

### **BAB III**

#### **KOMUNIKASI *WORKPLACE BULLYING* DALAM ORGANISASI**

Bab ini mendeskripsikan temuan-temuan penelitian melalui pendekatan studi fenomenologi, guna menjelaskan mekanisme terjadinya workplace *bullying*. Studi fenomenologi merupakan cara yang digunakan manusia untuk memahami dunia melalui pengalaman langsung (Littlejohn, 2007:57).

Selanjutnya temuan-temuan penelitian ini akan menguraikan pengalaman-pengalaman komunikasi informan secara tekstural serta struktural pada informan yaitu pekerja yang mengalami *bullying* di dalam lingkungan kerja. Deskripsi tekstural merupakan penjelasan secara lengkap dan apa adanya tentang pengalaman unik yang dialami informan terkait fenomena yang diteliti. Temuan diambil dari kutipan transkrip yang dilakukan pada saat wawancara mendalam (*indepth interview*). Sedangkan deskripsi struktural merupakan struktur esensial yang terkandung dalam pengalaman informan tersebut, atau pesan eksternal yang tersembunyi dari deskripsi tekstural yang telah dilakukan.

Peneliti kemudian merefleksikan pemikirannya dan menggunakan variasi imajinatif atau deskripsi struktural, mencari keseluruhan makna yang memungkinkan dan melalui perspektif yang divergen, mempertimbangkan pengalaman-pengalaman informan dan mengkonstruksikan bagaimana pengalaman tersebut dialami. Proses tersebut merupakan langkah awal peneliti mengungkapkan pengalamannya, dan kemudian diikuti pengalaman seluruh informan.

Pada penelitian ini terdapat 4 informan yang dipilih sesuai dengan kriteria tema penelitian ini, yaitu informan yang memiliki pengalaman *workplace bullying* di lingkungan kerja masing-masing informan. Pengalaman didapatkan dari hasil wawancara yang kemudian dikelompokkan sesuai dengan tema yang telah ditemukan.

### **3.1 Deskripsi Tematis**

Pengalaman-pengalaman responden penelitian yang berkaitan secara umum dikelompokkan ke dalam label tematik atau *Clustering and Thematizing the Invariant Constituents (Thematic Potrayal)*. *Thematic Potrayal* dilakukan dengan mengelompokkan pengalaman setiap informan ke dalam tema-tema khusus. Pengelompokan tema dilakukan untuk merinci pengalaman setiap informan ke dalam constituent (unsur pokok) yang dikelompokkan dan diberi label sehingga mudah dalam menemukan makna inti dari setiap pengalaman informan. Tema-tema yang terdapat pada thematic potrayal merupakan benang merah dari jawaban-jawaban para informan (Moustakas, 1994: 120).

Berikut tema-tema pokok yang telah dikelompokkan oleh peneliti melalui proses open coding, sebagai berikut :

1. Pengalaman individu dalam menjalani aktivitas komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi
  - a. Individu pertama bergabung di perusahaan  
Mencakup periode waktu, lama bekerja, posisi / jabatan dan kesan pertama bergabung di perusahaan.
  - b. Suasana Komunikasi

Mencakup suasana komunikasi secara formal dan informal.

c. Topik Komunikasi

Mencakup topik tentang seputar pekerjaan dan pengalaman pribadi.

d. Setting / lokasi berkomunikasi

Mencakup waktu berkomunikasi dan tempat berkomunikasi.

e. Hubungan interpersonal

Mencakup hubungan interpersonal dengan rekan kerja, atasan dan divisi lain.

f. Komunikasi budaya

Mencakup tentang agama, usia dan karakteristik budaya.

2. Pengalaman *workplace bullying* dalam konteks komunikasi organisasi

a. Pertama kali mendapat perlakuan *bullying*

Meliputi fase dan periode waktu

b. Pelaku *bullying*

c. Bentuk dan media *bullying*

Meliputi the screaming mimi, the constant critic, the two headed snake, the gatekeeper, ancaman pada status profesional, ancaman pada pribadi, mengisolasi dan beban kerja berlebihan.

d. Kapan terjadi

e. Jenis workplace *bullying*

Meliputi downwards *bullying*, horizontal *bullying* dan upwards *bullying*.

f. Faktor terjadinya *bullying*

Meliputi kurangnya komunikasi, kepemimpinan yang kurang efektif / pengambilan keputusan tidak adil dan status profesionalitas merasa terancam.

g. Respon korban terhadap perilaku *bullying*

Meliputi sikap terkejut (emosional), cenderung diam/menyetujui/tidak nyaman, menggerutu, kecewa/sakit hati/depresi/ dan berfikir positif.

3. Pengalaman / upaya individu dalam mengurasi workplace *bullying*

a. Periode waktu

b. Sifat

Meliputi sifat langsung atau tidak langsung

c. Hasil dari upaya

4. Pengalaman individu dalam mengambil keputusan terhadap perilaku *bullying*

a. Keputusan yang diambil

Meliputi keputusan tetap bertahan atau resign.

### **3.2 Identitas Informan**

Pada penelitian ini terdapat 4 informan yang memiliki kesamaan dalam pengalaman workplace *bullying* di lingkungan bekerja. Informan memiliki range usia dari 24 – 35 tahun yang masing-masing memiliki latar belakang lingkungan bekerja yang berbeda. Keempat informan tersebut memiliki pengalaman komunikasi di dalam dunia bekerja hingga pengalaman *bullying* yang mereka alami di lingkungan pekerjaan mereka. Berikut profil keempat informan dalam penelitian ini :

**Tabel 3.1** *Data Informan Penelitian*

Informan	Nama	Usia	Pendidikan Terakhir	Pekerjaan
1	Astri	24	S1	Administrasi Keuangan
2	Anto	35	S1	SPV Data Entry
3	Elisa	34	SMA	Customer Service
4	Bayu	26	S1	Asisten Manager

### **3.3 Deskripsi Tekstural Individu**

Pada tahapan ini, peneliti akan mengkonstruksi deskripsi tekstural masing-masing informan setelah melakukan pengelompokan dengan *open coding*. Deskripsi tekstural merupakan penjelasan lengkap informan mengenai pengalaman yang dialami terkait dengan fenomena yang diteliti. Menurut Moustakas, dalam membuat deskripsi tekstural setiap pernyataan yang disampaikan oleh setiap informan terkait dengan pengalamannya mengenai fenomena yang diteliti mendapatkan nilai atau perhatian yang sama oleh peneliti, lalu dihubungkan dan dideskripsikan berdasarkan tema (Moustakas, 1994:96).

#### **3.3.1 Fase Komunikasi Workplace *Bullying* Informan I**

##### **3.3.1.1 Tahap Awal**

Informan pertama bernama Astri, usia 24 tahun bekerja di perusahaan swasta dengan posisi sebagai Administrasi Keuangan. Astri pertama kali bergabung

dengan perusahaan di bulan April 2017 dan sudah 1,5 tahun bekerja. Dalam konteks organisasi, aktivitas komunikasi tatap muka (*face-to-face interaction*) yang dilakukan oleh informan pertama berjalan cukup intensif sebelum konflik terjadi. Setiap hari informan pertama melakukan interaksi dengan karyawan yang ada di dalam lingkungan organisasi tersebut. Informan memiliki hubungan interaksi yang intens dengan salah satu karyawan di organisasi dan hampir setiap hari informan menyediakan waktunya untuk berbincang-bincang bersama di lingkungan organisasi ketika di sela-sela bekerja, jam istirahat dan ketika jam bekerja telah usai.

Dalam interaksi sehari-hari yang secara dominan berlangsung pada situasi informal (santai), informan dan rekan kerjanya membahas berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Kedua belah pihak untuk kurun waktu 3 bulan pertama lebih nyaman untuk saling berinteraksi. Tidak hanya dengan rekan kerja, informan juga menjalin interaksi dengan pimpinan (*Branch Manajer*) di dalam organisasi. Interaksi yang berlangsung dengan pimpinan, informan dominan menggunakan bahasa formal sebagai bentuk rasa hormat kepada pimpinan.

Interaksi yang berlangsung hingga tiga (3) bulan antara informan dengan rekan kerja dan pimpinan mengalami perubahan ketika konflik mulai muncul di dalam sebuah interaksi yang terjalin. Konflik yang dialami oleh informan adanya kesalahpahaman dalam interaksi, ada makna yang tidak tersampaikan secara terbuka antara kedua pihak. Timbulnya kecemburuan dan iri hati dengan *jobdesk* diantara informan dan rekan kerja, menimbulkan adanya perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh rekan kerja kepada informan. Konflik yang terjadi berlangsung secara *continue* (berulang-ulang) menimbulkan adanya intimidasi yang menjadi

sebuah perilaku *bullying* dan diterima oleh informan secara terus-menerus. Tidak adanya komunikasi yang tepat untuk mendorong kedua pihak untuk dapat membuka diri (*self-disclosure*), membuat konflik tidak dapat terselesaikan secara terbuka.

Fenomena tersebut memperlihatkan adanya tingkat kecemasan (*anxiety*) yang dialami oleh informan, dimana berada di dalam situasi komunikasi yang tidak nyaman di dalam sebuah organisasi. Interaksi komunikasi tatap muka yang berlangsung selama tiga (3) bulan yang sudah berlangsung mengalami perubahan drastis, konflik interpersonal yang ditunjukkan oleh rekan kerja dengan adanya tindakan kekerasan secara verbal, kritik terhadap pekerjaan yang berlebihan, cemooh dan mempermalukan di depan umum membuat sebuah hubungan interpersonal menjadi renggang serta interaksi kedua pihak berkurang.

### **3.3.1.2 Terjadinya Workplace *Bullying***

Tindak *bullying* secara *horizontal* (rekan kerja) yang diterima oleh informan berlangsung dalam kurun waktu 1 tahun selama informan bergabung di dalam organisasi. Informan mendapatkan tindak *bullying* dari rekan kerja yang sebelumnya memiliki kedekatan secara interpersonal selama 3 bulan pertama sejak informan bergabung di dalam organisasi tersebut. Bentuk perilaku *bullying* bergerak mulai dari perilaku yang bersifat implisit hingga eksplisit dan dapat diidentifikasi.

Pengalaman informan pertama mendapatkan perilaku *bullying* yang berkaitan dengan kehidupan pribadi, yang ditunjukkan dengan adanya kritik berulang, penghinaan dalam menyebarkan rumor dan agresi verbal. Selanjutnya informan

juga mendapatkan tindak *bullying* yang berkaitan dengan pekerjaan, dimana informan menerima isolasi mengenai semua informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, beban kerja berlebih yang diberikan oleh rekan kerja, dan pengawasan yang berlebih terhadap pekerjaan.

*“Loh kok bisa sih !! gini...gini..gini..., kamu tu gimana sih ?!! gak belajar ya, gimana sih kamu susah banget diajarin yang full”*

*“Kamu bisanya apa ?!”*

*“Aku tuh gak ada yang ngajarin, dulu aku tuh masuk ke perusahaan ini bener-bener dari nol, aku gak ngerti apa itu admin, aku belajar sendiri, aku bikin sheet sendiri buat belajar sendiri, aku cari-cari rumus sendiri, kamu ini enak udah dapet instan semuanya, tinggal copy-paste-copy-paste aja, intinya kamu ini enak”*

*“Astri, gimana sih kamu!! Kamu tuh, kemarin kamu tak suruh kirim, kamu kirim apa enggak?!! Kok gak sampai-sampai , kamu itu gimana?”*

*“Terserah kamulah, yang punya kerjaan kamu kok malah tanya sama aku?!”  
“gara-gara kamu aku gak pulang-pulang ini!”*

*“Heh sholat to, sholat to, ngko nek mlebu neroko gak ono sing nulungi”*

*“As, tolong dong barang-barang DE diurusin, kamu itu lo kok barang-barang kayak gitu gak diurusin?!”*

*“Astri minta bikinin minum!”*

*“Kamu ini gimana! Disuruh bikin minum kok gak bikinin?!”*

Perbedaan individu baik dari informan dan rekan kerja menimbulkan terjadinya konflik interpersonal dan memunculkan adanya perilaku *bullying*. Perilaku *bullying* terjadi karena beberapa faktor, adanya kurang komunikasi antar kedua pihak, kepemimpinan yang kurang efektif / pengambilan keputusan yang tidak adil, dan status profesionalitas pelaku merasa terancam. *Bullying* menimbulkan dampak



yang negatif bagi informan, depresi, kecewa, emosi yang tidak dapat diluapkan, dan kinerja informan di dalam organisasi semakin menurun.

Respon terhadap tindak *bullying* yang dilakukan oleh informan adalah terkejut dan emosional. Emosional yang tidak dapat diluapkan menjadikan informan bersikap pasif dan diam ketika terjadi tindak *bullying*. Pelaku memiliki kekuasaan (*power*) dan mendapatkan dukungan dari pimpinan dalam melakukan tindak *bullying*, sedangkan informan sebagai korban terdapat ketidakseimbangan kekuasaan sehingga sulit bagi korban untuk membela dirinya.

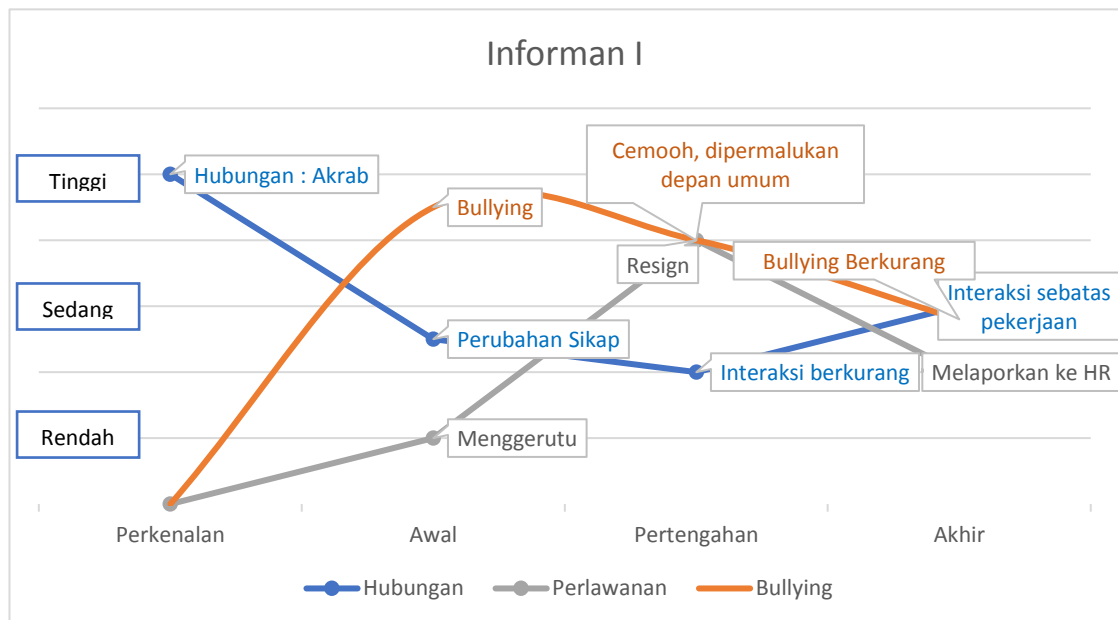
### **3.3.1.3 Terjadinya Perlawanan**

Fenomena workplace *bullying* yang dialami oleh informan menimbulkan adanya perlawanan sebagai upaya dalam mengurangi perilaku *bullying* yang dilakukan oleh rekan kerja. Informan melakukan perlawanan secara tidak langsung dengan mengajukan surat pengunduran diri kepada *human resource* dalam organisasi tersebut. Informan memutuskan untuk mengundurkan diri dari organisasi sebagai dampak dari perilaku *bullying* yang diterima selama satu (1) tahun bekerja. Upaya yang dilakukan tidak mendapatkan persetujuan dari pihak *human resource* dalam organisasi tersebut, karena dipandang konflik yang dialami masih dapat diatasi oleh perusahaan. Bentuk perlawanan lain yang dilakukan oleh informan adalah melakukan penolakan terhadap pekerjaan yang diberikan oleh rekan kerja, yaitu pekerjaan yang tidak sesuai dengan *jobdesk* informan. Informan melakukan perubahan sikap dengan memberanikan diri dalam melakukan penolakan terhadap pekerjaan yang tidak sesuai dengan *jobdesk* dan tanggung jawabnya.

### 3.3.1.4 Hasil dari Upaya Perlawanan terhadap *Bullying*

Upaya perlawanan yang dilakukan informan untuk mengurangi tindak *bullying*, diketahui mampu mengurangi perilaku *bullying* yang dialami oleh informan. Tindak *bullying* tidak hilang begitu saja tetapi berkurang dengan diberlakukan sistem manajemen yang baru di dalam organisasi. Informan masih mendapatkan perilaku *bullying*, tetapi dengan intensitas yang berkurang. Dengan diberlakukannya sistem manajemen yang baru dengan mempertegas jobdesk serta posisi secara struktural, tindak *bullying* mulai berkurang meskipun *power* untuk melakukan *bullying* dari rekan kerja masih ada, namun tidak dapat serta merta melakukan *bullying* yang berkaitan dengan pekerjaan.

### 3.3.1.5 Fase Komunikasi *Workplace Bullying*



**Gambar Grafik 3.1** Fase Komunikasi *Workplace Bullying* Informan I

Pada Grafik diatas menunjukkan proses komunikasi yang dialami oleh informan pertama ( I ) di dalam lingkungan organisasi. Pada tahap pengenalan informan memiliki intensitas interaksi yang tinggi dengan rekan kerjanya, setiap hari kedua belah pihak berinteraksi dan bertukar informasi di lingkungan organisasi. Kemudian pada tahap awal, hubungan kedua belah pihak mulai menurun, interaksi berkurang dan adanya perubahan sikap dari rekan kerja informan. Selain intensitas interaksi menurun, informan mengalami tindak *bullying* dari rekan kerja, berupa cemooh, dipermalukan di depan umum, kritik terus menerus terhadap pekerjaan yang berlangsung secara berulang-ulang dan terus-menerus. Informan tidak melakukan perlawanan yang berarti, hanya sekedar “menggerutu” di dalam hati atas tindakan rekan kerja yang dilakukan kepada informan.

Selanjutnya pada tahap pertengahan, intensitas berinteraksi semakin menurun diantara kedua belah pihak, komunikasi hanya sebatasnya saja. Informan sudah tidak nyaman dengan situasi yang dialaminya, informan mendapatkan tindak *bullying* yang selalu berulang dan pada akhirnya informan pada tahapan ini memutuskan untuk mengundurkan diri dari organisasi.

Pada tahap terakhir keputusan yang diambil oleh informan tidak di setujui oleh pihak *Human Resource* (HR), sehingga informan terbuka mengenai keadaan yang dialaminya. Pihak manajemen mengambil tindakan agar tindak *bullying* dapat segera diatasi dengan memperbaiki sistem manajemen, baik secara jobdesk dan SOP. Tindak *bullying* yang dialami oleh informan berkurang, perlawanan yang dilakukan pun juga berkurang, tetapi interaksi tetap berjalan hanya sebatas pekerjaan dan informan masih melakukan tegur sapa kepada rekan kerja.

### **3.3.2 Fase Komunikasi Workplace *Bullying* Informan II**

#### **3.3.2.1 Tahap Awal**

Informan kedua bernama Anto, berusia 35 tahun bekerja sebagai karyawan swasta menjabat posisi sebagai SPV Data Entry, bagian *input* data dan mengolah data semua mitra. Anto pertama kali bergabung di perusahaan pada bulan Oktober 2015, dan Ia sudah bekerja lebih dari 2,5 tahun. Aktivitas interaksi antara informan dengan karyawan baik dengan rekan kerja, atasan dan bawahan terjadi secara intens secara tatap muka (*face-to-face communication*) di dalam lingkungan organisasi.

Interaksi lebih banyak dilakukan informan dengan bawahan dan rekan kerja. Interaksi dengan pimpinan hanya dilakukan ketika membahas seputar pekerjaan saja dan ketika diadakannya *meeting*, interaksi sangat minim dilakukan. Informan membangun *chemistry* dengan keempat (4) bawahannya dengan menyediakan waktu untuk terus berinteraksi, berbincang-bincang bersama di lingkungan organisasi di waktu bekerja, ketika jam istirahat dan ketika jam kerja telah usai. Dalam interaksi dominan berlangsung dalam situasi informal (santai) dengan membicarakan berbagai hal yang berkaitan dengan pengalaman pribadi, pekerjaan, keluarga, hingga hobi. Suasana formal digunakan informan ketika berinteraksi dengan pimpinan di dalam organisasi. Interaksi yang tercipta antara informan dengan pimpinan tidak terlalu intens, informan membatasi interaksi dengan hanya memperbincangkan seputar pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama di dalam organisasi.

Profesionalitas di dalam bekerja informan terapkan di dalam organisasi, informan memberikan jobdesk masing-masing kepada semua bawahan sesuai

dengan *standart operation system* (SOP) yang telah diberlakukan. Informan di dalam organisasi mengalami pergantian sistem atau posisi di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. *Rolling system* yang diberlakukan di organisasi membuat informan dan karyawan lainnya harus pandai beradaptasi dengan lingkungan serta dengan individu yang terlibat dalam satu divisi.

### **3.3.2.2 Terjadinya Workplace *Bullying***

Interaksi minim yang dilakukan oleh informan dengan pimpinan menimbulkan adanya konflik interpersonal. Ketidakselarasaan makna dan kurangnya dalam bertukar informasi menjadi faktor pendukung dalam terjadinya sebuah konflik di dalam sebuah hubungan *hierarki* antara atasan dengan bawahan. Konflik yang dialami oleh informan selalu muncul ketika sedang berinteraksi dan membahas mengenai pekerjaan. Informan tidak melakukan interaksi dengan pimpinan untuk memperbincangkan berbagai hal mengenai kehidupan pribadi, melainkan hanya membahas perbincangan seputar pekerjaan.

Kedudukan / jabatan informan sebagai SPV Data Entry berlangsung selama dua (2) tahun. Konflik mulai muncul ketika informan melewati 3 bulan masa bekerja, dimana adaptasi lingkungan sudah dapat menempatkan diri dengan nyaman dan interaksi dengan individu di dalam organisasi sudah berjalan. Perilaku *bullying* informan terima ketika diadaakannya evaluasi kinerja masing-masing karyawan. Informan menerima *bullying* verbal dari pimpinan, perkataan kasar, cemooh dan dipermalukan di depan semua anggota organisasi. Tindak *bullying*

dilakukan secara terus-menerus sehingga informan (korban) merasa *depresi* dan tidak nyaman dalam bekerja.

*“Goblok lah”, “Gak becus lah”, “Bisa kerja gak?”. Kata-kata yang tak sepatasnya diucapkan oleh seorang pimpinanlah”.*

*“Pas di kaitin “Goblok” kondisinya lagi meeting seluruh staff, dimana saya ditanya mengenai kendala apa yang saya alami dalam menyelesaikan pekerjaan, “Anto gimana kamu, ada kendala gak?”, “Gini pak ada beberapa data yang tertolak di sistem, dikarenakan data dari mitra belum diperbaharui, sudah saya coba berbagai cara untuk merubah tetapi sistem pusat yang menolak”, tiba-tiba pak PB menjawab “Guuuoblok!! Gini aja gak bisa”.*

*“Ya secara verbal, ketika pas diusir itu dibentak “Keluar....!!” tapi dengan nada keras gitu itu”.*

*“Terus soal cuti yang katanya tidak akan mempersulit, tapi nyatanya minta cuti saja dipersulit, padahal pengalaman saya cuti itu tidak untuk hura-hura buka untuk senang-senang, padahal memang ada acara keluarga yang tidak bisa ditinggalkan, itu saja tidak di ACC. Saya tidak tahu alasan sebenarnya itu apa, cuma kalau saya melihat karyawan yang lain yang tau-tau tidak datang, tiba-tiba cuti mendadak itu bisa tapi hanya untuk saya kenapa tidak bisa padahal saya sudah resmi melalui prosedur yang ada tetapi tidak dikabulkan sampai saya ya apa boleh buat saya harus mengikuti acara keluarga tersebut sampai masalah cuti mengganggu hubungan saya dengan keluarga saat itu”.*

*“Memberikan beban pekerjaan yang sebenarnya itu diluar dari jobdesk saya, misalnya saja saya harus handle semua mitra di lapangan padahal sudah ada bagiannya sendiri, jika terjadi masalah dengan mitra baru saya terjun tidak seandainya disuruh kesana kemari padahal kondisi aman, sudah ada yang ngatur di luar sana”.*

Perilaku *bullying* terus berulang (*continue*) dalam kurun waktu hingga 2 tahun.

Bentuk *bullying* yang diterima oleh informan berupa *bullying* secara verbal dengan kata-kata kasar, dipermalukan di depan umum, kritik terus menerus atas kinerja, mengisolasi ruang gerak, dipersulit dalam mengambil hak cuti dan beban kerja berlebih diluar prosedur yang ada di dalam organisasi. *Bullying* tidak hanya memberikan dampak negatif kepada korban tetapi juga kepada lingkungan organisasi, melihat tindak *bullying* yang dilakukan oleh atasan kepada informan

membuat karyawan lainnya yang mendapatkan dukungan dari atasan juga melakukan tindak *bullying* kepada informan dengan memberikan kritik *sakarsme* menyangkut pekerjaan.

*Downwards bullying* (atasan ke bawahan) yang dialami oleh informan terjadi karena adanya dua kekuatan (*power*) yang tidak seimbang antara pelaku dan target *bullying*. Hal tersebut juga termasuk dalam kesenjangan pengaruh adanya penggunaan kekuatan yang tidak sesuai, sama-sama memiliki kedudukan dan kekuasaan namun berbeda secara struktur di dalam organisasi. Kepemimpinan yang kurang efektif dan status profesionalitas terancam, interaksi yang negatif dan tidak memiliki hubungan interpersonal yang baik diantara keduanya menjadikan faktor utama dalam sebuah konflik. Depresi, kecewa, sakit hati menjadi dampak yang dirasakan oleh informan selama menjadi korban *bullying, pressure* (tekanan) yang diterima terus-menerus membuat kinerja informan menurun.

### **3.3.2.3 Terjadinya Perlawanan**

*Workplace bullying* akan terus berlangsung apabila dari pihak korban tidak melakukan sebuah upaya untuk melawan tindakan *bullying* tersebut. Perilaku *bullying* yang terus menerus diterima oleh informan memicu informan untuk keluar dari zona *bullying*. Lingkungan organisasi yang tidak nyaman, banyak terjadi *stereotype* yang diterima oleh informan menambah beban bagi informan. Hal ini yang menjadikan informan melakukan upaya untuk bisa keluar dari belenggu *bullying* baik secara langsung dan tidak langsung. Mulai dari cara perlawanan yang tidak langsung dengan memberikan penilaian serta mengadakan kondisi perbuatan

pimpinan organisasi kepada pihak organisasi pusat, dimana penilaian tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan pusat dalam memperbaiki sistem manajemen.

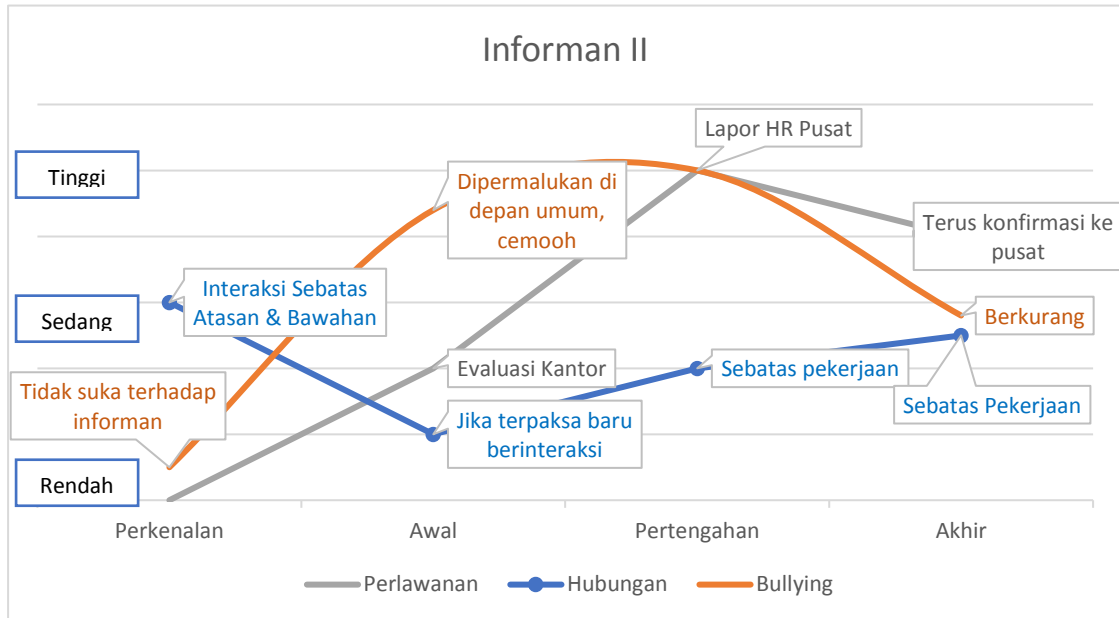
Bentuk perlawanan secara tidak langsung dilakukan oleh informan setiap 6 bulan sekali selama 2 tahun yang telah diupayakan. Selanjutnya informan juga melakukan perlawanan secara langsung dengan tidak menelan mentah-mentah informasi ataupun pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada informan. Informan mencoba mengkonfirmasi setiap informasi dan perintah kerja yang ada kepada pihak organisasi pusat. Belajar dari pengalaman yang sudah lalu, informan lebih cermat dan berhati-hati dalam mengambil langkah dalam setiap *delegasi* yang diberikan oleh pimpinan. Informan dapat berkata “tidak” ketika pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan *jobdesk* dan SOP (*standart operation system*).

#### **3.3.2.4 Hasil dari Perlawanan terhadap *Bullying***

Upaya yang dilakukan guna mengurangi tindak *bullying* yang diterima oleh informan mendapatkan respon positif oleh pihak organisasi pusat. Perubahan sistem diberlakukan oleh pihak pusat agar organisasi cabang dapat terkontrol kinerjanya dari pusat. Stuktur organisasi kembali dibuat, diperjelas dan dipertegas, kembali dingatkan akan *jobdesk* masing-masing divisi sehingga pimpinan tidak bisa memperlakukan karyawan dengan bebas, semua harus mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan. Ruang gerak pimpinan semakin dipersempit selama dievaluasi oleh pihak pusat. Sikap dan gaya kepemimpinan yang otoriter yang dimiliki oleh pimpinan tidak menutup kemungkinan untuk tetap melakukan tindak *bullying*, meskipun tindak *bullying* yang informan terima sudah berkurang.



### 3.3.2.5 Fase Komunikasi *Workplace Bullying*



**Gambar Grafik 3.2** *Fase Komunikasi Workplace Bullying Informan II*

Pada Grafik diatas menunjukkan adanya tahapan atau proses komunikasi *workplace bullying* yang dialami oleh informan II. Pada tahap perkenalan informan sudah merasakan apabila atasan tidak menyukainya, atau tidak ada *chemistry* untuk melakukan interaksi. Interaksi yang terjalin hanya sebatas atasan dan bawahan di dalam lingkup organisasi. Kemudian pada tahap awal, informan mengalami tindak *bullying* dari atasan, dengan mempermalukan informan di depan umum dengan kata-kata kasar dan tidak sopan di depan semua anggota organisasi. Informan menceritakan apa yang dialami melalui evaluasi yang diberikan oleh kantor pusat selama 6 bulan sekali. Tindak *bullying* yang diterima oleh informan, membuat interaksi semakin berkurang dan jika terpaksa baru melakukan komunikasi dengan atasan.

Selanjutnya ketika informan menerima tindak *bullying* secara terus menerus dan semakin meningkat, informan melakukan *resistensi* dengan melaporkan tindak *bullying* yang dilakukan oleh atasan kepada manajemen kantor pusat. Informan tidak melakukan interaksi diluar pekerjaan, informan banyak mengambil informasi seputar pekerjaan yang berkaitan dengan informan. Pada tahapan terakhir, setelah informan melaporkan tindakan *bullying* kepada manajemen pusat, semua sistem manajemen di kantor cabang tempat informan bekerja diperbaiki dan lebih diperjelas dalam struktur organisasi, jobdesk serta SOP (*Standart Operation System*). Tindak *bullying* semakin berkurang, komunikasi yang terjadi tetap sebatas pekerjaan dan informan selalu melakukan konfirmasi kepada manajemen pusat perihal, setiap informasi yang di dapatkan dari atasan agar tidak terjadi kesalahan informasi seputar pekerjaan.

### **3.3.3 Fase Komunikasi Workplace *Bullying* Informan III**

#### **3.3.3.1 Tahap Awal**

Informan ketiga bernama Elisa, berusia 35 tahun bekerja sebagai karyawan swasta memiliki posisi sebagai CS dan Kasir. Elisa bergabung pada bulan Januari 2017, dan Ia sudah bekerja selama 1 tahun. Interaksi secara intens informan lakukan dengan atasan yaitu manajer. Sebagai organisasi yang baru dan belum diresmikan untuk dibuka, informan banyak membantu dalam mempersiapkan berbagai hal yang diperlukan untuk organisasi.

Lingkungan kerja yang *homey* memicu informan memiliki waktu berinteraksi yang lebih dalam berbincang seputar pekerjaan dan hal-hal pribadi. Zona nyaman

serta *homey* membuat informan memiliki semangat dalam bekerja. Interaksi di dominan dengan suasana *informal* (santai) yang berlangsung ketika jam bekerja, di sela-sela pekerjaan dan di waktu istirahat. Kedekatan yang informan miliki dengan pimpinan sudah terjalin sebelum bergabung di organisasi tersebut, sehingga interaksi yang terjadi diantara kedua pihak menggunakan suasana santai (*informal*). Interaksi di dalam organisasi tidak hanya sebatas dengan karyawan, tetapi juga dengan *customer* (pelanggan). Perbedaan usia membuat adanya perbedaan cara pandang dalam merespon setiap informasi dan hal tersebut dapat menimbulkan adanya kesalahpahaman antar individu, dimana ada ketidakselarasan makna yang dapat memicu sebuah konflik.

Organisasi dipimpin secara perorangan, tidak terdapat struktur organisasi maupun *standart operation system* (SOP) seperti halnya di organisasi yang sudah berkembang. Sistem kepemimpinan yang dipimpin oleh owner (perorangan) menjadikan organisasi tidak teratur, sehingga menimbulkan berbagai konflik di dalamnya. Setiap karyawan ingin menjadi pemimpin di dalam organisasi tersebut, tidak memiliki struktur dan peraturan yang jelas. Hal tersebut berimbas pada semua karyawan yang tergabung di dalamnya termasuk informan. Konflik timbul ketika tidak ada standart yang jelas terhadap organisai, *dualisme* kepemimpinan juga menjadikan anggota organisasi terombang-ambingkan tidak tahu arah dan tujuan.

Sistem laporan yang tidak terjadwal menjadikan informan berada di tengah-tengah situasi yang tidak pasti. Laporan akan diambil ketika suami dari pemilik organisasi datang, sedangkan kehadiran suami dari pemilik organisasi tersebut tidak terjadwal, bisa dikatakan “sesuka hati”. Informan tidak banyak berinteraksi dengan

suami pemilik organisasi tersebut, sehingga suasana formal dan canggung yang informan hadapi.

### **3.3.3.2 Terjadinya *Bullying***

Terdapat dualisme kepemimpinan dan tidak memiliki standart sistem membuat sebuah organisasi baru tidak dapat mencapai tujuan bersama. Standart sistem yang belum diberlakukan di dalam organisasi membuat karyawan yang terlibat di dalam organisasi menjadi kehilangan arah. Konflik muncul dikarenakan semua sistem mengikuti dengan keinginan dari sang pemilik organisasi. Informan berada pada situasi tersebut, dimana informan harus memberikan laporan mingguan kepada suami pemilik organisasi tersebut tanpa ada jadwal yang pasti laporan tersebut akan diambil.

Tanpa adanya interaksi terlebih dahulu, suami pemilik organisasi secara tiba-tiba mengambil laporan yang belum selesai dikerjakan oleh informan. Kurangnya komunikasi baik suami pimpinan dengan informan membuat jalannya pekerjaan terhambat dan munculnya tindak *bullying*. Hal tersebut berlangsung berulang-ulang dan menimbulkan konflik yang berulang-ulang juga. Sikap arogan ditunjukkan oleh suami sang pemilik organisasi ketika laporan yang diminta belum terselesaikan. Dari hal tersebut menimbulkan adanya perilaku *bullying* yang tanpa tidak sadar sudah berlangsung terus-menerus dan continue (berulang) disetiap minggunya. Tindak *bullying* yang dilakukan dengan melakukan agresi verbal, mencemooh, merendahkan di depan umum, memberikan kontrol pekerjaan dengan tenggang waktu yang tidak masuk akal dan melakukan intimidasi dengan melibatkan kontak fisik seperti, mengebrak meja, melempar nota dan menggertak.

*“Nih tolong di cek lagi dibenerin lagi !! Gak becus kerja, yang bener ngerjainnya !!” ya kayak gitu tapi nadanya kenceng dan bentak, trus kasih notanya dilempar gitu aja”.*

*“Iya sih dia berhak marah-marah karena memang laporan ada yang kurang ataupun salah, tapi caranya yang saya tidak suka. Pakai acara banting-banting nota, gebrak meja dan ngomongnya kenceng banget”.*

*“hamil wajah lusut terus, dandan sing ayu, pek koyok opo ngko anakmu”*

*“Wong meteng kok galak koyok mak lampir”*

*“Pakai dikatain “gak becus lah” “kerja gak benerlah”.*

*“Malu kalau dimarahin di depan temen ataupun pas lagi ada customer, ngomong baik-baik kan juga bisa sebenarnya kenapa harus pakai marah-marah dan membentak”.*

Perilaku agresif yang dilakukan secara berulang dan terdapat ketidakseimbangan kekuasaan sehingga sulit untuk informan dapat melakukan pembelaan terhadap dirinya sendiri. Informan selama 6 bulan berulang kali terpapar tindakan negatif oleh seorang pimpinan. Informan mengalami stress dan depresi yang berlebih, dimana kondisinya sedang mengandung dan harus menerima perilaku *bullying* dari seorang pimpinan. Konflik interpersonal yang timbul karena berbagai situasi akan terus muncul jika tidak ada upaya untuk memperbaiki dengan melakukan komunikasi antar kedua pihak.

### **3.3.3.3 Terjadinya Perlawanan**

Kondisi lingkungan organisasi informan yang sudah tidak kondusif membuat kinerja menurun. Menghadapi konflik interpersonal yang dialami informan dengan suami pemilik organisasi bukanlah hal yang mudah. Informan melakukan upaya dan usaha untuk dapat keluar dari situasi dimana informan menjadi korban *bullying*

dari pimpinan organisasi. Informan melakukan upaya perlawanan karena tidak ingin terjebak dengan situasi yang tidak nyaman, kondisi yang tengah mengadung dan tidak ingin tertekan menjadi alasan utama informan dalam mencari cara untuk melakukan perlawanan. Bentuk perlawanan yang dilakukan dengan secara tertutup dengan mencoba berbicara kepada pimpinan, mengenai apa yang dialaminya.

Dalam kondisi ini informan tidak dapat melakukan berbagai upaya, dikarenakan tidak ada sistem manajemen ataupun wadah yang dapat membantu karyawan ketika menghadapi sebuah konflik. Belum ada manajemen konflik di dalam organisasi tersebut, sehingga informan hanya dapat berpegang kepada kebijaksanaan pemilik organisasi.

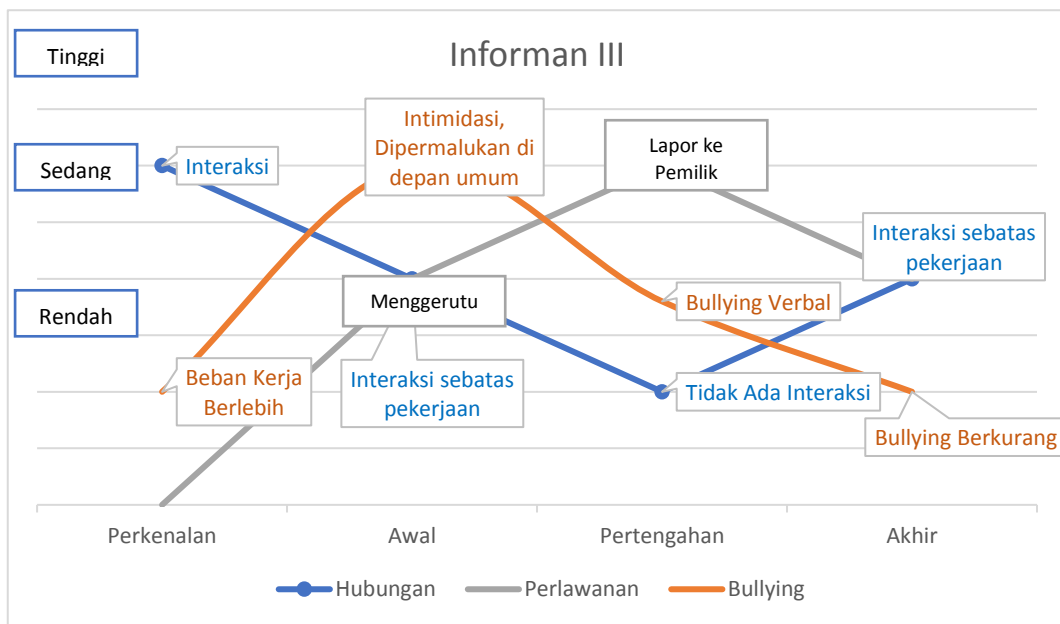
#### **3.3.3.4 Hasil dari Upaya Perlawanan terhadap *Bullying***

Tidak banyak upaya yang dilakukan oleh informan. Upaya tersebut mendapatkan respon positif dari pemilik organisasi. Sadar akan belumnya ada sistem manajemen dan standart dalam bekerja di dalam organisasi, membuat pemilik organisasi membuat sistem manajemen. Sistem manajemen diterapkan di dalam organisasi dengan bantuan konsultan manajemen, agar organisasi dapat mencapai tujuan bersama. Dengan diberlakukannya sistem manajemen di dalam organisasi serta standart SOP dalam bekerja membuat karyawan semakin tertata dan memiliki pedoman yang jelas.

Tidak diberlakukan kembali *dualisme* kepemimpinan, semua terstruktur dan *jobdesk* sesuai dengan divisi masing-masing. Informan fokus dengan posisi serta *jobdesk* yang sudah disepakati diawal, untuk laporan mingguan sudah ada divisi lain yang mengerjakan. Pembenahan sistem yang dilakukan oleh pimpinan

memudahkan karyawan dalam bekerja termasuk informan. Informan bisa keluar dari tindak *bullying* yang sebelumnya informan terima disetiap minggunya.

### 3.3.3.5 Fase Komunikasi *Workplace Bullying*



**Gambar Grafik 3.3** *Fase Komunikasi Workplace Bullying Informan III*

Pada grafik menunjukkan proses komunikasi *workplace bullying* yang dialami oleh informan III. Pada tahap perkenalan informan lebih banyak berinteraksi dengan rekan kerja, dan informan sudah kenal dekat dengan pemilik organisasi (usaha). Semua laporan keuangan dan penjualan dikerjakan oleh suami pemilik organisasi, karena belum memiliki administrasi sendiri dan organisasi merupakan usaha perorangan. Informan berhubungan secara langsung dengan suami pemilik untuk hal pekerjaan, namun informan sangat minim berinteraksi dengan suami pemilik organisasi tersebut. Untuk itu diawal perkenalan pun kedua belah pihak tidak memiliki hubungan yang akrab, justru informan sudah menerima beban kerja

berlebih dengan harus mengerjakan semua laporan keuangan dan penjualan yang sewaktu-waktu laporan tersebut diambil oleh suami pemilik usaha.

Kemudian pada tahap awal seiring berjalannya waktu, interaksi kedua belah pihak hanya sebatas pekerjaan saja dan pada tahap ini informan mengalami tindak *bullying* yang meningkat, dengan di cemooh, dipermalukan di depan umum, intimidasi (melempar nota di depan wajah) serta di bentak. Informan ada keinginan untuk melaporkan hal tersebut kepada pemilik usaha, namun masih belum dapat disampaikan. Selanjutnya pada tahap pertengahan informan melaporkan kejadian yang dialami informan kepada pemilik usaha, informan menceritakan semua yang terjadi serta bagaimana sikap suami pemilik kepada informan. Informan masih mengalami tidak *bullying* dengan perkataan kasar dari pelaku dan tidak adanya interaksi yang berarti pada tahap pertengahan.

Pada tahap akhir tindak *bullying* berkurang, perlawanan yang telah dilakukan mendapatkan respon positif dari pemilik usaha. Dimana sistem organisasi diperbaiki dengan membuat sebuah manajemen agar lebih teratur. Struktur organisasi lebih jelas, jobdeks sesuai dengan bagian masing-masing serta adanya *Standart Operation System (SOP)* agar anggota tidak bingung dalam bekerja. Selain itu, pemilik usaha juga menambahkan anggota baru sebagai administrasi yang bertanggung jawab pada laporan keuangan dan penjualan.



### **3.3.4 Fase Komunikasi Workplace *Bullying* Informan IV**

#### **3.3.4.1 Tahap Awal**

Informan keempat bernama Bayu, berusia 26 tahun, bekerja di perusahaan swasta yang bergerak dibidang retail. Bayu sudah bekerja 1 tahun 8 bulan dan menjabat posisi sebagai asisten manajer operasional toko. *Jobdesk* yang dikerjakan informan adalah membantu pekerjaan dari manajer, dimana saat manajer membutuhkan bantuan, informan akan langsung turun tangan. Informan di perusahaan ini memiliki tingkatan yang sama dengan manajer tetapi hanya jabatannya saja yang berbeda, untuk *jobdesk*-nya pun sama, dimana harus bisa memenuhi target yang telah ditentukan, me-manage karyawan dan membangun hubungan dengan customer.

Interaksi secara intens dilakukan informan dengan bawahan dan rekan kerja. Komunikasi berlangsung dengan suasana formal dengan *setting* lokasi di lingkungan organisasi. Interaksi dengan atasan nimin untuk dilakukan karena *jobdesk* yang sama hanya berbeda kedudukan, membuat informan sudah mengerti apa yang harus dikerjakan. Latar belakang informan yang sudah berpindah 4x organisasi retail (toko) dan 5x berganti manajer membuat informan dapat beradaptasi dengan baik dengan lingkungan dan anggota organisasi yang baru.

Kemampuan beradaptasi yang baik belum tentu dibarengin dengan hubungan interpersonal yang baik pula dengan anggota organisasi. Informan hanya merasa nyaman dengan 2 toko yang sudah pernah informan singgahi. Banyak pengalaman yang informan dapatkan dengan sistem rolling wilayah yang diberikan oleh organisasi, selain belajar sistem manajemen secara keseluruhan, informan juga

mendapatkan pengalaman mengenai budaya. Berbeda daerah berbeda cara *treatment* karyawan, karena budaya mempengaruhi cara pandang dan karakter seseorang.

Integritas karyawan juga terdapat perbedaan baik dari daerah Jabotabek dan di daerah Sukabumi. Untuk karyawan yang berada di wilayah Jabotabek memiliki integritas yang relatif rendah dibandingkan dengan karyawan di daerah Sukabumi. Selain itu adanya stereotipe di lingkungan organisasi di daerah Sukabumi, bahwa pimpinan yang berasal dari daerah Jabotabek memiliki sifat yang “keras” dan tidak “demokratis”, secara tidak langsung sudah membangun batas antara karyawan dan informan. Melihat dari hal tersebut, informan lebih intens membangun interaksi dengan karyawan yang berada di Sukabumi, agar tercipta keterbukaan (*openness*) dan keakraban dalam relasi di pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

Tak pernah memiliki masalah yang berarti dengan manajer (pimpinan), namun ketika informan berada di wilayah Sukabumi, informan harus menghadapi seorang pimpinan yang “saklek”, kaku dan keras kepala. Informan mencoba untuk selalu membangun interaksi dengan manajer namun tidak ada respon yang berarti, manajer sudah membuat sekat atau membatasi informan untuk dapat berbincang dengan suasana santai. Sikap manajer tersebut memunculkan konflik interpersonal baik dengan informan serta karyawan yang lain. Konflik mulai muncul karena adanya informasi yang tidak tersampaikan dengan baik, kedua pihak tidak mencapai makna yang sama terhadap suatu pesan. Untuk meminimalisir sebuah konflik interpersonal, interaksi sangatlah penting untuk mencapai tujuan bersama di dalam sebuah organisasi.

### 3.3.4.2 Terjadinya *Bullying*

Kesalahan dalam pekerjaan dan tidak adanya kesamaan makna pada sebuah informasi dapat memicu tindak *bullying*. Hal ini yang dialami oleh informan, dimana terdapat kesalahan dalam melakukan prosedur pekerjaan yang sebenarnya dapat diatasi dan tidak fatal berdasarkan standart manajemen yang ada, tetapi hal tersebut dipandang berbeda dengan manajer yang memiliki kepribadian *perfeksionis*. Kepribadian yang dimiliki oleh pimpinan informan tidak dapat ditoleransi lagi, setiap terjadi kesalahan baik kecil maupun besar tetap akan membuat pimpinan emosional.

Bentuk *bullying* yang diterima oleh informan berupa teguran dengan kalimat yang menjatuhkan dan teguran tersebut dikirim melalui media komunikasi Whatsapp bukan secara personal melainkan di group organisasi dimana semua anggota organisasi dan petinggi-petinggi dari organisasi di kantor pusat ikut tergabung di dalamnya. Informan memiliki kedudukan sebagai Assisten Manajer dan memiliki banyak bawahan, dengan membaca teks teguran yang dilontarkan oleh manajer di group membuat semua karyawan meragukan ke-*profesionalitas*-an dari informan.

*“Jadi dia langsung ngomelin disitu, langsung tanya “on duty yang siang siapa ya, kerjanya kok gini gak bener, bisa kerja gak sih?!”.*

*“Cuma saya diocehin aja, diocehin di gruplah, pas lagi meetinglah dimanalah”.*

*“Biarin aja kerja gak bener gini, bapak juga gimana sih ngajarinnya? Bisa gak pak, gak rapi gini?”.*

*“Ya tetap yang kena adalah manajer yang sedang bertugas, yang sedang on duty pada saat itu, karena yang on duty adalah saya, paginya dia langsung*

*WA, WA nya gak langsung secara pribadi itu lho yang nyakitin. WA nya di grup officer, officer itu dibawah saya, bawahan saya, jadi di grup disana ada manajerya, asmen, officer, officer itu team leader daripada worker”.*

*“Cuma masalah disini adalah dia ngomelin di depan bawah-bawahan saya”.*

*“Iya, jadi negurnya itu di grup WA yang isinya seluruh karyawan ada staff dibawah-bawah saya. Seharusnya kan tidak seperti itu, saya lebih senang jika manajer itu menegur saya empat mata, bukan malah dipermalukan seperti ini”.*

Perilaku *bullying* melalui media komunikasi Whatsapp sangat disayangkan oleh informan, jika dikirimkan secara personal atau berbicara empat mata lebih memiliki etika dibandingkan ditegur di depan semua anggota organisasi. Teguran yang diterima berupa kalimat yang menjatuhkan mengenai profesionalitas bekerja, dikirimkan melalui teks dan di *floor*-kan (dibahas) ketika ada pertemuan (*meeting*) bersama dengan jajaran pimpinan dengan organisasi cabang lainnya. Hal tersebut berulang terus-menerus ketika ada hal-hal yang menurut pimpinan tidak sesuai dengan keinginannya. Informan selalu mencoba mengkomunikasikan setiap pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan, tetapi hal tersebut tidak mendapatkan respon yang baik dari pihak manajer, sehingga membuat informan menjadi serba salah.

Kepemimpinan yang kurang efektif tersebut menimbulkan konflik interpersonal yang terjadi antara atasan dengan bawahan (*downwards bullying*). Beban kerja yang berlebih juga diberikan kepada informan oleh atasan, pekerjaan yang sebetulkan harus diselesaikan oleh manajer dilemparkan begitu saja kepada informan, tanpa ada delegasi ataupun surat perintah kerja. Kurangnya komunikasi juga menjadi faktor utama dalam terjadinya sebuah konflik, dimana kedua pihak tidak mengkomunikasikan dengan terbuka dan tidak tercapainya kesatuan makna

membuat kesalahpahaman dan pihak yang memiliki kuasa tanpa sadar akan melakukan tindak *bullying* kepada pihak yang kekuasaannya lebih rendah.

#### **3.3.4.3 Terjadinya Perlawanan**

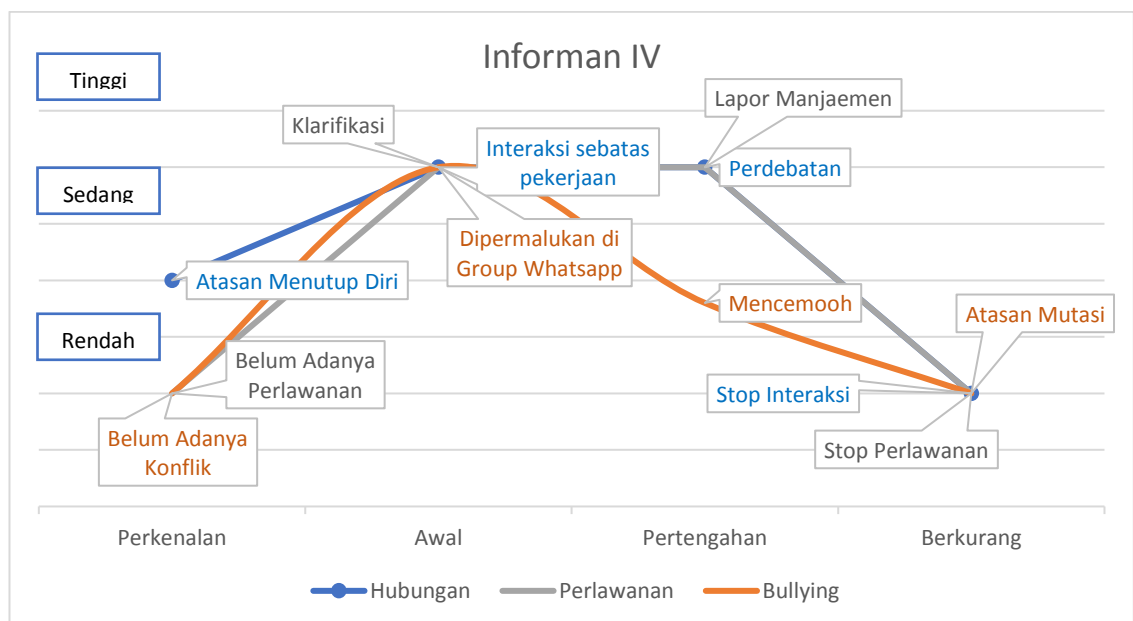
Tindakan *bullying* memberikan dampak kepada korbannya, informan sangat emosional ketika harus menerima harga dirinya dipermalukan di depan umum meskipun melalui media Whatsapp. Informan juga mengalami penurunan kinerja, karena lingkungan organisasi bukan tempat yang nyaman lagi untuk bekerja. Seluruh anggota organisasi mengetahui informan memperoleh teguran dari seorang manajer, yang secara langsung membuat informan menjadi tidak percaya diri dalam bekerja kembali. Perasaan depresi dan kecewa juga menyelimuti informan, rasa ingin membalas juga terlintas didalam benak informan.

Tindakan membalas tidak akan menyelesaikan masalah, informan memilih untuk berfikir positif dan melakukan klarifikasi kepada manajer terkait tindak *bullying* yang dilakukan kepada informan. Informan mengalami tindak *bullying* secara terus-menerus (*continue*) selama 2,5 bulan. Informan juga melakukan klarifikasi kepada pihak pusat terkait kesalahan dalam prosedur pekerjaan yang telah dilakukan, dan melakukan permohonan maaf. Pihak Human Resource dengan sigap memlakukan *problem solving* terhadap konflik dan tindakan *bullying* yang secara terus-menerus dilakukan manajer kepada informan. Perilaku *bullying* yang telah diketahui oleh semua jajaran pimpinan membuat pihak manajemen memberikan pertimbangan terhadap manajer dalam organisasi di wilayah Sukabumi.

### 3.3.4.4 Hasil dari Upaya Perlawanan terhadap *Bullying*

Klarifikasi yang dilakukan oleh informan meskipun tidak mendapatkan respon yang baik oleh manajer, tetapi informan mendapatkan respon positif serta dukungan dari pihak manajemen pusat dan semua anggota organisasi. Dalam jangka waktu yang tidak lama 2,5 bulan manajer yang menjadi pelaku *bullying* dipindahkan oleh pihak pusat ke kota lain. Tidak hanya informan yang menjadi korban *bullying*, berdasarkan informasi yang diterima oleh informan dari pusat, karakter manajer yang keras kepala dan perfeksionis serta memiliki *power* dalam kedudukan di organisasi membuat manajer memiliki kesempatan untuk melakukan perbuatan yang tidak sepatasnya (tidak memiliki etika).

### 3.3.4.5 Fase Komunikasi *Workplace Bullying*



**Gambar Grafik 3.4** Fase *Workplace Komunikasi Workplace Bullying Informan IV*

Pada grafik diatas menunjukkan proses komunikasi *workplace bullying* yang dialami oleh informan IV. Pada tahap perkenalan, atasan sudah menutup dirinya seputar informasi pribadi kepada orang lain begitupula mengenai pekerjaan, ketika butuh saja baru berinteraksi. Informan mencoba membangun sebuah interaksi dengan atasan, namun tidak berhasil. Kemudian pada tahap awal, ketika mulai intens berkomunikasi mengenai pekerjaan, informan mengalami tindak *bullying* melalui media komunikasi *whatsapp*, dimana atasan mempermalukan informan di dalam group *whatsapp* yang berisikan semua anggota organisasi. Informan menerima teguran dengan cacian dan merendahkan kemampuan informan dalam bekerja. Informan mencoba untuk melakukan klarifikasi kepada atasan perihal tindakan *bullying* yang informan terima.

Selanjutnya pada tahap pertengahan, perdebatan dimulai, dimana atasan selalu memberikan kritik dan cemooh kepada informan di lingkungan organisasi. Informan selalu berusaha untuk mengklarifikasi permasalahan yang terjadi, tetapi pihak atasan tidak menghiraukannya. Pada akhirnya informan mengambil tindakan melaporkan kasus yang informan terima kepada pihak manajemen, yang sebelumnya sudah mengetahui sikap atasan ketika di group *whatsapp*. Dari perlawanan yang dilakukan informan, pelaku (atasan) harus dipindahkan ke kantor cabang lain oleh pihak manajemen, setelah melalui proses evaluasi dan pemantauan terhadap pelaku. Tidak ingin organisasi menjadi kacau karena adanya pimpinan yang tidak benar dalam memperlakukan anggotanya, maka manajemen harus mengambil keputusan tersebut.

### **3.4 Deskripsi Struktural**

Deskripsi Struktural merupakan tahapan yang harus dilakukan peneliti untuk menentukan sintesis dan esensi dari suatu fenomena yang merupakan bagaimana informan mengalami suatu pengalaman dan memaknai pengalamannya. Di dalam deskripsi struktural nanti akan dipaparkan pengalaman – pengalaman unik dalam memahami mekanisme komunikasi workplace *bullying*. Deskripsi tekstural merupakan gambaran pengalaman subyek penelitian yang tampak pada teks dan merupakan diskripsi pengalaman subyek yang tersembunyi, tetapi tertangkap oleh indra peneliti. Diskripsi struktural secara sederhana menggambarkan “the how” yang akan menjelaskan “the what” dari suatu pengalaman (Moustakas, 1994:135).

#### **3.4.1 Diskripsi Struktural Individu : Informan I**

##### **3.4.1.1 Proses Aktivitas Komunikasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi**

Informan pertama lebih intens dalam menggunakan suasana santai (informal) dalam berkomunikasi di lingkungan organisasi, penggunaan bahasa formal dipilih ketika sedang berbincang-bincang dengan pimpinan. Terdapat keunikan dari pengalaman informan pertama, informan tidak memiliki posisi atau jobdesk yang khusus selama tiga (3) bulan pertama bergabung di dalam organisasi. Posisi yang disediakan untuk informan masih terisi oleh karyawan yang lain, sehingga informan diperbantukan sementara dalam membantu menyelesaikan pekerjaan karyawan lain yang nantinya posisi tersebut akan diduduki oleh informan.



Dalam interaksi dengan rekan kerja, informan enggan membahas dan memperbincangkan mengenai kehidupan pribadi. Interaksi yang berlangsung sangat intens dengan rekan kerja serta atasan, informan hampir setiap hari meluangkan waktunya untuk sekedar berbincang dan sharing seputar pekerjaan yang telah dilakukan. Adanya perbedaan usia didalam lingkungan organisasi dan informan merupakan anggota termuda di dalam organisasi tersebut membuat informan enggan untuk membuka diri mengenai kehidupannya. Informan mencoba menutup diri untuk masalah pribadinya, karena tidak ingin kehidupan pribadinya menjadi konsumsi umum oleh anggota organisasi.

Interaksi yang dibangun intens dengan rekan kerja mulai renggang ketika muncul konflik interpersonal. Perbedaan kepribadian, kompetisi serta adanya sikap iri hati dari rekan kerja membuat hubungan interpersonal kedua pihak memiliki jarak. Terjadinya ketidaksepakatan atau ketegangan diantara kedua pihak, dimana rekan kerja harus memberikan posisinya kepada informan, dan rekan kerja tersebut harus berpindah divisi yang tidak disukai. Kecemburuan pada status pekerja membuat rekan kerja melakukan tindak *bullying* kepada informan.

#### **3.4.1.2 Proses Terjadinya Workplace *Bullying***

Tindak *bullying* di dalam sebuah organisasi membuat korban (informan) menjadi depresi, tertekan dan menurunnya motivasi bekerja. Perilaku *bullying* yang diterima informan seperti kata-kata kasar, membetak, cemooh, dipermalukan di depan umum dan kritik terhadap pekerjaan yang berlebihan disebabkan karena adanya iri hati terhadap status jabatan. Pelaku mendapatkan dukungan dari

pimpinan teratas di dalam organisasi tersebut, sehingga pelaku memiliki *power* (kuasa) untuk melakukan tindak *bullying* kepada informan.

Informan mendapatkan tindak *bullying* tidak hanya dari rekan kerja, tetapi juga dari pimpinan di dalam organisasi. *Power* (kuasa) yang diberikan oleh pimpinan kepada pelaku *bullying* memicu pelaku untuk terus melakukan tindak *bullying* secara terus-menerus. Pimpinan memberikan batasan mengenai informasi perihal pekerjaan kepada informan, selain itu pimpinan juga mempersulit ruang gerak informan dalam bekerja sehingga pekerjaan sering tertunda hingga menimbulkan dampak yang buruk bagi organisasi. *Downwards bullying* (atasan kebawahan) juga dialami informan secara terus menerus.

Pelaku *bullying* mendapatkan kuasa untuk dapat memberikan tindakan *bullying* kepada informan, dikarenakan pelaku memiliki kedekatan secara interpersonal dengan pimpinan. Pimpinan mempercayakan pelaku untuk menjadi tangan kanannya di organisasi tersebut, untuk itu ketika dari pihak pusat memberikan karyawan baru untuk menduduki posisi penting di dalam organisasi, pimpinan dan rekan kerja sebagai pelaku *bullying* tidak tinggal diam. Tindak *bullying* dilakukan agar informan secara tidak langsung menjadi tidak nyaman dan mengundurkan diri dengan sukareka dari organisasi. Melihat hal tersebut menandakan posisi atau jabatan menjadi hal yang penting di dalam sebuah organisasi, semua posisi memiliki *power* (kuasa), namun tidak setiap individu dapat memiliki kesempatan untuk menggunakan *power* (kuasa) untuk mengambil setiap keputusan di dalam organisasi.

### 3.4.1.3 Upaya Individu dalam Mengurangi Workplace *Bullying*

Informan pertama melakukan tindak perlawanan terhadap perilaku bullying setelah satu (1) tahun bekerja. Informan melakukan perlawanan secara tidak langsung dengan mengajukan pengunduran diri kepada pihak *human resource*. Keputusan yang informan ambil tersebut merupakan dampak *bullying*, dimana karyawan mengalami *depresi* dan pada akhirnya mengajukan pengunduran diri. Dalam proses ini penulis menemukan sebuah hal yang menarik, dimana pihak HR (*Human Resource*) pusat tidak memberikan respon yang berarti terhadap surat pengunduran diri yang diajukan oleh informan.

Terdapat sesuatu yang membuat informan dipertahankan di dalam organisasi tersebut. Pihak HR pusat mempertahankan informan untuk tetap berada di dalam organisasi, dengan menolak surat pengunduran diri informan. Kesenjangan yang diterima oleh informan adalah harus tetap berkerja di lingkungan organisasi yang tidak nyaman dan kondusif bagi informan. Manajemen pusat tetap mempertahankan informan dengan memberikan solusi bagi konflik dan tindakan *bullying* yang diterima oleh informan. Informan mendapatkan akses langsung dengan pusat mengenai informan pekerjaan tanpa harus melalui pimpinan,. Pihak organisasi dari pusat memberikan *jobdesk* sesuai dengan kedudukan informan dan memberikan training kepada pelaku *bullying* mengenai *jobdesk* yang dikerjakan agar tidak mengganggu informan ataupun divisi lain, semua sudah dicantumkan di dalam SOP (*standart operation system*).

Upaya tersebut dapat mengurangi tindak *bullying* yang sudah terus-menerus diterima oleh informan. Delegasi tugas yang jelas dan pemberian SOP sebagai

landasan karyawan dalam bekerja, membuat pelaku menjadi disibukkan dengan *jobdesk* dan tanggung jawab yang harus diselesaikan. Meskipun hingga pada detik ini, tindak *bullying* masih diterima oleh informan, tetapi tidak sesering sebelumnya yang hampir setiap hari informan menerima tindakan *bullying*. Dukungan (*support*) dari rekan kerja yang lain dapat menjadi semangat informan dalam menjalani hari-hari di lingkungan organisasi. Bentuk penolakan terhadap *overtime*, yaitu waktu yang harus *extra* informan keluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan divisi lain yang tidak sesuai dengan SOP di dalam pekerjaan juga semakin sering dilakukan oleh informan kepada pelaku. Dengan dilakukannya perlawanan, baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mengurangi tindak *bullying*.

### **3.4.2 Diskripsi Struktural Individu : Informan II**

#### **3.4.2.1 Proses Aktivitas Komunikasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi**

Informan kedua merupakan seorang karyawan yang memiliki posisi di dalam sebuah organisasi. Setiap individu memiliki *power* (kuasa) di dalam satu organisasi, tergantung bagaimana masing-masing individu dalam menggunakan kuasa tersebut. Sama halnya dengan informan, memiliki kedudukan di dalam organisasi namun terdapat kesenjangan dalam kekuasaan, informan tidak dapat menggunakan *power* secara maksimal sebagai seorang SPV untuk mendelegasikan pekerjaan kepada bawahannya. Masih ada campur tangan pimpinan yang dengan sesuka hati menambah atau mengurangi sebuah pekerjaan kepada anak buah informan tanpa melalui informan.

Interaksi yang sangat sedikit yang dilakukan informan dengan pimpinan, membuat kedua pihak tidak memiliki kedekatan secara interpersonal. Tidak adanya keterbukaan di dalam sebuah interaksi membuat hubungan keduanya hanya sebatas pimpinan dan bawahan. Komunikasi yang terjadi juga dalam suasana formal dan bersifat “kaku”. Informan tidak melakukan *effort* (usaha lebih) untuk menjalin interaksi lebih dengan pimpinan dikarenakan sikap pimpinan yang sejak awal sudah “sengak” atau “meremehkan” informan. Hal tersebut diketahui informan dari sikap dan perkataan pimpinan yang berbeda kepada informan, sehingga hal tersebut menimbulkan adanya konflik, padahal belum adanya interaksi yang mendalam diantara kedua pihak.

Berbeda dengan hubungan informan dengan pimpinan, informan memiliki interaksi yang intens dengan bawahannya. Terdapat perbedaan usia antara informan dan bawahannya, tetapi suasana komunikasi tercipta dengan santai (*informal*) dapat saling memberikan *support* (dukungan) di dalam bekerja. Informan membuka diri untuk bisa berbaur dengan bawahan yang masih *fresh graduate* (lulusan baru) dan baru pertama kali memiliki pengalaman bekerja. Informan mencoba menciptakan suasana bekerja yang menyenangkan dan nyaman dengan memutar musik sembari berinteraksi di sela-sela bekerja, bergurau agar semua bawahan dapat bekerja dengan enjoy dan tercipta keterbukaan diantara bawahan dan informan.

#### **3.4.2.2 Proses Terjadinya Workplace *Bullying***

Interaksi yang minim dan tidak adanya hubungan interpersonal diantara informan dan atasan memicu adanya konflik interpersonal. Konflik disebabkan

karena kurangnya komunikasi, tidak tercapai kesamaan makna dalam memaknai sebuah informasi. Konflik yang terjadi memicu terjadinya tindak *bullying* antara pimpinan dengan informan. Kedua pihak sama-sama memiliki *power* (kuasa) dan kedudukan di dalam organisasi, tetapi pimpinan tetap memegang otoritas tertinggi di dalam organisasi tersebut. Tanpa adanya komunikasi dan kedekatan pimpinan lebih leluasa untuk melakukan tindak *bullying* kepada informan.

Tindak *bullying* yang diterima oleh informan berupa *bullying* verbal dengan kata-kata kasar dan membentak. Tindak *bullying* tersebut dilakukan pimpinan di depan umum ketika sedang meeting evaluasi. Informan menerima tindak *bullying* tidak hanya satu atau dua kali tetapi secara terus menerus hingga jangka waktu selama 2 tahun. Pimpinan seperti memiliki “label” tersendiri untuk informan, dimana dengan sikap yang ditunjukkan kepada informan dengan membatasi diri dalam berinteraksi dan selalu melontarkan perkataan kasar kepada informan, seakan pimpinan “membenci” informan. Apapun yang dikerjakan oleh informan dipandang “salah” oleh pimpinan.

Hal tersebut dirasakan oleh informan, sehingga informan enggan untuk membangun interaksi intens dengan pimpinan. Informan merasa “selalu salah” dengan apa yang dikerjakannya, informan juga menolak jika diberikan pekerjaan yang tidak sesuai dengan *jobdesk* dan prosedur organisasi. Faktor tersebut juga menjadi ancaman sendiri bagi pimpinan, dimana pimpinan tidak dapat membuat informan seperti yang pimpinan inginkan. Pimpinan juga tidak segan mengusir informan ketika informan melakukan kesalahan seperti terlambat masuk keruangan meeting, tanpa ada toleransi bagi informan.

Informan bekerja sesuai dengan prosedur yang ada, tetapi hal tersebut justru membuat pimpinan semakin tidak menyukai informan. Pimpinan beberapa kali memberikan perintah untuk mengerjakan suatu “case” dan dikerjakan dengan keluar dari prosedur organisasi. Informan menggunakan kuasanya untuk menolak pekerjaan tersebut, karena tidak sesuai dengan *standart operation system* yang berlaku dan informan tidak mau mengambil resiko untuk pekerjaan yang tidak sesuai dengan prosedur tersebut. Tindakan yang informan lakukan membuat informan semakin mendapatkan tindak *bullying* di setiap harinya.

Informan tidak mampu melakukan perlawanan dengan menggunakan *power* (kuasa) yang informan miliki. Informan menunggu waktu hingga 2 tahun untuk dapat keluar dari zona yang tidak nyaman tersebut. Emosional, depresi, kecewa dan sakit hati dirasakan oleh informan dan hanya dapat disimpan di dalam hati.

#### **3.4.2.3 Upaya Individu dalam Mengurangi Workplace *Bullying***

Bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan justru membawa Informan pada ketidaknyamanan dalam bekerja. Meskipun informan mampu bertahan hingga 2 tahun bekerja dengan tidak nyaman dan menerima tindak intimidasi, informan selama kurun waktu tersebut tidak hanya tinggal diam. Informan melakukan bentuk perlawanan secara tidak langsung dengan media evaluasi yang diberikan selama 6 bulan sekali oleh organisasi pusat. Di dalam evaluasi tersebut, informan dapat memberikan penilaian terhadap atasan dan bawahan, dan evaluasi tersebut akan menjadi bahan pertimbangan pihak pusat.

Respon yang diberikan oleh pihak pusat tidak langsung, informan harus bersabar dengan konflik dan perilaku intimidasi yang diterima. Sebanyak 3x

memberikan evaluasi kepada pusat informan baru mendapatkan respon dari pihak pusat. Pimpinan dari pusat langsung memberikan delegasi kepada pihak manajemen untuk memperbaiki sistem organisasi dengan memperjelas jobdesk masing-masing divisi. Dikarenakan dalam jangka waktu 1 tahun organisasi cabang Semarang tidak memiliki SOP yang jelas, ketika terus dilakukan evaluasi dan evaluasi akhirnya pusat membenahi sistem manajemen dengan membuat struktur organisasi dan jobdesk untuk masing-masing divisi. Pimpinan tidak dapat dengan mudah memberikan perintah kerja kepada bawahan, harus melihat prosedur yang telah ditetapkan. Ketika pekerjaan tersebut diluar dari *jobdesk* informan, informan dapat menolak pekerjaan tersebut.

Ruang gerak pimpinan organisasi dipantau langsung oleh pihak pusat. Pihak pusat juga menemukan kejanggalan atas tindakan yang dilakukan oleh pimpinan cabang, dimana pimpinan hanya mengajukan satu (1) dari puluhan karyawan untuk menjadi karyawan tetap. Informan mengetahui dan mengadukan hal tersebut kepada pihak pusat, karena tidak ada keadilan di dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan yang tidak adil dan otoriter di dalam sebuah organisasi menjadikan karyawan takut untuk dapat mengembangkan *skill* (kemampuan). Informan meskipun memiliki kedudukan dan power di dalam organisasi, tetapi tidak memiliki kesempatan untuk menggunakan power tersebut untuk menyumbangkan ide atau gagasan untuk kemajuan organisasi. *Power* yang informan miliki hanya dapat digunakan untuk mempertahankan karyawan yang layak untuk dipertahankan hanya dengan melalui evaluasi yang diberikan oleh pusat.



Dengan mengetahui berbagai penilaian mengenai pimpinan, termasuk hasil penilaian yang informan berikan membuat adanya perubahan di dalam sistem organisasi. Perlakuan pimpinan kepada informan tidak berubah, masih tetap kasar dan sering melontarkan cemooh kepada informan. Dari hal tersebut informan yang merubah sistemnya dalam bekerja, setiap informasi dan pekerjaan yang didapatkan dari pimpinan selalu informan konfirmasi terlebih dahulu kepada pusat. Memastikan sebuah informasi tersebut benar adanya sehingga dapat mencapai satu makna untuk dapat disebarkan ke semua anggota organisasi. Sama halnya dengan pekerjaan, informan melakukan konfirmasi dan meminta surat perintah resmi dari pusat apabila memang delegasi pekerjaan yang diberikan pimpinan benar adanya.

### **3.4.3 Diskripsi Struktural Individu : Informan III**

#### **3.4.3.1 Proses Aktivitas Komunikasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi**

Informan ketiga bekerja dengan kondisi organisasi atau kantor yang belum resmi dibuka. Informan bekerja di sebuah organisasi baru bergerak dibidang jasa kecantikan, maka informan akan berada di lingkungan organisasi yang bertemu dengan banyak individu selain anggota organisasi. Terdapat banyak hal yang harus dikerjakan oleh informan, mengingat belum adanya *jobdesk* dan *standart* dalam bekerja.

Interaksi yang intens dilakukan oleh informan dengan rekan kerja dalam suasana santai (*informal*) begitupula dengan pimpinan pemilik organisasi, informan sudah mengenal akrab dengan pimpinan sehingga informan dapat berbincang santai

hingga bersendau gurau dengan pimpinan di lingkungan organisasi. Tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan untuk bisa dekat dengan pimpinan apalagi pemilik dari organisasi tersebut. Informan memiliki seperti *previlage* (jalur khusus) karena sudah mengenal dengan pimpinan sebelum organisasi tersebut didirikan. Bergabung dengan organisasi, informan tidak perlu melewati proses *interview* dan *test*, informan langsung mendapatkan tawaran dari pemilik organisasi untuk dapat bergabung dan informan dapat langsung masuk sebagai karyawan.

Kedekatan informan dengan pimpinan tidak mempengaruhi posisi informan di dalam organisasi. Pimpinan tetap berlaku sama dengan karyawan yang lain, informan juga bersikap profesional dalam bekerja. Interaksi di dalam pekerjaan informan lebih banyak bertemu dengan suami pimpinan, dimana suami pimpinan membantu mengurus administrasi keuangan di dalam organisasi yang berhubungan langsung dengan *jobdesk* informan. Tidak adanya interaksi dan kedekatan interpersonal dengan suami pimpinan menjadikan informan sering mengalami perbedaan makna dalam pekerjaan yang pada akhirnya menimbulkan sebuah konflik.

#### **3.4.3.2 Proses Terjadinya Workplace *Bullying***

Organisasi yang didirikan perorangan tersebut memiliki sisi positif dan negatif. Sisi positif yang dimiliki oleh organisasi adalah organisasi bersifat dinamis, ketika tidak ada yang sesuai dengan berjalannya suatu pekerjaan dapat cepat berubah sesuai dengan keinginan pemilik. Lebih menekankan sisi positif untuk pemilik organisasi, sisi negatifnya tidak semua karyawan dapat menerima dengan cepat

setiap perubahan dan membuat karyawan menjadi bingung dengan sistem *dualisme* kepemimpinan di dalam organisasi.

*Dualisme* kepemimpinan di dalam sebuah organisasi dapat menimbulkan ketidakselarasan makna, tujuan organisasi juga tidak dapat tercapai. Informan menghadapi konflik dengan sistem kepemimpinan di dalam organisasi tersebut, dimana suami pemilik dapat ikut campur dalam organisasi. Interaksi yang kurang dan tidak adanya komunikasi secara interpersonal yang terjadi antara informan dengan suami pimpinan, membuat sering terjadinya *distorsi* pesan. Konflik dan tindak *bullying* timbul karena informan tidak mencapai kesepakatan dengan suami pimpinan. Makna yang tidak tersampaikan dengan baik membuat informan menerima perilaku kasar dari suami pimpinan, tidak hanya *bullying* secara verbal namun tindak intimidasi dengan melemparkan nota di depan informan juga dialami oleh informan. Perilaku tersebut terjadi terus menerus dalam jangka waktu 6 bulan, selama tidak ada perubahan dalam sistem manajemen dan tidak adanya interaksi diantara kedua pihak, maka konflik dan tindak *bullying* akan terus terjadi.

*Power* sebagai karyawan yang informan miliki pastinya mengalami kesenjangan dengan *power* yang dimiliki oleh pimpinan. Informan mengalami depresi berlebih hingga mengganggu kesehatannya dikarenakan informan sedang dalam posisi mengandung. Sensitifitas wanita mengandung lebih tinggi, ditambah informan mengalami konflik yang berkepanjangan dan tindak *bullying* yang secara langsung mengganggu kesehatan dan psikis informan.

### **3.4.3.3 Upaya Individu dalam Mengurangi Workplace *Bullying***

Adanya perilaku *bullying* yang diterima informan membuat informan tidak lagi merasa “homey” dengan lingkungan organisasi. Informan merasa tidak nyaman dalam bekerja, terlebih informan yang sedang mengandung menambah buruk kondisi psikis dan fisik informan. Perlawanan dilakukan informan untuk kebaikan dirinya dan organisasi, informan melakukan perlawanan secara tidak langsung. Bentuk perlawanan yang dilakukan adalah dengan mengadukan semua perbuatan suami pemilik organisasi kepada pimpinan organisasi.

Situasi ini membuat kinerja informan menurun karena merasa terancam dengan perilaku *bullying* yang diterima. Berangkat dari permasalahan yang timbul di alam organisasi ini, pimpinan mengambil keputusan untuk membuat sebuah manajemen, struktur organisasi dan *jobdesk* untuk organisasi. Kedekatan informan dengan pemilik organisasi dapat membantunya dalam menceritakan semua yang informan alami. Pimpinan memberikan konsultan manajemen untuk membenahi semua sistem operasional organisasi, membuatkan alur yang jelas dalam bekerja sehingga karyawan tidak kebingungan lagi dalam bekerja.

Tindak *bullying* kepada informan pun berkurang, karena sudah adanya struktur organisasi yang jelas, sehingga suami pimpinan tidak dapat ikut campur dalam organisasi tersebut. Penambahan karyawan sesuai dengan divisi masing-masing juga dilakukan agar, informan dapat fokus bekerja sesuai dengan *jobdesk*-nya.

### **3.4.4 Diskripsi Struktural Individu : Informan IV**

#### **3.4.4.1 Proses Aktivitas Komunikasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi**

Informan keempat memiliki kedudukan dan power di dalam organisasi. Pengalaman berpindah-pindah cabang dan mengalami 5x ganti manajer membuat informan mudah beradaptasi dengan lingkungan dan anggota organisasi yang baru. Interaksi lebih intens dilakukan dengan karyawan yang berada di Sukabumi, karena informan ingin merubah *stereotype* mengenai orang Jabotabek notabene “kasar” dan tidak bisa diajak “demokrasi”. *Stereotype* tersebut muncul, dikarenakan berkali-kali pimpinan dari wilayah Jabotabek yang pindah di organisasi tersebut pasti tidak dapat diajak kerjasama dengan baik, semua keputusan diambil secara sepihak. Untuk itu ketika ada pimpinan baru yang berasal dari wilayah Jabotabek, karyawan memberikan batasan dalam berinteraksi.

Informan selalu menciptakan suasana interaksi formal tetapi tidak kaku, hal tersebut dilakukan informan untuk menunjukkan *profesionalitas* dalam bekerja. Informan lebih aktif dalam berinteraksi dengan karyawan dibandingkan dengan atasan. Atasan memberikan batasan terhadap hubungan interpersonal, sehingga sangat jarang terjadi interaksi diantara kedua pihak. Jarak yang dibangun atas hubungan interpersonal kedua pihak menimbulkan berbagai konflik. Konflik tercipta karena tidak adanya interaksi dan kesamaan makna dalam sebuah informasi yang diterima.

#### 3.4.4.2 Proses Terjadinya Workplace *Bullying*

Kurangnya komunikasi menjadi pemicu dalam timbulnya sebuah konflik. Adanya makna yang tak sama dalam sebuah informasi, membuat informan melakukan kesalahan dalam pekerjaan. Secara sistem dan prosedur kesalahan yang dilakukan informan bukan kesalahan yang berat ataupun fatal dan di *backup* oleh pimpinan, namun pimpinan tidak mau melakukan *backup* justru menjatuhkan kemampuan kinerja informan di depan umum.

Informan mendapatkan perlakuan *bullying* melalui teks yang dikirimkan oleh pimpinan di dalam group media komunikasi Whatsapp. Menjadi teguran biasa apabila teks tersebut dikirimkan secara personal, tetapi hal ini justru memermalukan informan dengan teguran yang kurang beretika yang sengaja dikirimkan pimpinan kedalam media group Whatsapp yang berisikan semua anggota organisasi. Tidak hanya melalui media komunikasi saja, tindak *bullying* juga dilakukan setiap diadakannya meeting bersama dengan jajaran pimpinan lain. Tindakan tersebut berlangsung secara terus menerus kepada informan.

Informan tidak dapat menggunakan kuasanya untuk melawan secara langsung ketika sedang bertatap muka dengan pimpinan ketika tindak *bullying* terjadi. Informan merasakan *depresi* dan penurunan kinerja, karena semua anggota organisasi mengetahui bagaimana teks teguran yang disampaikan pimpinan kepada informan. Ditengah ketidaknyamanan dalam bekerja yang informan hadapi, informan masih dapat berfikir positif dengan melakukan klarifikasi terhadap konflik yang terjadi dengan pimpinan. Informan masih ingin membangun interaksi

yang baik dengan pimpinan meskipun tidak mendapatkan respon positif dari pimpinan.

#### **3.4.4.3 Upaya Individu dalam Mengurangi Workplace *Bullying***

Informan merasa tidak nyaman dengan tindak *bullying* yang dilakukan oleh pimpinan. Informan menggunakan powernya untuk melakukan perlawanan terhadap tindak *bullying*. Klarifikasi terhadap konflik dan tindak *bullying* dipilih informan sebagai cara yang terbaik dalam upaya untuk mengurangi konflik serta tindak *bullying*. Informan merupakan tipikal yang tidak senang untuk menunda ketika menghadapi suatu konflik, selalu berusaha untuk menyelesaikannya tanpa harus menunggu berganti hari. Tetapi pada kasus yang informan hadapi informan tidak dapat langsung membalas pesan teks pimpinan dengan klarifikasi sebuah kesalahan yang dilakukan, informan harus menunggu keesokan harinya.

Klarifikasi terhadap tindak *bullying* menjadi bentuk perlawanan yang dilakukan oleh informan. Setiap kali pimpinan melakukan tindak *bullying*, pada saat itu juga informan melakukan klarifikasi. Selain itu tindak *bullying* yang sudah dilakukan terus menerus dan diketahui oleh semua anggota organisasi menjadi bomerang sendiri untuk pimpinan. Informan mendapatkan respon positif serta dukungan dari pihak manajemen pusat dan semua anggota organisasi. Dalam jangka waktu yang tidak lama 2,5 bulan manajer yang menjadi pelaku *bullying* dipindahkan oleh pihak pusat ke kota lain. Tidak hanya informan yang menjadi korban *bullying*, berdasarkan informasi yang diterima oleh informan dari pusat, karakter manajer yang keras kepala dan perfeksionis serta memiliki *power* dalam kedudukan di

organisasi membuat manajer memiliki kesempatan untuk melakukan perbuatan yang tidak sepatasnya (tidak memiliki etika).

### **3.4.5 Deskripsi Struktural Gabungan**

#### **3.4.5.1 Proses Aktivitas Komunikasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi**

Keempat informan memiliki pengalaman yang sama ketika pertama kali bergabung dalam sebuah perusahaan. Keempat informan merasa senang ketika masuk bekerja dan mereka menjabat posisi yang berbeda-beda. Rata-rata keempat informan sudah bekerja selama 1 – 2 tahun. Informan ketiga memiliki kesan “penasaran” karena ketika informan masuk bekerja, kantor tempat informan bekerja masih belum dibuka (masih proses opening). Jadi Informan ketiga membantu dalam mempersiapkan semua yang dibutuhkan oleh kantor baru belum menjalankan pekerjaan sesuai job desknya sebagai CS dan Kasir. Sedangkan informan keempat memiliki pengalaman sudah pindah di 4 toko dan mengalami 5x ganti manajer dalam kurun waktu 1 tahun 8 bulan. Sehingga informan keempat mengalami beberapa kali adaptasi dengan lingkungan dan budaya yang terdapat di dalam kantor.

Suasana komunikasi dalam lingkungan kerja yang dialami oleh keempat informan memiliki pengalaman yang sama yaitu komunikasi secara formal dan informal. Dimana penggunaan komunikasi secara formal digunakan untuk berkomunikasi dengan atasan dan informal ketika berkomunikasi dengan rekan kerja dan bawahan. Namun ada satu informan yang menggunakan komunikasi secara formal baik kepada atasan, rekan kerja dan karyawan / bawahan agar tetap



profesional dalam bekerja dan saling menghargai. Sedangkan komunikasi informal digunakan ketika berada di luar jam kantor, ketika berkumpul agar terlihat lebih akrab dan santai. Pengalaman dalam pemilihan topik komunikasi yang keempat informan perbincangkan ketika berada di dalam lingkungan kantor merupakan topik perbincangan seputar pekerjaan ketika bersama atasan. Namun ada satu informan yaitu informan pertama yang membahas topik pekerjaan baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja dan menghindari topik perbincangan mengenai masalah pribadi di lingkungan kantor. Sedangkan ketiga informan lainnya membahas topik seputar pekerjaan hanya dengan atasan dan membahas topik pribadi atau diluar pekerjaan bersama rekan kerja mereka.

Lokasi dimana keempat informan saling berkomunikasi dengan atasan, rekan kerja yaitu di lingkungan kantor. Keempat informan melakukan komunikasi tatap muka di lingkungan kantor. baik di sela-sela pekerjaan, ketika jam istirahat, dan melakukan komunikasi diluar lingkup kantor ketika ada kegiatan diluar bersama. Tetapi informan keempat juga melakukan komunikasi diluar jam kantor dan diluar lingkungan kantor menggunakan media Whatsapp. Dalam hubungan interpersonal semua informan diawal memiliki hubungan yang baik dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan. Keempat informan memiliki kesamaan yaitu ketika berkomunikasi dengan atasan hanya seputar pekerjaan saja dan seperlunya. Tetapi ada satu informan, yaitu informan ketiga yang tetap berkomunikasi dengan rekan kerja melalui media Whatsapp dan informan keempat melakukan pendekatan personal terhadap bawahan. Konflik yang keempat informan alami membuat hubungan interpersonal dan komunikasi yang terjalin menjadi renggang.

Di dalam konteks komunikasi budaya, ketiga informan memiliki pengalaman yang sama, bahwa perbedaan usia dengan rekan kerja di kantor dapat menimbulkan perbedaan perilaku dan cara berkomunikasi. Ada satu informan yaitu informan keempat yang sudah mengalami berpindah-pindah kantor di daerah yang berbeda, memiliki pengalaman dimana karakteristik budaya dapat mempengaruhi di dalam suasana bekerja. Informan empat sebagai pendatang harus pandai menyesuaikan diri dengan karyawan lokal di setiap daerah. Beda daerah beda cara berkomunikasi. Sedangkan informan pertama selain mengalami perbedaan cara berkomunikasi dengan karyawan yang berbeda usia, informan juga memiliki pengalaman dimana agama menjadi topik pembahasan yang selalu disinggung kepada informan, dan hal tersebut membuat informan pertama tidak merasa nyaman.

#### **3.4.5.2 Proses Terjadinya Workplace *Bullying***

Ketiga informan memiliki pengalaman yang sama ketika pertama kali mendapatkan perlakuan *bullying*, ketika informan memasuki lama bekerja 3 bulan. 3 bulan bergabung dengan perusahaan ketiga informan mengalami perilaku intimidasi. Tetapi ada satu informan yaitu informan keempat mengalami intimidasi ketika sedang rolling manajer dan mengalami tindak intimidasi selama 2,5 bulan oleh manajer informan. Pelaku *bullying* di tempat kerja yang dialami oleh keempat informan memiliki kesamaan yaitu mendapatkan perilaku intimidasi dari atasan. Tetapi ada dua informan, yaitu informan pertama mengalami tindak *bullying* selain oleh atasan juga oleh rekan kerja (sesama staff), sedangkan informan keempat mengalami tindak *bullying* selain dari atasan juga dari karyawan / bawahan di tempat informan bekerja.

Bentuk dan Media *Bullying* yang dialami keempat informan terdapat kesamaan yaitu *bullying* secara *verbal* (kata-kata) berupa kritikan yang berlebih atas pekerjaan, kata-kata kasar, dipermalukan di depan umum, membatasi (isolasi) informasi dan ruang gerak, memberikan beban kerja yang berlebih diluar jobdesk informan. Dari keempat informan yang memiliki kesamaan, ada satu informan yang mendapatkan perilaku *bullying* tidak hanya secara langsung, yaitu informan keempat mendapatkan perilaku *bullying* baik secara langsung (tatap muka) dan melalui media komunikasi Whatsapp. Bentuk *bullying* yang dilakukan oleh pihak atasan di lontarkan di dalam grup Whatsapp yang berisi semua staff dari jajaran tinggi hingga rendah. Dimana informan keempat ditegur, disindir di dalam media Whatsapp tersebut.

Jenis workplace *bullying* yang dialami oleh keempat informan memiliki kesamaan yaitu *downwards bullying*, *bullying* yang dilakukan oleh atasan di tempat kerja masing-masing informan. Perilaku *bullying* tentunya terjadi karena banyak faktor, keempat informan memiliki kesamaan dalam faktor terjadinya *bullying*, yaitu dikarenakan adanya kurang komunikasi, kepemimpinan yang kurang efektif (otoriter, tidak adil, kurang bijaksana), dan status sosial pelaku *bullying* merasa terancam, sehingga tindak *bullying* bisa terjadi. Dari keempat informan tersebut ada satu informan, yaitu informan pertama yang mendapatkan perlakuan *bullying* karena pelaku tidak terima posisinya digantikan dengan informan pertama. Pelaku tidak rela melepaskan jabatannya kepada informan pertama, sehingga pelaku terus melakukan intimidasi terhadap pekerjaan informan pertama.

Respon keempat informan terhadap perilaku *bullying* memiliki kesamaan yaitu terkejut / kaget. Keempat informan pastinya tidak menyangka akan mendapatkan intimidasi – intimidasi di lingkungan bekerja. Respon lain yang keempat informan tunjukkan adalah menerima adanya intimidasi karena tidak memiliki kuasa yang pada akhirnya tidak terima dan menggerutu, adanya kekecewaan, sakit hati hingga informan mengalami depresi. Tetapi ada dua informan yang masih memandang dan berfikir positif mengenai tindak *bullying* yang terjadi. Informan kedua masih befikir bahwa tekanan yang dialami oleh atasan dilampiaskan ke informan kedua, sehingga terjadi adanya intimidasi. Sama halnya dengan informan keempat, masih dapat berfikir positif terhadap tindak *bullying* yang informan terima, posisi, beban kerja dan tekanan bisa membuat seseorang melakukan intimidasi terhadap orang lain.

#### **3.4.5.3 Upaya Individu dalam Mengurangi Workplace *Bullying***

Pengalaman ketiga informan dalam upaya mengurangi tindak *bullying* di lingkungan kerja memiliki kesamaan yaitu melakukan upaya pengurangan tindak *bullying* setelah mereka bekerja lebih dari 6 bulan. tetapi ada satu informan, yaitu onforman keempat melakukan upaya pengurangan terhadap tindak *bullying* tidak perlu menunggu hinga berbulan-bulan, tetapi langsung mengklarifikasi setiap tindakan intimidasi yang informan terima.

Dalam upaya pengurangan tindak *bullying* ketiga informan memiliki kesamaan yaitu melakukannya secara tidak langsung, mengadukan tindakan tersebut kepada pihak HR ataupun kantor pusat seperti yang dilakukan oleh informan kedua. Sedangkan informan keempat tanpa harus mengadukan tindak *bullying*, informan langsung mengklarifikasikan tindakan intimidasi tersebut kepada pelaku dan

berusaha untuk menyelesaikannya dengan baik-baik. Hasil dari upaya keempat informan dalam pengurangan tindak *bullying* adalah berkurang, baik dilakukan dengan secara langsung maupun tidak langsung. Tetapi ada satu informan dalam upaya pengurangan tindak *bullying*, yaitu informan ketiga tidak hanya berkurang namun pelaku intimidasi pada akhirnya keluar dari perusahaan.