

EKSPLORASI PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PEMBULLYAN VERBAL PIMPINAN

Silvina Dewi Novita Sari¹, Dwi Amelia Akromatul Choiriyah², Raully Sijabat³

Manajemen, Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia, Semarang

E-mail: silvinadewinovitasari@gmail.com¹, dwiameliaac03@gmail.com², raulysijabat@upgris.ac.id³

ABSTRAK | Pembullying verbal oleh pimpinan merupakan masalah umum di tempat kerja dan memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan psikologis, motivasi, dan kinerja karyawan. Komunikasi verbal yang merendahkan sering terjadi dalam hubungan kerja hierarkis dan tidak seimbang. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi persepsi karyawan terhadap pembullying verbal oleh pemimpin di tempat kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode eksploratif untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk pembullying verbal, persepsi karyawan, dan dampak yang ditimbulkannya. Melalui penerapan metode yang tepat, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang dinamika komunikasi antara atasan dan karyawan serta menjadi dasar untuk Upaya pencegahan pembullying verbal dan peningkatan kualitas kepemimpinan di organisasi.

Kata kunci | **Pembullying Verbal, Persepsi Karyawan, Pimpinan, Komunikasi Kerja**

ABSTRACT | Verbal bullying by leaders is a common problem in the workplace and has a significant impact on the psychological well-being, motivation, and performance of employees. Verbal communication that is demeaning often occurs in hierarchical and unbalanced work relationships. This study aims to explore employees' perceptions of verbal bullying by leaders in the workplace. This study uses a qualitative approach with exploratory methods to identify forms of verbal bullying, employee perceptions, and the impacts caused. Through the application of appropriate research methods, the results of this study are expected to provide a deeper understanding of the dynamics of supervisor-employee communication and serve as a basis for efforts to prevent verbal bullying and improve the quality of leadership in organizations.

Keywords | **Verbal Bullying, Employee Perceptions, Leaders, Workplace Communication**

1. PENDAHULUAN

Dalam konteks organisasi modern, hubungan antara pemimpin dan karyawan tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh kualitas komunikasi interpersonal di lingkungan kerja. Komunikasi yang efektif harusnya dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, saling menghormati, dan mendukung produktivitas karyawan. Namun, dalam praktiknya, komunikasi semacam itu sering disalahgunakan oleh beberapa pimpinan dalam bentuk perilaku negatif seperti perundungan verbal, yang dapat berdampak pada sosial karyawan. Pembullying verbal di tempat kerja umumnya ditandai dengan ejekan, hinaan, atau kritik yang tidak konstruktif (Nanik Ismiati et al., 2025). Perilaku ini tidak hanya menurunkan kepercayaan diri karyawan, tetapi juga dapat memicu stress kerja dan mengurangi loyalitas terhadap organisasi. Fenomena ini mencerminkan bagaimana kekuasaan yang tidak dikelola dengan bijak dapat menimbulkan perilaku dominan yang merusak iklim kerja dan menghambat efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pembullying verbal memiliki dampak signifikan terhadap aspek psikologis individu. Nanik Ismiati et al., (2025) menemukan bahwa pembullying verbal berdampak negatif terhadap kepercayaan diri individu, bahkan dalam konteks siswa sekolah dasar. Temuan ini dapat digunakan sebagai acuan untuk memahami bahwa perilaku serupa di tempat kerja berpotensi mengurangi kepercayaan diri, motivasi, dan kinerja karyawan. Sementara itu Silvindari & Helmi, (2018) menjelaskan bahwa pembullying verbal menghambat perkembangan kecerdasan interpersonal seseorang, yang pada dasarnya merupakan keterampilan penting dalam interaksi sosial di tempat kerja. Oleh karena itu, penelitian tentang persepsi karyawan terhadap pembullying verbal pimpinan secara akademis relevan karena memerlukan pemahaman kita tentang dampak fenomena ini di lingkungan profesional. Urgensi penelitian ini juga ditemukan dalam praktik melalui wawancara awal dengan karyawan. Responden mengungkapkan bahwa pembullying verbal oleh pimpinan sering dianggap sebagai “gaya kepemimpinan yang tegas” atau “cara mendisiplinkan karyawan”, padahal hal itu menyebabkan stres psikologi dan menurunkan semangat kerja. Karyawan mengakui menjadi lebih pasif, menghindari komunikasi langsung, dan merasa tidak dihargai atas kontribusi mereka. Kondisi ini menunjukkan ketidakcocokan persepsi antara karyawan dalam memahami batas antara komunikasi langsung dan perilaku verbal yang merendahkan.

Fenomena pembullying verbal di tempat kerja penting untuk dieksplorasi karena secara langsung terkait dengan kesejahteraan psikologis dan efektivitas organisasi. Berdasarkan temuan lapangan, terdapat kebutuhan mendesak untuk memahami bagaimana karyawan memaknai pengalaman mereka terhadap perilaku merendahkan yang dilakukan oleh pimpinan, serta bagaimana persepsi ini memengaruhi hubungan kerja dan motivasi mereka. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi persepsi karyawan secara mendalam guna memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika kekuasaan dan komunikasi verbal di dalam organisasi.

Fenomena pembullying verbal yang dilakukan oleh pimpinan di lingkungan kerja menunjukkan adanya persoalan serius dalam praktik komunikasi organisasi dan relasi kekuasaan. Berdasarkan temuan awal di lapangan, perilaku verbal yang merendahkan sering kali tidak dipersepsikan secara seragam oleh pimpinan dan

karyawan. Pimpinan cenderung memaknai tindakan tersebut sebagai bentuk ketegasan atau upaya pendisiplinan, sementara karyawan justru merasakannya sebagai perlakuan tidak adil yang melukai harga diri dan berdampak pada kondisi psikologis mereka. Perbedaan persepsi ini menciptakan ketegangan dalam hubungan kerja, menurunkan kualitas komunikasi, serta memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, permasalahan utama dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana karyawan memersepsikan pembullying verbal yang dilakukan oleh pimpinan dalam konteks hubungan kerja yang hierarkis dan tidak seimbang.

Dari permasalahan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengeksplorasi secara mendalam persepsi karyawan terhadap praktik pembullying verbal pimpinan, termasuk bagaimana karyawan memaknai bentuk-bentuk komunikasi verbal yang mereka alami, serta bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi kondisi psikologis, motivasi kerja, dan relasi mereka dengan pimpinan. Pendekatan eksploratif digunakan untuk menggali pengalaman subjektif karyawan secara komprehensif, sehingga penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena yang terjadi, tetapi juga memahami makna di balik pengalaman tersebut dalam konteks kekuasaan dan komunikasi organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian akademik mengenai pembullying verbal dalam konteks organisasi, khususnya yang berkaitan dengan teori kekuasaan, ketergantungan, dan komunikasi interpersonal di tempat kerja. Temuan penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia dengan menghadirkan perspektif empiris mengenai bagaimana relasi kekuasaan memengaruhi praktik komunikasi verbal pimpinan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi studi lanjutan yang mengkaji perilaku kepemimpinan, dinamika organisasi, serta dampak psikologis lingkungan kerja yang tidak sehat.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih mendalam bagi pimpinan dan organisasi mengenai dampak negatif pembullying verbal terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan efektivitas kerja. Temuan penelitian dapat menjadi dasar refleksi bagi pimpinan dalam mengevaluasi gaya komunikasi dan pola kepemimpinan yang diterapkan. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan internal, membangun budaya komunikasi yang etis, serta menyediakan mekanisme pencegahan dan penanganan pembullying verbal secara sistematis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga memiliki nilai aplikatif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, manusiawi, dan produktif.

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kekuasaan dan ketergantungan (*Power and Dependence Theory*) yang dikemukakan oleh (Emerson, 1961). Teori ini menjelaskan bahwa kekuasaan muncul dari hubungan ketergantungan antara dua pihak, dimana salah satu pihak memiliki sumber daya penting yang dibutuhkan oleh pihak lain. Dalam konteks organisasi, pemimpin memiliki kekuasaan karena mereka mengendalikan sumber daya seperti wewenang, penilaian kinerja, dan peluang promosi, sementara karyawan bergantung pada sumber daya tersebut untuk mempertahankan pekerjaan dan karir mereka (Dzul kifli & Hatta, 2021). Ketergantungan inilah yang secara tidak langsung menciptakan hubungan yang tidak seimbang, di mana pihak yang berkuasa memiliki kapasitas lebih besar untuk memengaruhi, mengendalikan, atau

membatasi kebebasan dan perilaku pihak yang bergantung.

(Emerson, 1961) berargumen bahwa semakin tinggi ketergantungan individu terhadap pihak lain, semakin besar kekuasaan yang dimiliki pihak tersebut untuk mempengaruhi atau mengendalikan perilaku individu. Hubungan inilah yang menjadi dasar munculnya ketidakseimbangan kekuasaan yang dapat menyebabkan perilaku dominan atau bahkan penyalahgunaan wewenang. Dalam konteks ini, pembullying verbal oleh pimpinan dapat dipahami sebagai bentuk penyalahgunaan kekuasaan dalam hubungan hierarkis organisasi di mana posisi otoritatif dan kontrol terhadap sumber daya membuat pimpinan memiliki kemampuan untuk menekan, atau merendahkan karyawan secara verbal.

Selain itu, FRENCH & RAVEN, (1959) menambahkan lima bentuk kekuasaan dalam organisasi: *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *referent power*, dan *expert power*. Dalam kasus pembullying verbal, kekuasaan paksaan dan kekuasaan legitimasi sering menjadi dasar perilaku dominan. Kekuasaan paksaan muncul ketika pimpinan menggunakan posisinya untuk mengendalikan karyawan melalui ancaman verbal, hinaan, atau kritik tajam yang tidak konstruktif, sedangkan kekuasaan legitimasi muncul dari posisi formal yang dianggap sah untuk memberikan instruksi, evaluasi, atau kontrol (Konflik et al., 2024). Namun, apabila kekuasaan ini disalahgunakan, pimpinan dapat mengeksploitasi posisi formalnya untuk menekan atau merendahkan karyawan secara tidak etis, sehingga menimbulkan dampak psikologis negatif seperti perasaan tidak dihargai, stres kronis, penurunan kepercayaan diri, bahkan burnout (Konflik et al., 2024).

Oleh karena itu, teori kekuasaan ini memberikan landasan konseptual yang kuat untuk menjelaskan mengapa perilaku pembullying verbal sering kali muncul dari individu yang memiliki otoritas lebih tinggi dalam struktur organisasi. Kekuasaan yang tidak disertai dengan empati dan komunikasi etis dapat menyebabkan perilaku verbal yang merendahkan dan menimbulkan dampak psikologis negatif pada karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian eksploratif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang persepsi karyawan terhadap pembullying verbal yang dilakukan oleh pimpinan mereka. Penelitian eksploratif memungkinkan peneliti untuk mengungkap makna subjektif, pengalaman pribadi, dan interpretasi karyawan terkait tindakan verbal yang mereka alami dalam konteks hubungan kerja.

a. DATA & PENGUMPULAN DATA

1) Sumber Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari karyawan yang pernah mengalami pembullying verbal oleh pimpinan mereka. Data ini menjadi fokus utama karena mengandung persepsi pribadi, pengalaman, dan interpretasi individu terhadap fenomena yang diteliti. Informasi utama ini menjadi dasar analisis untuk memahami pola komunikasi, interaksi kekuasaan, dan dampak psikologis yang dirasakan.

2) Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data primer yang komprehensif, penelitian ini menggunakan teknik-teknik berikut:

a) Wawancara Mendalam (In-depth Interview)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman mereka secara naratif. Wawancara dilakukan kepada karyawan yang pernah mengalami pembullying verbal pimpinan.

b) Observasi Partisipatif

Peneliti mengamati dinamika komunikasi antara pimpinan dan karyawan, serta ekspresi nonverbal informan yang muncul selama interaksi kerja. Pengamatan membantu memverifikasi dan memperkuat data wawancara.

b. Partner Penelitian

Partner penelitian merujuk pada pihak-pihak yang terlibat untuk memudahkan proses pengambilan data. Dalam penelitian ini, partner penelitian mencakup:

1) Karyawan

Karyawan yang mengalami pembullying verbal oleh pimpinan mereka. Mereka merupakan sumber data primer karena memiliki pengalaman langsung dengan fenomena yang diteliti.

2) Saksi atau Rekan Kerja

Rekan kerja yang mengetahui atau menyaksikan interaksi verbal antara pemimpin dan karyawan juga termasuk sebagai partner penelitian. Partner ini berfungsi sebagai sumber perbandingan dalam triangulasi sumber.

c. Validitas Data

Untuk memastikan validitas data kualitatif, penelitian ini menggunakan beberapa teknik validitas sebagai berikut:

1) Perpanjangan Keikutsertaan

Peneliti berada di lingkungan penelitian dalam waktu cukup lama untuk membangun kepercayaan dengan informan dan memahami konteks nyata dari pembullying verbal.

2) Ketekunan Pengamatan

Peneliti melakukan pengamatan berulang pada situasi-situasi yang relevan dengan perilaku verbal pimpinan dan respons karyawan guna memastikan konsistensi data.

3) Triangulasi Sumber

Informasi dibandingkan antara wawancara dengan beberapa informan, dan hasil pengamatan. Perbandingan ini membantu mengurangi bias subjektif dan memastikan konsistensi data.

d. Teknik Analisis Data

1) Kondensasi Data

Data dari wawancara, pengamatan, dan dokumentasi dipilih, dikategorikan, dan disederhanakan untuk memfokuskan informasi pada tema utama: bentuk-bentuk pembullying verbal, persepsi karyawan, dinamika kekuasaan, dan dampak psikologis.

2) Penyajian Data

Data yang telah dikodekan disajikan dalam bentuk deskripsi naratif, tabel kategori, atau matriks tematik. Penyajian ini bertujuan untuk memudahkan peneliti melihat pola dan hubungan antar tema.

3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan awal yang diperoleh dari pola dan kategori diverifikasi ulang dengan data mentah, triangulasi, dan konfirmasi dari informan hingga temuan akhir benar-benar valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

e. Gambaran Umum Informan

Penelitian ini melibatkan dua informan yang merupakan karyawan dan memiliki pengalaman langsung berinteraksi dengan pimpinan di lingkungan kerja. Kedua informan dipilih secara purposive karena pernah mengalami dan/atau menyaksikan secara langsung praktik pembullying verbal yang dilakukan oleh pimpinan. Informan memiliki pemahaman yang cukup terhadap dinamika kerja serta pola komunikasi pimpinan, sehingga data yang diperoleh mencerminkan pengalaman empiris yang relevan dengan tujuan penelitian.

Tabel 1. Reduksi Data Wawancara

Informan	Pertanyaan	Konsep	Jawaban
Informan 1	Pengalaman mengalami atau menyaksikan pembullying verbal	Pengalaman pembullying verbal	Pernah mengalami secara langsung dan juga menyaksikan pembullying verbal
	Bentuk pembullying verbal yang dialami	Bentuk pembullying verbal	Kata-kata kasar, hinaan, ejekaan, dan ucapan merendahkan yang sering disampaikan di depan karyawan lain
	Reaksi emosional saat mengalami pembullying verbal	Dampak psikologis langsung	Merasa tertekan, takut, malu, dan kehilangan kepercayaan diri
	Dampak pembullying terhadap kondisi pribadi	Dampak psikologis lanjutan	Stress, sulit tidur, dan muncul keinginan untuk resign
	Frekuensi terjadinya pembullying verbal	Intensitas pembullying	Terjadi berulang, terutama saat terjadi kesalahan kecil
	Pengaruh pembullying verbal terhadap kinerja dan motivasi kerja	Motivasi dan kinerja kerja	Motivasi kerja menurun, takut mengambil inisiatif, dan tidak fokus kerja
	Persepsi terhadap tindakan pimpinan	Persepsi bullying verbal	Dipandang sebagai pembullying verbal karena bersifat merendahkan dan mempermalukan
	Upaya menyampaikan keluhan	Mekanisme pelaporan	Tidak pernah melapor karena takut dan tidak adanya sistem pelaporan
	Cara mengatasi tekanan	Strategi coping	Menenangkan diri dan berbagi cerita dengan rekan kerja
	Dampak pembullying verbal terhadap tim	Dampak organisasi	Suasana kerja menjadi tegang dan produktivitas menurun
	Harapan terhadap	Harapan	Pimpinan lebih empati

Informan	Pertanyaan	Konsep	Jawaban
	pimpinan ke depan	perbaikan kepemimpinan	dan menghargai karyawan
	Kemungkinan terjadinya perubahan	Potensi perubahan organisasi	Perubahan mungkin terjadi jika ada komitmen manajemen
Informan 2	Pengalaman mengalami atau menyaksikan bullying verbal	Pengalaman bullying verbal	Sering mengalami langsung bullying verbal
	Bentuk bullying verbal yang dialami	Bentuk bullying verbal	Bentakan, makian, kata-kata kasar, ucapan yang merendahkan kemampuan
	Reaksi emosional saat mengalami bullying verbal	Dampak psikologis langsung	Merasa down, gemetar, malu, dan tidak dihargai
	Dampak bullying terhadap kondisi pribadi	Dampak psikologis lanjutan	Trauma psikologis, kecemasan. Dan stress berkepanjangan
	Frekuensi terjadinya bullying verbal	Intensitas bullying	Terjadi berulang dalam aktivitas kerja sehari-hari
	Pengaruh bullying verbal terhadap kinerja dan motivasi kerja	Motivasi dan kinerja kerja	Motivasi turun drastic, takut mengambil inisiatif, dan sering tidak fokus
	Persepsi terhadap tindakan pimpinan	Persepsi bullying verbal	Dianggap sebagai penghinaan dan bullying verbal
	Upaya menyampaikan keluhan	Mekanisme pelaporan	Tidak berani melapor dan hanya berbagi dengan rekan kerja
	Cara mengatasi tekanan	Strategi coping	Menenangkan diri, menjauh sementara, dan menarik napas
	Dampak bullying verbal terhadap tim	Dampak organisasi	Komunikasi tidak efektif dan kerja tim melemah
	Harapan terhadap pimpinan ke depan	Harapan perbaikan kepemimpinan	Pimpinan menjaga ucapan dan menghargai martabat karyawan
	Kemungkinan terjadinya perubahan	Potensi perubahan organisasi	Perubahan dapat terjadi jika pimpinan mau mendengarkan karyawan

3. HASIL PENELITIAN

3.1 Hasil

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dan dianalisis menggunakan teknik kondensasi data, pengkodean tematik, serta penarikan makna. Temuan penelitian dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama sebagai berikut:

a. Pengalaman Pembullying Verbal oleh Pimpinan

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan menyatakan pernah mengalami dan menyaksikan pembullying verbal yang dilakukan oleh pimpinan. Pembullying verbal tersebut bukan merupakan kejadian insidental, melainkan terjadi secara berulang. Informan mengungkapkan bahwa pimpinan kerap melontarkan kata-kata kasar, ejekan, hinaan, serta bentakan, bahkan di hadapan karyawan lain. Situasi ini menimbulkan rasa malu dan ketidaknyamanan dalam bekerja.

b. Bentuk-Bentuk Pembullying Verbal

Bentuk pembullying verbal yang paling dominan meliputi penggunaan kata-kata merendahkan seperti menyebut karyawan “bodoh”, “tidak becus”, atau “tidak berguna”. Selain itu, pimpinan juga menggunakan nada suara tinggi, sindiran, dan ucapan yang mempermalukan karyawan di ruang publik. Bentuk komunikasi tersebut tidak bersifat membangun, melainkan menyerang kemampuan dan harga diri karyawan.

c. Dampak Psikologis terhadap Karyawan

Pembullying verbal yang dialami informan menimbulkan dampak psikologis yang signifikan. Informan menyatakan mengalami stres, ketakutan, rasa malu, kehilangan kepercayaan diri, serta kecemasan berlebihan. Bahkan, beberapa informan mengaku mengalami gangguan tidur dan trauma psikologis, di mana ingatan terhadap kata-kata kasar pimpinan terus muncul meskipun kejadian telah berlalu.

d. Pengaruh terhadap Motivasi dan Kinerja Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembullying verbal berdampak langsung pada menurunnya motivasi dan kinerja karyawan. Informan mengungkapkan bahwa tekanan psikologis membuat mereka takut mengambil inisiatif, kehilangan fokus, dan justru lebih sering melakukan kesalahan kecil. Motivasi kerja menurun karena karyawan merasa tidak dihargai dan tidak diberikan ruang untuk memperbaiki kesalahan secara sehat.

e. Dampak terhadap Hubungan Kerja

Dalam konteks hubungan kerja, pembullying verbal memengaruhi relasi vertikal dan horizontal. Hubungan antara karyawan dan pimpinan menjadi kaku, penuh jarak, dan minim komunikasi. Sebaliknya, hubungan antar rekan kerja justru menjadi lebih erat karena adanya rasa senasib dan saling mendukung secara emosional. Fenomena ini menunjukkan bahwa pembullying verbal merusak hubungan hierarkis namun memperkuat solidaritas informal antar karyawan.

f. Persepsi Karyawan terhadap Pembullying Verbal

Informan secara tegas memandang perilaku pimpinan tersebut sebagai bentuk pembullying verbal. Menurut mereka, tindakan tersebut bukan sekadar teguran kerja, melainkan penghinaan yang merendahkan martabat manusia. Informan membedakan secara jelas antara kritik konstruktif dan pembullying verbal, di mana kritik yang disampaikan dengan sopan justru dianggap membantu pengembangan diri.

g. Mekanisme Coping dan Pelaporan

Sebagian besar informan tidak pernah melaporkan tindakan pembullying verbal kepada pihak manajemen karena adanya rasa takut, ketidaknyamanan, serta ketiadaan mekanisme pelaporan yang jelas. Strategi coping yang dilakukan lebih bersifat individual, seperti menenangkan diri, menjauh sementara dari situasi, serta berbagi cerita dengan rekan kerja untuk mengurangi beban psikologis.

3.2 Pembahasan

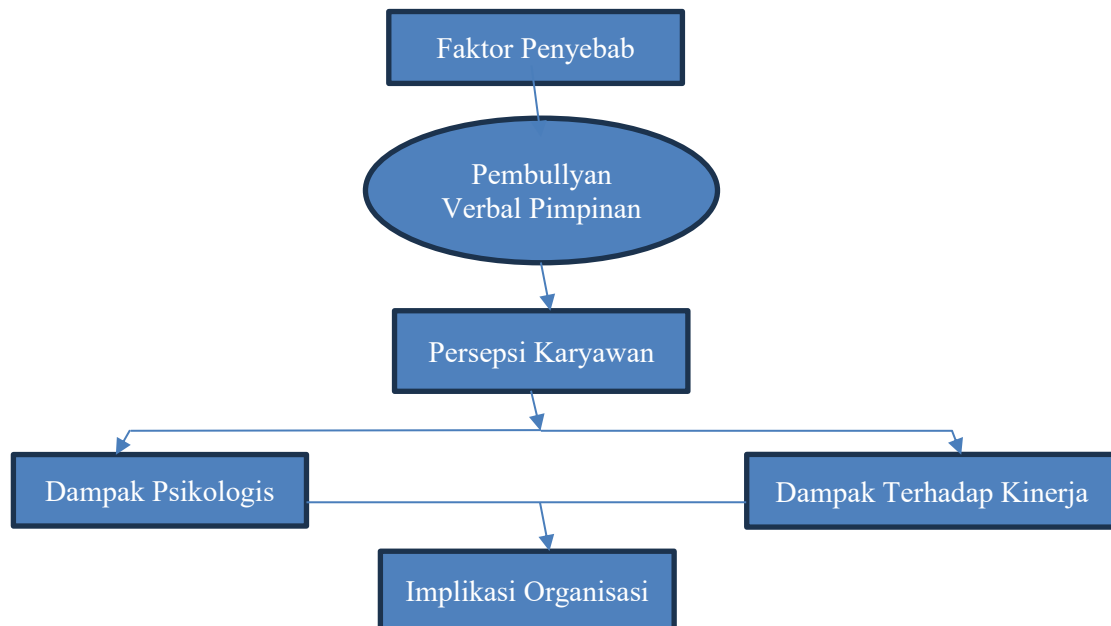
Temuan penelitian ini memperkuat teori kekuasaan dan ketergantungan (Emerson, 1961) yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan kekuasaan dalam hubungan kerja dapat memicu perilaku dominan dan penyalahgunaan wewenang. Dalam konteks ini, pimpinan memanfaatkan posisi hierarkis dan legitimasi formal untuk melontarkan komunikasi verbal yang merendahkan karyawan. Hasil penelitian juga sejalan dengan konsep kekuasaan paksaan (coercive power) dan kekuasaan legitimasi (legitimate power) yang dikemukakan oleh French dan Raven. Pimpinan menggunakan kekuasaan formalnya untuk menekan karyawan melalui kata-kata kasar dan ancaman verbal, yang berdampak pada penurunan kesejahteraan psikologis karyawan.

Secara psikologis, temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pembullying verbal dapat menurunkan kepercayaan diri, meningkatkan stres, serta menurunkan motivasi dan kinerja kerja. Ketakutan dan trauma yang dialami karyawan menyebabkan mereka menjadi pasif, menghindari komunikasi, dan kehilangan rasa aman di tempat kerja. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak etis dapat merusak iklim organisasi secara keseluruhan. Pembullying verbal tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada efektivitas tim, kualitas komunikasi, dan produktivitas organisasi. Sebaliknya, kritik yang disampaikan secara sopan dan konstruktif justru dipersepsikan sebagai bentuk kepemimpinan yang sehat dan membangun.

a. Implikasi Temuan Penelitian

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya kesadaran pimpinan terhadap dampak komunikasi verbal dalam organisasi. Organisasi perlu membangun budaya komunikasi yang etis, menyediakan mekanisme pelaporan yang aman, serta memberikan pelatihan kepemimpinan berbasis empati dan komunikasi konstruktif. Dengan demikian, kesejahteraan psikologis karyawan dapat terjaga dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

b. Kerangka Berpikir



4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai eksplorasi persepsi karyawan terhadap pembullying verbal pimpinan, dapat disimpulkan bahwa pembullying verbal merupakan fenomena yang nyata dan terjadi secara berulang di lingkungan kerja. Perilaku tersebut diwujudkan melalui penggunaan kata-kata kasar, hinaan, bentakan, serta komunikasi yang bersifat merendahkan dan mempermalukan karyawan.

Karyawan memersepsikan tindakan pimpinan tersebut sebagai pembullying verbal, bukan sebagai bentuk teguran kerja yang konstruktif. Pembullying verbal menimbulkan dampak psikologis berupa stres, kecemasan, kehilangan kepercayaan diri, hingga munculnya keinginan untuk mengundurkan diri. Selain itu, tekanan psikologis yang dialami karyawan berdampak pada menurunnya motivasi dan kinerja kerja, serta menyebabkan karyawan takut mengambil inisiatif.

Pembullying verbal juga memengaruhi hubungan kerja, di mana relasi antara karyawan dan pimpinan menjadi kaku dan berjarak, sementara hubungan antar rekan kerja justru semakin erat sebagai bentuk dukungan emosional. Ketidadaan mekanisme pelaporan yang jelas dan aman menyebabkan karyawan memilih strategi coping secara individual, sehingga praktik pembullying verbal berpotensi terus berlanjut apabila tidak ada intervensi dari pimpinan dan organisasi.

5. SARAN

a. Bagi Pimpinan

Diharapkan dapat meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya komunikasi verbal yang etis dan menghargai martabat karyawan. Teguran dan evaluasi kinerja sebaiknya disampaikan dengan cara yang sopan, konstruktif, dan berorientasi pada perbaikan, bukan dengan kata-kata yang merendahkan atau menyakiti secara psikologis. Kepemimpinan yang dilandasi empati dan komunikasi yang sehat akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan produktif.

b. Bagi Organisasi

Penting untuk membangun budaya kerja yang menolak segala bentuk

pembullyingan verbal. Organisasi perlu menyusun kebijakan internal yang jelas terkait etika komunikasi, menyediakan mekanisme pelaporan yang aman dan melindungi karyawan, serta memberikan pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada komunikasi efektif, pengelolaan emosi, dan empati. Upaya ini tidak hanya bertujuan melindungi karyawan, tetapi juga meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

c. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya menjaga kesehatan psikologis di tempat kerja. Karyawan diharapkan dapat saling mendukung, memperkuat solidaritas, serta berani menyuarakan pengalaman negatif melalui jalur yang tersedia apabila mekanisme pelaporan telah disediakan secara aman dan adil.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk pengembangan kajian yang lebih luas mengenai pembullyingan verbal di tempat kerja. Penelitian mendatang disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan, menggunakan pendekatan metodologis yang beragam, serta mengeksplorasi peran budaya organisasi dan kebijakan manajemen dalam mencegah pembullyingan verbal. Dengan demikian, pemahaman mengenai pembullyingan verbal di lingkungan kerja dapat semakin komprehensif dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Dzulkifli, M., & Hatta, H. (2021). Kekuasaan dan Budaya Organisasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi Nurhamila, Syahirawati, Muh. Dzulkifli, Harmin Hatta. *Al-Din*, 104–114.
- Emerson, R. M. (1961). Power-dependence relations. In *power in modern societies*. Routledge, 44–58.
- FRENCH, J. R. P., & RAVEN, B. (2024). The Bases of Social Power. *Political Leadership, January 1959*, 300–318. <https://doi.org/10.2307/jj.12381759.38>
- Konflik, D., Organisasi, D., Fadila, N., Khairunnisa, K., Bahar, T., & Wahyuni, L. D. (2024). *Eksplorasi Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Mengelola Kekuasaan*. 1(3).
- Nanik Ismiati, Putri, D. A. A., Sari, E. Y., Bariroh, U., & Fitriana, I. M. (2025). Pengaruh Verbal *Bullying* Terhadap Kepercayaan Diri Siswa Sekolah Dasar. *SEMESTA: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pengajaran*, 3(2), 54–65. <https://doi.org/10.70115/semesta.v3i2.218>
- Silviandari, I. A., & Helmi, A. F. (2018). Bullying di Tempat Kerja di Indonesia. *Buletin Psikologi*, 26(2), 137. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.38028>