupun emosional (Coloroso, 2007). *Bullying* di tempat kerja adalah perlakuan negatif terhadap korban, membuat korban merasa minder dalam situasi bekerja dan mungkin dapat menyangkut masalah yang berkaitan dengan pekerjaan ataupun non-pekerjaan (Tugba, 2016:5).

*Bullying* di tempat kerja merupakan perilaku negatif yang secara terus-menerus dan berulang dilakukan dapat menyebabkan lingkungan kerja tidak bersahabat. Perilaku *bullying* memiliki pengaruh baik dalam jangka pendek maupun panjang pada korban (Fekkes dkk, 2006; Milson & Gallo, 2006; Roberts, 2005 dalam Santrock, 2011). Dampak jangka pendek bisa saja korban tertekan, kehilangan minat dalam mengerjakan suatu tugas atau tidak ingin pergi ketempat dimana ada seseorang yang mem-*bully*-nya. Sedangkan efek jangka panjang dari *bullying*, korban lebih tertekan dan memiliki harga diri rendah. Nkomo di dalam jurnal Lilik Hidayati (2016:135) mengkategorikan definisi pembulian di tempat kerja sebagai berikut :

- Gender atau ras, menunjukkan perilaku yang berbeda dan tidak adil berdasarkan ras dan atau gender.
- *In group* atau *out group*, perilaku yang tidak konsisten dan tidak adil karena status jabatan, keyakinan budaya, orientasi seksual, atau karena individu tersebut merupakan anggota kelompok tertentu.
- Agama, perilaku yang tidak adil berdasarkan keyakinan agama dan afiliasi.
- Pendidikan versus jabatan, perilaku yang tidak adil yang merendahkan pendidikan pihak lain dan pengalaman yang diperoleh dari organisasi atau institusi lain namun mendukung pihak yang memiliki masa kerja lebih lama dalam satu organisasi atau institusi.

*Bullying* tidak hanya terjadi dikalangan anak-anak dan remaja saja, tetapi *bullying* dapat terjadi dimana saja, termasuk di dalam lingkungan kerja. Pembulian di tempat kerja merupakan suatu fenomena yang sering terjadi namun memperoleh

sedikit perhatian baik dari organisasi maupun secara individual. Banyak penelitian tentang kasus *workplace bullying* yang dilakukan di beberapa negara Barat, namun saat ini tidak hanya terjadi beberapa negara Barat saja, hal serupa juga dapat terjadi di beberapa negara Asia bahkan termasuk di Indonesia, mengingat negara Asia merupakan negara berkembang dengan budaya yang kompleks.

Penelitian terdahulu yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa sejumlah besar karyawan di Eropa dan Amerika Utara menghadapi *bullying* di tempat kerja yang terus-menerus, dengan persentase antara 10% hingga 15% karyawan mengalami *bullying* di tempat kerja (Tugba, Ahu, 2016:5). *Bullying* di tempat kerja saat ini menjadi masalah yang global. Studi lain menunjukkan bahwa keberadaan *bullying* meningkat hingga 17%, selain itu peneliti lain juga menunjukkan sebanyak 55% dan 40% karyawan mengungkapkan bahwa mereka menghadapi “intimidasi” baik dari rekan kerja maupun atasan (Giorgi, 2012:263 dalam Tugba, Ahu, 2016:5).

Perilaku *bullying* tidak hanya berangkat dari karakter individu dan kepuasan pada kinerja seseorang saja tetapi hal tersebut juga tak terlepas dari pengaruh perbedaan budaya di setiap negara. Berdasarkan penelitian pendukung dari jurnal ini menunjukkan, 9,7% karyawan di Skandinavia mengalami intimidasi di tempat kerja, dan 15,7% terjadi di negara-negara Eropa lainnya, dan hampir 26% terjadi intimidasi di tempat kerja di negara-negara non-Eropa (terutama Amerika Utara). Terkait dengan Survei Kondisi Kerja Eropa 2010 (*European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, 2010*), persentase karyawan yang merasa telah mengalami intimidasi atau pelecehan di tempat kerja (dalam satu tahun

terakhir) berkisar antara 0,6% (Bulgaria) sampai 9,5% (Prancis) (Hershocovis, Reich and Niven, 2015 :11).

Salah satu alasan perbedaan ini mungkin dikarenakan undang-undang di setiap negara yang berbeda, dan dalam konteks budaya yang berbeda “intimidasi” belum tentu diartikan sebagai “*bullying*”. Selain faktor budaya perilaku *bullying* di tempat kerja juga ditemukan pada jenis kelamin dan etnis. Penelitian tersebut dilakukan oleh lembaga UNISON the *public service union* London yang telah melakukan survey kepada 765 responden yang disugahi pertanyaan seputar persamaan usia, kecacatan, jenis kelamin, ras, kepercayaan agama dan orientasi seksual menunjukkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 1.1** *Data Survei perilaku Bullying berdasarkan Jenis Kelamin, Orientasi Seksual dan Etnis.*

<b>Dasar pelecehan</b>	<b>Jumlah orang yang dilecehkan</b>	<b>Persentase</b>
Usia	302 responden sebagian besar lebih tua dan lebih muda	4.2% dari sampel
Cacat	114 responden	1,6% dari sampel 15% penyandang cacat
Jenis kelamin	42 pria 126 wanita	Secara keseluruhan 2,1% pria 2,5% wanita dan 2,3% secara keseluruhan.
Perlombaan	84 orang	
Agama	34 orang	12% dari sampel
Seks :		
Gay	31 dari 143 responden	22% dari sampel
Lesbian	17 dari 103 responden	16% dari sampel
Biseksual		8% dari sampel
Heteroseks		0,3% dari sampel

	8 dari 101 responden 19 dari 6,207 responden	
--	---	--

Sumber : Survey UNISON 2012, hal 6

Statistik dari analisis yang dilakukan oleh UNISON terhadap pekerja wanita pada rentang usia 18-30 menemukan bahwa lebih dari satu dari tiga remaja putri secara teratur diintimidasi di tempat kerja. 33% telah diintimidasi dalam enam bulan terakhir dan 66% mengatakan bahwa hal tersebut terus berlanjut. Dari jumlah tersebut yang belum diintimidasi dalam enam bulan terakhir, 41% lainnya mengatakan bahwa mereka telah diintimidasi pada suatu saat (UNISON, 2012:7).

Sementara hasil survey yang dilakukan apabila melihat dari faktor etnis dalam konteks *workplace bullying* menunjukkan hasil bahwa karyawan wanita kulit hitam dua kali lebih mungkin diintimidasi sebagai rekan kulit putih mereka. Misalnya, 52% kulit hitam Karibia, 56% orang Afrika Hitam, dan 51% pekerja kulit hitam Inggris dilaporkan diintimidasi dibandingkan dengan 33% pekerja kulit putih. Ini meningkat menjadi 67% ketika mereka yang masuk kategori 'Black lain' disertakan. Pekerja dalam kelompok etnis lain juga mengalami tingkat intimidasi yang tinggi.

**Tabel 1.2** *Data Workplace Bullying dilihat dari Faktor Etnis*

<b>Negara</b>	<b>Jumlah intimidasi dalam 6 bulan terakhir</b>	<b>% dalam kelompok</b>
Bangladesh	8 dari 13	61%
Cina	5 dari 10	50%
India	31 dari 58	53%

Pakistan	17 dari 32	53%
Asian UK	21 dari 32	66%
Asia lainnya	16 dari 30	53%
Afrika berkulit hitam	19 dari 30	56%
Karibia berkulit hitam	42 dari 81	52%
Inggris berkulit hitam	36 dari 71	51%
Berkulit hitam lainnya	14 dari 21	67%
Inggris berkulit putih	2.004 dari 6.134	33%
Irlandia	65 dari 149	42%
Berkulit putih lainnya	188 dari 466	39%

Sumber : Survey UNISON 2012, hal 8

Survei yang dilakukan oleh organisasi lain juga menunjukkan bahwa intimidasi ada di beberapa organisasi. Sebagai contoh, hasil dari survei pengaman keselamatan TUC pada tahun 2012 menemukan bahwa 41% petugas keamanan mengidentifikasi intimidasi sebagai masalah di tempat kerja - meningkat dari 37% di tahun 2010.

*Chartered Institute of Personalia dan Pembangunan (CIPD)* juga mengidentifikasi *bullying* di tempat kerja sebagai masalah yang tersebar luas. Survei mereka yang dilakukan pada tahun 2012 menemukan bahwa 16% karyawan telah melaporkan peningkatan intimidasi oleh manajer lini sejak kemerosotan ekonomi. Hasil dari survei serupa oleh CIPD yang dilakukan pada tahun 2006 menunjukkan bahwa kelompok yang paling mungkin menjadi korban *bullying* dan pelecehan adalah karyawan Black and Asian, perempuan dan pekerja cacat. Hampir sepertiga (29%) pekerja Asia dan kulit hitam telah mengalami beberapa bentuk *bullying* atau pelecehan terkait pekerjaan, dibandingkan dengan 18% pekerja kulit

putih. Karyawan penyandang cacat setidaknya dua kali lebih mungkin mengalami satu atau lebih bentuk intimidasi dan pelecehan (37%) dibandingkan dengan pegawai non-cacat (18%). Tingkat intimidasi dapat bervariasi antara pengusaha dan sektor yang berbeda (UNISON, 2012:7).

Tingkat intimidasi dan pelecehan yang mencolok juga ada di sektor pendidikan tinggi (HE). Survei UNISON terhadap anggota yang bekerja di HE mengungkapkan bahwa sekitar 20% staff melaporkan mengalami kekerasan di tempat kerja, hanya di bawah sepertiga dilaporkan dilecehkan oleh staf lain, dan sekitar sepertiga responden perempuan melaporkan beberapa bentuk pelecehan seksual (UNISON, 2012:8).

Studi yang di terbitkan dalam jurnal *Biomed Research International*, mengungkapkan bahwa tindakan maupun perilaku kasar yang terjadi di tempat kerja merupakan alasan utama ketidakpuasan karyawan. Survei yang dilakukan kepada hampir 6.000 orang terkait iklim sosial di tempat kerja memberikan hasil, ada sebanyak 75% karyawan pernah mengalami perlakuan kasar di tempat kerja, setidaknya sekali atau dua kali dalam satu tahun terakhir. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan Universitas Lund, Swedia menjelaskan bahwa ketidaksopanan dalam lingkungan kerja harus segera ditangani secara serius. Dikarenakan perilaku kasar di tempat kerja mengacu pada sesuatu yang berjalan di bawah radar atas apa yang dilarang dan melanggar norma untuk saling menghormati (Dopita Ersa, 2015).

Tidak hanya pada negara-negara Barat saja, penelitian yang dilakukan oleh AIA Vitality di beberapa negara Asia seperti Hong Kong, Malaysia, Singapura mengenai kasus *workplace bullying* juga menunjukkan hasil yang mengejutkan. AIA Vitality mensurvei lebih dari 10.000 karyawan di Hong Kong, Malaysia dan Singapura. Di Hong Kong dan Malaysia, sekitar 12 % responden melaporkan gejala depresi sekitar dua kali lipat dari proporsi di Australia, Singapura dan Inggris. Sementara itu , tingkat intimidasi di tempat kerja di Hongkong, Malaysia dan Singapura hampir 3 kali lipat, sebanyak 6,6% dari Inggris (Anonim, 2017).

Sementara dalam konteks Indonesia, *workplace bullying* juga terjadi di beberapa jenis sektor perusahaan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2013) di RSUP M. Djamil Padang, menjelaskan bahwa sebanyak 42,2% perawat mengalami *bullying* verbal. Selanjutnya terdapat penelitian yang dilakukan oleh Friska (2014) mengenai hubungan perilaku *bullying* dengan motivasi kerja perawat di RSUD Prof. Dr, Ma. Hanafiah, Sm Batusangkar, terdapat 69,4% perawat mengalami *bullying* dan 74,1% perawat mengalami penurunan motivasi kerja.

Bekerja di sektor pemerintah belum tentu menjamin akan memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan bebas dari intimidasi, begitupula bekerja di serktor swasta yang lebih dinamis juga tidak menjadi jaminan untuk memiliki lingkungan kerja yang nyaman. Di dalam organisasi tersebut dapat tercipta saling bertukar pikiran, *brain storming* yang sehat dan persaingan sportif tentu saja demi memajukan perusahaan sekaligus memajukan karir. Namun tidak bisa dipungkiri terkadang terdapat persaingan yang tidak sehat, mengintimidasi bahkan saling menjatuhkan. Hal-hal tersebut dapat mengaruh pada perilaku *bullying*. *Bullying* di



tempat kerja tidak hanya dilakukan oleh senior kepada junior atau atasan kepada bawahan, namun bisa terjadi terhadap teman yang setara tapi dianggap lemah.

Di negara Indonesia sendiri sudah terdapat Undang-undang tenaga kerja yang secara umum telah mendefinisikan hak dan kewajiban yang sama-sama dimiliki baik oleh pekerja maupun penyedia pekerjaan. Beberapa diantaranya adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 1999 tentang Pengesahan ILO Convention No.111 *Concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation* (Konvensi ILO Mengenai Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan) yang mengatur mengenai larangan untuk melakukan segala macam bentuk diskriminasi dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang mengatur mengenai berbagai macam perlindungan seperti jaminan kesehatan, sosial, dan upah. Akan tetapi, yang masih menjadi perhatian adalah belum adanya hukum maupun undang-undang di Indonesia yang secara spesifik mengatur dan menangani mengenai interaksi personal antara karyawan dengan atasannya yang cenderung mengarah kepada perilaku *bullying*. Kurangnya perlindungan yang spesifik terhadap para karyawan mengenai pelecehan verbal dan perilaku *bullying* masih sering terjadi di negara berkembang (Kaisar & Seventy, 2015:179). Peluang inilah yang menjadikan lingkungan kerja di Indonesia menjadi sasaran empuk untuk munculnya peristiwa *workplace bullying* di antara para karyawan dalam organisasi.

*Workplace bullying* (perundungan di tempat kerja) tidak hanya menimbulkan dampak negatif terhadap korban *bullying* itu secara personal, akan tetapi penelitian-penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa fenomena *bullying*

terbukti mampu memunculkan efek negatif bagi organisasi maupun saksi yang melihat peristiwa *bullying* tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan Vartia (2001) mengungkapkan bahwa efek negatif dari *workplace bullying* dapat berdampak pada saksi atau orang yang melihat tersebut. *Bullying* berkontribusi memberikan hasil yang negatif terhadap perusahaan melalui tingginya tingkat absensi karyawan serta besarnya tingkat *voluntary turnover* (omset yang menurun). Biaya yang harus ditanggung perusahaan untuk menghadapi tingginya tingkat *turnover* bisa menjadi sangat besar ketika baik dari pihak korban maupun saksi peristiwa *bullying* tersebut mengalami dampak yang negatif dan termotivasi untuk mengundurkan diri (Putra & Pujiastuti, 2015:179).

Seseorang yang menerima perilaku kasar, intimidasi yang sebenarnya bersifat *bullying* biasanya mereka menerima begitu saja, karena tidak mau mencari masalah ataupun melihat posisi siapa yang melakukan perilaku *bullying* kepada korban. Korban *bullying* tidak mampu melakukan perlawanan bahkan berdampak pada keinginan pekerja untuk *resign* (berhenti bekerja). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh University of British Columbia di Vancouver, Kanada yang men-survei 375 perawat di 41 unit rumah sakit yang menunjukkan bahwa target *bullying* cenderung akan berpikir untuk berhenti kerja (Utami, 2013).

Di dalam suatu organisasi bisnis yang bergerak di bidang jasa, komunikasi merupakan sesuatu yang penting antara seseorang dan informasi. Tidak bergantung pada jabatan, baik seorang manajer ataupun karyawan memiliki informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan. Komunikasi antar seluruh anggota di dalam suatu organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan. Dengan

adanya komunikasi yang efektif dan penyampaian yang benar maka setiap anggota organisasi dapat menerima informasi yang diberikan. Komunikasi yang benar memberikan keuntungan bagi organisasi tetapi komunikasi yang salah memberikan kerugian bagi organisasi. Komunikasi diperlukan oleh seluruh anggota dalam organisasi, tidak hanya atasan dengan bawahan tetapi antar rekan kerja juga dibutuhkan. Komunikasi antara atasan dengan bawahan diperlukan untuk pemberian tugas dan pengawasan, tetapi komunikasi antar rekan kerja diperlukan untuk melakukan koordinasi dalam melakukan pekerjaan sehingga tidak menyulitkan antar rekan kerja yang lain.

Menurut, Joseph A. Devito (2007:5), komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara dua orang yang telah menjalin hubungan, orang yang dengan satu cara “terhubung”. Komunikasi interpersonal juga merupakan proses pertukaran informasi di antara seseorang dengan paling kurang dengan seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Dengan bertambahnya orang yang terlibat dalam komunikasi, menjadi bertambahlah persepsi orang dalam kejadian komunikasi sehingga bertambah komplekslah komunikasi tersebut. Komunikasi Interpersonal adalah membentuk hubungan dengan orang lain (Muhammad, 2010: 159).

Komunikasi memang sangatlah penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi yang lain. Fenomena *workplace bullying* dapat dilihat dari bagaimana komunikasi interpersonal yang dibangun baik antara atasan dengan karyawan, bawahan, maupun karyawan yang lain. Penelitian ini selain ingin melihat bagaimana mekanisme dan pola komunikasi interpersonal di dalam sebuah

organisasi bisnis jasa baik dari atasan ke bawahan, dan antar karyawan, juga ingin melihat faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *bullying* di dalam suatu organisasi bisnis jasa.

## **1.2 Rumusan Masalah**

*Bullying* di tempat kerja sangat merugikan karyawan dan organisasi, dalam kajian meta analitik terhadap berbagai negara. *Bullying* di tempat kerja adalah masalah utama yang membuat kehidupan pekerja menjadi tidak nyaman dan *bullying* merupakan perbuatan yang tidak dapat ditolerir. *Bullying* di tempat kerja terjadi antara sesama dewasa profesional yang dapat dikatakan bukan anak-anak lagi dimana pekerja sudah dapat membuat serta mengambil keputusan di dalam setiap hal. *Bullying* dapat menyebabkan stres yang buruk dan stres terkait pekerjaan, hal itu mempengaruhi moral dan merupakan penyebab kesengsaraan yang tidak terhitung jumlahnya bagi pekerja. *Bullying* di tempat kerja bisa menjadi masalah tersembunyi namun bisa diterima atau didorong oleh budaya organisasi.

*Bullying* menghambat motivasi kerja, komitmen organisasi, kehadiran dan perencanaan karir. Komunikasi di dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam menyampaikan sebuah informasi bahkan dalam membangun hubungan baik atasan dengan bawahan ataupun sebaliknya dan juga antar karyawan. Fenomena *workplace bullying* dapat dilihat dari bagaimana komunikasi interpersonal yang dibangun baik antara atasan dengan karyawan, bawahan, maupun karyawan yang lain.

Berangkat dari penjelasan di atas maka permasalahan yang akan peneliti bahas adalah bagaimana mekanisme dan pola komunikasi interpersonal di dalam sebuah organisasi bisnis jasa baik dari atasan ke bawahan, dan antar karyawan, serta faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *bullying* di dalam suatu organisasi bisnis jasa.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Menjelaskan mekanisme komunikasi *bullying* pada level interpersonal di dalam sebuah organisasi bisnis jasa.

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

#### **1.4.1 Signifikansi Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan ilmiah mengenai *workplace bullying* yang terjadi di dalam sebuah organisasi bisnis yang bergerak di bidang jasa, khususnya dalam bahasan mengenai komunikasi interpersonal di dalam sebuah organisasi.

#### **1.4.2 Signifikansi Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan deskripsi dan gambaran mengenai bentuk komunikasi *workplace bullying* yang terjadi antara atasan dengan bawahan, karyawan dengan karyawan maupun sebaliknya di dalam sebuah organisasi bisnis yang bergerak di bidang jasa. Besar harapan penelitian ini dapat menjadi referensi pembaca,

khususnya bagi karyawan dan perusahaan agar mampu mengelola komunikasi di dalam organisasi.

### **1.4.3 Signifikansi Sosial**

Secara sosial, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi informasi kepada masyarakat Indonesia, agar perilaku *workplace bullying* dapat berkurang.

## **1.5 Kerangka Pemikiran**

### **1.5.1 State of The Art**

Penelitian tentang *workplace bullying* sudah banyak dilakukan di negara-negara Barat dan Asia oleh beberapa lembaga penelitian. Saat ini kita jumpai kasus-kasus *bullying* yang kian hari kian bertambah jumlahnya, di Indonesia sendiri belum menunjukkan data yang jelas dan terinci mengenai kasus *workplace bullying* tidak seperti di beberapa negara Barat dan Asia yang mudah kita temui datanya. Karena itu, *workplace bullying* menjadi hal yang menarik untuk di teliti dan untuk lebih mengetahui faktor-faktor dominan yang menyebabkan *bullying* maka perlu dijadikan sebagai bahan penelitian.

Terkait dengan penelitian ini, terlebih dahulu Lilik Hidayati melakukan penelitian pada tahun 2016 mengenai "*Pembulian di Tempat Kerja dalam Konteks Asia*". Penelitian tersebut bertujuan untuk menyajikan analisa terkait dengan pembulian di tempat kerja dalam konteks Asia serta untuk mengetahui faktor penyebab yang dominan di negara Asia. Penelitian yang dilakukan disajikan dengan menggunakan metode kajian

pustaka yang dianalisa dari jurnal-jurnal terkait pembulian di tempat kerja di negara Barat dan Asia dalam jangka waktu tahun 2000 hingga 2016. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter dan hirarkis, iklim kerja yang menunjang stress, serta budaya individu dan organisasi (ras, etnis, agama, budaya kolektivisme, dan senioritas) menjadi faktor dominan penyebab pembulian di tempat kerja dalam konteks Asia. Terdapat kesamaan dalam penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu dalam konteks *workplace bullying*, tetapi metode yang digunakan berbeda. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam penelitian yang akan dilakukan terkait dengan kajian teoritis mengenai faktor dominan penyebab pembulian.

Penelitian kedua adalah "*Understanding Workplace bullying Phenomenon Through its Concept : A Literature Review*" yang dilakukan oleh Teodora Chirila & Ticu Constantin pada tahun 2013, dimana penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka yang dianalisa dari jurnal-jurnal terkait pembulian di tempat kerja di negara Eropa, Amerika dan Asia. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana fenomena *bullying* yang terjadi di tempat kerja, mendefinisikan konseptualisasi *bullying* di tempat kerja. Hasil dari penelitian ini adalah menjelaskan mengenai ciri-ciri umum intimidasi dan menjelaskan intimidasi sebagai fenomena interpersonal yang muncul di antara dua individu dan kelompok, serta merupakan intensiolitas tindakan negatif. Penelitian yang telah dilakukan

tersebut dapat memberikan kontribusi mengenai konsep *bullying* di tempat kerja dari beberapa tokoh.

Kemudian penelitian ketiga dengan judul “*Bullying : Harmful and Hidden Behaviour in Organization*” oleh peneliti berasal dari Istanbul Commerce University, Turkey Ahu Tugba Karabulut pada tahun 2016. Penelitian dengan metode kajian pustaka ini memiliki tujuan untuk menguji konsep, jenis, alasan, metode, konsekuensi dan solusi dari intimidasi dan mengusulkan model *bullying* secara komprehensif dalam sebuah organisasi. Dari penelitian ini memberikan hasil bahwa perilaku *bullying* merugikan perusahaan dari segi penurunan omset, selain itu juga menyebabkan masalah kesehatan yang parah bagi korban, seperti depresi. *Bullying* di tempat kerja juga menyebabkan terjadinya pensiun dini, jumlah ketidakhadiran yang tinggi dan jumlah karyawan yang resign meningkat. Praktisi HR didalam sebuah perusahaan harus memiliki strategi dalam menghadapi kasus *bullying* pada karyawan, memberikan pelatihan interpersonal, manajemen stress dan resolusi konflik. Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya dengan mengambil konsep dan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan.

Selanjutnya penelitian keempat yang dilakukan oleh tiga orang peneliti M. Sandy Hershcovis, Tara C. Reich, Karen Niven tahun 2015, masing-masing berasal dari universitas yang berbeda. Penelitian tersebut berjudul “*Workplace bullying: Causes, Consequences, and Intervention Strategies Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc*”, yang



memiliki tujuan untuk memeriksa kunci dan konsekuensi dari *bullying* di tempat kerja berdasarkan kategori; (a) karakteristik pelaku teristik, (b) karakteristik sasaran, dan (c) karakteristik situasional. Peneliti kemudian akan mendiskusikan rekomendasi yang bertujuan untuk membantu organisasi dan individu mencegah dan mengatasi *bullying* di tempat kerja. Penelitian di dalam jurnal ini menggunakan beberapa metode dari ketiga penulis. Sandy Hershcovis melakukan penelitian psikologi agregasi di tempat kerja dengan melakukan pengamatan terhadap lingkungan kerja dalam hal pengawasan kasar, ketidakmampuan karyawan ditempat kerja, pengganggu di tempat kerja, pelecehan seksual dan kesejahteraan pekerja. Sedangkan Tara Reich menggunakan metode pengamatan terhadap reaksi karyawan terhadap penganiayaan yang ia saksikan. Selanjutnya Karen Niven berfokus pada regulasi emosi dan agresi di tempat kerja, dan menggunakan berbagai metode, termasuk studi diary, analisis jejaring sosial, dan eksperimen lapangan.

Hasil dari penelitian ketiga peneliti tersebut adalah korban *bullying* memiliki tingkat kemarahan dan kecemasan yang lebih tinggi, cenderung memiliki efektivitas negatif lebih yang lebih tinggi, dan cenderung menjadi lebih tidak menyenangkan dibandingkan dengan orang yang tidak menjadi korban *bullying*. Ditemukannya konflik peran, ambiguitas peran, otonomi rendah, dan kendala kerja yang tinggi lebih tinggi di antara target daripada target penyerangan di tempat kerja. Gaya kepemimpinan telah muncul sebagai faktor situasional, ketidakadilan ditempat kerja merupakan

prediktor utama perilaku agresif di tempat kerja. Penelitian berdasarkan eksperimen lapangan menunjukkan, 9,7% karyawan di Skandinavia mengalami intimidasi di tempat kerja, dan 15,7% terjadi di negara-negara Eropa lainnya, dan hampir 26% terjadi intimidasi di tempat kerja di negara-negara non-Eropa (terutama Amerika Utara).

Beberapa penelitian di atas mengenai *workplace bullying* secara garis besar dapat memberikan kontribusi kajian teoritis mengenai komunikasi interpersonal yang terjadi dalam *bullying* di tempat kerja. Selain itu juga memberikan konsep-konsep mengenai definisi *workplace bullying*, faktor penyebab dan dampak dalam *bullying* di tempat kerja. Kajian *workplace bullying* dalam taraf komunikasi interpersonal belum banyak dilakukan penelitian terkhususnya di Indonesia, untuk itu penelitian yang dilakukan akan berbeda dari penelitian sebelumnya, yaitu terkait dengan menjelaskan pola komunikasi *bullying* yang terjadi di organisasi bisnis jasa pada level interpersonal, dan faktor-faktor penyebab *bullying* dalam konteks organisasi bisnis jasa.

### **1.5.2 Paradigma Penelitian**

Paradigma sebagai “*basic belief sistem or worldview that guides the investigator, not only in choises of method but in ontologically and epistemologically fundamental ways*”. Paradigma memiliki implikasi metodologis, sehingga dalam uraian tentang tipe penelitian, metode penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data,

dan penjelasan tentang kriteria kualitas penelitian harus merefleksikan paradigmanya (Denzin & Lincoln, 1994: 105).

Paradigma menawarkan cara pandang umum mengenai komunikasi antarmanusia, sementara teori merupakan penjelasan yang lebih spesifik terhadap aspek tertentu dari perilaku komunikasi. Paradigma adalah suatu cara pandang untuk memahami kompleksitas dunia nyata. Menurut Patton, paradigma tertanam kuat dalam sosialisasi para penganut dan praktisinya. Paradigma menunjukkan pada mereka apa yang penting, absah, dan masuk akal. Paradigma juga bersifat normatif, menunjukkan kepada praktisinya apa yang harus dilakukan tanpa perlu melakukan pertimbangan eksistensial atau epistemologis yang panjang (Patton dalam Mulyana, 2003: 9).

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif (konstruktivisme). Paradigma interpretif ialah paradigma yang hampir merupakan antitesis dari paham yang meletakkan pengalaman dan objektivitas dalam menemukan suatu realitas atau ilmu pengetahuan. Paradigma ini memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap *social meaningful action* melalui pengamatan langsung dan terperinci terhadap pelaku sosial yang bersangkutan menciptakan dan memelihara atau mengelola dunia sosial mereka (Hidayat, 2003:3).

### **1.5.3 Konflik Interpersonal dalam Organisasi**

Dalam menjalin hubungan dan kerjasama dengan orang lain seringkali terjadi ketidakserasian yang dipicu oleh berbagai hal. Konflik adalah salah satu bentuk ketidakserasian yang timbul saat melakukan hubungan dengan

orang lain. Secara umum konflik biasanya terjadi karena adanya beberapa perbedaan persepsi atau ketidaksamaan alur pikir antara kedua belah pihak saat terlibat dalam hubungan interpersonal.

Konflik interpersonal sering terjadi dimana saja, terutama di dalam sebuah organisasi dan perusahaan. Menurut Spector dan Jex's (1998) banyak penyebab mengapa konflik interpersonal terjadi di tempat kerja. Konflik antarpribadi atau sosial konflik adalah konflik antara orang-orang yang terlibat dalam proyek atau berbagai kelompok kepentingan. Menurut Wood et al. (2003) dalam Beheshtifar dan Zare (2013) konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi antara dua atau lebih individu yang bekerja sama dalam kelompok atau tim.

Spector dan Jex's (1998: 365) dalam Kisamore et al. (2010) berpendapat bahwa konflik interpersonal adalah permusuhan dan perselisihan sampai dengan kekerasan fisik dengan intensitas rendah. Menurut Elsayed dan Elkhoully (1996) dalam Beheshtifar dan Zare (2013) konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi antara dua atau lebih individu. Banyak perbedaan individu menimbulkan konflik interpersonal, termasuk kepribadian, budaya, sikap, nilai-nilai, persepsi, dan perbedaan lainnya. Kellermann (1996) dalam Bao (2016) percaya bahwa konflik interpersonal dapat dijelaskan sebagai bentrokan antara dua individu yang enggan atau tidak mampu memenuhi harapan satu sama lain. Konflik interpersonal mengacu pada representasi dari ketidakcocokan, perbedaan pendapat, atau perbedaan antara dua atau lebih individu yang berinteraksi.

Berkaitan dengan konflik, komunikasi memiliki berbagai peran: (1) sebagai penjernih masalah di dalam hubungan yang tidak beres; (2) sebagai tempat mewujudkan konflik; dan (3) sebagai sesuatu yang netral. Dengan kata lain, tindakan seseorang di dalam berkomunikasi sering mengakibatkan timbulnya konflik. Selain itu, tindakan komunikasi juga merupakan pantulan dari adanya konflik serta usaha penanganannya (Chandra, 1992: 53).

Kemudian, konflik memiliki banyak sekali makna atau definisi. Hal ini disebabkan karena banyaknya sudut pandang dan penafsiran yang berbeda-beda. Menurut Liliweri (2005: 249-250) yang dimaksud dengan konflik secara umum adalah:

1. Hubungan pertentangan antara dua pihak atau lebih yang memiliki atau merasa memiliki, sasaran-sasaran tertentu namun diliputi pemikiran, perasaan, atau perbuatan yang tidak sejalan.
2. Bentuk pertentangan yang bersifat fungsional, karena pertentangan semacam itu mendukung tujuan kelompok dan membaharui tampilan, namun disfungsional karena menghilangkan tampilan kelompok.
3. Bentuk pertentangan alamiah yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, karena mereka yang terlibat memiliki perbedaan sikap, kepercayaan, nilai atau kebutuhan.
4. Suatu bentuk perlawanan yang melibatkan dua pihak secara antagonis.

5. Proses mendapatkan monopoli ganjaran, kekuasaan, pemilikan, dengan menyingkirkan atau melemahkan para pesaing.

Secara umum, konflik dapat terjadi karena berbagai macam sebab atau sumber, diantaranya:

- 1. Konflik Nilai**

Kebanyakan konflik terjadi karena perbedaan nilai. Nilai merupakan sesuatu yang menjadi dasar, pedoman, tempat setiap manusia menggantungkan pikiran, perasaan, dan tindakan seseorang.

- 2. Kurangnya Komunikasi**

Konflik ini terjadi karena dua pihak kurang berkomunikasi. Kegagalan berkomunikasi karena dua pihak tidak menyampaikan pikiran, perasaan, dan tindakan sehingga membuka jarak perbedaan informasi diantara mereka yang dapat menyebabkan konflik.

- 3. Kepemimpinan yang Kurang Efektif atau Pengambilan Keputusan yang Tidak Adil**

Jenis konflik ini terjadi pada organisasi atau kehidupan bersama dalam komunitas dan masyarakat.

- 4. Ketidacocokan Peran**

Konflik ini bisa terjadi di mana dan kapan saja, asal dalam sebuah organisasi. Ketidacocokan peran itu terjadi karena dua pihak secara sangat berbeda mempersepsikan peran mereka masing-masing.

## **5. Produktivitas Rendah**

Konflik ini sering terjadi karena output dan outcome dari dua pihak atau lebih yang bekerja sama tidak atau kurang mendapat keuntungan.

## **6. Perubahan Keseimbangan**

Konflik ini terjadi karena perubahan keseimbangan yang dialami oleh dua pihak atau lebih.

## **7. Konflik yang Belum Terpecahkan**

Konflik ini terjadi karena ada konflik diantara dua pihak yang sebelumnya tidak dapat diselesaikan (Liliweri, 2005: 261-263).

Semua konflik memiliki kesamaan, baik yang terjadi di keluarga, sekolah, lingkungan agama, atau lingkungan bisnis. Indikator adanya kehadiran konflik adalah terdapatnya unsur-unsur di bawah ini (Chandra, 1992: 30):

1. Adanya ketegangan yang diekspresikan.
2. Adanya sasaran/tujuan atau pemenuhan kebutuhan yang dilihat berbeda, yang dirasa berbeda, atau yang sesungguhnya bertentangan.
3. Kecilnya kemungkinan untuk pemenuhan kebutuhan yang dirasakan.
4. Adanya kemungkinan bahwa masing-masing pihak dapat menghalangi pihak lain dalam mencapai tujuannya.
5. Adanya saling ketergantungan

Di dalam sebuah organisasi tentunya ada konflik-konflik yang muncul terutama dalam hubungan interpersonal. Setiap karyawan di dalam sebuah organisasi perusahaan memiliki peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Konflik interpersonal di dalam organisasi dapat terjadi kapan saja, dan penjelasan mengenai konflik ini akan membantu peneliti dalam menjelaskan konflik yang timbul di dalam sebuah organisasi sehingga muncul dan terjadinya perilaku *bullying* baik secara verbal maupun non-verbal.

#### **1.5.4 Workplace bullying**

Pembulian di tempat kerja dapat didefinisikan sebagai perilaku negatif dalam lingkup kerja yang dilakukan secara persisten dalam rentang waktu yang panjang dan bertujuan untuk menyakiti pihak lain secara fisik maupun psikologis. Pernyataan tersebut didukung oleh Cowan yang menyatakan bahwa pembulian seringkali merupakan kombinasi dari perilaku negatif yang dilakukan secara persisten (Cowan, 2005:283). Pembulian di tempat kerja juga didefinisikan sebagai perilaku negatif yang menyakitkan dan dilakukan secara berulang atau perilaku (fisik, verbal, atau intimidasi psikologis) yang meliputi kritik dan hinaan untuk memberikan efek takut, distress, atau menyakiti individu lain, yang juga mengacu pada proses interpersonal dimana salah satu individu akan terpojok pada situasi yang tidak berdaya setelah menjadi target dari perilaku negatif yang tersembunyi dan sistematis (Arenas, 2015:1-10).



Secara spesifik, pembulian di tempat kerja bisa didefinisikan sebagai kekerasan di lingkungan kerja, yang meliputi kekerasan verbal, ancaman, pengucilan, penghinaan, pemberian kritik pedas, mengolok-olok, menghilangkan peluang, menyindir, menjadi jahat, menutupi informasi dan mencampuri kepentingan pribadi (Yun, 2014:219-225). Pembulian tidak hanya terbatas pada kekerasan verbal atau non-verbal, namun perilaku tidak adil dan diskriminasi juga dikategorikan sebagai perilaku pembulian.

Contoh perilaku *bullying* antara lain mengejek, menyebarkan rumor, menghasut, mengucilkan dan menakut-nakuti (intimidasi), mengancam dan menindas, memalak atau menyerang secara fisik (mendorong, menampar atau memukul). Sebagian orang mungkin menganggap adalah hal yang normal ketika atasan memarahi bawahan sedangkan kesalahan yang terjadi mungkin tidaklah mutlak kesalahan bawahan tersebut. Atasan yang terbiasa marah-marah agar pekerjaan diselesaikan bawahan dapat saja menganggap perilaku marah-marah tersebut ditujukan untuk memotivasi bawahan. Memaki bawahan bahkan didepan orang banyak di anggap lumrah karena memang salah bawahan padahal perilaku negatif yang dianggap sepele jika dilakukan berulang-ulang dapat menimbulkan dampak yang serius. Rayner dan Hoel ( 1997 ) mengelompokkan perilaku *bullying* ditempat kerja dalam beberapa kelompok :

- Ancaman pada status profesional (seperti mempermalukan di depan publik, menyalahkan karena kurangnya usaha);

- Ancaman pada pribadi (seperti memberi nama ledakan, menghina, mengintimidasi dan merendahkan seseorang karena usianya);
- Mengisolasi (misalnya mencegah pegawai mengakses kesempatan, mengisolasi secara fisik dan sosial dan menahan informasi);
- Beban kerja yang berlebihan (tekanan yang terus menerus, batas waktu yang tidak mungkin terpenuhi dan disrupsi yang tidak perlu).

Pembulian di tempat kerja diklasifikasikan ke dalam dua kategori, pembulian terkait personal (*person-related bullying*) dan pembulian terkait pekerjaan (*work-related bullying*) yang keduanya terjadi baik secara tertutup ataupun terbuka (Cowan, 2005: 290). Pembulian terkait personal bisa berupa perilaku menyebarkan rumor, kekerasan verbal, kritik yang berkepanjangan, tuduhan palsu, dan isolasi sosial. Sedangkan, pembulian terkait pekerjaan bisa berupa perilaku memonitor pekerjaan secara berlebihan, beban kerja yang tidak teratur, dan memberikan penilaian yang salah terhadap pekerjaan (Ciby, M., Raya, R. B, 2014 : 69-81).

*Workplace bullying* juga diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, pertama pembulian kebawah (*downwards bullying*) yang dilakukan oleh manajer kepada bawahan. Kedua pembulian horisontal (*horizontal bullying*) yang dilakukan oleh seorang atau lebih rekan kerja pada posisi atau jabatan yang sama. Ketiga, pembulian ke atas (*upward bullying*), dimana bawahan melakukan pembulian pada individu dengan posisi manajeirial yang lebih tinggi. Nkomo di dalam jurnal Lilik Hidayati (2016:135) mengkategorikan definisi pembulian di tempat kerja sebagai berikut :

- Gender atau ras, menunjukkan perilaku yang berbeda dan tidak adil berdasarkan ras dan atau gender.
- *In group* atau *out group*, perilaku yang tidak konsisten dan tidak adil karena status jabatan, keyakinan budaya, orientasi seksual, atau karena individu tersebut merupakan anggota kelompok tertentu.
- Agama, perilaku yang tidak adil berdasarkan keyakinan agama dan afiliasi.
- Pendidikan versus jabatan, perilaku yang tidak adil yang merendahkan pendidikan pihak lain dan pengalaman yang diperoleh dari organisasi atau institusi lain namun mendukung pihak yang memiliki masa kerja lebih lama dalam satu organisasi atau institusi.

Berdasarkan pada beberapa definisi tersebut, pembulian di tempat kerja meliputi tiga aspek utama, yaitu perilaku yang berulang, muncul dalam rentang waktu yang sering, dan terjadi dalam lingkup kerja dimana terdapat ketidakseimbangan kekuatan antar personal. Sehingga bisa disimpulkan bahwa pembulian di tempat kerja merupakan perilaku negatif yang terjadi secara berkelanjutan dalam lingkup kerja dengan tujuan menyakiti pihak lain secara fisik atau psikologis karena adanya ketidakseimbangan kekuatan antar personal baik korban ataupun pelaku.

Pada penelitian ini kajian mengenai *workplace bullying* menjadi referensi utama dalam menjelaskan komunikasi interpersonal yang terjadi pada tiga kategori *bullying* di tempat kerja baik dari atasan kebawahan, sesama karyawan maupun bawahan kepada atasan. Bahasan ini juga dapat

menjelaskan mengenai definisi *workplace bullying* dalam penelitian yang akan dilakukan .

#### **1.5.4.1 Pelaku *Bullying***

Pelaku pembulian pada umumnya memiliki kekuasaan dan tanggung jawab secara legal untuk mengelola dan mengakses pekerjaan, serta memberikan umpan balik pada target. Biasanya pelaku pembulian cenderung memiliki banyak dukungan daripada target pembulian, misalnya seperti posisi superior dalam hirarki organisasi serta hubungan informal dengan pemangku kekuasaan dalam organisasi (Cowan dalam Jurnal Lilik Hidayati, 2016: 135-136). Pelaku memanfaatkan kekuasaan yang dimiliki untuk menindas, menakuti, atau mengintimidasi individu, dan seringkali mereka membuat target memiliki perasaan takut, tidak berdaya, tidak mampu dan malu.

Tanpa disadari tingkat pendidikan dan ketrampilan kerja juga menjadi salah satu faktor penyebab pembulian di tempat kerja. Karyawan dengan tingkat pendidikan dan ketrampilan yang lebih tinggi cenderung lebih menentang adanya pembulian di tempat kerja daripada karyawan dengan tingkat pendidikan dan ketrampilan yang lebih rendah (Nkomo, S.M & Motsei, N, 2016: 62).

Beberapa studi juga mengklasifikasikan karakter pelaku pembulian ke dalam beberapa kategori. Klasifikasi tersebut antara lain sering menyebarkan gossip dan rumor tentang target, menyembunyikan informasi yang berdampak pada kinerja target, dan secara berkepanjangan tidak

menghargai kinerja target meskipun telah dilakukan dengan sangat baik (Rouse, L.P et al, 2016:1-7). Sedangkan, Namie mengklasifikasikan karakter pelaku pembulian menjadi empat kategori, antara lain (Namie dalam Jurnal Lilik Hidayati, 2016:136) :

1. *The Screaming Mimi*, pelaku selalu mengontrol emosi pihak lain dengan menunjukkan ekspresi marah (berteriak, membentak, memaki, dan melempar benda ke lantai).
2. *The Constant Critic*, pelaku secara konstan dan berkepanjangan mengkritisi pihak lain dengan cara yang menghina (mengomel, memanggil nama, menggurui target, serta selalu mengingatkan target tentang kekurangannya).
3. *The Two-Headed Snake*, pelaku cenderung memiliki prestasi yang tinggi dalam organisasi namun juga menikmati perilaku memanipulasi pihak dengan posisi yang lebih rendah antara lain dengan menyebar rumor dan memberikan pekerjaan yang tidak berarti.
4. *The Gatekeeper*, pelaku terobsesi dengan kontrol, menghukum karyawan melalui penolakan dan pengucilan dengan perilaku mendiamkan, serta mengalokasikan waktu, uang, bahkan mengumpulkan bukti untuk memperjelas kesalahan pihak lain.

#### **1.5.4.2 Target *Bullying***

Target pembulian atau yang bisa dikatakan sebagai korban merupakan individu yang menerima perlakuan negatif dari perilaku pembulian di tempat kerja secara terus-menerus. Mereka cenderung tidak memiliki daya

untuk melawan pembulian di tempat kerja sehingga perilaku tersebut sering berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Ketidakberdayaan yang diekspresikan oleh target merupakan dampak dari ketidakseimbangan kekuasaan yang terlihat dari hirarki organisasi dan juga berdampak pada kelelahan emosional.

Korban pembulian di tempat kerja pada umumnya merupakan pihak yang memiliki kekuasaan atau posisi sosial yang lebih rendah. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan target memiliki posisi kerja yang lebih tinggi, namun memiliki kekuasaan sosial yang lebih rendah dari pelaku. Target pembulian di tempat kerja umumnya menunjukkan dampak yang serupa. Secara signifikan, target pembulian di tempat kerja mengalami tingkat tekanan yang lebih tinggi dengan kesejahteraan emosi yang lebih rendah, sering mangkir kerja, memiliki kepuasan kerja yang menurun, serta menurunnya motivasi kerja. Mereka cenderung merasa diejek dihadapan karyawan lain, dibohongi tentang banyak hal, merasa selalu diawasi, tidak mampu fokus pada pekerjaan, kehilangan kepercayaan diri dan kecemasan yang berlebihan (Yahaya, A. Et al, 2012: 18). Jika pembulian di tempat kerja meningkat, dapat berdampak pada situasi yang sangat memicu stress dan tidak terkendali, atau menjadi masalah kesehatan bagi target (Akella, D, 2016: 1-10).

### **1.5.5 Teori Manajemen Keselarasan Makna**

Teori Manajemen Makna Terkoordinasi merupakan teori yang dikembangkan oleh W. Barnett Pearce dan Vernon Cronen yang membahas bahwa manusia sebagai seorang aktor yang berusaha untuk bagaimana mencapai koordinasi dan memaknai atau menginterpretasi sebuah pesan yang ada pada orang lain. Teori ini juga menyebutkan adanya sebuah aturan yang disepakati bersama untuk nantinya diinterpretasikan dan aturan tersebut dijalani dalam sebuah bentuk komunikasi, dimana makna dan koordinasi dilakukan didalamnya. Seseorang mungkin saja dapat bertentangan terkait makna yang berbeda dalam penafsirannya dan oleh karenanya komunikasi untuk membuat suatu kesepakatan menjadi bagian penting untuk memiliki persamaan makna. (West & Turner, 2010: 93).

Teori yang dikenal dengan CMM ini dianggap sebagai sebuah pendekatan komprehensif terhadap interaksi sosial yang memaknai tata cara kompleks dari tindakan dan makna yang selaras dalam komunikasi. Teori ini termasuk salah satu teori yang berorientasi pada hubungan, perputaran dan bagaimana seseorang berusaha memaknai perilaku dan pesan dari orang lain. Teori ini sangat membantu penelitian dalam melihat sebuah proses pemaknaan dan tindakan. (Littlejohn & Foss, 2009: 255).

#### **1.5.5.1 Asumsi**

Teori Manajemen Makna Terkoordinasi berfokus pada diri sendiri dan hubungannya bersama orang lain. Teori ini memiliki tiga asumsi yakni asumsi pertama, manusia hidup dalam berkomunikasi. Asumsi pertama ini

menekankan bahwa sebuah komunikasi menjadi hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Ketika seseorang bertemu dengan orang lain, maka proses komunikasi selalu berbeda dan menciptakan suatu realitas atau pemahaman akan sikap yang berbeda juga. Situasi sosial yang terjadi dalam kehidupan manusia dianggap terjadi karena adanya proses komunikasi didalamnya. Seperti halnya di dalam sebuah organisasi, komunikasi yang dilakukan baik antara atasan, bawahan maupun sesama karyawan akan berbeda.

Asumsi kedua adalah manusia saling menciptakan realitas sosial. Pearce (dalam West & Turner, 2013: 116) menyebutkan bahwa lebih penting untuk menanyakan mengenai “apa yang kita ciptakan” dibandingkan dengan “apa yang kamu maksud”. Hal yang dimaksud ini adalah manusia memiliki sebuah kepercayaan untuk menciptakan realitas sosial dalam sebuah proses komunikasi. Realitas sosial merupakan pandangan seseorang mengenai bagaimana makna dan tindakan sesuai dengan interaksi antar pribadinya. Ketika seseorang berkomunikasi dengan orang lain, maka ada pengalaman yang dibawanya dan pada akhirnya hubungan komunikasi membentuk suatu realitas yang baru.

Selanjutnya asumsi ketiga adalah transaksi informasi bergantung kepada makna pribadi dan antar pribadi. Makna pribadi merupakan makna yang dicapai oleh seseorang pada saat mereka melakukan komunikasi dengan orang lain sambil membawa pengalamannya ke dalam proses interaksi. Makna pribadi ini membantu seseorang untuk tidak hanya



menemukan informasi mengenai diri sendiri melainkan juga membantu untuk menemukan informasi terkait orang lain. Adapun makna antar pribadi merupakan kesepakatan antar kedua pihak untuk memaknai sebuah pesan atau informasi satu sama lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seseorang dan orang lain harus berusaha untuk sering berkomunikasi memaknai pesan atau informasi untuk menciptakan interpretasi yang sama. Hal ini menjadi sedikit sulit karena adanya simbol pesan yang terkadang tidak dikomunikasikan, namun dengan dapat diberlakukannya komunikasi yang intens dan makna yang sama, maka sebuah aturan pribadi dapat berubah menjadi aturan standar dalam membina hubungan. (West & Turner, 2013: 117-118).

#### **1.5.5.2 Hierarki dari Makna yang Terorganisasi**

Dalam Teori Manajemen Makna Terkoordinasi, manusia dianggap melakukan organisasi sebuah makna secara bertingkat dengan berusaha saling memahami satu sama lain pesan apa yang sesungguhnya disampaikan. Pearce dan Cronen (dalam West & Turner, 2013: 118-122) menjelaskan adanya 6 tingkat atau hierarki sebuah makna yakni :

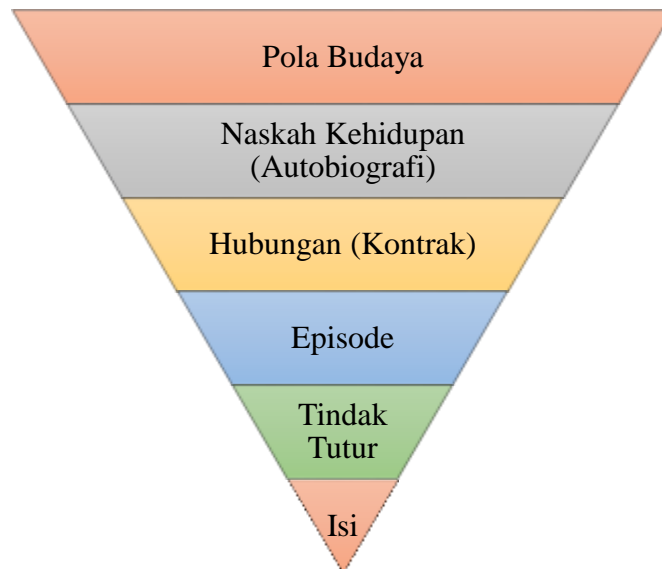


Diagram 1.5.1 Hierarki Makna

### **1. Isi**

Isi merupakan cara seseorang dalam menafsirkan sebuah makna dan mencoba mengartikan simbol-simbol kedalam bagian yang terpisah atau menyatu. Secara sederhana, isi merupakan bahan materi untuk nantinya dimaknai oleh seseorang dalam berkomunikasi.

Di dalam penelitian yang akan dilakukan, konteks Isi akan membantu peneliti dalam mengartikan sebuah makna ketika responden berkomunikasi.

### **2. Tindak Tutur**

Tindak tutur merupakan cara seseorang dalam berkomunikasi misalnya bertanya, memberikan sebuah pujian dan mengancam,. Sehingga dapat dikatakan tindak tutur seperti sebuah respons terhadap apa yang dikatakan atau dilakukan orang lain. Oleh karenanya, dalam berkomunikasi untuk menciptakan sebuah hubungan yang baik, maka tindak tutur perlu menjadi

perhatian karena pemaknaan dalam setiap orang berbeda dan hal ini bertujuan untuk menghindari adanya kesalahan interpretasi.

Tindak tutur nantinya akan digunakan peneliti dalam mengartikan serta menyimpulkan perkataan-perkataan yang menyiratkan *bullying* secara verbal, selain itu juga untuk mengetahui bentuk-bentuk dalam komunikasi *bullying*.

### **3. Episode**

Episode merupakan rutinitas atau kegiatan komunikasi yang dilakukan dari awal, pertengahan hingga akhir dan dapat membantu peneliti untuk menjelaskan bagaimana tindakan, sikap orang lain melalui kegiatan komunikasi yang dilakukan. Pearce (dalam West & Turner, 2013: 120) menyatakan bahwa sebuah episode menjadi hal yang tidak pasti karena setiap episode yang dimiliki seseorang memiliki perbedaan makna dan episode-episode yang terjadi begitu beragam ketika bertemu dengan orang yang sama ataupun berbeda.

### **4. Hubungan**

Hubungan merupakan kesepakatan dan pengertian antara dua orang yang menyadari batasan dalam mencari makna dimana sebuah hubungan itu berada. Hubungan dapat dilihat pula seperti sebuah kontrak yang di masa depan, hubungan tersebut dapat bersifat baik ataupun tidak. Hubungan menciptakan adanya perbedaan baik antara atasan dan bawahan, rekan kerja, pasangan, sehingga memiliki makna berbeda ketika seseorang melakukan komunikasi. Disini peneliti juga ingin melihat hubungan yang

dijalin baik antara atasan dengan bawahan, rekan kerja, dan sebaliknya bawahan dengan atasan.

## **5. Naskah Kehidupan**

Naskah kehidupan merupakan kelompok-kelompok episode baik masa lalu atau masa kini yang menciptakan suatu sistem makna yang dapat dikelola bersama dengan orang lain. Hal ini berarti bahwa cara berkomunikasi seseorang dan membina hubungan bersama orang lain, bergantung pada bagaimana cara seseorang memaknai episode yang telah terjadi dan akan menentukan bagaimana sikap dan komunikasinya bersama orang lain untuk episode berikutnya.

## **6. Pola Budaya**

Pola budaya merupakan gambaran mengenai sebuah dunia dan bagaimana hubungan seseorang dengan hal tersebut. Hal ini berarti hubungan seseorang bersama orang lain bergantung pada bagaimana cara mereka memaknai dunia dan hal tersebut terkait dengan budaya apa yang terbentuk sehingga hal tersebut menjadi pengalaman pada saat seseorang berkomunikasi dan berhubungan. Dalam konteks ini, peneliti nantinya akan melihat budaya yang seperti apa yang dapat menciptakan adanya *workplace bullying* di dalam sebuah organisasi bisnis jasa.

### **1.5.5.3 Koordinasi Makna**

Koordinasi makna merupakan usaha dari dua orang atau lebih untuk mengartikan sebuah pesan yang berurutan dalam percakapan mereka. Pada saat melakukan percakapan, koordinasi dapat saja tercapai, tidak tercapai

atau tercapai namun dalam tingkatan tertentu. Hal ini berarti bahwa dalam memaknai sebuah pesan atau informasi dari orang lain, maka seseorang perlu menjadi pembicara atau komunikator yang baik, membuat suatu kisah yang berkaitan sehingga ketika tujuan tercapai dan kebutuhan dirasa sama, maka koordinasi sudah dikatakan baik.

Pearce (dalam West & Turner, 2013: 122) membahas mengenai bagaimana koordinasi dapat mudah dilakukan. Koordinasi akan lebih mudah untuk dipahami, pada saat seseorang tidak terlalu banyak menjelaskan, melainkan mengamati sikap dari orang lain yang berinteraksi dengan sesamanya. Pengamatan dianggap menjadi lebih baik, karena mencapai koordinasi merupakan hal yang sulit ketika setiap orang memiliki perbedaan dalam memaknai suatu hal.

#### **1.5.5.4 Aturan dan Pola Berulang yang Tidak Diinginkan**

Aturan merupakan salah satu cara untuk mengelola dan mengkoordinasikan makna yang ada. Aturan disini bukan merupakan aturan yang baku dan harus ditaati, melainkan aturan disini lebih kepada bagaimana setiap orang mampu untuk fleksibel, memahami realitas sosial dan mengintegrasikan aturan ketika mereka memutuskan bagaimana harus bertindak dalam situasi tertentu.

Menurut Pearce dan Cronen (dalam West & Turner, 2013: 125) terdapat dua jenis aturan yakni aturan konstitutif dan aturan regulatif. Aturan konstitutif merupakan bagaimana seseorang memahami sebuah peristiwa atau pesan dalam konteks yang ada. Seseorang dapat memiliki

pemahaman yang berbeda terkait peristiwa yang sama karena perbedaan konteks yang menjadikan seseorang harus menciptakan makna yang berbeda dan tidak memaksa seseorang untuk berperilaku. Sedangkan aturan regulatif merupakan tindakan yang dilakukan dan penyampaian pesan yang diberikan dalam sebuah percakapan. Sehingga dapat dikatakan bahwa aturan ini merujuk pada bagaimana cara seseorang dalam menanggapi dan berperilaku.

Selanjutnya perbedaan dalam memaknai suatu hal dan tindakan dalam merespons sebuah makna akan menciptakan sebuah pola komunikasi, dimana dalam hubungan terjadi permasalahan yang tidak diinginkan dan hal tersebut terjadi secara berulang. Sehingga dalam melakukan makna koordinasi sebuah pesan, perdebatan dan permasalahan dapat saja muncul dan oleh karenanya hal ini berkaitan dengan teori selanjutnya terkait pertentangan dalam hubungan.

Di dalam penelitian ini, Teori CMM digunakan dalam membahas makna sebuah hubungan dan cara mengelola hubungan yang dilakukan oleh karyawan baik dengan atasan, bawahan, maupun antar divisi dalam satu organisasi. Dimana nantinya proses pemaknaan komunikasi *bullying* pada level interpersonal dapat dijelaskan dengan hirarki dari makna terorganisasi.

## **1.6 Operasional Konsep**

Penelitian ini mengacu pada bagaimana komunikasi *bullying* di dalam sebuah organisasi dan bentuk komunikasi resistensi yang dilakukan korban *bullying*. *Workplace bullying* merupakan bentuk intimidasi yang dilakukan oleh

seseorang baik atasan, bawahan maupun antar karyawan kepada orang yang lebih lemah daripada mereka. Perilaku intimidasi yang paling umum dilakukan adalah mengabaikan dan megecualikan korban, mengabaikan pendapat profesional korban, mengalokasikan beban kerja yang berlebihan kepada korban, menyebarkan rumor tentang korban, mempermalukan korban atas pekerjaannya, memerintahkan korban untuk melakukan pekerjaan di bawah tingkat kompetensinya, dengan memberikan informasi yang relevan kepada pekerjaan korban, dan memberikan target atau tenggat waktu yang tidak mungkin kepada korban (Granstra, 2015: 251).

Penelitian ini ingin melihat bagaimana tahapan komunikasi *bullying* dalam level Interpersonal yang terjadi di dalam sebuah organisasi, serta bentuk komunikasi resistensi yang dilakukan oleh target *bullying*. Kategori-kategori yang digunakan sebagai batasan dalam penelitian dan untuk menjelaskan komunikasi *bullying* dalam level Interpersonal dan resistensi tersebut adalah:

- a. ***Workplace bullying***, merupakan perilaku negatif dalam lingkup kerja yang dilakukan secara persisten dalam rentang waktu yang panjang dan bertujuan untuk menyakiti pihak lain secara fisik maupun psikologis. Dalam penelitian ini *workplace bullying* akan dilihat baik secara verbal maupun non-verbal yang diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, pertama pembulian kebawah (*downwards bullying*) yang dilakukan oleh manajer kepada bawahan. Kedua pembulian horisontal (*horizontal bullying*) yang dilakukan oleh seorang atau lebih rekan kerja pada posisi atau jabatan yang sama. Ketiga, pembulian ke atas (*upward bullying*), dimana bawahan

melakukan pembulian pada individu dengan posisi manajerial yang lebih tinggi. Selanjutnya, di dalam penelitian ini nantinya juga akan dilihat dari faktor pelaku *bullying* serta target *bullying*

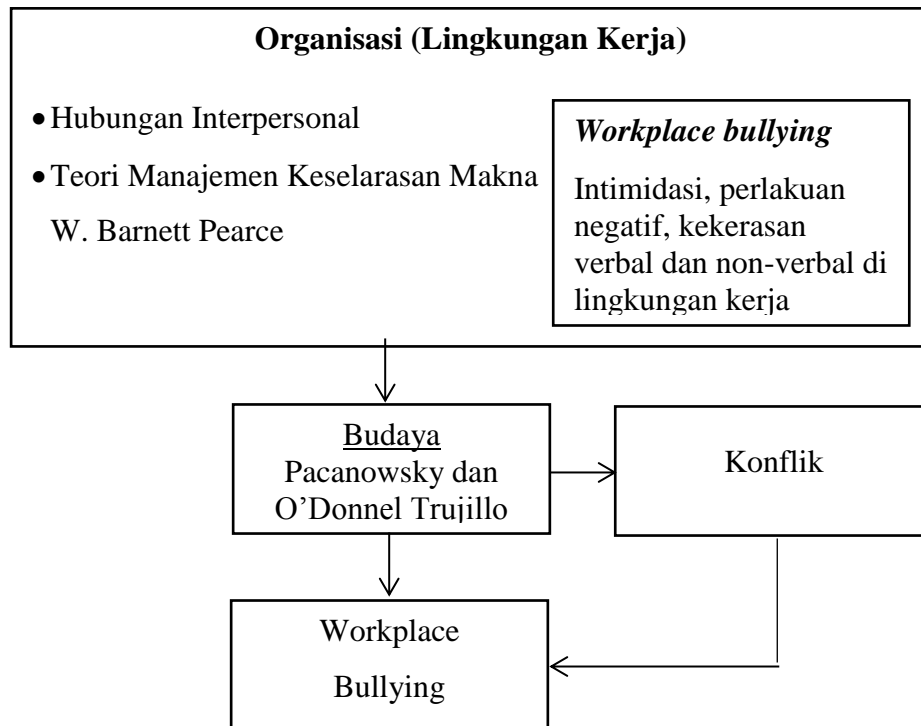
**b. Konflik**, adalah salah satu bentuk ketidakserasian yang timbul saat melakukan hubungan dengan orang lain. Secara umum konflik biasanya terjadi karena adanya beberapa perbedaan persepsi atau ketidaksamaan alur pikir antara kedua belah pihak saat terlibat dalam hubungan interpersonal. Bahasan mengenai konflik akan menjelaskan faktor-faktor penyebab konflik di dalam hubungan Interpersonal di dalam organisasi.

**c. Manajemen Keselarasan Makna**, membahas bahwa manusia sebagai seorang aktor yang berusaha untuk bagaimana mencapai koordinasi dan memaknai atau menginterpretasi sebuah pesan yang ada pada orang lain. Teori ini juga menyebutkan adanya sebuah aturan yang disepakati bersama untuk nantinya diinterpretasikan dan aturan tersebut dijalani dalam sebuah bentuk komunikasi, dimana makna dan koordinasi dilakukan didalamnya. Kajian teori ini digunakan dalam membahas makna sebuah hubungan dan cara mengelola hubungan yang dilakukan oleh karyawan baik dengan atasan, bawahan, maupun antar divisi dalam satu organisasi.



## 1.7 Konfigurasi Teoritis

**Bagan 1.1** *Konfigurasi Teoritis*



## 1.8 Metodologi Penelitian

### 1.8.1 Tipe Penelitian

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif bertujuan untuk membiarkan pembaca mengetahui apa yang terjadi dalam penelitian, seperti apa menurut sudut pandang subjek penelitian, dan kejadian tertentu yang terjadi. Deskripsi ini ditulis dalam bentuk naratif untuk menyajikan gambaran yang menyeluruh tentang apa yang telah terjadi dalam sebuah peristiwa (Patton, 2006:255-256).

Sementara pendekatan yang digunakan adalah pendekatan fenomenologi. Hegel berpendapat fenomenologi adalah pengetahuan yang muncul dari kesadaran, ilmu pengetahuan untuk mendeskripsikan pandangan dari seseorang, tentang rasa, dan pengertian mengenai kesadaran dan pengalaman orang lain. Pendekatan fenomenologi dipengaruhi oleh adanya kesadaran pengalaman yang berguna untuk menghasilkan deskripsi yang komprehensif untuk kemudian memberikan dasar bagi analisis structural yang dapat memotret hasil dari inti pengalaman. Pendekatan ini bertujuan untuk mencari keterbukaan dari fenomena tingkah laku seperti apa adanya dan menentukan arti pengalaman bagi seseorang yang mengalami sendiri pengalaman tersebut dan untuk menyediakan penjelasan deskriptif dan komprehensif mengenai fenomena tersebut (Moustakas, 1994:26).

Giorgi mendeskripsikan dua level yang digunakan dalam pendekatan fenomenologis. Level I yakni data asli yang memuat deskripsi naïf yang diperoleh dari pertanyaan wawancara terbuka dan dialog. Sementara level II dimulai ketika peneliti mulai mendeskripsikan struktur dari pengalaman yang didasarkan atas analisis reflektif dan interpretasi dari subjek penelitian yang menceritakan hal tersebut (Moustakas, 1994:13)

Melalui metode ini, peneliti berusaha untuk membuat deskripsi atau gambaran mengenai suatu hal, situasi, fakta ataupun kejadian secara sistematis. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, situasi tertentu, hubungan-hubungan kegiatan, sikap-sikap,

pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari satu fenomena.

## **1.8.2 Subyek Penelitian**

Subyek penelitian ini adalah karyawan dari perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang mengalami intimidasi (*bullying*). Lama bekerja informan minimal 1 tahun di perusahaan tersebut, dan mengalami perilaku intimidasi sekurang-kurangnya dalam kurun waktu 3 bulan – 1 tahun.

## **1.8.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

### **1.8.3.1 Jenis Data**

#### **1. Data Primer**

Data primer dari penelitian ini berasal dari hasil wawancara mendalam dengan informan, simbol-simbol yang menggambarkan atau mempresentasikan orang-orang, tindakan-tindakan, dan peristiwa yang dialami karyawan yang mengalami *bullying*.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang didapatkan diluar informan baik secara lisan maupun tulisan. Data tersebut dapat berupa studi literatur yang didapatkan dari buku, internet, dan sumber informasi yang memiliki relevansi dalam penelitian.

### **1.8.3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data di dalam penelitian ini dilakukan dengan cara teknik wawancara mendalam dengan subyek penelitian karyawan laki-laki dan perempuan yang mengalami intimidasi untuk mengkaji bentuk

komunikasi interpersonal yang mereka lakukan. Wawancara ini akan menggunakan *interview guide* sebagai pedoman dalam wawancara dan sebagai tambahan peneliti juga melakukan interview secara mendalam dan terbuka, agar didapatkan tambahan data dari percakapan dengan informan.

#### **1.8.4 Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pengalaman subjektif informan yaitu karyawan dari perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang mengalami intimidasi di lingkungan perusahaan.

#### **1.8.5 Analisis dan Interpretasi Data**

Von Eckartsberg dan Moustakas (1994:15-16) memberikan penjabaran mengenai langkah-langkah dalam analisis fenomenologi, yaitu sebagai berikut :

##### **a. Permasalahan dan Perumusan Pertanyaan Penelitian**

Dalam langkah pertama ini, peneliti berusaha untuk menggambarkan fokus penelitian dengan memformulasikan atau merumuskan pertanyaan dalam suatu cara tertentu yang dapat dimengerti. Fokus penelitian ini adalah bagaimana bentuk komunikasi yang dilakukan antara atasan dengan bawahan (karyawan) yang terintimidasi, dan bagaimana pula resistensi (perlawanan) yang dilakukan karyawan yang mengalami intimidasi (*bullying*).

##### **b. Data yang Menghasilkan Situasi : Teks Pengalaman Kehidupan**

Peneliti mulai membuat narasi yang bersifat deskriptif yang menjabarkan hasil wawancara dengan subjek penelitian. Analisis deskriptif tekstural

dilakukan untuk memberikan pemahaman mengenai bentuk komunikasi atasan dengan bawahan pada korban *bullying*.

**c. Analisis Data : Eksplikasi dan Interpretasi**

Setelah data terkumpul, termasuk hasil wawancara dengan subjek, maka langkah terakhir yang dilakukan peneliti adalah membaca dan meneliti dengan cermat hasil wawancara tersebut untuk mengungkapkan konfigurasi makna, baik struktur maupun bagaimana makna tersebut diciptakan.

**d. Kesimpulan**

Tahapan berikutnya adalah membuat kesimpulan hasil penelitian. Kesimpulan juga berisi komentar dan rekomendasi untuk masa yang akan datang terkait dengan penelitian.

## 1.9 Goodness Criteria

Goodness kriteria dalam penelitian ini dipakai untuk menentukan kualitas dari pernyataan yang terdapat dalam paradigma interpretif (konstruktivisme) dengan mempertimbangkan studi kasus masalah sosial, kebudayaan, etnis, dan lain-lain. Di tempatkannya pertanyaan historis guna menghindari adanya kesalahpahaman ataupun pengabaian dalam penelitian (Denzim dan Lincoln, 2009: 114).

Dalam penelitian ini, menggunakan *historical situatedness* yang terdapat pada bab 2 (dua) dengan memperhatikan sejarah mengenai *workplace bullying* dari masa ke masa, baik di luar maupun di dalam negeri, dan menjelaskan perkembangan *workplace bullying* dari berbagai negara hingga di Indonesia.