



# FOKUS MANAJERIAL

## Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan

Jurnal online: <http://fokusmanajerial.org>



### **Pengaruh *Workplace Bullying* Pada Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Niat Untuk Berpindah Dengan *Strain* Sebagai Variabel Mediasi**

The Effect of Workplace Bullying On Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention to Turnover with Strain as Mediating Variable

**David Kaisar Putra<sup>a</sup> & Ig. Sri Seventy Pujiastuti<sup>b\*</sup>**

<sup>ab</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret

\*E-mail korespondensi: [seventipudjiastuti55@yahoo.com](mailto:seventipudjiastuti55@yahoo.com)

Diterima (*Received*): 6 Agustus 2015.

Diterima dalam bentuk revisi (*Received in Revised Form*): 11 September 2015.

Diterima untuk dipublikasikan (*Accepted*): 26 September 2015.

#### ABSTRACT

*This research aims to analyze the influence of workplace bullying on job satisfaction which are mediated by strain; the influence of workplace bullying on organizational commitment which are mediated by strain; also the influence of workplace bullying on intention to turnover which are mediated by strain. This research is a causal research which uses survey method. The sample of this research is the employees who work at low-level management at less than 35 years old and work period between 0-3 years. The sample is taken from 181 respondent who are the employee work at paper industry company in Surakarta by using purposive sampling technique. The result of this study concluded that strain fully mediates the influence of workplace bullying on job satisfaction; strain partially mediates the influence of workplace bullying on organizational commitment; strain partially mediates the influence of workplace bullying on intention to turnover. The result of hypotheses hopefully can give an understanding for HRM practisioner including the policies which have to be made to protect the employees from phenomenon of workplace bullying. It also can broaden the perspective of the company to maintain positive relation with the employees in order to prevent workplace bullying and also to improve job satisfaction, organizational commitment and to reduce intention to turnover of the employees.*

**Keywords:** *Workplace bullying, Strain, Job satisfaction, Organizational Commitment, Intention to Turnover.*

Pembangunan perekonomian di Indonesia tidak bisa lepas dari proses transformasi struktural yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir. Proses transformasi ini tercermin dalam pergeseran struktur ekonomi yang berawal dari sektor primer dari waktu ke waktu mulai bergeser ke sektor sekunder dan dari sektor sekunder menuju ke sektor tersier. Dengan kata lain, aktivitas ekonomi yang pada mulanya berbasiskan sumber daya alam (seperti pertanian dan pertambangan/penggalian) kontribusinya bagi perekonomian nasional dirasa sudah jauh menurun, dan mulai tergantikan dengan perkembangan sektor industri (industri pengolahan/manufaktur, listrik, gas, air, dan bangunan) dan sektor jasa-jasa (perdagangan, hotel, restoran, transportasi dan komunikasi, perbankan, pemerintahan dan jasa-jasa lainnya) dalam perekonomian (Ayu, 2010).

Industri manufaktur telah tumbuh menjadi sektor penopang utama dalam perekonomian di berbagai negara, termasuk Indonesia. Industri manufaktur diharapkan mampu memberi kontribusi yang besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Namun semenjak krisis ekonomi pada tahun 1998, industri manufaktur sebagai sektor vital dalam perekonomian Indonesia justru terus menunjukkan kinerja yang semakin merosot (Wibowo, 2008). Kurang kondusifnya lingkungan usaha memiliki implikasi besar terhadap penurunan daya saing ekonomi nasional, terutama bagi sektor industri manufaktur yang merupakan salah satu motor bagi pertumbuhan ekonomi. Menurut *International Institute for Management Development (IMD)* dalam *World Competitiveness Report 2004* dalam Wibowo (2008), daya saing (*competitiveness*) perekonomian Indonesia hanya berada pada urutan ke-58 dari 60 negara yang diteliti. Keadaan ini mendorong perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur untuk segera mempercepat kinerja

mereka dengan meningkatkan produktivitasnya.

Industri manufaktur yang dikenal sebagai sektor padat modal senantiasa berorientasi untuk mampu meningkatkan produktivitas semaksimal mungkin, namun dengan menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin, termasuk sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Pada situasi ini terdapat interaksi yang cukup rawan akan terjadi konflik, dimana perusahaan cenderung menuntut kinerja karyawan yang sebaik mungkin tanpa memikirkan keadaan personal karyawannya. Sims dan Sun (2012) telah mengamati interaksi lingkungan kerja ini pada karyawan manufaktur di China, dimana tuntutan perusahaan agar karyawannya, terutama yang masih berusia muda, agar dapat bekerja dengan maksimal meskipun penuh dengan tekanan, mampu memunculkan perlakuan kasar atau *bullying* dari supervisor ke bawahannya.

Undang-undang tenaga kerja di Indonesia secara umum telah mendefinisikan hak dan kewajiban yang sama-sama dimiliki baik oleh pekerja maupun penyedia pekerjaan. Beberapa diantaranya adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 1999 tentang Pengesahan *ILO Convention No.111 Concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation* (Konvensi ILO Mengenai Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan) yang mengatur mengenai larangan untuk melakukan segala macam bentuk diskriminasi dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang mengatur mengenai berbagai macam perlindungan seperti jaminan kesehatan, sosial, dan upah. Akan tetapi, yang masih menjadi perhatian adalah belum adanya hukum maupun undang-undang di Indonesia yang secara spesifik mengatur dan menangani mengenai interaksi personal antara karyawan dengan atasannya yang cenderung mengarah kepada perilaku *bullying*. Kurangnya perlindungan yang spesifik terhadap para

karyawan mengenai pelecehan verbal dan perilaku *bullying* memang masih sering terjadi di negara berkembang (Harvey, *et al* dalam Sims dan Sun, 2012). Peluang inilah yang menjadikan lingkungan kerja di Indonesia menjadi lahan subur untuk munculnya peristiwa *workplace bullying* di antara para karyawan dalam organisasi.

Fenomena perilaku *workplace bullying* mendapat perhatian melalui penelitian yang dilakukan oleh Taylor (1977), dimana seorang karyawan yang telah menerima perlakuan kasar oleh seseorang, tidak menganggap dirinya sebagai korban dari *bullying* karena perlakuan tersebut telah berakar dan dianggap biasa dalam organisasi.

Fenomena *workplace bullying* tidak hanya menimbulkan dampak negatif terhadap korban *bullying* itu secara personal, akan tetapi penelitian-penelitian yang terdahulu juga menunjukkan bahwa fenomena *bullying* terbukti mampu memunculkan efek negatif terhadap organisasi dan saksi yang melihat peristiwa *bullying* tersebut. Vartia (2001) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa efek negatif dari *workplace bullying* dapat berdampak pada saksi atau orang yang melihat peristiwa *bullying* tersebut. *Bullying* berkontribusi memberikan hasil yang negatif terhadap perusahaan melalui tingginya tingkat absensi karyawan, serta besarnya tingkat *voluntary turnover*. (Tepper, 2000 dalam J.L. Power *et al*, 2011) Biaya yang harus ditanggung perusahaan untuk menghadapi tingginya tingkat *turnover* bisa menjadi sangat besar ketika baik dari pihak korban maupun saksi peristiwa *bullying* tersebut mengalami dampak yang negatif dan termotivasi untuk mengundurkan diri dari perusahaan (Vartia, 2001).

*Workplace bullying* menjadi penyebab utama dari rasa stress atau tertekan yang jika dilakukan secara terus menerus mampu melukai seorang karyawan secara psikologis dan memakan biaya besar bagi organisasi (Bentley *et al*, 2011). Einarsen dan Mikkelsen dalam Sims dan Sun (2012), melaporkan bahwa

semakin sering seseorang mengalami maupun menyaksikan *workplace bullying* akan mengakibatkan penurunan kepuasan kerja dan meningkatnya level ketegangan (*strain*). Teori yang telah ada selama ini, memberikan perbedaan antara ketegangan (*strain*) dan stress. *Strain* merupakan respon secara fisik dan emosional, sedangkan stress merupakan penyebab dari respon-respon fisik dan emosional. Di tempat kerja, ada banyak tekanan maupun peristiwa, yang mungkin memicu ketegangan (secara fisik maupun emosional) (Sims dan Sun, 2012). Efek negatif dari stress adalah seperti berkurangnya efektivitas, penurunan kapasitas dalam bekerja, berkurangnya inisiatif dan semangat dalam bekerja, pikiran menjadi kaku, berkurangnya kepedulian terhadap organisasi dan rekan kerja, serta hilangnya tanggung jawab (Fairbrother dan Warn, 2003).

Penelitian yang terdahulu telah menunjukkan bahwa *workplace bullying* secara langsung berkaitan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja dan niat untuk berpindah. Akan tetapi, Elangovan (2001) juga telah menemukan hubungan bahwa *strain* dapat memediasi pengaruh antara *stressor* terhadap menurunnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sims dan Sun (2012), juga mengusulkan untuk menguji pengaruh *stressor*, dimana *stressor* dalam penelitian ini adalah *workplace bullying*, terhadap variabel sikap karyawan yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta niat untuk berpindah. Hal ini didasari oleh pemikiran Sims dan Sun (2012), bahwa pengaruh *workplace bullying* pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta niat untuk berpindah yang tidak dimediasi oleh *strain* akan memunculkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang menguji pengaruh *workplace bullying* pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta niat untuk berpindah yang dimediasi oleh *strain*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, variabel yang ditetapkan sebagai variabel mediator adalah *strain*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti interaksi interpersonal antara

karyawan dengan atasan, bawahan, maupun karyawan lain, serta untuk menyelidiki apakah *workplace bullying* terkait dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta niat untuk berpindah dari pekerjaan dan tentu saja untuk mengeksplorasi sifat pengaruh ini dengan lebih dalam, khususnya di Indonesia.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Workplace Bullying

Perilaku bullying mengakar kuat di dalam suatu organisasi dan menjadi diterima oleh para anggota sebagai bagian dari budaya organisasi mereka. Pembiasaan terhadap perilaku bullying akan membuat organisasi berjalan dengan tidak baik. Niat untuk berpindah dan cuti sakit dari para karyawan akan meningkat, sementara di lain sisi, kepuasan dan produktivitas karyawan semakin menurun. Stres, depresi dan masalah kesehatan adalah resiko yang harus dihadapi perusahaan dan memakan biaya yang besar jika ditinjau dari sudut pandang kompensasi maupun produktivitas karyawan. (Washington State Department of Labor and Industries, 2011)

Einarsen (1999), melaporkan bahwa semakin sering seseorang menyaksikan *workplace bullying* akan mengakibatkan penurunan *job satisfaction* dan meningkatnya level ketegangan (*strain*). Meskipun menguji pengaruh langsung antara bullying dan sikap karyawan dan *intention to turnover* memberikan sebuah wawasan baru, namun pengujian pengaruh langsung mungkin tidak memberikan pemahaman secara mendalam mengenai pengaruh antara bullying dan sikap karyawan dan *intention to turnover*. Dengan demikian, diusulkan studi tentang *workplace bullying* menggunakan *organizational strain theory* sebagai mediator antara *workplace bullying* dan sikap karyawan dan *intention to turnover* (Sims dan Sun, 2012).

### Organizational Strain

Penelitian mengenai *organizational behavior* selama ini cenderung menyoroti pengaruh langsung antara pekerjaan dan emosi seseorang yang cenderung mengarah ke sifat stress (Ismail, Yao, dan Yunus, 2009). Stressors adalah stimulus nyata dari organisasi dengan menciptakan tantangan atau halangan yang sulit untuk diselesaikan oleh karyawan (LePine et al dalam Richardson, Yang, Vandenberg, DeJoy, Wilson, 2007). LePine et al dalam Richardson et al (2007) membagi stressor dalam dua kategori: Hindrance stressor digambarkan sebagai pola pengaturan kerja yang bertujuan untuk menghalangi pertumbuhan pribadi seorang karyawan dan tujuan yang ingin dicapainya. Sedangkan Challenge stressor didefinisikan sebagai hambatan yang masih mampu untuk diatasi oleh karyawan. Role ambiguity, job insecurity, dan *workload* adalah tiga variabel stressor yang paling umum ditemui di tempat kerja. Akan tetapi, seiring dengan penelitian yang semakin berkembang, *workplace bullying* juga dinyatakan sebagai salah satu penyebab utama dari stress dan serangan psikologis bagi para karyawan (Bentley et al, 2012).

Stres terkait dengan gangguan fungsi individu di tempat kerja. Efek negative dari stress adalah seperti efisiensi berkurang, penurunan kapasitas untuk bekerja, berkurangnya inisiatif dan semangat dalam bekerja, pikiran menjadi kaku, kurangnya kepedulian terhadap organisasi dan rekan kerja, serta hilangnya tanggung jawab (Fairbrother dan Warn, 2003). Fairbrother dan Warn (2003), mendefinisikan stres kerja sebagai prediksi dari ketidakpuasan kerja dan mengakibatkan kecenderungan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi.

Sims dan Sun (2012), menyatakan agar bullying dianggap sebagai salah satu stressor, hanya jika hal itu menyebabkan ketegangan. Teori Stressor-Strain menunjukkan bahwa ketegangan (*strain*) memediasi pengaruh antara stressor (dalam studi ini adalah *workplace bullying*) dan sikap karyawan

(misalnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan niat untuk berpindah (Elangovan, 2001).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja tidak hanya mencakup tingkat kepuasan seseorang terhadap kegiatan pekerjaan, prestasi dan tanggung jawab mereka saat ini, tetapi juga tingkat kepuasan individu terhadap semua aspek yang terkait dengan pekerjaan mereka saat ini, tetapi yang tidak secara langsung berhubungan dengan apa yang ada di dalam pekerjaan mereka (Chang dan Lee, 2007).

Menurut Lawler (1990), kepuasan kerja mencakup perasaan seseorang tentang penghargaan yang mereka terima pada pekerjaan. Beberapa faktor penentu kepuasan kerja telah ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Faktor-faktor tersebut misalnya: sistem penghargaan organisasi, faktor-faktor seperti distribusi kekuasaan dan sentralisasi, dan perbedaan individu seperti harga diri dan kebutuhan untuk berprestasi. Penelitian juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada organizational behavior, salah satunya adalah komitmen organisasi. (Crow, Lee, dan Joo, 2011).

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan dua variabel yang paling sering dipelajari dalam penelitian organizational behaviour. Variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga sering digabungkan menjadi satu variabel yaitu job attitude (Humborstad dan Perry, 2011). Akan tetapi, sebenarnya konsep kepuasan kerja harus dibedakan dari konsep komitmen organisasi. Kepuasan kerja adalah perasaan subjektif dari seseorang mengenai seberapa sesuai kebutuhan seseorang dengan pekerjaannya dan bisa diekspresikan sebagai “sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya”. Sedangkan komitmen organisasi menyangkut hubungan seorang karyawan dengan perusahaan secara keseluruhan (Crow, Lee, dan Joo, 2011).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat secara umum didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identitas individu dan keterlibatannya dalam sebuah organisasi (Meyer et al., 2002). Komitmen organisasi dipandang sebagai sikap yang lebih stabil, mencerminkan tanggapan afektif umum terhadap organisasi secara keseluruhan dan umumnya dianggap lebih stabil daripada kepuasan kerja, maka dari itu, akibatnya adalah adanya kaitan yang lebih erat pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi karena pencapaian implikasi yang lebih luas (Perryer et al., 2010).

Komitmen organisasi mengacu pada perasaan individu tentang organisasi secara keseluruhan. Ini adalah ikatan psikologis bahwa seorang karyawan telah bergabung dengan organisasi dan sudah menemukan keselarasan tujuan, nilai, dan perilaku dalam organisasi, serta kemungkinan untuk tetap tinggal di dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah ada, pengalaman kerja yang positif, kepuasan kerja, kepercayaan dalam manajemen, dan besarnya penghasilan serta penghargaan yang menarik telah menciptakan komitmen organisasi (Meyer et al., 2002). Dengan demikian, komitmen organisasi dianggap sebagai kualitas karyawan yang penting bagi organisasi karena merupakan indikasi bahwa karyawan menjadi lebih stabil, menunjukkan kinerja yang semakin tinggi. (Perryer et al., 2010).

### **Niat untuk Berpindah**

Menjadi korban dari bullying tentu saja memegang peran penting dalam menentukan keinginan seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya (Ocel dan Aydin, 2012). Quine dalam Ocel dan Aydin (2012) telah memberikan penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan antara menjadi korban bullying dan niat untuk keluar. Beberapa penelitian lain juga melaporkan bahwa target bullying memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya, mengancam akan keluar, bahkan benar-benar sering keluar dari

pekerjaan-pekerjaan mereka, jika dibandingkan dengan para karyawan yang tidak pernah menjadi korban bullying (Ocel dan Aydin, 2012)

### **Penelitian sebelumnya dan pengembangan hipotesis**

Penelitian yang telah ada sebelumnya menunjukkan workplace bullying secara langsung berkaitan dengan sikap dan niat untuk berpindah dari para karyawan. Sims (2012), mengusulkan untuk menguji apakah pengaruh ini dimediasi oleh perasaan tegang (strain) karyawan. Pemikiran Sims dan Sun untuk menempatkan strain sebagai variable mediator adalah workplace bullying yang berpengaruh dengan strain, mungkin memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta niat untuk berpindah apabila dibandingkan dengan workplace bullying yang tidak memiliki pengaruh dengan strain. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian kali ini, peneliti merumuskan bahwa variable strain ditempatkan sebagai variable mediator pada setiap hipotesis.

Penelitian menyebutkan lingkungan kerja yang didalamnya terdapat *workplace bullying*, telah menjadi kontributor utama munculnya stress kerja diantara karyawan (Yahaya *et al*, 2012). Apabila seorang karyawan tidak dapat mengendalikan rasa stress yang mereka alami, maka akan berdampak buruk pada sikap dan perilaku kerja mereka (kepuasan kerja, komitmen organisasi, produktivitas, kualitas dan kesehatan) di tempat kerja (Ismail *et al*, 2009). Komitmen organisasi dipandang sebagai sikap yang mencerminkan perasaan afektif terhadap organisasi secara keseluruhan dan biasanya dianggap lebih stabil dan luas daripada kepuasan kerja dan memiliki konsekuensi yang terkait erat dengan pencapaian tujuan organisasi jangka panjang (Perryer *et al*. 2010).

Ada banyak konsekuensi yang harus ditanggung ketika *workplace bullying* terjadi dalam sebuah organisasi, diantaranya adalah kehilangan tingkat produktivitas, menurunnya tingkat komitmen dan kepuasan karyawan

terhadap organisasi, meningkatkan biaya operasi dalam perusahaan serta menghabiskan waktu dan tenaga dari karyawan (Lutgen-Sandvik dan Sypher, 2009).

Temuan beberapa penelitian ini akan dikembangkan dengan penelitian Elangovan pada tahun 2001 yang menemukan bahwa *strain* akan memediasi pengaruh *stressor* (*workplace bullying*) dengan sikap karyawan (kepuasan kerja dan komitmen organisasi). Dengan demikian penelitian mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Pengaruh Workplace bullying pada Kepuasan Kerja akan dimediasi oleh Strain

H<sub>2</sub>: Pengaruh Workplace bullying dan Komitmen Organisasi akan dimediasi oleh Strain

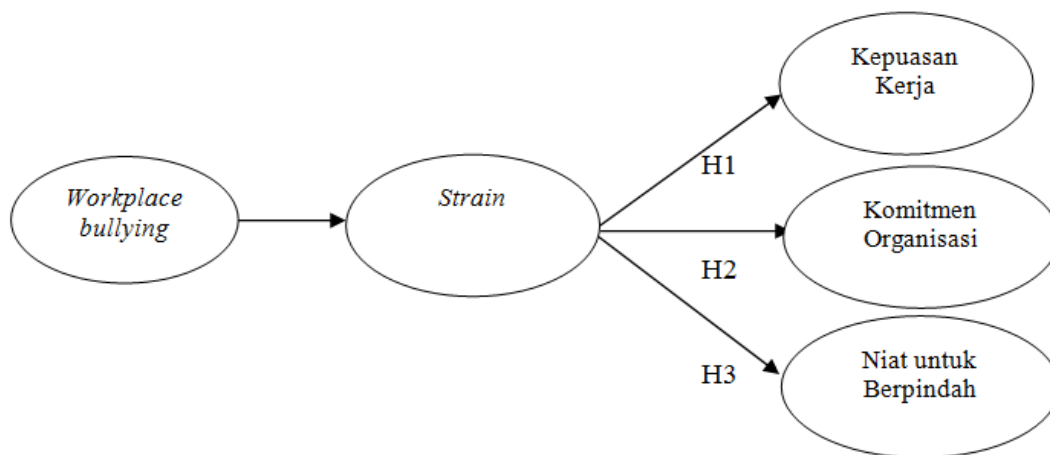
Niat untuk berpindah menjadi topik yang menarik bagi para akademisi maupun praktisi karena konsekuensi negatif yang harus dihadapi. (Firth *et al* 2005, Cho dan Huang, 2012, Tian-Foreman, 2012). Cho dan Huang (2012), dalam penelitiannya mengenai niat untuk berpindah menemukan bahwa organisasi harus menanggung biaya yang mahal, baik secara langsung (biaya untuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan lain lain) maupun secara tidak langsung (komitmen organisasi, service quality, produktivitas dan profit).

*Workplace bullying* dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif serta cenderung akan membuat karyawan yang berada di dalam sebuah organisasi tersebut mengalami perasaan stress dan akhirnya memiliki niat untuk keluar dari organisasi tersebut. Hal ini senada dengan penelitian Sims dan Sun (2012) yang menyatakan bahwa niat untuk berpindah dapat dipengaruhi oleh *workplace bullying* sebagai salah satu faktor yang dapat memicu stress dalam pekerjaan (job stressor). Senada dengan penelitian yang telah ada, Elangovan (2001) dalam penelitiannya, mengemukakan teori stressor-strain yang

menyatakan bahwa pengaruh job stressor pada niat untuk berpindah dapat dimediasi oleh *strain*. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penelitian ini mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Pengaruh Workplace bullying pada Niat untuk Berpindah dimediasi oleh Strain.

### Model Penelitian



Gambar 1. Model konstruksi penelitian

### METODE PENELITIAN

#### Desain Penelitian

Unit analisis dalam penelitian ini adalah unit individual karena yang diamati adalah karyawan yang bekerja pada posisi *low-level management* pada beberapa perusahaan industri kertas di Kota Solo yang datanya berupa beberapa subyek pada waktu tertentu.

#### Populasi, Sampel, dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada *low-level management* pada perusahaan yang bergerak dalam bidang industri kertas di Surakarta dengan sampel sejumlah 200 karyawan yang bekerja pada *low-level management* dengan usia < 35 tahun dan masa kerja antara 0-3 tahun.

Teknik pengambilan sample penelitian ini adalah *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel ini

Model penelitian ini terdiri dari beberapa variabel yang bertujuan untuk menguji pengaruh pengaruh *workplace bullying* pada kepuasan kerja yang dimediasi oleh *strain* (H1), pengaruh *workplace bullying* pada komitmen organisasi yang dimediasi oleh *strain* (H2), pengaruh *workplace bullying* pada niat untuk berpindah yang dimediasi oleh *strain* (H3).

meliputi, karyawan tersebut bekerja dalam posisi *low-level management* dengan usia < 35 tahun dan masa kerja antara 0-3 tahun pada perusahaan industri kertas di Surakarta

#### .Definsi Operasional, Instrumen Penelitian, dan Pengukuran Variabel.

##### *Workplace bullying*

McKay dkk. (2008) menggunakan skala untuk mengukur frekuensi *bullying* baik dari sisi korban maupun para saksi kejadian itu. Skala berkisar antara 1 "tidak pernah" sampai 5 "sangat sering", sehingga skor yang lebih tinggi merupakan indikasi seseorang mengalami ataupun menyaksikan perilaku *bullying* di lingkungan kerja mereka.

##### *Strain*

*Strain* diukur sebagai reaksi fisik dan psikologis karyawan yang berhubungan dengan

lingkungan pekerjaan mereka. *Strain* dihitung dengan menggunakan delapan item yang diukur pada skala enam poin dari 1 "tidak pernah" sampai 6 "hampir setiap hari", sehingga skor yang lebih tinggi merupakan indikasi gejala peningkatan ketegangan (*strain*) dalam pekerjaan.

*Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja dihitung dengan menggunakan delapan item diukur pada skala *likert* lima poin sehingga skor yang lebih tinggi merupakan indikasi meningkatnya kepuasan kerja karyawan (Tate *et al* dalam Firth *et al*, 2003)

*Komitmen Organisasi*

Komitmen organisasi dihitung dengan lima item yang dirancang untuk mengukur perasaan karyawan dari perasaan memiliki dan loyalitas mereka kepada perusahaan saat ini. Item diukur menggunakan skala *likert* lima poin dengan jumlah skor yang semakin tinggi menunjukkan

indikasi meningkatnya komitmen karyawan pada perusahaan (Tate *et al* dalam Firth *et al*, 2003).

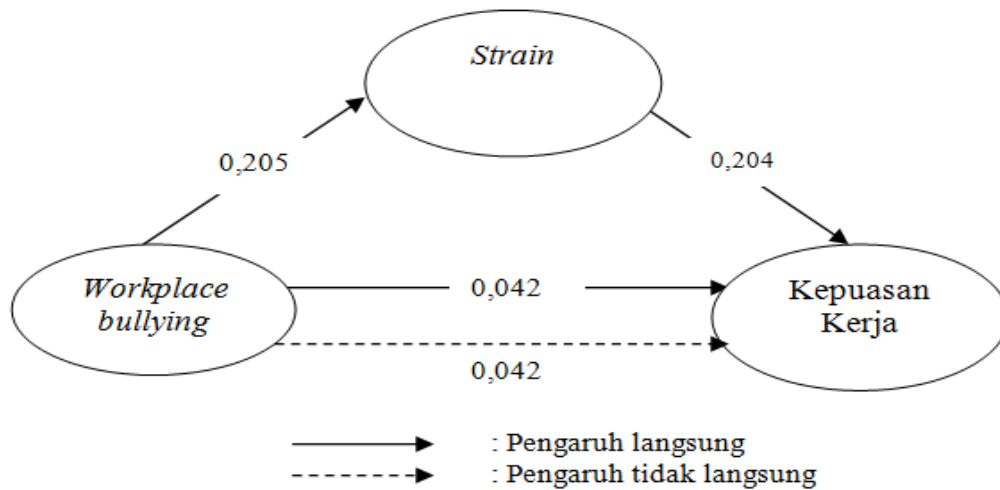
*Niat untuk Berpindah*

Niat karyawan untuk meninggalkan posisi mereka, diukur dengan enam item indikator yang dikembangkan oleh Shore dan Martin dalam Lee (2008). Item ini diukur menggunakan *personalized rating scale* skala lima poin, dengan skor yang semakin tinggi mengindikasikan meningkatnya niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka pada tahun kedepan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Pengaruh workplace bullying pada kepuasan kerja dimediasi oleh strain**

Hipotesis pertama mencoba mengajukan bahwa pengaruh workplace bullying pada kepuasan kerja dimediasi oleh strain.



Gambar 2. Path Diagram Hipotesis 1

Gambar 2 menunjukkan hasil regresi pengaruh workplace bullying pada kepuasan kerja memiliki nilai C.R sebesar -0,523 yang menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Artinya, secara statistik ini mengindikasikan bahwa adanya perilaku workplace bullying di tempat kerja

tidak signifikan berpengaruh pada kepuasan kerja secara langsung. Hal ini sesuai dengan Sims dan Sun (2012) yang menyatakan bahwa ditemukan pengaruh yang kurang signifikan workplace bullying pada kepuasan kerja yang diuji secara langsung. Oleh karena itu variabel strain diusulkan untuk memediasi pengaruh



antara dua variabel tersebut, agar diketahui hubungan yang lebih mendalam dari workplace bullying dan kepuasan kerja (Elangovan, 2001).

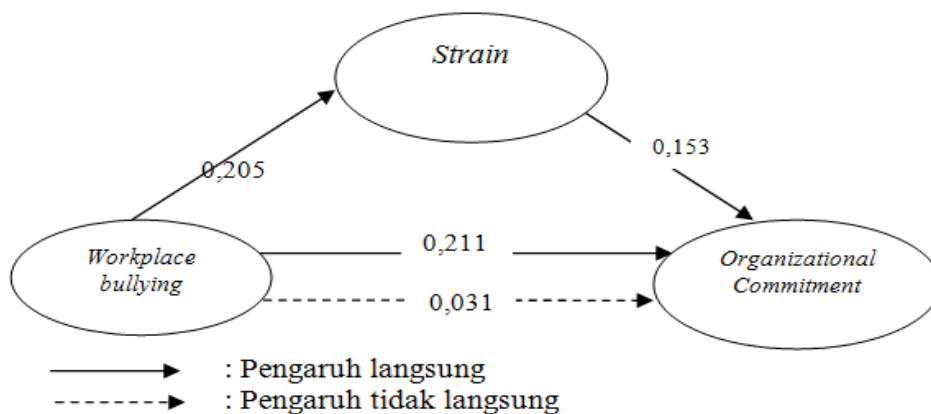
Hasil regresi juga menunjukkan bahwa workplace bullying berpengaruh signifikan terhadap strain dengan nilai C.R sebesar 2,597. Selanjutnya, hasil regresi juga menunjukkan bahwa strain juga berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dengan nilai C.R sebesar -2,406.

Hipotesis pertama dinyatakan terbukti dan memediasi secara penuh. Karena berdasarkan penghitungan secara statistik diperoleh bahwa workplace bullying memang tidak berpengaruh

secara signifikan pada kepuasan kerja. Namun, hasil regresi antara workplace bullying terhadap strain serta strain terhadap kepuasan kerja memiliki tingkat signifikansi tinggi. Hasil ini membuktikan strain memediasi pengaruh workplace bullying pada kepuasan kerja sehingga disimpulkan hipotesis 1 didukung.

**Pengaruh workplace bullying pada komitmen organisasi dimediasi oleh Strain**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini mencoba mengajukan bahwa pengaruh *workplace bullying* pada komitmen organisasi dimediasi oleh *strain*.



Gambar 3. Path Diagram Hipotesis 2

Pengaruh *workplace bullying* pada komitmen organisasi memiliki nilai C.R sebesar -2,777 yang menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan langsung yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya perilaku *workplace bullying* di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada menurunnya komitmen organisasi karyawan secara langsung. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tepper dalam Sims dan Sun (2012) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan mengenai *workplace bullying* pada komitmen organisasi.

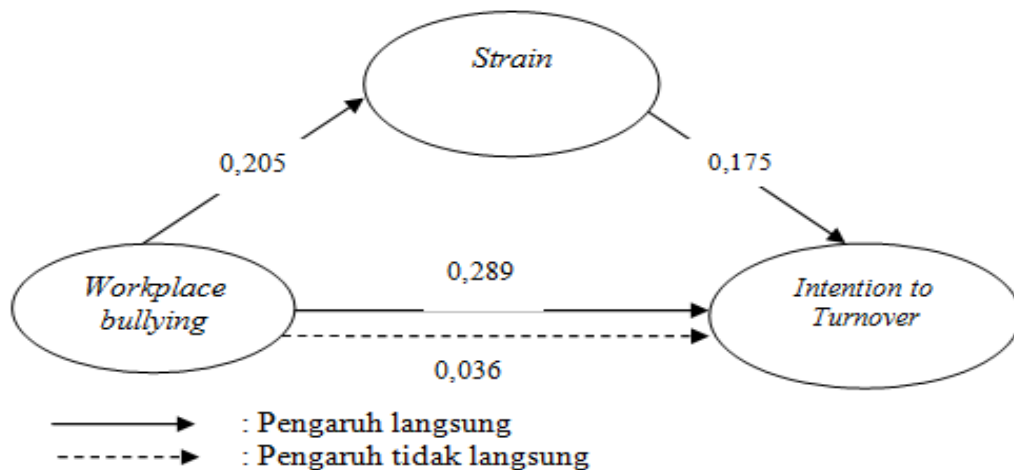
Hasil pengaruh langsung *workplace bullying* ke variable komitmen organisasi tanpa melalui mediator memiliki nilai koefisien sebesar 0,211. Selanjutnya, *workplace bullying* terhadap komitmen organisasi dengan memasukkan variabel *strain* sebagai mediator memiliki nilai koefisien sebesar 0,031. Sedangkan, pengaruh

*workplace bullying* terhadap *strain* memiliki nilai koefisien sebesar 0,205 dan pengaruh *strain* terhadap komitmen organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,153.

Hipotesis kedua dinyatakan terbukti dan memediasi secara parsial. Karena berdasarkan penghitungan regresi menunjukkan pengaruh yang sama-sama signifikan, dimana nilai C.r *workplace bullying* pada *strain* sebesar 2,597; nilai C.r *strain* pada komitmen organisasi sebesar -2,096; sedangkan nilai C.r *workplace bullying* pada komitmen organisasi sebesar -2,777. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 didukung.

**Pengaruh workplace bullying pada niat untuk berpindah dimediasi oleh Strain**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini mencoba menganalisis bahwa pengaruh *workplace bullying* pada niat untuk berpindah dimediasi oleh *strain*.



Gambar 3. Path Diagram Hipotesis 3

Hubungan antara workplace bullying dengan niat untuk berpindah memiliki nilai C.R sebesar 3,795 yang menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan langsung yang signifikan. Artinya, secara statistik hal ini mengindikasikan bahwa adanya perilaku workplace bullying di tempat kerja yang dialami maupun disaksikan oleh seorang karyawan memiliki pengaruh pada meningkatnya niat karyawan tersebut untuk keluar dari pekerjaannya saat ini.

Hasil pengaruh langsung workplace bullying ke variable niat untuk berpindah tanpa melalui mediator memiliki nilai koefisien sebesar 0,289. Selanjutnya, workplace bullying terhadap niat untuk berpindah dengan memasukkan variabel strain sebagai mediator memiliki nilai koefisien sebesar 0,036. Sedangkan, hubungan workplace bullying terhadap strain memiliki nilai koefisien sebesar 0,205 dan hubungan strain terhadap niat untuk berpindah memiliki nilai koefisien sebesar 0,175.

Hipotesis ketiga dinyatakan terbukti dan memediasi secara parsial. Karena berdasarkan penghitungan regresi pada Tabel IV.20 menunjukkan pengaruh yang sama-sama signifikan, dimana nilai C.r workplace bullying pada strain sebesar 2,597 ; nilai C.r strain pada niat untuk berpindah sebesar 2,293 ; sedangkan nilai C.r workplace bullying pada niat untuk

berpindah sebesar 3,795. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 didukung.

### SIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa strain terbukti memediasi pengaruh workplace bullying pada kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin sering seseorang mengalami perilaku workplace bullying hingga memunculkan strain akan mengakibatkan penurunan pada kepuasan kerja seseorang karyawan. Analisis juga menunjukkan bahwa strain terbukti memediasi pengaruh workplace bullying pada komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin sering seseorang mengalami perilaku workplace bullying hingga memunculkan strain akan mengakibatkan penurunan pada komitmen organisasi seorang karyawan. Selain itu strain juga terbukti memediasi pengaruh workplace bullying pada niat untuk berpindah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin sering seseorang mengalami perilaku workplace bullying hingga memunculkan strain akan mengakibatkan peningkatan pada niat seorang karyawan untuk berpindah.

Studi menunjukkan bahwa workplace bullying dapat berdampak pada meningkatnya strain (ketegangan) seorang karyawan saat

bekerja yang akhirnya berujung pada menurunnya tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta peningkatan niat seorang karyawan untuk berpindah dari perusahaan yang ia tempati saat ini. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan tidak memberi toleransi dan memandang sebelah mata lagi terhadap fenomena ini dan secara serius memberantas terjadinya workplace bullying agar tercipta kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta berkurangnya niat untuk berpindah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bentley, T. A, Catley, B. . . . Trenberth, L. (2012), "Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies". *Tourism Management* Vol. 33, pp. 351-360.
- Bloisi, H dan Hoel, H, (2008). "Abusive work practices and bullying among chefs: A review of the literature". *International Journal of Hospitality Management* Vol. 27, pp. 649-656.
- Burnes, B dan Pope, R. (2007), "Negative behaviours in the Workplace: A study of two Primary Care Trusts in the NHS". *International Journal of Public Sector Management* Vol. 20 No. 4, pp. 285-303.
- Chang, C dan Lee, S. (2007), "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction". *The Learning Organization* Vol. 14 No.2, pp. 155-185.
- Cho, V dan Huang X. (2011), "Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals". *Information Technology & People* Vol. 25 No. 1, pp. 31-54.
- Crow, M.S. Lee, C. Joo, J. (2011). "Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a Mediator". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 35 No. 2, pp. 402-423.
- Djarwanto, P.S. 2005. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE
- Einarsen, S. (1999), "The nature and causes of bullying at work", *International Journal of Manpower*, Vol. 20 No. 1/2, pp. 16-27.
- Elangovan, A.R. (2001). "Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis". *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 22 No.4, pp. 159-165.
- Fairbrother, K. dan Warn, J. (2003), "Workplace dimensions, stress and job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18 Iss: 1, pp.8-21.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen* (Edisi 2). Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP.
- Firth, L. Mellor, D, J. Moore, K, A. Loquet, C. (2003). "How can managers reduce employee intention to quit ?". *Journal of managerial psychology* Vol 19.No 2, pp. 170-187.
- Ghozali, Imam, dan Fuad . 2005. *SEM: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan LISREL 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Undip
- Harvey, M. Treadway, D. dan Heames, J, T. (2006). "Bullying in global organizations: A reference point perspective". *Journal of World Business* Vol. 41 No.20, pp. 190-202.
- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.
- Ismail, A. Yao, A. Yeo, E. Lai-Kuan, K. Soon-Yew, J. (2010). "Occupational stress features, emotional intelligence and job satisfaction: an empirical study in private institutions of higher learning". Vol.15, pp. 5-33. Diakses dari: [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) pada tanggal 17 Juni 2013.
- Ismail, A. Yao, A. Yunus, N,K,Y. (2009). "Relationship Between Occupational Stress and Job Satisfaction: An Empirical Study in Malaysia". *The Romanian Economic Journal*. Vol. 12 No. 34, pp. 3-29.

- Lee, D. (2000), "An analysis of workplace bullying in the UK", *Personnel Review*, Vol. 29 Iss: 5, pp. 593-610.
- Lee, W. (2008), "A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinant among Adult Probation Line Officers in Texas", *Executive Summary*.
- McKay, R. Arnold, D.H. Fratzl, J. Thomas, R. (2008). "Workplace bullying in academia: A Canadian study". *Employ Respons Right Journal* Vol. 20, pp. 77-100.
- McKay, R. dan Fratzl, J. (2011). "A Cause of Failure in Addressing Workplace Bullying: Trauma and the Employee". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 7, pp. 13-27.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. dan Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61, pp. 20-52.
- Perryer, C. Jordan, C. Firms, I dan Travaglione, A. (2010). "Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support". *Management Research Review* Vol. 33 No. 9, pp. 911-923.
- Peterson, J.Z. (2009). "Job stress, job satisfaction and intention to leave among new nurses". A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Graduate Department of Nursing Science University of Toronto.
- Power, J. L., Brotheridge, C. M., Blenkinsopp, J., Bowes-Sperry, L., Bozionelos, N., Buzády, Z., ... Nnedumm, A. U. O. (2010) Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents. *Journal of Business Research*, Vol. 66, pp. 374-380.
- Richardson, H.A., Yang, J., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M., and Wilson, M.G. (2007). "Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships". *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 7, pp. 789-810.
- Sims, R dan Sun, P. (2012), "Witnessing workplace bullying and the Chinese manufacturing employee", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Iss: 1 pp. 9 – 26.
- Taylor, D., (1977), *Fortune, Fame and Folly, Caterer and Hotelkeeper*. Reed Publishing.
- Tian-Foreman, W. (2009). "Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry". *Chinese Management Studies* Vol. 3 No. 4, pp. 356-378.
- Wheeler, A. R., J. R. B. Halbeseleben, and K. Shanine. (2010), 'Eating their Cake and Everyone Else's Cake Too: Resources as the Main Ingredient to Workplace Bullying', *Business Horizons*, Vol. 53, pp. 553-560.
- Wibowo, T (2008). "Potret industri manufaktur 2008 (Suatu pendekatan fungsi Cobb-Douglas)". Pusat Kebijakan Ekonomi makro, Badan Kebijakan Fiskal, Departemen Keuangan.