

BAB IV

MEMAHAMI MEKANISME KOMUNIKASI *WORKPLACE BULLYING*

Penelitian ini merupakan studi deskriptif dengan pendekatan fenomenologi. Analisis fenomenologi merupakan pandangan teoritis yang mengarahkan studi terhadap pengalaman yang diperoleh secara langsung (Littlejohn, 2009: 57).

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan sistesis dan esensi narasumber dalam kehidupan sehari-hari yang ditemukan dalam deskripsi tekstural dan struktural. Esensi diperoleh dari keunikan pada deskripsi struktural dan persamaan dalam sintesis. Esensi itu sendiri merupakan pengalaman terkait dengan ideasi (*ideation*) yaitu obyek yang muncul dalam kesadaran (*cogitatio*) bercampur dengan obyek alamiah (*cogitatum*) sehingga makna bisa diciptakan dan pengetahuan ditemukan. Sebuah relasi hadir antara apa yang ada dalam kesadaran yang sadar (realita absolut) dan apa yang ada di dunia (produk pembelajaran) (Moustakas, 1994: 100).

Sedang menurut Radford (2005: 152-153), esensi tidak berada secara instrinsik dalam pengalaman subyek. Esensi bukanlah sesuatu dalam diri subyek yang dibawa dalam sebuah pengalaman terkini. Esensi bukan memori atau sesuatu yang disimpan subyek di benaknya. Esensi adalah sebuah obyek dari pengalaman. Esensi tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Esensi merupakan sebuah persyaratan fundamental komunikasi. Esensi pengalaman tidak dapat direduksi pada gejala empiris. Esensi pengalaman bukanlah suatu benda yang dapat ditemukan atau dilihat. Esensi pengalaman berkomunikasi terletak pada perolehan makna dalam

diri subyek dari aktivitas komunikatif yang dilakukannya. Makna dialami sebagai sebuah kesatuan fundamental.

Peneliti telah mendiskripsikan hasil temuan secara tekstural dan struktural mengenai pengalaman keempat narasumber dalam mekanisme workplace bullying di lingkungan pekerjaan. Penyajian makna tekstural, struktural dan makna sintesis berdasarkan tema, yaitu (1) Proses Aktivitas Komunikasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi, (2) Proses Terjadinya Workplace Bullying dan (3) Upaya Individu dalam Mengurangi Workplace Bullying.

4.1 Proses Aktivitas Komunikasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi

Aktivitas komunikasi tidak akan berjalan apabila tidak berlangsung dua atau lebih orang yang saling bertukar informasi. Individu untuk pertama kalinya sebelum melakukan pertukaran informasi mengalami tahap pengenalan dan akan ada banyak simbol-simbol baru yang akan dimaknai oleh individu. Individu untuk pertama kalinya bergabung dalam lingkungan baru dimana diterima di tempat kerja yang baru, untuk pertama kalinya akan mengorvensi simbol-simbol yang individu kumpulkan, berupa informasi tempat kerja tersebut, bagaimana sistem manajemennya, bagaimana lingkungan dan suasana kantor, yang semua informasi tersebut akan dikelompokkan dan dimaknai oleh individu.

Kesan pertama yang dirasakan oleh individu kemudian akan dimaknai oleh individu secara berbeda-beda. Tetapi di dalam penelitian ini, keempat informan yang sudah melakukan pemaknaan terhadap setiap informasi yang didapatkan menghasilkan respon yang sama yaitu senang dan bersemangat ketika pertama kali

masuk bekerja. Dalam hal ini individu sudah menerima berbagai informasi seputar lingkungan pekerjaan, dan individu akan menuju pada proses dalam pemaknaan setiap individu yang tergabung di dalam lingkungan kerja tersebut. Proses pemaknaan dilakukan dengan adanya aktivitas komunikasi, keempat informan tidak terfikirkan baik secara logika akan mengalami tindak bullying di dalam lingkungan pekerjaan.

Di dalam lingkungan organisasi, individu harus memperhatikan bagaimana penggunaan bahasa dalam menyampaikan sebuah informasi. Tindak tutur individu dapat dilihat dalam berbicara, misalnya bertanya, memberikan sebuah respon terhadap suatu pernyataan, ataupun mengancam. Bahasa dalam bertutur kata yang digunakan oleh keempat informan dalam menyampaikan sebuah informasi ada dua jenis, yaitu formal dan informal. Bahasa formal digunakan oleh keempat informan dalam berkomunikasi dengan pimpinan di dalam lingkungan kantor. Semua informan melakukan kegiatan komunikasi dengan pimpinan di lingkungan kantor dan pertukaran informasi yang dilakukan adalah seputar pekerjaan. Berbeda dengan informan keempat yang menggunakan bahasa formal kepada semua jajaran karyawan di lingkungan kantornya. Baik ketika bertukar informasi dengan pimpinan, rekan kerja selevel dan karyawan yang berada dibawahnya. Infroman keempat memaknai tutur kata harus dapat dibiasakan dengan profesional pada saat bekerja, supaya ada rasa menghormati dan menghargai antar individu.

Membangun sebuah hubungan membutuhkan proses, begitupula dalam berkomunikasi juga membutuhkan proses dalam pemaknaan dari setiap simbol yang ditangkap. Pemilihan topik pembicaraan pun juga menjadi suatu hal yang harus

diperhatikan. Semua informan dalam lingkungan bekerja membicarakan yang tak jauh dari pekerjaannya, perbincangan yang terjadi diantara karyawan adalah seputar pekerjaan. Pertukaran informasi yang kurang tepat akan berujung pada ketidaknyamanan dari salah satu individu, untuk itu untuk perbincangan yang menyangkut ranah pribadi tidak dijadikan bahan perbincangan secara umum. Individu harus memiliki kedekatan dengan salah satu individu yang lain apabila ingin bertukar informasi mengenai pengalaman pribadi. Aktivitas komunikasi tatap muka banyak berlangsung dilingkungan pekerjaan, baik ketika jam bekerja ataupun pada saat jam istirahat. Di luar jam pekerjaan individu jarang untuk dapat berkomunikasi tatap muka dengan rekan kerja, individu lebih menggunakan media dalam bertukar informasi diluar jam bekerja dan diluar lingkungan kantor.

Rutinitas komunikasi yang dilakukan oleh masing-masing informan dapat dikatakan sebagai episode, dimana kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh semua informan dilakukan dari awal bertukar informasi, pertengahan dimana sudah tercipta kesamaan makna dan hingga akhir dari sebuah pertukaran informasi yang sudah menunjukkan bagaimana individu dalam merespon sebuah kegiatan komunikasi yang ditunjukkan dari sebuah sikap dan tindakan (West & Turner, 2013: 120).

4.1.1 Terbentuknya Hubungan Interpersonal dan Munculnya Konflik

Individu yang intens dalam melakukan pertukaran informasi dapat masuk dalam tahap yang lebih dalam lagi. Ketika Komunikasi Interpersonal dilakukan, maka pihak-pihak yang terlibat saling terhubung dan bergantung satu sama lain. Hal ini

terlihat adanya dampak dan umpan balik yang diberikan atau diharapkan pada saat komunikasi dilakukan. Sehingga Komunikasi Interpersonal menjadi dasar dalam membentuk dan mengelola Hubungan Interpersonal. Komunikasi Interpersonal yang baik dapat menciptakan Hubungan Interpersonal yang baik, begitu pula sebaliknya. (DeVito, 2013: 17).

Hubungan Interpersonal merupakan hubungan yang terjadi antara dua atau lebih orang dengan adanya jangka waktu tertentu. Hubungan Interpersonal menjadi amat penting mengingat manusia adalah makhluk sosial dan bergantung pada orang lain dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Salah satu cara untuk memulai suatu Hubungan Interpersonal adalah dengan menanyakan pada diri sendiri, mengapa membina hubungan dan keuntungan apa yang didapat dengan membina hubungan tersebut. Hal ini dapat dipertanyakan secara umum ketika seseorang membina hubungannya baik dengan teman, kekasih, keluarga dan rekan kerja. (DeVito, 2013: 229).

Di awal menjalin komunikasi individu mengalami fase dimana hubungan dalam berkomunikasi terjalin tanpa adanya sebuah konflik yang menghambat jalannya sebuah komunikasi. 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 berkomunikasi 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. Semua informan mengalami hal dimana hubungan komunikasi diawal bekerja berjalan lancar tanpa

ada konflik yang berarti yang dapat menyebabkan sebuah hubungan menjadi renggang. Lewat dari masa 2 – 3 bulan bekerja, konflik mulai muncul di dalam sebuah hubungan komunikasi semua informan. Adanya perbedaan makna yang menimbulkan perselisihan, adanya perubahan sikap yang ditunjukkan oleh individu kepada informan hingga tindakan kasar melalui tutur kata yang informan terima.

Semua informan mengalami hubungan yang kurang baik, yaitu mulai adanya konflik dengan pimpinan mereka masing-masing. Adanya ketidakselarasan makna dan tindakan *bullying* yang dilakukan oleh pimpinan kepada informan membuat hubungan baik dalam berkomunikasi dan hubungan antara pimpinan dan staff semakin ada jarak dan menimbulkan ketidaknyamanan pada informan. Setiap individu di dalam sebuah organisasi perusahaan memiliki peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Konflik interpersonal di dalam organisasi dapat terjadi kapan saja seperti yang sudah dialami oleh keempat informan.

Konflik interpersonal adalah konflik pada suatu organisasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik interpersonal ditandai dengan adanya keadaan yang bersifat kontroversial, dan perselisihan. Konflik interpersonal di dalam lingkungan organisasi dikaitkan dengan kepuasan kerja yang menurun, komitmen organisasi yang menurun, intensitas turnover yang tinggi, dan peningkatan perilaku kerja kontradiktif (Fox et al 2001 dalam Iiies et al 2010: 46). Konflik interpersonal dalam ranah organisasi digambarkan sebagai perilaku agresif yang berulang secara terus menerus. Menurut Andersson dan Pearson, (1999) dalam (Iiies et al. 2010: 47) konflik interpersonal mungkin termasuk perilaku yang

kasar, tetapi tidak seperti ketidaksopanan di tempat kerja. Konflik interpersonal juga akan mencakup kasus perselisihan kekuasaan yang belum diperdebatkan.

Konflik interpersonal mungkin akan mengurangi kemampuan kelompok dalam mencapai tujuan. Menurut Jehn (1994) dalam Etough (2010) bahkan konflik interpersonal mempunyai efek negatif pada kinerja kelompok. Terdapat dua dimensi dalam konflik interpersonal di tempat kerja. Dua dimensi tersebut adalah konflik interpersonal dengan supervisor dan konflik interpersonal dengan rekan kerja. Konflik interpersonal dengan supervisor didefinisikan sebagai pertentangan dalam hubungan antar karyawan supervisor. Konflik interpersonal antar supervisor dapat timbul karena berbagai situasi yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kurangnya sumber daya, kelebihan beban kerja, masalah keadilan, ambiguitas peran, dan kesalahan petunjuk dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Konflik interpersonal dengan rekan kerja didefinisikan sebagai ketidaksepakatan atau ketegangan dalam hubungan karyawan dengan rekan kerja. Konflik interpersonal dengan rekan kerja mungkin di sebabkan oleh perbedaan kepribadian rekan kerja, *bullying* pelaku, kompetisi, perbedaan tujuan rekan kerja.

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 merespon 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.

Informan pertama memiliki hubungan yang sangat akrab dengan pimpinan dan rekan kerja. Intensitas kegiatan berkomunikasi yang dilakukan oleh informan pertama sangatlah sering hingga 3 bulan masa bekerja. Informan pertama mengalami dimana kegiatan komunikasi yang semakin hari-semakin jarang dan munculnya perubahan perilaku dari pimpinan serta rekan kerja. Informan pertama merasakan perubahan yang ditunjukkan oleh rekan kerja yang sudah sangat akrab dengannya, dimana mereka berdua saling bertukar informasi dan saling

meluangkan waktu untuk berbincang bersama di sela-sela pekerjaan, ketika istirahat dan ketika pulang kerja. Perubahan sikap yang ditunjukkan oleh rekan kerja dibarengi dengan perilaku *bullying* yang ditujukan kepada informan pertama. Tindak *bullying* yang diberikan berupa tutur kata yang kasar, merendahkan serta dari perilaku tersebut secara tidak langsung mempermalukan informan pertama di depan umum. Menyikapi perilaku tersebut informan pertama menjaga jarak dengan rekan kerja yang awalnya hubungan keduanya baik-baik saja dan terjalin keakraban.

Kegiatan komunikasi yang dilakukan informan keempat memiliki perbedaan, dimana informan keempat lebih banyak membangun hubungan interpersonal dengan karyawan yang berada di level bawahnya. Informan keempat juga membangun hubungan komunikasi dengan customer yang mengunjungi toko dimana ia bekerja. Perselisihan yang dialami oleh informan keempat dengan karyawan membuat informan justru semakin melakukan pendekatan secara personal kepada semua karyawan yang berada dibawahnya. Informan tidak ingin ada hubungan yang renggang hanya dikarenakan sebuah konflik yang dapat diselesaikan dengan baik-baik. Informan juga menjaga hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja selevel, meskipun informan pernah mendapati tindak intimidasi yang dilakukan pimpinan kepada informan. Namun hal tersebut tidak membuat informan jera untuk terus membangun sebuah komunikasi interpersonal di dalam lingkungan bekerja.

4.1.2 Pola Budaya dalam Konteks Komunikasi Organisasi

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. Manusia mengidentifikasi diri mereka dengan suatu kelompok tertentu dalam sebuah kebudayaan tertentu. Setiap hari dalam bertingkah laku sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat dimana seseorang tinggal. Nilai dalam konteks ini berkaitan dengan jenis kelamin, ras, kelas dan identitas religus (West & Turner, 2013: 121-122).

Di dalam sebuah lingkungan bekerja terdapat perbedaan budaya antara individu satu dengan lainnya merupakan hal yang dapat dikatakan wajar. Semua informan mengalami dimana menemukan adanya perbedaan budaya antara anggota organisasi. Perbedaan yang terdapat di lingkungan pekerjaan semua informan, yaitu adanya perbedaan usia, ras, kelas dan identitas religius. Adanya perbedaan budaya dan nilai membuat adanya perbedaan perilaku dan cara berkomunikasi. Informan keempat mengalami pindah kantor sebanyak 4x dari Jakarta, Bekasi dan Sukabumi, dimana perpindahan tersebut membuat informan harus cepat dalam beradaptasi terhadap lingkungan kerja dan semua anggota organisasi tersebut. Informan merasakan adanya perbedaan budaya di setiap daerah, jika di daerah kantor Jabotabek informan sudah biasa dengan lingkungan pekerjaan yang individual dan kebanyakan dari anggota organisasi cuek serta memiliki integritas yang rendah, sedangkan ketika informan pindah ke Sukabumi, informan benar merasakan adanya perbedaan. Di kantor Sukabumi, terutama anggota organisasi yang asli dari Sukabumi, mereka memiliki integritas yang tinggi dalam bekerja dan sensitif. Sensitif

disini adalah, staff memasukkan kedalam hati apabila ada perkataan yang kurang berkenan, atau ketika mereka tidak disapa, anggota organisasi langsung memberikan label kepada orang tersebut sebagai seorang yang “sombong”.

Dengan kondisi karakteristik budaya yang berbeda, Informan keempat melakukan pendekatan personal terhadap semua karyawan yang berada di jajaran bawahnya. Informan berusaha mencari tahu bagaimana cara untuk bisa berkomunikasi dengan nyaman, sehingga bisa bekerjasama dengan baik di dalam pekerjaan. Berbeda dengan pengalaman informan keempat meskipun sama-sama mengalami adanya perbedaan budaya yang dapat mempengaruhi dalam cara berkomunikasi, informan pertama mengalami dimana “agama” menjadi hal yang selalu dibahas oleh rekan kerjanya. Informan pertama tidak menggunakan hijab, dan hal tersebut menjadi bahan *bullying* yang dilakukan oleh rekan kerjanya. Rasa toleransi dan menghargai menjadi berkurang ketika sudah menyangkut hal yang dirasa sensitif. Cara berkomunikasi dan memproses informasi menjadi berbeda. Informan pertama menjadi enggan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja tersebut, karena diantara keduanya tidak bisa mendapatkan keselarasan makna. Rekan kerja mungkin bermaksud mengingatkan namun dengan cara berkomunikasi yang kurang tepat membuat informan pertama merasa tersinggung dan membuat informan enggan untuk berkomunikasi dengan rekan kerjanya.

4.2 Mekanisme Workplace Bullying dalam Konteks Komunikasi Organisasi

Pembulian di tempat kerja merupakan perilaku negatif yang menyakitkan dan dilakukan secara berulang atau perilaku (fisik, verbal, atau *bullying* 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.

Perilaku *bullying* di dalam lingkungan kerja dialami oleh keempat informan. Semua informan mengalami perilaku *bullying* untuk pertama kali ketika sudah melewati masa bekerja 2 – 3 bulan. *Workplace bullying* yang diterima informan berasal dari pimpinan, rekan kerja, maupun karyawan (bawahan). Tindak *bullying* dan bullying terjadi karena berbagai macam faktor, dapat disebabkan karena kurangnya komunikasi, kepemimpinan yang kurang efektif dan tidak adil, serta status profesionalitas terancam. Bentuk tindak *bullying* yang diterima oleh semua informan secara verbal yaitu kata-kata kasar yang melecehkan dan menghina terkait dengan pekerjaan, kritikan yang diberikan terus-menerus oleh pelaku bullying, mempermalukan di depan umum dengan kata-kata kasar dan nada yang membentak dan sindiran-sindiran pedas mengenai kemampuan dan fisik. Situasi yang dihadapi oleh semua informan pun juga situasi yang tidak terduga, tidak dapat mengelak dengan adanya bentuk *bullying* tersebut.

Tidak hanya perlakuan *bullying* secara langsung yang diterima oleh informan. Informan keempat menerima tindak *bullying* dan *bullying* melalui media Whatsapp. 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). Informan keempat mendapatkan tindak *bullying* mengenai masalah pekerjaan, dimana informan dipermalukan di dalam *group* Whatsapp yang beranggotakan semua karyawan baik dari jajaran petinggi hingga karyawan di level terendah. Teguran yang diberikan oleh pimpinan tidak seharusnya diketahui oleh seluruh karyawan, bisa diselesaikan secara personal, empat mata dengan yang bersangkutan.

Terdapat *facework* dalam mekanisme terjadinya *bullying*. Negosiasi muka secara eksplisit mengakui bahwa seseorang dari budaya yang berbeda memiliki bermacam pemikiran mengenai “muka” orang lain. Pemikiran ini menyebabkan seseorang menghadapi konflik dengan cara berbeda. Semua informan menghadapi konflik dan tindak *bullying* dengan cara yang berbeda. Muka (*face*) merupakan citra dari diri yang ditunjukkan seseorang dalam interaksi dengan orang lain, Ting-Toomey dalam (Littlejohn, 2014: 253). *Facework* ditunjukkan oleh semua informan mulai dari menghadapi konflik dengan mempertaruhkan rasa hormat dan kehormatan. Menunjukkan adanya penerimaan di depan pelaku *bullying* namun di dalam hati, semua informan tidak ada yang dapat menerima tindak *bullying*.

Setiap individu memiliki gaya yang berbeda dalam menghadapi sebuah konflik karena kebudayaan. Informan keempat memiliki kepribadian individualis,

ketika menghadapi sebuah konflik dan tindak bullying selalu mencoba untuk melindungi atau membangun kembali “wajah” informan dengan menunjukkan rasa hormat kepada pelaku bullying. Kepribadian individualis cenderung ingin melalui sebuah konflik dengan memecahkan masalah atau menyelesaikan perselisihan yang menyebabkan tindak bullying. Sedangkan informan pertama hingga ketiga memiliki kepribadian kolektivistis, dimana individu lebih membutuhkan banyak waktu untuk dapat membahas, membicarakan konflik yang terjadi, lebih cenderung menghindari konflik yang ada dan memilih untuk menunjukkan adanya penerimaan terhadap konflik tersebut.

Tindak *bullying* membuat korban menjadi tidak nyaman dan *depresi* di dalam lingkungan kerja, yang nantinya akan menyebabkan pekerjaan yang tidak terselesaikan dengan baik ataupun pegunduran diri dari korban bullying. Informan ketiga mengalami dimana Ia mendapatkan *bullying* baik terkait personal dan terkait pekerjaan. Informan menerima perlakuan kasar dari pimpinan dengan kata-kata kasar yang merendahkan kemampuan dan harga dirinya, dan perilaku tersebut informan terima setiap minggu selama 6 bulan bekerja. Tak hanya bullying dalam pekerjaan, informan ketiga juga menerima bullying menyangkut pribadi yaitu secara fisik. Informan disindir memiliki wajah yang kurang menarik untuk dipandang, dan dengan kondisi informan sedang mengandung, Ia harus menerima cacian dan tindakan yang sebenarnya tidak pantas untuk dilakukan.

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. Sedangkan 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 meng*bullying* individu, dan seringkali mereka membuat target memiliki perasaan takut, tidak berdaya, tidak mampu dan malu.

Semua informan tidak memiliki kekuasaan untuk melakukan perlawanan secara langsung terhadap pelaku bullying. Informan merespon dengan terkejut, memendam amarah dan pada akhirnya cenderung diam menerima perilaku bullying. 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).

Keempat informan merasakan dampak yang sama yaitu depresi ketika terus menerus menerima perilaku *bullying* dan bullying. Informan kedua dan keempat

memiliki sudut pandang yang berbeda dalam merespon perilaku *bullying* yang diterima. Kecewa, sakit hati, depresi itu menjadi hal yang wajar, tetapi informan kedua dan keempat sama-sama memiliki sudut pandang yang positif dalam melihat tindakan *bullying* yang kedua informan terima. Kedua informan berfikir ada alasan dibalik setiap tindakan *bullying* yang diterima, meskipun tidak sepatutnya dilakukan oleh pelaku *bullying* tetapi tidak ada yang dapat mengontrol emosi orang lain kecuali diri sendiri.

4.3 Mekanisme dalam Mengurangi Workplace Bullying

Tidak ada individu yang ingin menerima tindak *bullying* secara terus menerus. Tindak *bullying* merupakan sesuatu yang dapat berdampak buruk terhadap seseorang, dan apabila terjadi di dalam lingkungan kerja akan bisa menyebabkan suatu pekerjaan akan terhambat. Semua informan tidak ingin menjadi korban tindak *bullying*, mereka ingin lepas dari tindakan *bullying* tersebut. Untuk itu semua informan melakukan berbagai upaya untuk bisa mengurangi tindakan *bullying* dan *bullying* yang selama ini mereka terima. Upaya tersebut dilakukan baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Upaya yang dilakukan informan pertama dalam mengurangi workplace *bullying* dilakukan setelah satu tahun bekerja. Dalam upaya mengurangi bentuk *bullying* informan melakukannya secara tidak langsung dengan mengajukan pengunduran diri ke bagian human resource AOS. Namun pengunduran diri tersebut ditolak oleh pihak AOS karena masalah yang informan hadapi dapat diselesaikan. Permasalahan yang informan hadapi bukan lagi menjadi rahasia,

semua staff bahkan mengetahui jika informan sering diperlakukan seenaknya oleh rekan kerja. Pada akhirnya informan mengambil keputusan untuk berhenti dari pekerjaan yang sudah Ia geluti selama satu tahun, tetapi permohonan pengunduran dirinya ditolak karena permasalahan yang informan hadapai dapat diselesaikan dan nantinya akan ada perubahan dari pihak manajemen. Informan pertama memutuskan untuk bertahan, dengan keputusan dan sikap yang ambil, ia sekarang dapat bekerja dengan lebih enjoy, informan mencoba mengabaikan sikap dari pelaku bullying.

Informan kedua, awalnya melakukan sharing melalui media evaluasi online yang setiap 6 bulan sekali dilakukan oleh kantor pusat untuk semua kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Informan di dalam form evaluasi tersebut berhak memberikan penilaian berupa nilai, saran dan kritik kepada level atasan dan level dibawah informan. Di evaluasi tersebut Informan memanfaatkan untuk memberikan sharing tentang kepemimpinan dan bagaimana pemimpin bersikap kepadanya dan staff yang lainnya. Dari setiap hasil evaluasi tersebut, kantor pusat dapat mengambil keputusan untuk melakukan pembenahan sistem dan manajemen, dengan memperjelas struktur organisasi dan jobdesk, agar pimpinan tidak seenaknya sendiri dalam memberikan tugas kepada informan.

Informan ketiga, setelah sekitar 8 bulan bekerja, informan mencoba melakukan perlawanan setiap tindakan *bullying*, mulai dari melaporkan ke pimpinan melalui media grup Whatsapp karyawan karena rekan kerja tidak dapat diatur dan menyulitkan pekerjaan informan. Selain itu informan mulai berani untuk berbicara jika ia disuruh menyelesaikan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung

jawabnya. Sedangkan *bullying* yang diterima oleh suami pimpinan, sudah teratasi dengan informan meminta untuk tambahan staff bagian Administrasi, dan permintaan tersebut dipenuhi oleh pimpinan.

Upaya yang informan lakukan meskipun tidak banyak tetapi membuahkan hasil, rekan kerja dapat bekerjasama dengan baik tanpa harus memberikan sindirin dan kritikan baik secara fisik maupun kinerja. Untuk manajer operasional pada akhirnya dikeluarkan karena perbuatannya sendiri yang membuat manajemen kantor menjadi kacau, hal tersebut membuat informan lega karena dapat terlepas dari tindakan *bullying* yang selalu manajer lakukan kepadanya. Informan dapat fokus bekerja sesuai dengan jobdesknya, semua staff juga kembali pada jobdesk masing-masing.

Sedangkan informan keempat dalam melakukan upaya mengurangi workplace bullying tidak perlu menunggu hingga bertahun-tahun bekerja, tetapi langsung melakukan klarifikasi ketika mendapatkan tindakan *bullying* baik dengan atasan maupun dengan bawahan. Sama halnya ketika ada karyawan yang melanggar SOP, informan akan menindaklanjuti secara profesional, yaitu dengan berbicara baik-baik, mendengarkan mengapa bisa terjadi sebuah kesalahan dan mencari solusinya. Upaya yang dilakukan oleh informan dapat mengurangi tindakan bullying yang terjadi padanya. Karena sistem di kantor informan adalah rolling, jadi pimpinan juga mengalami rolling, Informan hanya bertemu 2,5 bulan dengan pimpinan yang “galak” tersebut dan selama 2,5 bulan informan mengalami tindak *bullying*. Setiap tindak *bullying* yang diterima informan selalu langsung

diklarifikasikan kepada pelaku, sehingga kecenderungan untuk melakukan tindak *bullying* kembali menjadi berkurang.

4.4 Esensi Komunikasi Workplace Bullying

Penelitian ini mengambil tema mengenai *workplace bullying* yang diambil dari setiap pengalaman informan. *Workplace bullying* dapat didefinisikan sebagai perilaku negatif dalam lingkup kerja yang dilakukan secara terus-menerus dalam rentang waktu yang panjang dan bertujuan untuk menyakiti pihak lain secara fisik maupun psikologis (Cowan, 2005: 283).

Workplace bullying di dalam penelitian ini terjadi melalui verbal dan text. Terjadi secara verbal ialah *workplace bullying* dilakukan oleh pelaku kepada target dengan mengucapkan kritikan, kata-kata kasar yang menjatuhkan target secara langsung di depan target, bahkan di depan umum. Sedangkan secara teks, pelaku memberikan kata-kata *bullying* melalui media digital komunikasi, yaitu Whatsapp yang dikirimkan ke dalam sebuah group Whatsapp bukan secara personal.

Esensi diperoleh dari keunikan pada deskripsi struktural dan persamaan dalam sintesis. Esensi dari pengalaman informan dalam mekanisme komunikasi *workplace bullying* adalah tindakan *bullying* dapat dilakukan karena adanya ketidakselarasan makna dalam mengkomunikasikan suatu informasi, sehingga pelaku menggunakan kekuasaannya untuk melakukan tindakan *bullying*. Tidak hanya *power* (kekuasaan) untuk dapat melakukan tindak *bullying*, tetapi adanya kesempatan bagi para pelaku untuk melakukan tindak *bullying*. Umumnya, tindak *bullying* dilakukan oleh pihak dengan kekuasaan yang lebih tinggi (*superior*) yang

dilindungi kekuasaan dalam organisasi sehingga memiliki keleluasaan dalam melakukan tindak *bullying*. Target *bullying* umumnya merupakan pihak yang lemah (*inferior*), menghindari konflik, serta memiliki sedikit keinginan untuk melawan (Hidayati, 2016: 140).

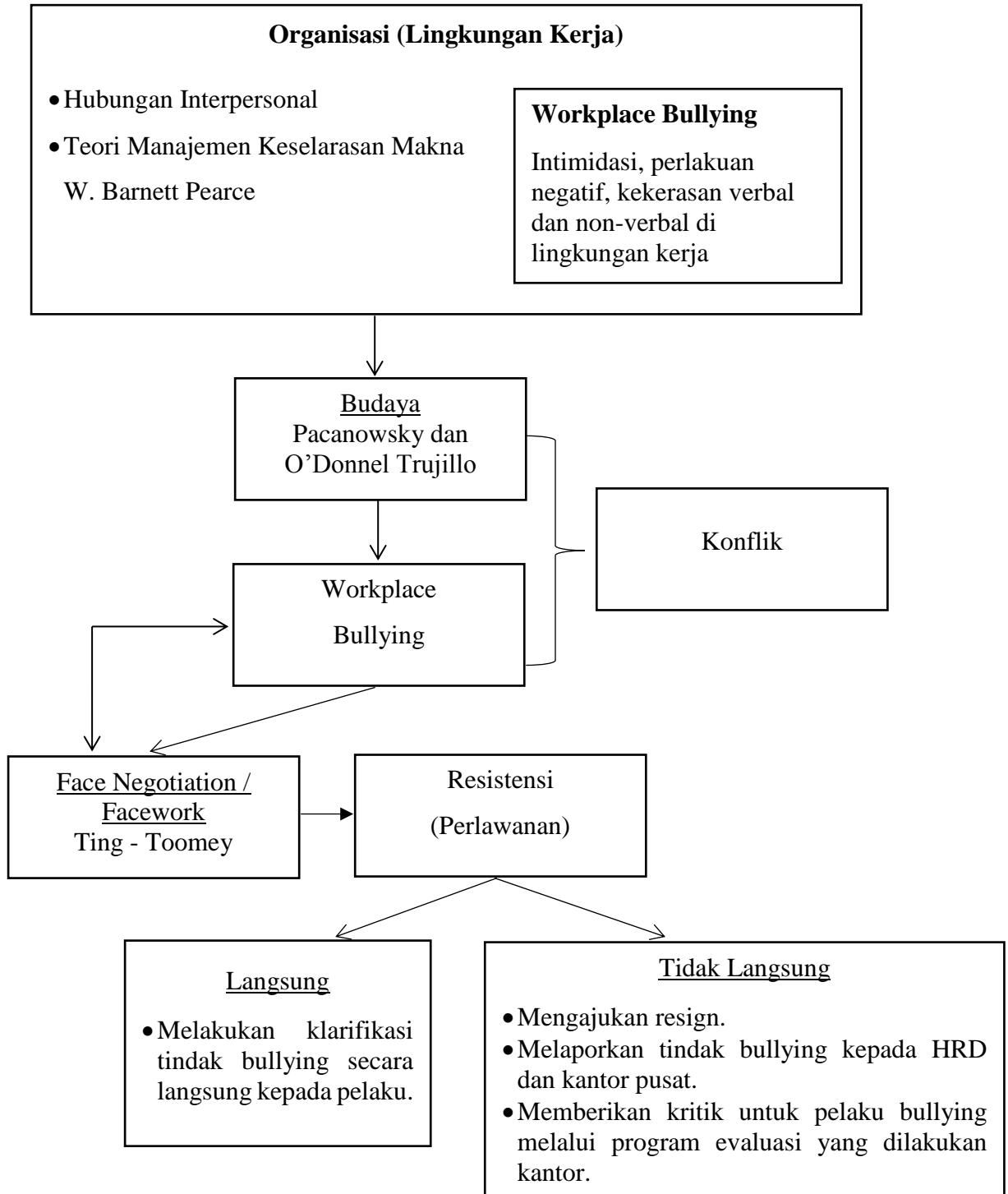
Perbedaan dalam memaknai suatu hal dan tindakan dalam merespon sebuah makna akan menciptakan sebuah pola komunikasi, dimana dalam hubungan terjadi permasalahan yang tidak diinginkan dan hal tersebut terjadi secara berulang. Sehingga dalam melakukan makna koordinasi sebuah pesan, perdebatan dan permasalahan dapat saja muncul sewaktu-waktu.

4.5 Diskusi Teoritis

Metode dalam penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengalaman informan mengenai *workplace bullying*. Di dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan fenomenologi Clark Moustakas. Pendekatan fenomenologi digunakan peneliti untuk dapat mendeskripsikan fenomena atau pengalaman yang secara sadar telah dialami oleh informan.

Bagan konfigurasi teoritis di bawah (gambar bagan 4.2) menunjukkan adanya keterkaitan antara teori-teori yang digunakan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan. Terlihat adanya konflik di dalam sebuah hubungan interpersonal dalam lingkup organisasi yang menimbulkan adanya *workplace bullying*. Perilaku *workplace bullying* memperlihatkan adanya *facework* dan perlawanan yang dilakukan oleh korban bullying baik secara langsung maupun tidak langsung.

Gambar Bagan 4.2 Keterkaitan Teori dengan Hasil Penelitian



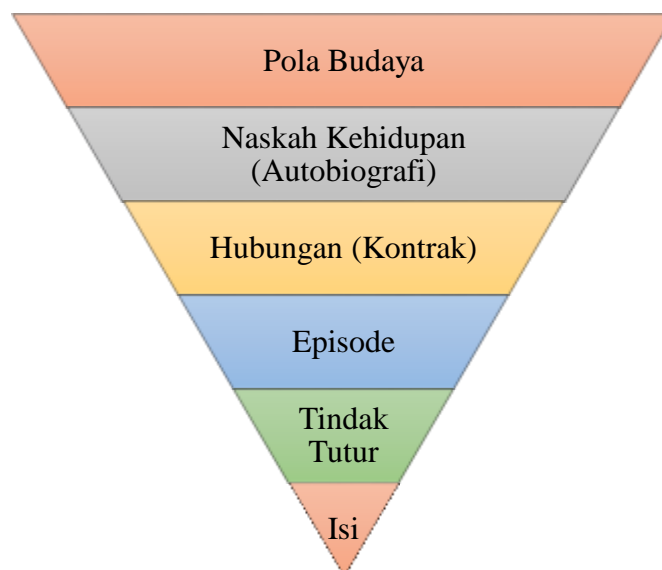
Bagan diatas menjelaskan bahwa di dalam sebuah organisasi ada hubungan interpersonal yang dibangun oleh individu yang bergabung di dalamnya. Hubungan Interpersonal merupakan hubungan yang terjadi antara dua atau lebih orang dengan adanya jangka waktu tertentu. Hubungan Interpersonal menjadi amat penting mengingat manusia adalah makhluk sosial dan bergantung pada orang lain dalam memenuhi kebutuhan hidupnya (DeVito, 2013: 229). Hubungan interpersonal dapat terbentuk jika ada interaksi yang terjadi antara kedua pihak, tanpa adanya interaksi yang baik maka tidak akan tercipta keakraban dan munculnya sebuah konflik.

Konflik yang muncul dapat memicu perilaku bullying yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki *power* (kuasa) dan kesempatan atas perilaku bullying. 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. Terdapat dua dimensi dalam konflik interpersonal di tempat kerja. Dua dimensi tersebut adalah konflik interpersonal dengan supervisor dan konflik interpersonal dengan rekan kerja. Konflik interpersonal dengan supervisor didefinisikan sebagai pertentangan dalam hubungan antar karyawan supervisor. Konflik interpersonal antar supervisor dapat timbul karena berbagai situasi yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kurangnya sumber daya, kelebihan beban kerja, masalah keadilan, ambiguitas peran, dan kesalahan petunjuk dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Konflik interpersonal dengan rekan kerja didefinisikan sebagai ketidaksepakatan atau ketegangan dalam hubungan karyawann dengan rekan kerja. Konflik interpersonal

dengan rekan kerja mungkin di sebabkan oleh perbedaan kepribadian rekan kerja, intimidasi pelaku, kompetisi, perbedaan tujuan rekan kerja

Selanjutnya dalam teori Manajemen Keselarasan Makna, manusia dianggap melakukan organisasi sebuah makna secara bertingkat dengan berusaha saling memahami satu sama lain pesan apa yang sesungguhnya disampaikan. Ada tingkatan atau hierarki yang menjelaskan bagaimana mencapai sebuah makna yang terkoordinasi antar dua atau lebih individu (Pearce dan Cronen dalam West & Turner, 2013: 118-122) :

Gambar Diagram 4.2 Hierarki Makna



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. Di dalam penelitian ini tidak semua subyek melakukan pengamatan terhadap sikap subyek lain dan tidak semua mencapai keselarasan makna, terdapat berbagai faktor yang menyebabkan munculnya konflik diantara individu di dalam sebuah organisasi. Kemudian konflik merupakan 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. Kurangnya komunikasi, perbedaan usia dan budaya juga menjadi faktor yang menimbulkan adanya ketidakselarasan makna.

Workplace bullying 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).

Perlawanan / resistensi dilakukan oleh korban workplace bullying sebagai bentuk upaya dalam mengurangi dan menolak terhadap segala bentuk intimidasi di dalam lingkungan organisasi. Perlawanan menurut Bennett, "*Perlawanan pada esensinya adalah hubungan yang defensif dengan kekuasaan kultural yang diambil oleh kekuatan-kekuatan sosial yang subordinant di bawah kondisi di mana bentuk-*

bentuk kekuasaan kultural yang dipersoalkan muncul dari sebuah sumber yang secara jelas dialami sebagai sesuatu yang eksternal dan lain” (Barker, 2005: 456).

Perlawanan dilakukan sebagai bentuk pertahanan dalam mempertahankan harga diri dan kehormatan korban.