

MENGENALI PERILAKU *BULLYING* DI LINGKUNGAN ORGANISASI POLRI: AKIBAT, SEBAB, DAN INDIKATOR

Oleh Idodo Simangunsong¹

ABSTRAK

Perilaku *bullying* menjadi masalah besar dalam dunia kerja yang sering dihadapi banyak organisasi di berbagai negara. Kepolisian sebagai bagian organisasi publik tidak lepas dari adanya perilaku *bullying* tersebut. Beberapa pihak dalam organisasi mungkin masih belum memahami tentang perilaku *bullying* yang terjadi dalam dunia kerja. Tulisan ini menjadi gambaran tentang apa itu defenisi, akibat, sebab, dan indikasi dari *bullying* tersebut. Untuk pembahasan lebih jauh tentang *bullying* tersebut akan diuraikan dalam tulisan ini.

Kata kunci: *bullying*, defenisi, akibat, sebab, indikator

A. PENDAHULUAN

Mathis dan Jackson (2000) menyatakan tingkat efektivitas manajemen sumber daya manusia dipandang turut mempengaruhi kinerja suatu organisasi, sebesar atau sekecil apapun organisasi tersebut. Karena sumber daya manusia dipandang semakin besar perannya bagi kesuksesan suatu organisasi, maka banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur 'manusia' dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Sumber daya manusia telah memberikan serta mempengaruhi kesuksesan dan persaingan organisasi tersebut,

baik itu organisasi swasta maupun organisasi pemerintah.

Bagi organisasi pemerintah, produk-produk yang dihasilkan secara umum banyak ditentukan oleh manusia dalam organisasi tersebut. Contoh, bagi organisasi Kepolisian, dimana secara umum tugas yang diembannya adalah menjaga keamanan masyarakat. Produk "keamanan" yang dihasilkan oleh Kepolisian tersebut bukanlah produk yang bisa dilihat secara kasat mata, tetapi merupakan produk yang hanya bisa dirasakan bila ada peran manusia yang menunjukkan aksi/tindakannya ke-

¹ Kompol Idodo Simangunsong, SIK., S.E., M.M. adalah Tenaga Pendidik Muda Akademi Kepolisian

pada pelanggannya. Jika aksi yang dilakukan manusia itu tidak memberikan rasa aman kepada pelanggannya maka dapat dikatakan bahwa produk yang dihasilkan tersebut gagal. Sehingga produk untuk memberikan/menghasilkan 'rasa aman' tersebut sangat ditentukan oleh manusia yang ada dalam organisasi Kepolisian itu sendiri.

Manusia dalam organisasi berperan melakukan *kerja sama* untuk mencapai tujuan tertentu (Schermerhorn, 1996). Dalam hal ini diartikan bahwa organisasi itu berisi tentang kerja sama dari setiap manusia yang ada dalam organisasi tersebut, dimana kerja sama ini merupakan kata kunci dalam organisasi dimana tujuan organisasi tersebut tidak akan dapat dicapai oleh hanya 1 orang saja, tetapi atas dasar kerja sama dengan orang yang dalam organisasi tersebut. Lebih jauh lagi, Daft (2008) menekankan bahwa elemen kunci organisasi tidak dibangun atau disusun pada kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur, dimana organisasi dibuat oleh orang-orang dan hubungan mereka dengan orang lain. Organisasi ada ketika orang-orang *berinteraksi* dengan orang lain untuk melakukan fungsi-fungsi dasar yaitu membantu pencapaian tujuan-tujuan.

Dari definisi konsep tentang manusia dalam organisasi, maka kata interaksi dan kerja sama merupakan makna penting yang

harus dipahami oleh seluruh orang yang ada dalam organisasi apakah dia sebagai manajer tingkat atas sampai rendah dan seluruh karyawan operasional/bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa jika pelaksanaan kerja sama dan interaksi antar manusia dalam organisasi tersebut 'terganggu' maka dapat diartikan bahwa organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan efektif.

Terganggunya kerjasama dan interaksi mekanisme kerja dalam hubungan antar manusia dapat muncul dari atasan ataupun bawahan. Beberapa para ahli banyak melihat peran atasan/pimpinan kerap dipicu oleh perilaku yang dilakukan oleh atasan/pimpinan. Farouk (2003) menyatakan bahwa perubahan perilaku dari atasan di Kepolisian dengan memperhatikan hal sebagai berikut.

- (1) Pandangan yang melihat hubungan atasan-bawahan bukan sebagai hubungan fungsional dan kerja sama tetapi hubungan struktural dan hierarkis;
- (2) Perlakuan terhadap bawahan (petugas operasional) bukan sebagai pengambil keputusan tetapi lebih sebagai pelaksana perintah;
- (3) Atmosfir lingkungan kerja yang tidak memungkinkan bawahan untuk berani mengemukakan pendapat yang berbeda dengan apalagi mengkritik atasan;

- (4) Penilaian loyalitas secara sempit, bukan kepada organisasi dan misinya, tetapi kepada pribadi pimpinan;
- (5) Pelaksanaan pengawasan yang lebih didasarkan atas laporan bawahan dari hasil pengamatan langsung atau "cross-check";
- (6) Sikap yang cenderung menyenangi laporan yang ABS (Asal Bapak Senang);
- (7) Cara pemberian tugas yang bersifat memerintah dari pada mendorong (motivasi);
- (8) Pemberian layanan kepada pimpinan yang bersifat berlebihan.

Salah satu konsep penting yang dapat menjelaskan perilaku atasan terhadap bawahan adalah adanya perilaku *bullying* (*bullying behavior*) di tempat kerja. Perilaku membuli di tempat kerja ini kerap menerpa banyak karyawan-karyawan di organisasi-organisasi dunia, dimana konsep perilaku *bullying* ini baru berkembang di tahun 1990-an yang dimulai di Negara-negara Skandinavia seperti Negara Norwegia, Swedia, Denmark, dan lain-lain. Sebutan lain untuk perilaku *bullying* ini bisa disebut 'mobbing' (Zapf *et al.*, 1996), 'emotional abuse' (Keashly, 1998), 'harassment' (Bjorkqvist *et al.*, 1994), dan 'victimisation' (Einarsen and Raknes, 1997).

Dalam beberapa penelitian keberadaan perilaku *bullying* telah menjadi fenomena umum dalam organisasi-organisasi. Leyman (1990) telah menemukan bahwa perilaku *bullying* faktanya secara jujur terjadi setiap hari dalam kehidupan organisasi. *Bullying* di tempat kerja berdasarkan beberapa penelitian di Negara Jerman, Australia, dan Inggris menunjukkan bahwa 70% - 80% perilaku *bullying* dilakukan oleh atasan. Survei yang dilakukan di antara mahasiswa di Inggris menunjukkan bahwa 50 persen telah mengalami perilaku *bullying* di tempat kerja (Rayner, 1997). Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Einarsen dan Skogstad (1999) terhadap orang-orang dengan 14 jenis profesi pekerjaan yang berbeda di Negara Norwegia dengan menunjukkan bahwa telah terjadinya frekuensi perilaku *bullying* pada tempat kerja.

Dengan demikian, penting bagi kita semua untuk mengetahui dan memahami perilaku *bullying* dalam kehidupan kerja yang mungkin terjadi di Kepolisian. Untuk dapat mengetahui dan memahami perilaku *bullying* tersebut, beberapa pertanyaan yang akan diulas dalam tulisan ini adalah sebagai berikut: apa itu sebenarnya perilaku *bullying* ?, apa akibat perilaku *bullying* terjadi ?, apa sebab dari perilaku *bullying* ?, dan apa indikator dari perilaku *bullying* di tempat kerja ?.

B. PERILAKU BULLYING

1. Defenisi *Bullying*

Sampai saat ini definisi *bullying* masih beragam, berdasarkan Wikipedia definisi *bullying is the intentional tormenting of others through verbal harassment, physical assault, or other more subtle methods of coercion such as manipulation*. Sedangkan berdasarkan Oxford Dictionary (2003, hal. 155) mengartikan sebagai kata benda adalah *'a person who uses their strength or power to frighten or hurt weaker people'* dan mengartikan sebagai kata kerja adalah *'to frighten or hurt a weaker person; to your strength or power to make somebody do something'*. Dengan dua pengertian di atas dapat diambil unsur-unsurnya bahwa buli tersebut dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kekuasaan atau *power* dengan melakukan tindakan untuk menyakiti melalui verbal, fisik, curang kepada pihak yang lemah.

Beberapa ahli telah mulai merumuskan beberapa konsep penting terhadap perilaku *bullying* yang terjadi di tempat kerja hal ini didasarkan bahwa karena beragamnya pola yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sehingga dapat dirasakan sebagai *bullying* terhadap bawahan. Rayner & Keashly (2005) mendefinisikan *bullying* pada tempat kerja sebagai perilaku yang dialami secara negatif antar individu terus menerus di

tempat kerja. Sementara itu, para pakar lain menyebut perilaku *bullying* didefinisikan sebagai tindakan-tindakan yang berulang dan terus-menerus kepada seorang atau beberapa individu, di mana melibatkan dimensi korban-pelaku dan membuat sebuah lingkungan kerja yang bermusuhan (Einarsen & Skogstad, 1996; Vartia, 1996).

Secara umum dalam beberapa literatur mendefinisikan *bullying* menggunakan konsep dari Olweus (1999, 2001). Adapun definisi *bullying* adalah sebagai perilaku yang dikarakteristikan dengan kriteria: (1) perilaku agresif atau berkeinginan "melakukan kekerasan", (2) dilakukan secara berulang secara terus menerus, dan (3) dilakukan oleh adanya ketidakseimbangan kekuasaan yang dimiliki. Perilaku atau tindakan negatif ini dapat dilakukan dengan kontak fisik, kata-kata, atau cara lainnya (bahasa tubuh atau mimik muka), dan niat untuk mengeluarkannya dari suatu kelompok. Dalam terminologi yang sederhana perilaku *bullying* dapat juga didefinisikan sebagai agresi fisik atau verbal yang ditujukan kepada individu-individu untuk memperoleh kekuasaan, barang-barang, atau prestis (Espelage & Swearer, 2003).

Hal penting yang perlu diperhatikan tentang pemahaman dari perilaku *bullying* ditempat kerja adalah konsep yang diberikan oleh Einarsen et al. (2003) yang menyatakan

bahwa *bullying* ditempat kerja merupakan perilaku yang mengganggu/melecehkan, menyinggung perasaan orang lain, dan secara sosial mengasingkan seseorang atau secara negatif berdampak kepada tugas-tugas pekerjaan mereka. *Bullying* merupakan proses eskalasi dalam serangkaian dari seseorang yang berkonfrontasi yang memiliki kekuasaan yang lebih kuat dengan pihak yang lebih lemah. Dalam hal ini, karakteristik utama dalam *bullying* adalah adanya ketidakseimbangan kekuasaan/kekuatan, dimana ketika pihak yang kuat (memiliki kekuasaan) dapat memperlakukan secara bebas terhadap pihak yang lemah (Lutgen-Sandvik et al., 2007).

Dalam beberapa pendapat ahli, *bullying* berbeda dengan konflik. Beberapa alasan perbedaan tersebut adalah: 1) suatu konflik tidak sama dengan *bullying* karena 2 pihak yang bertikai memiliki kekuatan yang sama, 2) durasi waktu terjadinya *bullying* bisa berlangsung lama, sedangkan konflik dapat dalam kurun waktu sebentar, 3) konflik dapat berpotensi menjadi baik atau pemecahan masalah, sementara *bullying* berakibat negatif terhadap penerimanya, dan 4) konflik dapat dipecahkan secara cepat, sedangkan *bullying* perlu waktu yang tidak tentu dipecahkan tergantung kepada respon dari korbananya (de Dreu & van de Vliert, 1997; Tjosvold, 1991).

2. Tipe-Tipe *Bullying*

Dalam beberapa studi literatur, beberapa ahli telah menemukan beberapa bentuk *bullying* yang selama ini dilakukan oleh para pelaku, yaitu fisik, verbal, melalui perantara teman/kerabat, dan cyber. Adapun beberapa penjelasan ringkasnya adalah sebagai berikut:

1) *Bullying* secara Fisik

Bullying secara fisik terjadi ketika seseorang (atasan, mahasiswa, kepala keluarga, dll) menggunakan kekuasaannya untuk menyakiti orang lain (bawahan, mahasiswa lain, anggota keluarga, dll) dengan cara memukul, menampar, mendorong, menendang, meludah, menunjuk-nunjuk ke muka, dll.

2) *Bullying* secara Verbal

Bullying secara verbal terjadi ketika seseorang (atasan, mahasiswa, kepala keluarga, dll) menggunakan kata-kata untuk menyakiti orang lain (bawahan, mahasiswa lain, anggota keluarga, dll). Perilaku-perilaku yang dilakukan dalam konteks ini adalah mengancam, mengejek, mengintimidasi, menghina, menyindir secara kasar, memanggil nama secara keras, menertawakan dll. Beberapa perilaku *bullying* secara verbal juga dilakukan dengan menggunakan gerakan isyarat yang tidak sopan dan berkata-kata dengan mimik wajah yang tidak menyenangkan.

3) *Bullying* melalui Teman/kerabat

Tipe *bullying* ini terjadi ketika seseorang (atasan, mahasiswa, kepala keluarga, dll) mencoba untuk menyakiti teman-teman dan kerabat orang lain (bawahan, mahasiswa lain, anggota keluarga, dll) dengan sengaja meninggalkan mereka keluar, menyebarkan gosip dan rumor tentang mereka, memberi mereka perlakuan dengan mendiamkan mereka, memboikot, atau mengkambinghitamkan.

4) *Cyberbullying*

Jenis *bullying* ini adalah perilaku terbaru yang ditemukan dalam beberapa penelitian dimana ketika seseorang melakukan melalui telepon, surat, e-mails, pesan singkat, blogs dalam suatu situs terhadap orang lain. Beberapa jenis *bullying* ini telah banyak ditemukan dengan menyebarkan beberapa pesan, gambar, dan informasi yang menyebabkan seseorang menjadi mendapatkan tekanan yang tidak menyenangkan dari berbagai situs yang telah mempublikasikannya.

3. Sasaran *Bullying*

Beberapa penelitian telah menemukan bahwa sasaran *bullying* terjadi disebabkan oleh beberapa, yaitu : kekuasaan, gender, kelas-kelas sosial, karakteristik fisik, agama, suku, dll. Contoh, ketika seseorang mendapatkan promosi jabatan maka beberapa orang mungkin merasa tidak senang

se-hingga melakukan *bullying* terhadap orang tersebut, seseorang karena berlatar belakang tertentu sehingga diperlakukan bully terhadap orang tersebut. Hoel dkk (2001) dalam studinya terhadap 70 organisasi di Inggris menemukan bahwa organisasi-organisasi yang statusnya lebih rendah rentan terhadap terjadi *bullying* terhadap para karyawannya.

C. AKIBAT PERILAKU *BULLYING* DI TEMPAT KERJA

Peran perilaku *bullying* bagi karyawan dalam organisasi umumnya dipandang sebagai pengaruh negatif. Beberapa akibat dari membuli telah memberikan pengaruh psikologis bagi para karyawan dan sosiologis dalam lingkungan pekerjaan dalam suatu organisasi. Beberapa akibat dari perilaku *bullying* dapat mempengaruhi terhadap individu dan manajemen organisasi tersebut, seperti kesehatan karyawan yang tidak baik, kesejahteraan psikologi dan ekonomi karyawan, dan kepentingan-kepentingan organisasi yang tidak menguntungkan (Lutgen-Sandvik et al., 2007; Namie, 2007). Para peneliti lain juga telah melihat bahwa perilaku *bullying* telah menyebabkan turunnya kapasitas individu dalam bekerja (Björkqvist, 2001). Adapun uraian singkat yang mungkin dapat menjadi gambaran umum akibat dari

perilaku *bullying* tersebut adalah sebagai berikut.

1. Kesehatan bawahan yang semakin buruk.

Para bawahan yang mendapatkan perilaku *bullying* memungkinkan mereka menjadi terus menerus mengingat perlakuan yang tidak baik tersebut terhadap atasan. Beberapa bentuk respon yang mungkin timbul adalah tidak nafsu makan, minum-minuman keras, tidak bersemangat, dll. Respon yang dilakukan ini bila berlangsung lama memungkinkan orang tersebut dapat berakibat terhadap terganggunya kesehatan pada dirinya. Beberapa gejala kesehatan yang mungkin timbul adalah penyakit maag, jantung, pusing, dll.

2. Psikologi bawahan yang memburuk

Ketika orang yang mengalami perlakuan *bullying*, seseorang tidak bisa melakukan perlawanan terhadap apa yang diterima oleh mereka. Beberapa orang mungkin menerima perlakuan tersebut menyimpan dan menahannya bagi diri sendiri, dan respon yang dimunculkannya adalah hanya berdiam dan dapat mempengaruhi kualitas hubungannya dengan rekan kerja lain. Respon lain yang mungkin juga timbul adalah

adanya perubahan perilaku yang ditampilkan tidak lagi sama seperti biasanya dalam melakukan aktivitas pekerjaan sehari-hari. Vartia (2001) dalam penelitiannya menemukan bahwa para pegawai pemerintahan 40% dari korban mempunyai tingkat stres umum lebih tinggi.

3. Kesejahteraan ekonomi bawahan semakin rendah

Secara umum perilaku *bullying* merupakan perilaku yang membuat bawahan tidak berdaya terhadap perlakuan atasan. Prestasi kerja yang memungkinkan seseorang dapat meningkatkan income dalam pekerjaannya memungkinkan seseorang tidak berusaha untuk mendapatkannya lagi karena berupaya untuk tidak diperlakukan *bullying* lagi. Hal ini tentu merugikan secara finansial bagi serorang bawahan tersebut, akan tetapi bagi mereka kemungkinan memutuskan untuk lebih baik tidak mendapatkan income tersebut daripada mereka diperlakukan *bullying* secara terus menerus.

4. Kepentingan organisasi semakin menurun

Bullying yang dialami oleh bawahan memungkinkan seseorang bawahan melakukan tindakan-tindakan di luar norma organisasi tersebut.

Contoh, seseorang mungkin berperilaku kontra produktif terhadap kemajuan organisasi. ketika seseorang berperilaku kontra produktif dalam aktivitas pekerjaannya sehari-hari, hal ini tentu akan merugikan organisasi secara umum. Zapf (1999) telah menemukan pengaruh yang signifikan antara perilaku bullying terhadap perilaku kontra produktif kepada para karyawan.

5. Penurunan kapasitas bawahan

Tidak jarang dalam beberapa kejadian, seseorang yang baru mendapatkan perlakuan tidak menyenangkan dari atasan membuat mereka menjadi enggan untuk bekerja secara optimal. Perilaku *bullying* merupakan salah satu perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut, sehingga para bawahan mungkin hadir dalam pekerjaan tetapi tidak melakukan kinerjanya karena tidak bisa menerima perlakuan dari atasannya tersebut, dan lebih buruk lagi adalah para bawahan tersebut tidak hadir dalam pekerjaan.

D. FAKTOR-FAKTOR TERJADINYA PERILAKU BULLYING

Perilaku bullying di tempat kerja merupakan masalah besar bagi banyak organisasi di dunia. Beberapa pakar telah melihat bahwa penting untuk mengetahui

penyebab seseorang/individu melakukan perilaku membuli tersebut. Secara umum faktor-faktor penyebab terjadinya *bullying* adalah : gaya kepemimpinan, ambiguitas peran, konflik peran, kurangnya kontrol pekerjaan (Einarsen et al., 2003), sementara itu para peneliti lain melihat disebabkan oleh stres pekerjaan, pembelajaran sosial, atribusi, kacaunya sistem organisasi, kekuasaan, tingkat kepercayaan diri yang rendah, dan personaliti (Tehrani, 2001).

Beberapa faktor utama yang dapat dijelaskan dalam tulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan

Dalam beberapa organisasi, para pemimpinnya telah menunjukkan gaya yang mereka tampilkan dengan perilaku-perilaku yang mungkin dianggap sebagai bullying bagi bawahannya. Perilaku atasan dengan tidak melihat aspek psikologi dan budaya dari bawahan sering membuat individu merasa tidak nyaman terhadap perlakuan atasan tersebut. Beberapa atasan mungkin merasa bahwa tindakan tertentu sebagai perilaku biasa yang mereka tampilkan, akan tetapi respon bawahan menjadi tidak nyaman karena mereka menganggap bahwa perilaku tersebut tidak mampu membuat pilihan-pilihan dalam mengambil keputusan sehingga mereka menilai bahwa perilaku tersebut menekan mereka menjadi tidak berdaya untuk menjawabnya. Contoh, seorang atasan yang berperilaku dengan

mengatakan 'saya tidak mau tahu bagaimana caranya, pekerjaan ini harus selesai'. Ucapan ini memiliki respon yang beragam diantara bawahan, dimana disatu sisi bagi karyawan yang memiliki sumberdaya yang kuat mungkin dapat merespon dengan wajar, akan tetapi bagi kondisi karyawan yang lemah mungkin dianggap sebagai perlakuan membuli bagi mereka.

2. Ambiguitas Peran

Beberapa kondisi dalam tempat kerja mungkin terjadi ambiguitas peran (peran ganda/peran dengan tujuan yang tidak jelas) dalam pekerjaannya. Ketika seorang atasan yang mempunyai peran dengan tujuan yang jelas maka atasan tersebut mungkin mengartikan dalam berbagai opini. Seorang atasan melakukan perlakuan terhadap bawahannya dapat menjadi tidak terarah terhadap tujuan yang ingin dicapai, sehingga bawahan merespon terhadap tujuan atasan tersebut menjadi tidak dipahami kemana arah yang dimaksud. Pada saat hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan tujuan yang diharapkan kemungkinan atasan tidak menerima terhadap hasil yang diperoleh oleh bawahan, dimana selanjutnya atasan melakukan perilaku bullying akibat dari ketidakpuasan atasan tersebut. Karena bawahan merasa bahwa tindakan yang telah mereka lakukan telah gagal maka mereka menerima perlakuan tersebut tanpa dapat menolak perlakuan bullying dari atasan tersebut.

3. Konflik peran

Konflik peran yang ada dalam pekerjaan memungkinkan perilaku membuli terjadi dalam suatu organisasi. beberapa peran mungkin saling tumpang tindih dengan pekerjaan lain, sehingga ketika tanggung jawab pekerjaan tidak jelas dilakukan oleh seorang karyawan maka beberapa atasan mungkin menganggap bahwa seorang bawahan telah melakukan tugas diluar peran yang mereka lakukan. Ketika atasan merasa bahwa bawahan telah melakukan peran diluar kewenangannya, maka atasan mungkin memperlakukan bullying terhadap bawahannya karena menganggap bahwa bawahannya sudah berlaku tidak proporsional terhadap tugasnya.

4. Kurangnya kontrol atas pekerjaan

Beberapa pekerjaan dalam suatu organisasi mungkin terjadi kurang kontrol dari pihak manajemen atas, sehingga perlakuan-perlakuan membuli dapat terjadi tanpa kontrol batasan yang harus dilakukan antara atasan dan bawahan.

5. Stres pekerjaan

Tingkat stres pekerjaan mungkin dapat dirasakan para manajemen dalam pekerjaannya. Bentuk tekanan pekerjaan mungkin dirasakan sangat tinggi sehingga upaya mengatasinya beragam diantara individu. Bagi para atasan, tindakan melakukan bullying dapat menjadi salah satu konsekuensi upaya mengatasi tekanan kerja yang tinggi. Para atasan mentransformasi tekanan kerja yang tinggi kepada para bawahannya dengan cara yang melibatkan

emosional yang tidak terkontrol, sehingga tampilan yang dirasakan bagi para bawahan adalah perilaku *bullying* tersebut.

6. Pembelajaran sosial

Dalam organisasi-organisasi yang mengenal tingkat doktrinasi yang tinggi, cenderung untuk mematuhi norma-norma bahwa atasan merupakan orang yang memiliki tempat tinggi, contoh organisasi militer. Penelitian tentang *bullying* pertama kali banyak diteliti pada negara Skandinavia dimana pola kultur masyarakat yang cenderung harus taat kepada sistem hirarki. Pola-pola perilaku atasan kepada bawahan yang secara terus menerus berlangsung, mungkin menjadi pembelajaran bagi para generasi-generasi berikutnya dalam mengelola bawahannya. Perilaku *bullying* mungkin dikategorikan dalam kebiasaan ini, dimana menjadi pola yang melekat dalam prakteknya. Proses pembelajaran ini memberikan transformasi pengetahuan kepada pemimpin selanjutnya untuk melakukan perilaku *bullying* tersebut.

7. Atribusi

Atribut yang melekat dalam pola kebiasaan para atasan untuk melakukan perilaku-perilaku yang menekan bawahan menjadi permodelan yang mungkin umum dalam suatu bentuk kegiatan. Beberapa atasan mungkin merasa nyaman dalam memimpin para bawahannya dengan melakukan tindakan-tindakan *bullying* tersebut karena mereka beralasan bahwa seorang atasan 'mau tidak

mau' harus melakukan tindakan *bullying* tersebut.

8. Kacaunya sistem organisasi

Sistem manajemen organisasi yang tidak tertata dengan baik dimana sistem pembagian kerja tidak merata, pola keadilan kerja yang tidak sama, reward dan punishment yang tidak jelas, memungkinkan para atasan dalam satu unit kerja memperlakukan bawahan secara *bullying*. Organisasi yang memiliki sistem manajemen yang baik akan dengan sendirinya melakukan kontrolisasi terhadap perilaku-perilaku baik kepada seluruh karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut.

9. Kekuasaan

Emerson (1962) mengatakan kekuasaan berguna sebagai atribusi perilaku dari para pelaksana kegiatan. Ketika suatu organisasi merencanakan untuk mencapai tujuannya, maka para pemimpinnya diberi kekuasaan untuk dapat mengarahkan para orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Akan tetapi, beberapa bentuk "penyalahgunaan" kekuasaan telah dipraktekan dengan cara yang tidak tepat dimana termasuk dalam kategori perilaku *bullying* ini. Sehingga kekuasaan mungkin telah diartikan dengan dapat memperlakukan bawahan dengan "semaunya".

10. Tingkat kepercayaan diri yang rendah

Para atasan cenderung dalam beberapa aspek tidak memiliki kepercayaan yang tinggi dalam mengelola bawahannya. Perilaku

bullying dianggap sebagai perilaku yang tepat bagi mereka untuk menutupi tingkat kepercayaan diri mereka yang rendah. Ketika seorang pemimpin mengetahui bahwa pengelolaan terhadap bawahannya tidak mampu terkontrol olehnya, kecenderungan mereka mulai memperlakukan bawahannya dengan perilaku bullying tersebut sebagai tindakan yang tepat untuk mengendalikan para bawahannya.

11. Personaliti

Beberapa bentuk karakteristik individu mendorong perilaku bullying tersebut dapat terjadi dalam hubungannya terhadap para bawahan. Contoh, seorang atasan yang memiliki sifat pemaarah cenderung melampiaskan bentuk amarahnya kepada bawahan dalam pekerjaan. Perilaku bullying ini mungkin juga semakin terpicu ketika adanya ketidakpuasan atasan terhadap pekerjaan bawahannya, sehingga sifat-sifat negatif yang dimiliki atasan memungkinkan muncul terhadap bawahan tersebut dengan cara perilaku bullying tersebut.

E. INDIKATOR PERILAKU BULLYING DI TEMPAT KERJA

Untuk memahami perilaku *bullying* yang terjadi pada organisasi kepolisian, khususnya hubungan antara atasan dan bawahan, maka dapat dilihat dari beberapa indikator berikut :

1. Membatasi Kemampuan

Secara hirarki kepangkatan polisi yang dulunya adalah

menginduk pada sistem militer, maka kepangkatan merupakan ukuran penghormatan bagi antar personal polisi, sehingga dengan berpangkat tinggi maka pendapat/kemauan atasan menjadi tolak ukur dalam pelaksanaan tugas. Atasan yang merasa tidak mau dinilai oleh bawahan, bawahan yang harus siap menerima perintah, atasan yang harus dihormati memungkinkan banyak bawahan yang tidak bisa mengembangkan dan mengapresiasi kemampuannya. Aspirasi kemampuan bawahan banyak ditentukan oleh kepemimpinan atasan dalam mendukungnya.

2. Situasi tempat kerja yang terisolasi/terasing/terpisah

Pada indikator lain dari perilaku *bullying* yaitu memberikan situasi tempat kerja dalam lokasi yang terisolasi/terasing/terpisah. Perilaku ini berkaitan dengan penilaian atasan langsung terhadap bawahannya. Secara umum bahwa seorang bawahan ditempatkan bekerja ditentukan oleh atasan polisi tersebut, sehingga apakah pekerjaan tersebut "menguntungkan" atau tidak ditentukan bagaimana atasan tersebut menilai. Hal ini juga akan banyak dipengaruhi oleh hubungan atasan dan bawahan

serta kepentingan atasan tersebut. Bila menguntungkan bagi institusi atau pribadi atasan maka penempatan kerjapun akan semakin baik.

3. Penyalahgunaan dengan kata-kata (contoh, pekikan, kutukan/makian, tiba-tiba marah)

Dalam suatu tempat kerja, hubungan pekerjaan antara atasan dan bawahan tidak terlepas dari komunikasi verbal. Dalam indikator ini, perkataan yang bernadakan pekikan, kutukan/makian, tiba-tiba marah tanpa alasan yang jelas dapat terjadi di lingkungan kerja suatu organisasi. Perkataan dengan bernada tinggi ini sangat memungkinkan terjadi dilakukan oleh atasan dalam hubungannya dengan bawahan. Sehingga ada beberapa istilah yang mengatakan bahwa mulut atasan seperti "kebun binatang", di mana nama-nama binatang menjadi respon yang keluar dari ucapan pimpinan.

4. Memberikan kritikan yang tajam secara berlebihan terhadap kinerja

Dalam setiap kinerja seseorang akan mendapatkan penilaian langsung dari orang disekitar kita. Penilaian seorang atasan akan dapat bersifat objektif maupun subyektif. Penilaian yang objektif bila kinerja tersebut berdasarkan target yang sudah ditetapkan

dan bersifat subyektif jika berdasarkan persepsi seseorang. Penilaian ini merupakan kritikan. Kritikan akan diperlukan dalam suatu organisasi bila dilakukan untuk membangun baik individu maupun organisasi. Kritikan akan menjadi tidak mengenakan bila dilakukan secara berlebihan dan emosional sehingga memperlemah hasil kinerja yang sudah dilakukan oleh bawahan. Kritikan yang menyudutkan dimana mengaitkan dengan masalah bukan pekerjaan akan semakin membuat seorang semakin lemah di mana orang yang dinilai tersebut hanya menerima kritikan tersebut. Kritikan tersebut juga akan semakin tajam dengan membanding-bandingkan dengan tidak sebenarnya.

5. Menyebarkan rumor-rumor yang tidak benar tentang kinerja

Rumor merupakan berita, isu atau informasi yang belum diketahui kebenarannya. Rumor-rumor dalam lingkungan kerja di antara pekerja banyak ditemui. Bahkan ada seseorang yang dikatakan raja gosip. Beberapa berita yang belum jelas kebenarannya kemudian ditambah-tambahkan akan semakin membuat informasi tersebut seolah-olah benar. Rumor-rumor tersebut dapat menyangkut kinerja atau

di luar pekerjaan seorang pekerja. Rumor tersebut bisa bersumber dari orang yang bekerja pada lingkungannya, orang luar dari lingkungan kerja, atau media informasi lain seperti SMS. Apabila rumor tersebut berkenaan dengan kinerja seseorang yang ada di dalam lingkungan kerja akan menjadi persepsi yang buruk bagi orang yang objek rumor tersebut. Orang yang dituduhkan melakukan sesuatu yang tidak baik tetapi dalam kenyataannya tidak dilakukan oleh orang tersebut, sehingga opini pekerja lain terhadap pekerja tersebut akan menjadi buruk. Dalam organisasi publik pada umumnya, termasuk kepolisian satu bidang pekerjaan akan menjadi rebutan bagi para polisi lain untuk dapat diduduki. Sehingga seorang polisi yang ada pada bidang yang "basah" tersebut akan rentan dengan rumor yang ada. Dengan adanya rumor yang tidak baik terhadap seseorang polisi akan memungkinkan seorang polisi tersebut untuk ditempatkan ditempat yang "kering" atau tidak ditempatkan pada tempat yang "basah". Selain masalah jabatan tersebut, hal ini juga akan menyangkut kondite seorang polisi terhadap kariernya maupun terhadap

pekerjaan yang sedang dilakukannya. Bila seorang polisi sedang melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan masyarakat akan menjadi sorotan apalagi pekerjaan tersebut berkaitan dengan kasus atau uang. Rumor tersebut akan semakin berimbas kepada polisi tersebut bila disampaikan oleh atasan pekerja, dimana bawahan tidak mampu untuk menjelaskan fakta yang sebenarnya dan diberi kesempatan dalam mengklarifikasinya. Perilaku atasan ini dapat langsung ditujukan kepada polisi yang bersangkutan atau melalui orang lain.

6. Membuat tuntutan pekerjaan yang tidak masuk akal

Dalam suatu organisasi sudah menentukan garis besar pekerjaan pada setiap pekerjaanya, dimana termuat target yang harus dicapai. Pekerjaan tersebut akan menjadi tidak masuk akal bila dilakukan bukan bidangnya, tidak didukung sarana dan prasarana, diluar koridor hukum yang berlaku, atau hanya menyenangkan pimpinan (asal bapak senang). Seorang pekerja yang disuruh pergi ke suatu tempat yang jauh tanpa dilengkapi kendaraan atau biaya akan sangat memberatkan bagi orang yang melakukannya. Seorang pekerja yang

mampu di bidang komputer disuruh untuk menyelesaikan pekerjaan kimia akan sulit baginya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pada banyak organisasi publik di Indonesia alasan keterbatasan sarana dan prasarana, gaji yang kurang banyak dikemukakan. Alasan tersebut memungkinkan seorang atasan untuk menyuruh bawahan untuk melakukan pekerjaan yang tidak masuk akal.

7. Mengambil kepercayaan terhadap tugas.

Seluruh organisasi manapun terdapat struktur organisasi yang memiliki fungsi pekerjaan sesuai dengan bidangnya. Dalam satuan fungsi pekerjaan tersebut dilakukan oleh beberapa orang. Masing-masing orang akan memiliki beban pekerjaan sesuai dengan pembagian tugas yang sudah disepakati/ditentukan. Beban pekerjaan yang diembannya merupakan tanggung jawab dari setiap karyawan yang dipercayakan kepada mereka. Pada indikator ini perilaku yang dilakukan oleh atasan adalah mengambil kepercayaan tugas-tugas yang sudah dibebankan kepada polisi tersebut. Mengambil kepercayaan ini dapat dikerjakan sendiri oleh atasan, dialihkan kepada polisi yang lain, atau tidak boleh

dikerjakan lagi oleh si polisi tersebut. Pengambilalihan tugas tersebut bisa secara insidental maupun secara kontinu, tergantung kepada keputusan dari atasan tersebut. Bagi bawahan pengambilalihan ini akan disadari setelah bawahan tersebut sudah tidak mengerjakan pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan.

8. Menyalahkan untuk kesalahan-kesalahan yang mana tidak bertanggung jawab

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang saling berhubungan antara seseorang dengan orang lain baik menyangkut pekerjaannya maupun bukan. Dalam pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang memiliki permasalahan-permasalahan. Permasalahan tersebut bisa akibat dari intern maupun ekstern pekerjaan tersebut. Permasalahan itu akan semakin buruk bila berpengaruh kepada kerugian organisasi atau kelompok lain yang lebih luas lagi. Umumnya bila permasalahan itu terjadi banyak diantara pihak-pihak yang terkait saling menyalahkan antara satu dengan yang lainnya. Dalam suatu hirarki organisasi pelimpahan kesalahan banyak ditujukan kepada bawahan, karena sangat sulit bagi bawahan untuk melawan atasan, sehingga perilaku membuli ini

akan sangat kentara sekali bila kondisi ini terjadi. Demikian pula dengan organisasi kepolisian, maka perilaku atasan dalam memperlakukan bawahan untuk disalahkan sangat memungkinkan terjadi. Bawahan cenderung hanya mengatakan siap, padahal mungkin saja dalam kegiatan bawahan, atasan memiliki andil baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai contoh sederhana adalah terjadinya kemacetan lalu lintas di sebuah perempatan, bisa saja atasan menyalahkan bawahan yang sedang bekerja karena tidak terampil dalam mengatasi kemacetan. Padahal kemacetan lalu lintas terjadi karena banyak faktor, baik orang, kendaraan maupun kondisi jalan, dll.

9. Menerapkan aturan-aturan dan hukuman-hukuman yang tidak konsisten

Secara umum organisasi memiliki peraturan yang berlaku. Peraturan tersebut berfungsi untuk membatasi ruang lingkup kerja orang-orang yang bekerja di dalamnya. Sehingga peraturan tersebut akan memberikan pedoman kepada personilnya apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh. Apabila ada pelanggaran terhadap peraturan yang ada akan dikenakan sangsi.

Dalam prakteknya, keputusan sangsi yang diberikan dalam suatu organisasi dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Proses pada awal ditemukannya pelanggaran terhadap sangsi sampai kepada putusan sangsi yang diambil banyak ditentukan oleh pimpinan. Sehingga secara internal organisasi peranan pimpinan dalam memberikan sangsi sangat mutlak. Idealnya pada sebuah peraturan yang telah dibuat oleh suatu organisasi harus menjangkau seluruh anggotanya, dengan harapan tidak terjadi diskriminasi dan konsisten untuk diterapkan. Persoalannya bila peraturan tersebut bersifat diskriminatif dan tidak konsisten. Di mana seorang dikenakan sangsi/hukuman sementara yang lain tidak mendapat sangsi/hukuman, sangsi/hukuman dulu dilaksanakan sekarang tidak, atau tidak pernah diterapkan sama sekali. Sangsi dapat secara lisan dan tertulis, administratif, hukuman badan, dll. Demikian halnya dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai salah satu organisasi pemerintahan diatur dalam Undang-undang nomor 2 tahun 2002. Secara khusus aturan tersebut dijabarkan ke dalam peraturan pemerintah

dan keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia. Peraturan dan keputusan Kapolri tersebut mengikat seluruh personil Polri dan bila melanggar ketentuan yang ada mendapatkan sanksi.

10. Mengancam anda dengan kehilangan pekerjaan atau pemindahan tugas/demosi

Sebagai organisasi yang dinamis, perpindahan tugas dalam lingkup internal sering terjadi. Hal ini jelas berkaitan dengan kebutuhan organisasi tersebut. Bila ditujukan kepada individu karyawan, maka hampir seluruh karyawan dari organisasi menginginkan adanya peningkatan karir dalam jabatan mereka atau setidaknya mempertahankan posisi mereka di tempat kerja yang sudah menguntungkan bagi mereka. Pemindahan tugas/demosi merupakan kewenangan dari pimpinan organisasi yang berkompeten atau setidaknya pemindahan tersebut berdasarkan aspirasi dari atasan dalam menjebatani proses pemindahan tersebut. Bila ditujukan kepada organisasi publik, ada sebutan dengan "job basah" dan "job kering". Bagi mereka yang sudah ditempatkan di tempat kering berusaha untuk beralih ke tempat basah dan mereka yang ada di tempat basah

berusaha mempertahankan posisi jabatannya. Umumnya tempat kering dihubungkan dengan hanya mengandalkan gaji saja, sedang tempat basah lebih diartikan dengan pemasukan pendapatan yang banyak di luar gaji. Polri sebagai salah satu organisasi publik juga rentan dengan pekerjaan basah dan kering tersebut. Sehingga perpindahan/demosi pekerjaan sangat rentan dengan kehidupan kerja Polri.

11. Memotong pembicaraan ketika sedang berbicara

Hubungan antara atasan dan bawahan sering dikaitkan dengan hubungan personal yang sudah terjalin selama bekerja. Hubungan personal ini akan sangat subyektif dan tergantung kepada penilaian masing-masing individu. Hubungan ini terjalin dengan baik bila atasan dan bawahan tersebut memiliki kesamaan dalam sudut pandang terhadap pekerjaan. Demikian pula sebaliknya akan tidak baik bila adanya pertentangan sudut pandang tersebut. Hubungan ini akan terkomunikasikan baik secara verbal maupun secara non verbal. Sebagai atasan tentu akan lebih mendominasi dalam setiap komunikasi yang dijalankan, karena banyak pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan

selalu dikomunikasikan melalui atasan. Komunikasi yang dilakukan oleh atasan akan tidak berjalan dua arah bila bawahan tidak mempunyai ruang untuk memberikan aspirasinya. Sepanjang instruksi pekerjaan/tugas tersebut memiliki manfaat/kegunaan yang besar mungkin bawahan akan dapat menerima, akan tetapi akan menjadi tidak harmonis lagi bila instruksi tersebut membebani atau tidak menguntungkan bagi bawahan. Sehingga kerap usulan yang akan diajukan oleh bawahan selalu disanggah atau dipotong oleh atasan. Sanggahan dan potongan pembicaraan ini akan menjadi masalah bagi karyawan bila dia memiliki keyakinan yang benar terhadap apa yang akan dibicarakannya.

12. Tidak menerima telepon padahal ada informasi yang perlu disampaikan

Kemajuan teknologi manusia sekarang ditandai dengan semakin mudah orang berkomunikasi. Salah satu bentuk teknologi komunikasi yang sekarang ada adalah *hand phone* (telepon genggam). Telepon genggam yang sekarang ada sudah sangat bervariasi dan dapat dijangkau oleh seluruh masyarakat karena harganya relatif sudah murah. Dengan keberadaan telepon tangan

ini komunikasi percakapan dapat dilakukan selagi sinyalnya terjangkau. Dan keberadaan telepon tangan ini termemori dengan tepat, sehingga bisa mengetahui siapa yang menelepon. Dengan keberadaan telepon ini, hampir sebagian besar para karyawan menggunakan fasilitas ini. Alur informasi antara sesama karyawan dan dengan atasan dapat terjalin dengan baik. Jika mempunyai informasi yang harus segera disampaikan dengan hitungan waktu yang singkat sudah bisa diberikan, bahkan pemakaian telepon genggam ini sudah bisa digunakan dengan percakapan yang lama tanpa harus takut terkena biaya yang besar. Hal ini memberikan implikasi kepada seluruh pemakainya sebagai kebutuhan penting dalam segala aktivitasnya. Menjadi sangat tidak menyenangkan bagi para pengguna telepon genggam bila dalam kesehariannya selalu melakukan komunikasi, akan tetapi karena sesuatu hal pengguna yang akan menghubungi tidak bisa berhubungan oleh sebab tidak dijawab (diangkat). Apalagi bila seorang penelpon tersebut berkali-kali menghubungi tetapi tetap tidak diangkat. Mungkin dalam beberapa waktu menunggu, si penelpon masih berharap akan

dibalas kembali. Akan tetapi bila setelah sekian lama tidak ada respon akan menimbulkan satu tanda tanya bagi dirinya tentang sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Persoalannya akan menjadi lebih tidak menyenangkan lagi bila komunikasi itu dilakukan kepada atasan, tentu akan menimbulkan perasaan yang tidak menyenangkan bagi bawahan yang berusaha untuk dapat melakukan komunikasi, apalagi ingin menyampaikan informasi yang berguna. Puncaknya menjadi sangat tidak menyenangkan adalah pada saat bawahan tersebut bertemu dengan atasannya, akan tetapi tidak ada respon terhadap telepon yang sudah dilakukan tersebut.

13. Tidak mengajak untuk mengikuti pertemuan/rapat

Pada sebuah suatu organisasi, kegiatan seperti pertemuan, *copy break*, rapat, diskusi merupakan suatu kegiatan rutin yang biasa dilakukan. Banyak hal yang dibicarakan dalam kegiatan tersebut, sehingga bagi banyak pekerja kegiatan tersebut memberikan manfaat yang besar untuk mengikutinya. Kegiatan tersebut juga memberikan kesempatan bagi para pekerja untuk menuangkan segala ide ataupun kemampuan kepada orang lain, sehingga akan

dapat menampilkan eksistensi dari para pekerja. Bagi pekerja, rapat juga dapat memberikan masukan yang penting dalam pekerjaan yang sudah atau akan dilakukan. Demikian juga pertemuan/rapat menunjukkan suatu nilai kekeluargaan bagi para pesertanya. Di mana hubungan antara peserta yang satu dengan yang bisa saling mengenal lebih mendalam lagi. Sehingga pertemuan/rapat akan menunjukkan kepada para anggotanya sebagai bagian yang penting untuk dilakukan, rasa memiliki dan peran terhadap organisasi. Seorang pekerja yang sudah biasa melakukan pertemuan/rapat dan selanjutnya tidak dilibatkan kembali untuk melaksanakannya akan menimbulkan respon sesuatu yang tidak menyenangkan baginya. Mereka yang tidak dilibatkan akan bertanya-tanya, merasa tersisihkan dan mungkin akan menimbulkan permusuhan kepada yang lainnya. Untuk itu mereka yang masuk dalam kategori ini bisa menimbulkan penilaian negatif terhadap kinerja yang dilakukannya.

F. UPAYA MENGATASI KORBAN PERILAKU BULLYING

Hogh dan Dofradottir (2001) dalam studinya pada warga negara

Denmark melalui telepon menemukan beberapa faktor penting bagi korban bullying untuk mengatasi perlakuan atasan tersebut, yaitu: melakukan tindakan/pemecahan masalah, menghindari/ mengabaikannya, pengunduran diri, humor, mencari dukungan, membuat jadi lebih buruk lagi, dan mencari bantuan. Adapun beberapa penjelasan umum terhadap korban yang mengalami bullying dapat melakukan tindakan-tindakan sebagai berikut :

1. Melakukan tindakan

Beberapa korban yang mengalami bullying akan lebih baik baginya untuk melakukan tindakan-tindakan lainnya untuk mengalihkan beberapa kejadian yang menimpa bagi dirinya. Beberapa aktivitas-aktivitas kegiatan seperti aktivitas pekerjaan lain, olah raga, penyaluran hobi, dll memungkinkan seseorang untuk sementara waktu dapat melupakan bentuk permasalahan yang dialaminya.

2. Menghindari/mengabaikannya

Untuk orang-orang tertentu upaya ini mungkin dapat diterapkan. Beberapa orang mungkin dengan karakter "cuek"nya dapat dengan efektif mengatasi masalah terhadap bullying yang menimpanya. Ketika *bullying* menimpa diri individu tersebut, dia akan menganggap bahwa perlakuan *bullying* atasannya

sebagai "angin lalu" dimana bila dia meresponnya maka tidak akan berguna bagi dirinya. Bentuk lain yang mungkin efektif adalah menghindari terhadap atasan tersebut, dimana bagi individu lebih baik tidak berhadapan langsung kepada atasan tersebut dimana mereka berpikir bila berhubungan langsung dengan atasan tersebut akan memungkinkan mereka mendapatkan perlakuan *bullying*.

3. Mengundurkan diri/meletakkan jabatan

Bagi orang-orang tertentu memungkinkan untuknya tidak menduduki pada jabatan tertentu dimana atasannya berperilaku bullying tersebut. Ketika seseorang sudah tidak tahan dengan perlakuan bullying dari atasannya maka respon seseorang tersebut adalah meletakkan jabatan yang didudukinya dimana memungkinkan bagi dirinya tidak lagi berhubungan dengan atasan yang sering berperilaku bullying tersebut.

4. Mencari dukungan

Perilaku buruk (*bullying*) dari atasan memungkinkan bagi para korban untuk mencari dukungan bagi rekan kerja atau keluarga sehingga akan meringankan beban bagi korban tersebut. Ketika seseorang

yang menerima perlakuan *bullying* tersebut hanya menyimpannya untuk diri sendiri, maka dia akan terbawa pada pola sendiri yang memungkinkan orang tersebut tidak mampu mengatasinya. Pemecahan masalah dengan cara sendiri mungkin dapat membawa kepada tindakan-tindakan yang salah dan berakhir pada nilai yang tidak menguntungkan. Dukungan keluarga atau sosial akan dapat lebih menenangkan seseorang untuk dapat berbuat yang lebih positif dan memungkinkan dirinya dapat lebih produktif untuk beraktivitas.

5. Membuat lebih parah lagi

Bentuk ekstrim yang mungkin terjadi dalam respon perilaku bullying terhadap seseorang adalah dengan melakukan "demonstrasi". Dimana bagi korban yang sudah tidak tahan dengan perlakuan yang diterimanya maka mereka beranggapan cara demonstrasi adalah efektif baginya untuk menunjukkan perlawanan terhadap ketidakseimbangan perlakuan yang mereka terima. Hal ini tentu sudah berakibat lebih buruk lagi terhadap permasalahan yang diterimanya sehingga bagi orang tersebut siap menerima resiko yang terburuk terjadi.

6. Mencari bantuan

Mencari bantuan untuk pemecahan masalah bagi korban bullying mungkin cara yang lebih efektif untuk dapat mengelola permasalahan yang dihadapinya. Bantuan dari atasan yang lebih tinggi, penasehat hukum, atau pihak-pihak yang lebih berkompeten untuk dapat membuat perubahan iklim hubungan antara atasan dan bawahan. Tindakan ini dapat memberikan solusi yang komprehensif untuk dapat mengatasi permasalahan tidak hanya kepada korban itu sendiri tetapi juga kepada pihak atasan yang melakukan *bullying* tersebut.

G. PENUTUP

Berdasarkan uraian tentang *bullying* di atas, beberapa rekomendasi yang dapat dikemukakan dalam tulisan ini adalah sebagai berikut.

1. Perlu adanya penelitian tentang *bullying* di Kepolisian untuk melihat seberapa besar perilaku tersebut telah terjadi bagi para personil Polri. Penelitian ini akan berguna untuk pengambil kebijakan untuk mengambil keputusan tentang pola hubungan antara atasan dan bawahan sehingga sinergisitas suatu unit kerja dapat optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Melakukan sosialisasi tentang pentingnya menjaga kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Hal ini untuk menjaga keharmonisan dalam proses kerja dalam suatu organisasi untuk memberikan jaminan kenyamanan kerja yang lebih baik dalam suatu unit kerja. Para pihak yang terkait dengan sistem organisasi akan memahami bahwa beberapa bentuk perilaku yang diluar norma akan memberikan dampak yang tidak menguntungkan bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Bagi para pengambil kebijakan dapat melakukan tindakan-tindakan preventif terhadap kecenderungan perilaku *bullying* yang terjadi dalam lingkungan organisasinya. Beberapa kebijakan yang diambil adalah sebagai berikut :
 - a. Melakukan sistem hubungan kerja antara atasan dan bawahan dengan lebih jelas, sehingga tidak menimbulkan ambiguitas dan konflik peran yang terjadi.
 - b. Pembenahan sistem organisasi yang tidak memfasilitasi terjadi penyalahgunaan kekuasaan/wewenang atasan dan tekanan kerja yang tinggi.
 - c. Memberikan sistem reward/punishment yang konsisten untuk menghindari terjadinya kontra produktif bagi unit kerja.
 - d. Menciptakan lingkungan kerja antara hubungan atasan dan bawahan yang lebih akrab sehingga tidak menimbulkan gap yang terlalu jauh.
 - e. Memberikan pelatihan-pelatihan tentang keperluan-perilaku yang produktif baik kepada atasan dan bawahan untuk mencegah terjadi penyimpangan perilaku yang berkembang.
 - f. Memberikan evaluasi berkala tentang hubungan atasan dan bawahan secara berkala dalam meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.
4. Melakukan identifikasi terhadap perilaku-perilaku yang menyimpang dari atasan untuk menjadi sumber informasi yang berharga untuk menjadi kajian lebih jauh lagi tentang indikator lain yang termasuk dalam perilaku *bullying*. Hal ini menjadi penting menimbang bahwa beberapa perilaku mungkin memiliki keunikan tersendiri untuk masing-masing lingkungan kerja. Dimana perilaku *bullying* mungkin terjadi dengan pola berbeda untuk kepolisian dibandingkan dengan organisasi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Björkqvist, K., K. Esterman, and M. Hjelt-Back. 1994. "Aggression Among University Employees". Dalam *Aggressive Behavior*. Vol. 20, pp. 173-84.
- Björkqvist, K. 2001. "Social Defeat as a Stressor in Humans". Dalam *Physiology & Behavior*. 435-442.
- Daft R.L. 2008. *Organization Theory and Design*. Tenth Edition. Nelson education. Ltd.
- de Dreu, C.K.W., & E. Van de Vliert (Eds.). 1997. *Using Conflict in Organizations*. London: Sage Publications.
- Einarsen, S. and B.I. Raknes. 1997. "Harassment at work and the victimization of men". Dalam *Violence and Victims*. Vol. 12, pp. 247-63.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. 1996. "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations." Dalam *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Einarsen, S. H., Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.). 2003. "The Concept of Bullying at Work." Dalam *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Emerson, R. M. 1962. "Power-Dependence Relations." Dalam *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Espelage, D. L., & Swearer, S. M. 2003. "Research on School Bullying and Victimization: What Have We Learned and Where Do We Go from Here?" Dalam *School Psychology Review*, 32(3), 365-383.
- Hoel, H., Cooper, C.L., and Faragher B. 2001. "The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status". Dalam *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 443-465.
- Hogh, A., & Dofradottir, A. 2001. "Coping with Bullying in The Workplace." Dalam *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 485-495.
- Keashly, L. 1998. "Emotional Abuse in The Workplace: Conceptual and Empirical Issues", *Journal of Emotional Abuse*, Vol. 1 No. 1, pp. 85-117.
- Leymann, H. 1996, "The Content and Development of Mobbing at Work." Dalam *European Jour-*

- nal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 5, pp. 165-84.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. 2007. "Burned by Bullying in The American Workplace: Prevalence, Perception, Degree, and Impact." Dalam *Journal of Management Studies*, 837-862.
- Mathis, L. Robert & Jackson, H. John. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.
- Muhammad, Farouk. 2003. *Menuju Reformasi Polri*. Jakarta: PTIK Press dan Restu Agung.
- Namie, G. 2007. "The Challenge of Workplace Bullying." *Employment Relations Today* (Wiley), 34(2), 43-51.
- Olweus, D. 1999. Norway. In P.K. Smith, Y. Morita, J. Junger-Tas, D. Olweus, R. Catalano, & P. Slee (Eds.). "The Nature of School Bullying." *A crossnational perspective* (pp. 28-34). London, England: Routledge.
- Olweus, D. 2001. *Olweus' core program against bullying and antisocial behavior: A teacher handbook*. Bergen, Norway: Hemil Research Center for Health Promotion.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. 2000. Sixth Edition. Oxford university Press.
- Rayner & Keashly. 2005. "Bullying at Work: A Perspective from Britain and North America." In *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. 271 (S. Fox & P. Spector, eds. APA Press 2005).
- Rayner, C. 1997, "The incidence of workplace bullying", In *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Vol. 7 No. 3, pp. 199-208.
- Schermerhorn. 1996. *Manajemen Buku 1, Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Andi dan John Wiley & Sons, Inc.
- Tehrani, N. (Ed.). 2001. *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Tjosvold, D. 1991. *The Conflict Positive Organization*. New York: Academic Press.
- Vartia, M. 1993. "Psychological Harassment (Mullying, Mobbing) at Work." In K. Kauppinen-Toropainen (Ed.), *OECD Panel Group on Women, Work and Health: National report: Finland* (pp. 149-152). Helsinki, Finland: Ministry of Social Affairs and Health, The Institute of .

