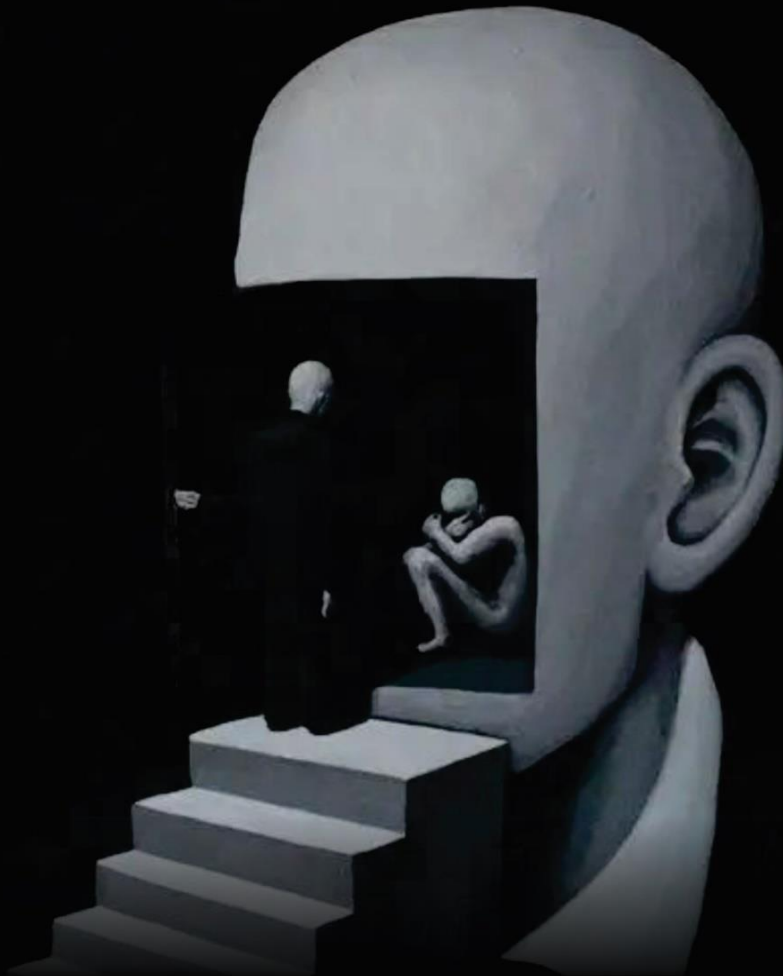


KEKERASAN DALAM ORGANISASI



Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.

KEKERASAN DALAM ORGANISASI

Oleh:

Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.

PT. Pustaka Saga Jawadwipa

2025

KEKERASAN DALAM ORGANISASI

Penulis:

Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.

Desain Cover & Layout :

Nimas Brantandari

ISBN: 978-634-7073-75-4

Copyright © Februari 2025

Penerbit:

PT. Pustaka Saga Jawadwipa

Jl. Kedinding lor Gang Delima No.4A Surabaya

Nomor Kontak: 085655396657

Buku ini dilindungi oleh Pasal 113 UU Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

Kata Pengantar

Kekerasan dalam organisasi adalah masalah yang serius dan seringkali terabaikan, baik dalam konteks dunia kerja maupun di dalam struktur sosial organisasi secara umum. Kekerasan dalam konteks organisasi tidak hanya terbatas pada kekerasan fisik, tetapi juga mencakup kekerasan psikologis, verbal, hingga diskriminasi yang terjadi dalam lingkungan kerja. Meskipun perhatian terhadap masalah ini semakin meningkat, namun banyak organisasi yang masih belum memahami dengan baik dampak yang ditimbulkan oleh kekerasan terhadap kinerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan.

Buku ini berusaha untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kekerasan dalam organisasi, mulai dari definisi, penyebab, dampaknya, hingga cara-cara pencegahan dan penanggulangan yang bisa dilakukan oleh manajer dan pemimpin organisasi. Buku ini juga akan mengulas berbagai teori yang menjelaskan fenomena kekerasan dalam organisasi, serta praktik-praktik terbaik yang bisa diterapkan dalam mengelola kekerasan di tempat kerja.

Selain itu, buku ini juga menyertakan studi kasus dari berbagai organisasi, baik yang ada di Indonesia maupun di luar negeri, untuk memberikan gambaran

nyata tentang bagaimana kekerasan dalam organisasi dapat terjadi dan bagaimana cara menanganinya. Melalui buku ini, diharapkan pembaca dapat lebih memahami dan mengidentifikasi potensi kekerasan dalam lingkungan organisasi, serta menemukan solusi yang tepat untuk menciptakan tempat kerja yang sehat dan produktif.

Surabaya, 25 Januari 2025

Penulis

The Roots of Violence:

Wealth without work;
Pleasure without conscience;
Knowledge without character;
Commerce without morality;
Science without humanity;
Worship without sacrifice;
Politics without principles.

— Mahatma Gandhi (1869–1948)

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi.....	vi
1. Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Kekerasan dalam Organisasi	1
1.2 Pengertian Kekerasan dalam Organisasi.....	6
1.3 Definisi Kekerasan dalam Organisasi....	8
1.4 Faktor Pendorong Kekerasan dalam Organisasi.....	9
2. Aspek Teoritis Kekerasan dalam Organisasi... 17	
2.1 Teori-teori Sosial dan Psikologis yang Menjelaskan Kekerasan	17
2.2 Penyebab Kekerasan dalam Organisasi.....	19
3. Jenis-jenis Kekerasan dalam Organisasi..... 24	
3.1 Jenis Kekerasan dalam Organisasi Berdasarkan Bentuknya	24
3.2 Jenis Kekerasan dalam Organisasi Berdasarkan Pelakunya	29
3.3 Contoh Kekerasan dalam Organisasi .	31

4. Dampak Kekerasan dalam Organisasi	36
4.1 Dampak terhadap Individu.....	37
4.2 Dampak terhadap Organisasi	38
5. Studi Kasus	44
5.1 Studi Kasus di Indonesia	44
5.2 Studi Kasus di Luar Negeri	46
6. Strategi Pencegahan dan Penanggulangan Kekerasan dalam Organisasi	50
Daftar Referensi	59
Biodata Penulis	66

Violence ends up defeating itself. It creates bitterness in the survivors and brutality in the destroyers.

—Martin Luther King, Jr.

1.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Kekerasan dalam Organisasi

“Laporan Organisasi Perburuhan Internasional (ILO), Lloyd’s Register Foundation, dan Gallup mengungkapkan ada lebih dari 22 persen dari hampir 75.000 pekerja di 121 negara, mengatakan telah mengalami setidaknya satu jenis kekerasan atau pelecehan di tempat kerja. Laporan ini dirilis pada Senin, 5 Desember 2022, hasil dari survei yang dilakukan pada tahun lalu. "Kekerasan dan pelecehan di dunia kerja adalah fenomena yang meluas dan berbahaya, dengan efek mendalam dan mahal mulai dari konsekuensi kesehatan fisik dan mental yang parah hingga kehilangan pendapatan dan jalur karier yang hancur hingga kerugian ekonomi bagi tempat kerja dan masyarakat," kata ketiga organisasi tersebut, dikutip dari Associated Press, Rabu (7/12/2022).” (Amani, 2022)

“Survei ILO mengungkap bahwa dunia kerja di Indonesia sedang berada dalam keadaan darurat kekerasan dan pelecehan. Perempuan dan laki-laki bisa menjadi korban. Survei Kekerasan dan Pelecehan di Dunia Kerja Indonesia 2022 oleh Organisasi Buruh Internasional (ILO) juga menegaskan hal itu. Dari 287 responden laki-laki, 54,01% di antaranya mengaku pernah mengalami salah satu bentuk kekerasan dan pelecehan di dunia kerja. Ini menunjukkan bahwa risiko laki-laki mengalami kekerasan atau pelecehan di dunia kerja juga cukup signifikan.”
(Muamar, 2023)

Kekerasan dalam organisasi dapat terjadi di berbagai jenis lingkungan kerja dan dapat menimbulkan dampak jangka panjang yang serius, baik untuk individu maupun organisasi secara keseluruhan. Kekerasan dalam organisasi perlu diangkat dan dijadikan perhatian serius.

Setiap individu diciptakan berbeda satu sama lain, baik dalam latar belakang (agama, ras, suku, dan sebagainya), fisik, jenis kelamin, dan lain sebagainya. Hidup berdampingan dengan perbedaan adalah keniscayaan yang tidak dapat

dihindari. Perbedaan dapat menjadikan hidup menjadi lebih beragam, indah, dan bermakna.

Perbedaan seperti pisau bermata dua yang dapat mendorong terjadinya konflik antar individu, individu dengan kelompok, antar kelompok, antar sesama rekan kerja atau kolega, antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya. Perbedaan dapat pula memicu timbulnya tindak kekerasan dalam sebuah keluarga, organisasi, lingkungan masyarakat, negara, dan dunia.

Banyak tindak kekerasan yang terjadi di lingkungan masyarakat yang menimbulkan luka pada korbannya, baik itu fisik atau psikis. Kekerasan seringkali terjadi karena adanya berbagai macam permasalahan yang sangat sulit diselesaikan.

Kuantitas tindak kekerasan menandakan bahwa wilayah, daerah, kota, provinsi, atau negara tersebut sedang dalam kondisi memprihatinkan dan berbahaya. Para korban tindak kekerasan seyogyanya segera melapor pada pihak berwajib, pelaku tindak kekerasan bisa segera ditangkap dan diberi hukuman. Segala perangkat peraturan dan hukum harus disiapkan secara jelas dan tegas, disosialisasikan dan ditegakkan secara transparan dan berkeadilan.

Di dalam organisasi, seorang pekerja rentan mengalami kekerasan oleh karena adanya tekanan untuk berprestasi melalui intensifikasi kerja, budaya kerja dengan jam kerja yang lebih lama, atau buruknya manajemen atau sistem. Buruknya manajemen atau sistem organisasi menciptakan relasi kuasa yang mana pimpinan kerap menyalahgunakan jabatan untuk bertindak semena-semena. Hal tersebut membuat pekerja merasa tak nyaman berada di lingkungan kerjanya. Selain merasa tak nyaman kekerasan ini berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan (Wibowo, 2024).

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2024) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengalami insiden kekerasan sering kali menghadapi peningkatan tingkat absensi, penurunan moral karyawan, dan biaya hukum yang tinggi. Oleh karena itu, penting untuk memahami dampak dari kekerasan di lingkungan kerja agar langkah-langkah pencegahan dapat diambil secara baik.

Survei dari *International Labour Organization* (ILO) bertajuk "Semua Bisa Kena!" menunjukkan ada 70,93% pekerja Indonesia yang pernah mengalami kekerasan dan pelecehan di tempat kerja. Sebanyak 77,40% responden mengalami kekerasan

dan pelecehan berbentuk psikologis, seperti diejek, dihina, disebarakan gosip, hingga dikucilkan (Damayanti et al., 2022).

Wibowo (2024) menambahkan bahwa salah satu bentuk kekerasan di tempat kerja yang berasal dari buruknya budaya organisasi di Indonesia adalah penggunaan jabatan yang tidak sesuai (relasi kuasa). Hal ini mengacu pada penyalahgunaan kedudukan atau jabatan untuk melakukan tindak kekerasan. Survei membuktikan bahwa kekerasan oleh atasan 54,81% menempati di posisi tertinggi. Sebagai contoh, seorang manajer mengancam bawahannya jika tak mau lembur tanpa insentif. Bawahan yang berada di posisi lebih rendah dan hidupnya terpaksa, karena sangat membutuhkan pekerjaan ini. Orang dengan jabatan lebih tinggi merasa memiliki wewenang dan kuasa untuk mengontrol bawahannya. Bawahan tak mampu berbuat apa-apa dan terpaksa menuruti apa yang diperintahkan atasannya. Banyak pemimpin yang tidak sadar bahwa tindakan memaksa karyawan kerja lembur tanpa insentif dan menyuruh mereka bekerja di luar jam kerja merupakan salah satu bentuk kekerasan. Ditambah lagi dengan semakin maraknya *hustle culture* di kalangan pekerja Generasi Millenia dan Generasi Z yang banyak dipersepsi sebagai generasi stroberi. Budaya organisasi yang tidak kondusif juga menjadi media

subur bagi kekerasan struktural. Karyawan takut dan mengambil langkah aman dengan bersikap diam. Lebih-lebih tidak ada prosedur yang jelas dan proporsional terkait pelaporan tindak kekerasan.

1.2 Pengertian Kekerasan dalam Organisasi

Menurut Rahmat (2009) dalam bukunya yang berjudul *Ensiklopedia Konflik Sosial*, dalam bahasa Latin, kekerasan disebut dengan *violentia* yang berarti kebengisan, keganasan, aniaya, dan kegarangan. Kekerasan itu sendiri bisa dibidang sebagai perilaku yang disengaja atau tidak disengaja dengan tujuan untuk melukai orang lain. Kekerasan merupakan salah satu tindakan yang sangat melanggar hak asasi manusia. Tindakan kekerasan tidak pernah mencerminkan norma-norma dan nilai-nilai yang mencerminkan hak asasi manusia. Pelaku tindak kekerasan harus ditindak dan dihukum agar mendapatkan efek jera.

Kekerasan ialah tindak kesengajaan yang dilakukan individu atau kelompok bertujuan menekan bahkan menindas yang lemah atau yang berada di bawahnya. Kekerasan bisa dalam bentuk fisik atau psikis. Wujud kekerasan fisik misalnya memukul, menendang, menjatuhkan, melukai, membunuh, dan lain sebagainya. Kekerasan psikis memapar aspek kejiwaan seperti pemaksaan orang lain

melakukan hal yang tidak disukainya. Segala bentuk kekerasan sama-sama memiliki pengaruh negatif dan destruktif bagi korbannya.

Merriam-Webster Dictionary, *Oxford English Dictionary*, dan *American Heritage Dictionary* mendefinisikan kekerasan merupakan sebuah ekspresi, baik yang dilakukan secara fisik ataupun secara verbal, yang mencerminkan pada tindakan agresi dan penyerangan pada kebebasan atau martabat seseorang yang dapat dilakukan oleh perorangan atau sekelompok orang. Umumnya berkaitan dengan kewenangnya. Semua kewenangan tanpa mengindahkan keabsahan penggunaan atau tindakan kesewenangan itu dapat pula dimasukkan dalam rumusan kekerasan ini (Berger, 1953).

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI) kekerasan memiliki tiga makna: 1. perihal (yang bersifat, berciri) keras; 2. perbuatan seseorang atau kelompok orang yang menyebabkan cedera atau matinya orang lain atau menyebabkan kerusakan fisik atau barang orang lain; 3. Paksaan. Suatu tindakan yang bersifat, berdampak, dan bermotivasi negatif dan patut dihindari karena menimbulkan akibat negatif lanjutan yang tiada berkesudahan atau sulit dihentikan.

Lingkungan masyarakat mempengaruhi kepribadian individu didalamnya. Lingkungan yang dipenuhi dengan tindak kekerasan yang telah menjadi kebiasaan dan akan membekas ke dalam diri setiap individu anggotanya. Tidak menutup kemungkinan setiap individu anggotanya menganggapnya sebagai suatu yang normal dan akan terpicu melakukan tindak kekerasan juga. Dalam kondisi seperti itu, sangat sulit membedakan antara mana yang tindak kekerasan dengan yang bukan.

Lebih daripada itu, kemajuan teknologi mendorong tindak kekerasan makin meluas masuk dan memengaruhi seluruh lapisan masyarakat. Tindak kekerasan tidak hanya terjadi dalam keseharian saja. Kekerasan dalam dunia *virtual* atau media sosial makin tidak dan sulit dikontrol bahkan ditindak. Perlu kedewasaan atau kematangan dalam menggunakan media sosial secara bertanggung jawab.

1.3 Definisi Kekerasan dalam Organisasi

Menurut Einarsen et al. (2011) kekerasan dalam organisasi ialah berbagai tindakan atau perilaku yang menyebabkan kerugian fisik, psikologis/emosional, dan sosial terhadap individu atau kelompok di dalam suatu organisasi. Kekerasan ini bisa berbentuk penghinaan, intimidasi, pelecehan/

perundungan, diskriminasi, atau bahkan kekerasan fisik yang lebih jelas hingga kekerasan simbolik dan struktural yang terintegrasi dalam budaya organisasi. Kekerasan sering disamakan dalam bentuk ketegangan yang muncul dalam komunikasi sehari-hari di tempat kerja.

Kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan yang dibuat pimpinan organisasi yang bersifat *top down* tidak jarang berintensi menutup dan membungkam komunikasi dua arah, partisipasi anggota organisasi. Lebih daripada itu seringkali bersifat menekan, mengancam, dan menimbulkan rasa takut, acuh tak acuh, apatis, depresi, dan pada akhirnya akan merusak keberlangsungan serta keberlanjutan organisasi.

1.4 Faktor Pendorong Kekerasan dalam Organisasi

Kekerasan sosial di dalam organisasi tidak terjadi tanpa alasan atau sebab atau pendorong. Beberapa faktor pendorong akan terjadinya kekerasan dalam organisasi, antara lain:

1. Faktor Individu

Beberapa ahli menyatakan bahwa setiap perilaku kekerasan selalu berawal dari perilaku individu. Faktor pendorong kekerasan ialah faktor pribadi dan

faktor sosial. Faktor pribadi misalnya gangguan atau kelainan psikologis, sedangkan faktor sosial misalnya konflik rumah tangga, tradisi kebudayaan, media massa, dan lain sebagainya.

2. Faktor Kelompok

Individu-individu cenderung membentuk kelompok-kelompok yang berorientasi identitas tertentu seperti suku, ras, agama, atau etnik, antar golongan (SARA) dapat memicu benturan antar kelompok yang berbeda. Identitas kelompok dapat menjadi kekayaan dan kekuatan, namun pada saat yang sama sangatlah rentan sebagai faktor perpecahan apabila dipolitisasi (politik identitas). Hal ini patutlah diwaspadai dan dikelola secara serius demi kemaslahatan.

3. Faktor Dinamika Kelompok

Kekerasan dapat timbul karena adanya kondisi kekurangan atau keterbatasan relatif yang terjadi dalam kelompok atau masyarakat. Keragaman kelompok secara relatif ialah suatu hal positif dan sekaligus dapat menjadi negatif. Dinamika tidak terhindarkan dalam relasi antar manusia, baik di dalam keluarga, masyarakat, organisasi, maupun negara. Demi kepentingan tertentu, tidak sedikit seorang individu menggunakan politik identitas dengan membenturkan keragaman antar

kelompok. Penggunaan politik identitas bagaikan penyiraman minyak ke dalam api yang berakibat membakar, menghaguskan, dan bahkan menghancurkan. Sesuatu yang keji dan destruktif yang harus dihindari dan diwaspadai. Fenomena ini seringkali muncul pada saat pemilihan umum atau pemilihan pemimpin misalnya.

Di samping itu, beberapa faktor umum lain yang biasanya mendorong timbulnya kekerasan dalam organisasi, yaitu:

1. Kehilangan Harga Diri/Ketersinggungan

Harga diri merupakan bagian sakral dalam diri manusia. Tidak boleh disinggung, disentuh, apalagi dilukai. Setiap manusia ingin dihargai dan dihormati orang lain. Jikalau seseorang kehilangan harga diri atau mengalami ketersinggungan, maka dia akan terdorong melakukan tindak kekerasan yang diawali dengan sikap dan perilaku amarah. Kehilangan harga diri atau ketersinggungan adalah motif atau faktor pendorong yang sangat kuat. Tidak hanya bisa dilakukan secara individu, tetapi dapat juga dilakukan secara kelompok.

2. Kebencian/Dendam

Ketersinggungan yang mendalam menimbulkan kebencian. Kebencian mendalam adalah akar timbulnya dendam dan dendam menjadi pendorong kuat seseorang melakukan permusuhan dan kekerasan. Rasa dendam dan marah timbul karena tidak bisa menerima perilaku yang pernah dialami sebelumnya. Kemarahan mendorong seseorang berani melakukan kekerasan. Pelampiasan dengan kekerasan ini sangatlah negatif dan destruktif, sebab merugikan diri sendiri, orang lain, dan masyarakat. Banyak sekali kondisi ini menimbulkan korban jiwa. Rasa dendam yang tidak terselesaikan akan terus menciptakan dan melanggengkan tindak kekerasan dan permusuhan antar generasi yang sulit untuk dihilangkan.

3. Pengendalian Diri/Emosi

Dalam relasi antar manusia, setiap orang pasti akan menghadapi masalah, yang menguji emosi. Emosi yang tidak terkendali akan menjadi pendorong kekerasan selanjutnya. Jika emosi sulit dikendalikan, maka akan terus meningkat dan memicu kemarahan ketika ada masalah sepele. Kecerdasan emosi atau

pengendalian diri perlu dilatih sejak dini di dalam keluarga dan sekolah. Masalah harus dihadapi dan diatasi dengan dewasa bukan dihindari. Orang tua dan guru sangat perlu menolong dan mendampingi anak-anak dan muridnya ketika bertemu dengan masalah, sekecil apapun. Pengalaman jatuh bangun anak menghadapi dan mengatasi masalah akan mendewasakan kecerdasan atau daya kendali emosinya.

4. Ketimpangan Ekonomi

Ketimpangan ekonomi berujung terjadinya kemiskinan, karena kesulitan akses ke pusat-pusat ekonomi khususnya pada masa-masa kritis. Kesulitan hidup akan memicu tindak kekerasan terhadap orang atau kelompok masyarakat dengan tingkat ekonomi yang berbeda. Ketika kehilangan akan sehat seseorang menjadi semakin berani untuk melakukan tindak kekerasan, seperti pencurian, perampokan, penjambretan, penjarahan, perusakan, pembakaran, dan bahkan pembunuhan.

5. Tradisi

Kekerasan dapat pula diakibatkan adanya tradisi kekerasan dalam suatu lingkungan

masyarakat. Tradisi yang mengakar akan sangat sulit untuk dihilangkan dan akan terus berlanjut ke generasi-generasi selanjutnya. Tradisi kekerasan pada kegiatan masa orientasi siswa/mahasiswa baru ialah contohnya. Pada kegiatan ospek seringkali menimbulkan rasa takut pesertanya. Dalam diri para korban timbul rasa dendam yang ingin dilampiaskan kepada adik tingkatnya, sehingga kekerasan berulang.

6. Kebiasaan Buruk

Kebiasaan atau gaya hidup yang buruk dan tidak sehat, seperti judi, mabuk, menggunakan narkoba, dan lain-lain yang dapat memicu terjadinya tindak kekerasan. Mulai kekerasan pada anggota keluarga, teman-teman, anggota masyarakat lainnya bahkan bisa melakukan pemaksaan, pencurian, perampokan, dan penyiksaan.

7. Arogansi Kekuasaan

Perasaan lebih hebat yang penuh kesombongan dan suka memaksakan kehendak terutama ketika sedang berkuasa atau menduduki jabatan penting. Tumbuhnya arogansi dan kesombongan adalah suatu perkara yang sangat buruk dan tidak dapat

diterima orang lain serta menimbulkan hubungan yang tidak menyenangkan satu sama lain. Arogansi kekuasaan pemimpin diindikasikan dengan adanya kebijakan dan aturan yang dibuat menakut-nakuti, mengancam, melegitimasi kesewenangan demi kepentingan diri pemimpin dan atau kelompoknya. Arogansi kekuasaan meniadakan proses demokrasi, dialetika akademik/dialog, kebebasan berpendapat/beragama/berserikat, dan lain-lain. Lord Acton (1887) pernah mengingatkan para pemegang kekuasaan dalam organisasi apapun dan di manapun: *“Power corrupts; absolute power corrupts absolutely.”*

If you could kick the person in the pants responsible for most of your trouble, you wouldn't sit for a month.

— Theodore Roosevelt

2.

ASPEK TEORITIS KEKERASAN DALAM ORGANISASI

Bab ini akan menyelami dasar-dasar teori yang menjelaskan mengapa kekerasan bisa terjadi dalam organisasi. Teori-teori sosial dan psikologis memainkan peran penting dalam memahami perilaku manusia di dalam organisasi.

2.1 Teori-teori Sosial dan Psikologis yang Menjelaskan Kekerasan

1. **Teori Frustrasi-Agresi** (Dollard et al., 1939)
Menurut teori ini, kekerasan bisa muncul ketika individu mengalami frustrasi yang tidak dapat diselesaikan secara konstruktif, yang kemudian menyebabkan mereka mengekspresikan kemarahan dalam bentuk agresi.
Dalam konteks organisasi, tekanan tinggi, ketidakadilan, atau kurangnya dukungan dapat menyebabkan frustrasi, yang

kemudian terlepas dalam bentuk kekerasan.

2. **Teori Ketidakadilan Sosial** (Adams, 1965)

Menguraikan bagaimana ketidakadilan dalam perlakuan atau pembagian tugas dalam organisasi dapat memicu perilaku kekerasan.

Teori ini menunjukkan bahwa ketidakadilan dalam perlakuan terhadap karyawan, seperti diskriminasi atau favoritisme, dapat menyebabkan ketegangan dan akhirnya kekerasan dalam organisasi.

3. **Teori Konflik** (Lind & Tyler, 1988)

Teori ini mengemukakan bahwa ketegangan dalam organisasi, terutama yang berkaitan dengan perbedaan status, bisa menyebabkan munculnya kekerasan sebagai bentuk respons terhadap ketidaksetaraan.

Kekerasan sering kali merupakan hasil dari ketegangan antar individu atau kelompok yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Ketidaksetaraan dalam status dan kekuasaan menciptakan potensi kekerasan.

4. **Teori Psikologi Perilaku**

Menjelaskan bagaimana kekerasan dapat dipelajari melalui penguatan atau pembelajaran, baik secara langsung (melalui pengalaman sendiri) atau tidak langsung (melalui observasi).

2.2 **Penyebab Kekerasan dalam Organisasi**

1. **Faktor Individual** misalnya stres pribadi, pengalaman masa lalu, karakteristik pribadi yang cenderung agresif, dan masalah psikologis. Faktor psikologis individu seperti sifat agresif, ketidakmampuan mengelola emosi, atau pengalaman traumatis sebelumnya dapat membuat seseorang lebih rentan untuk menjadi pelaku kekerasan.
2. **Faktor Organisasial** misalnya struktur organisasi yang buruk, ketidakadilan dalam pembagian tugas atau promosi, budaya organisasi yang mendukung perilaku agresif atau diskriminatif, serta kebijakan yang tidak jelas. Faktor struktural seperti pola komunikasi yang buruk, ketidakjelasan peran, kurangnya pelatihan, atau ketidakadilan dalam

pemberian promosi. Organisasi yang memiliki budaya "kompetitif" yang berlebihan sering kali lebih rentan terhadap kekerasan.

3. **Faktor Lingkungan** seperti lingkungan sosial yang penuh tekanan (seperti ketidakstabilan ekonomi atau politik), masalah di luar pekerjaan yang mempengaruhi karyawan, atau tekanan target yang terlalu tinggi bisa memperburuk perilaku kekerasan di tempat kerja.

Menurut Wibowo (2024) Penyebab kekerasan dan pelecehan di tempat kerja sangat bervariasi dan dapat dipengaruhi oleh faktor individu, lingkungan, juga organisasi.

1. Faktor individu termasuk stres pribadi, masalah kesehatan mental, dan perilaku agresif yang mungkin sudah ada sebelumnya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh *American Psychological Association*, individu dengan riwayat masalah kesehatan mental lebih rentan untuk terlibat dalam perilaku kekerasan. Hal ini menunjukkan pentingnya dukungan kesehatan mental bagi karyawan untuk mencegah potensi kekerasan.

2. Faktor lingkungan juga berperan penting dalam memicu kekerasan di tempat kerja. lingkungan kerja yang tidak aman, seperti kurangnya pengawasan, pencahayaan yang buruk, dan akses yang mudah ke senjata, dapat meningkatkan risiko kekerasan. Sebuah studi oleh *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) menemukan bahwa tempat kerja dengan pengawasan yang ketat dan prosedur keamanan yang jelas memiliki insiden kekerasan yang lebih rendah. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan lingkungan fisik yang baik dapat membantu mengurangi risiko kekerasan.

3. Faktor organisasi, seperti budaya perusahaan dan kebijakan manajemen, juga dapat mempengaruhi tingkat kekerasan di tempat kerja. Organisasi yang memiliki budaya terbuka, di mana karyawan merasa aman untuk melaporkan masalah tanpa takut akan pembalasan, cenderung memiliki insiden kekerasan yang lebih rendah. Sebaliknya, organisasi yang menerapkan kebijakan yang tidak jelas atau menstigmatisasi pelaporan insiden dapat meningkatkan risiko kekerasan.

Nelson Mandela (2003) menggarisbawahi keyakinan dari tokoh Mahatma Gandhi yang memberikan inspirasi dan mewarnai gaya kepemimpinannya ketika memimpin sebagai Presiden Afrika Selatan. Seorang pemimpin kulit hitam fenomenal dengan latar belakang kehidupan bangsa Afrika kulit hitam yang terdiskriminasi karena warna kulitnya (politik apartheid) ingin mengakhiri politik kekerasan tanpa kekerasan. Mandela menyadari akar kekerasan yang dialami bangsanya, sebagaimana Ghandi (1869–1948) menyatakan berikut:

Akar Kekerasan:

Kekayaan tanpa bekerja, Kesenangan tanpa hati nurani, Pengetahuan tanpa karakter, Perdagangan tanpa moralitas, Ilmu tanpa kemanusiaan, Ibadah tanpa pengorbanan, Politik tanpa prinsip.

The Roots of Violence:

Wealth without work, Pleasure without conscience, Knowledge without character, Commerce without morality, Science without humanity, Worship without sacrifice, Politics without principles.

Hate multiplies hate, violence multiplies violence, and toughness multiplies toughness in a descending spiral of destruction.

—Martin Luther King, Jr.

3.

JENIS-JENIS KEKERASAN DALAM ORGANISASI

Bab ini membahas secara rinci berbagai bentuk kekerasan yang terjadi di dalam organisasi, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik, sembarang atau terkoordinasi. Masing-masing bentuk kekerasan dapat memberikan dampak yang berbeda pada individu dan budaya organisasi.

3.1 Jenis Kekerasan dalam Organisasi Berdasarkan Bentuknya

Berdasarkan bentuknya beberapa jenis kekerasan dalam organisasi, antara lain:

1. **Kekerasan Fisik** ialah tindakan yang menyebabkan cedera atau rasa sakit secara fisik terhadap individu lain. Ini menjelaskan peristiwa kekerasan fisik yang dapat terjadi dalam lingkungan kerja, seperti pemukulan atau ancaman dengan kekerasan. Kekerasan fisik biasanya terjadi dalam lingkungan kerja yang

penuh tekanan atau kurangnya pengawasan yang baik.

Kekerasan fisik melibatkan tindakan langsung yang menyebabkan cedera tubuh, seperti pemukulan atau ancaman fisik lainnya. Ini bisa terjadi dalam kondisi kerja yang penuh tekanan atau dalam budaya organisasi yang kurang sehat (Björkqvist, Österman, & Hjelt-Bäck, 1994).

Kekerasan fisik adalah tindakan nyata atau dapat dilihat dan dirasakan secara langsung. Kekerasan fisik tidak sedikit menimbulkan luka hingga pencabutan nyawa orang lain.

2. **Kekerasan Struktural.**

Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh Johan Galtung dalam artikelnya yang berjudul "*Violence, Peace, and Peace Research*" pada tahun 1969. Galtung menggambarkan kekerasan struktural sebagai kekuatan negatif dari institusi dan sistem organisasi sosial yang meminggirkan komunitas tertentu.

Menurut Galtung (1996), ketidakadilan dalam sistem organisasi yang menyebabkan manusia tidak mampu memenuhi kebutuhan dasarnya (*human needs*), merupakan konsep dari kekerasan struktural (*structural violence*).

Kekerasan struktural dalam organisasi dapat dilihat dari adanya rasa tidak aman karena

tekanan dari atasan/pimpinan/pejabat/penguasa yang dilandasi kebijakan politik, diskriminasi ras atau agama, serta tidak adanya akses ke pendidikan dan kesehatan.

Kekerasan struktural tercipta dari penyalagunaan kekuasaan dalam organisasi oleh pimpinan organisasi yang memiliki kewenangan dalam membuat keputusan, aturan, atau kebijakan. Kekerasan struktural, kultural, dan langsung dapat menghalangi pemenuhan kebutuhan dasar sebagai penyebab dari timbulnya konflik kekerasan ke permukaan sosial.

Kekerasan struktural sangatlah kompleks. Ini berkaitan dengan individu dan suatu kelompok. Kekerasan struktural adalah jenis kekerasan yang pelakunya bisa kelompok atau individu dengan memanfaatkan atau memanipulasi sistem organisasi, sistem hukum (tertulis maupun tidak tertulis, sistem ekonomi, atau norma-norma dan kebijakan-kebijakan yang ada dan dibuat untuk memuluskan agenda dari pemimpin untuk dilaksanakan bawahan.

Kekerasan struktural ini seringkali menyebabkan terjadinya ketidakadilan, ketidakpuasan, kebencian, ketidakacuhan, penyelewengan, pengham-batan, perusakan, dan lain-lain. Hal

tersebut dapat memengaruhi kondisi anggota organisasi. Kekerasan struktural ada yang dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan, namun tidak jarang harus menempuh jalur hukum.

3. **Kekerasan Non-Fisik (Verbal dan Psikologis)** ialah perilaku yang menyebabkan tekanan mental atau emosional, seperti intimidasi, ancaman, atau pelecehan verbal. Ini menyoroti kekerasan yang berupa penghinaan, perundungan, atau tekanan psikologis yang ditujukan pada individu atau kelompok.

Kekerasan verbal dilakukan lewat kata-kata. Contohnya: membentak, memaki, menghina, menjuluki, meneriaki, memfitnah, menyebarkan gosip, menuduh, menolak dengan kata-kata kasar, mempermalukan di depan umum dengan lisan, bisa berupa penghinaan, kata-kata kasar, atau intimidasi yang mempengaruhi harga diri korban, sedangkan kekerasan psikologis bisa berupa manipulasi, pengucilan, atau mengisolasi seseorang dalam kelompok kerja (Leymann, 1996).

Kekerasan psikologis adalah tindakan melukai mental atau jiwa seseorang, yang dapat menyebabkan gangguan jiwa. Kekerasan psikologis berupa kata-kata kasar dan menyakitkan, penghinaan, tekanan, ancaman,

dan sebagainya. Di samping itu, kekerasan psikologis juga dilakukan lewat bahasa tubuh ataupun tingkah laku, misalnya: pandangan sinis yang mengancam; tindakan memperlakukan, mendiamkan, mengucilkan, merendahkan, mencibir, memelototi, dan lain-lain.

Kekerasan psikologis tidak hanya menimbulkan ketakutan, tetapi dapat menimbulkan trauma mendalam. Korban kekerasan psikis perlu dibawa ke psikiater atau psikolog.

4. **Kekerasan Simbolik.**

Theory of symbolic power yang diperkenalkan oleh Pierre Bourdieu (1977, 1990), mengacu pada bentuk kekerasan yang tidak kasat mata dan terjadi melalui mekanisme komunikasi yang ditandai dengan relasi kekuasaan yang timpang dan hegemonik. Misalnya, dalam pembagian kerja di organisasi mahasiswa, laki-laki ditempatkan pada ranah publik sementara perempuan pada ranah domestik, mencerminkan dominasi maskulin yang mengakar.

Kekerasan simbolik merupakan tindakan kekerasan yang tak terlihat atau kekerasan secara struktural dan kultural (Johan Galtung, *Cultural Violence*, 1996). Dalam beberapa kasus

dapat pula merupakan fenomena dalam penciptaan stigmatisasi.

Kekerasan fisik adalah jenis kekerasan yang paling mudah dikenali, seperti pemukulan atau ancaman dengan kekerasan. Namun, kekerasan psikologis atau emosional sering kali lebih merusak dan sulit dikenali. Pelecehan verbal, intimidasi, pengucilan, dan diskriminasi adalah contoh dari kekerasan non-fisik yang sangat merugikan.

Kekerasan juga dapat dibedakan ke dalam dua bentuk menurut proses terjadinya, yaitu:

- 1) **Kekerasan sembarang** baik skala kecil atau yang tidak terencana.
- 2) **Kekerasan terkoordinasi** oleh individu, kelompok baik yang mempunyai kewenangan secara formal ataupun tidak.

3.2 Jenis Kekerasan dalam Organisasi Berdasarkan Pelakunya

Selain dilihat dari bentuknya, kekerasan dapat dikenali berdasarkan pelakunya. Tiga jenis kekerasan dalam organisasi berdasarkan pelakunya, yaitu:

1. Kekerasan Individual

Kekerasan individual ialah tindakan kekerasan seseorang kepada orang lain. Perlakuan

kekerasan fisik misalnya: pemukulan, pencurian, penganiayaan, dan kekerasan seksual, yang secara verbal termasuk penghinaan, dan kekerasan psikologis misalnya: pelecehan. Kekerasan individual banyak terjadi di lingkungan sekitar. Perlu kewaspadaan dari semua pihak agar tidak terjadi ataupun menjadi korban kekerasan.

2. **Kekerasan Kolektif atau Sosial**

Kekerasan kolektif atau sosial ialah kekerasan yang dilakukan oleh kelompok orang atau massa yang dapat mengakibatkan trauma, kerugian dan kelainan psikologis, perampasan hak, dan kematian. Kekerasan ini karena adanya perselisihan antar kelompok yang memicu terjadinya percekocokan, pengejekan, penghinaan, kebencian, tawuran antar kelompok, bahkan bentrokan fisik. Kekerasan kolektif atau sosial dapat menimbulkan kerusakan infrastruktur disekitarnya. Lebih parah lagi, kekerasan ini dapat menimbulkan korban jiwa. Kekerasan ini berdampak destruktif dan masif.

3. **Kekerasan Negara**

Weber mendefinisikan kekerasan yang dilakukan oleh negara sebagai "monopoli atau legitimasi

untuk melakukan kekerasan secara sah" yakni dengan alasan untuk melaksanakan putusan pengadilan, menjaga ketertiban umum atau dalam keadaan perang yang dapat berubah menjadi semacam perbuatan terorisme yang dilakukan oleh negara yang dapat menjadi salah satu bentuk kekerasan ekstrem (1994).

Dalam hal ini pemerintah dengan terpaksa mengizinkan melakukan tindak kekerasan oleh apaturnya dengan maksud atau motivasi positif harus direncanakan dan dilakukan dengan tujuan yang positif yaitu demi kepentingan negara. Melihat dampaknya yang bisa luas dan masif, keputusan yang dibuat seyogyanya menjadi keputusan terakhir dan terbaik/tidak ada pilihan lain. Tentunya keputusan tersebut harus diambil melalui prosedur yang super hati-hati dan terencana untuk meminimalkan kerugian, kerusakan, bahkan korban jiwa yang sangat traumatik.

3.3 Contoh Kekerasan dalam Organisasi.

Beberapa contoh kekerasan yang seringkali timbul atau terjadi di dalam organisasi, antara lain:

1. Diskriminasi dan Pelecehan Gender.

Penempatan peran berdasarkan gender yang tidak adil dalam struktur organisasi, seperti

menempatkan laki-laki pada posisi strategis dan perempuan pada peran pendukung. Hal ini mengenai diskriminasi rasial, gender, atau usia, serta pelecehan seksual yang sering terjadi di lingkungan kerja. Berbagai bentuk diskriminasi di tempat kerja seperti rasisme, seksisme, atau diskriminasi berbasis usia yang menyebabkan ketidakadilan terhadap individu atau kelompok. Pelecehan seksual juga perlu menjadi perhatian dalam organisasi, baik tindakan pelecehan verbal maupun fisik.

Diskriminasi di tempat kerja, seperti rasialisme atau seksisme, dapat menciptakan ketegangan yang mengarah pada kekerasan. Pelecehan seksual merupakan bentuk kekerasan yang serius dan sering kali disembunyikan (Hershcovis & Barling, 2010).

2. **Intimidasi dan Perundungan (*Bullying*).**

Fenomena perundungan (*bullying*) yang semakin banyak mendapat perhatian, dan bagaimana hal tersebut bisa merusak kesehatan mental korban. Perundungan di tempat kerja merujuk pada tindakan berulang yang merendahkan atau mengintimidasi seseorang, yang dapat merusak kesejahteraan psikologis dan fisik korban. Intimidasi sering terjadi melalui perilaku yang mengancam atau menakut-nakuti

korban. Perilaku intimidasi dan perundungan atau *bullying* di tempat kerja yang dapat menyebabkan tekanan mental dan menurunkan kinerja karyawan.

3. **Kekerasan secara Struktural.**

Sistem organisasi yang tidak memberikan akses yang sama terhadap sumber daya atau peluang, sehingga meminggirkan kelompok tertentu.

4. **Kekerasan dalam Bentuk Lain.**

Selain bentuk kekerasan yang sudah disebutkan, terdapat kekerasan dalam bentuk manipulasi emosional, kontrol yang berlebihan, atau pengucilan sosial.

Tindakan kekerasan juga tercantum dalam hukum publik yakni tindakan kekerasan yang diancam oleh hukum pidana.

Demikian pula dalam bidang politik, pada umumnya setiap tindakan kekerasan merupakan legitimasi bahwa mereka dapat melakukannya dengan mengatas namakan suatu tujuan politik (misalnya: revolusi, perlawanan akan penindasan, hak memberontak atau alasan pembunuhan terhadap raja lalim). Tindakan kekerasan dapat dibenarkan dalam teori hukum untuk pembelaan diri atau oleh doktrin hukum

hak asasi manusia dalam kasus perlawanan terhadap penindasan di bawah tirani (Malherbe, 2003).

In violence, we forget who we are

— Mary McCarthy

4.

DAMPAK KEKERASAN DALAM ORGANISASI

Bab ini mengupas dampak negatif yang ditimbulkan oleh kekerasan dalam organisasi, baik terhadap individu yang menjadi korban maupun terhadap organisasi itu sendiri secara keseluruhan. Dampak dari kekerasan dalam organisasi dapat sangat merusak, baik bagi individu yang menjadi korban maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2024) menyatakan bahwa kekerasan di tempat kerja dapat terjadi pada semua jenis pekerja di lingkungan kerja mana pun, meskipun beberapa pekerja memiliki risiko lebih tinggi. Kekerasan di tempat kerja dapat menyebabkan dampak jangka panjang, baik fisik maupun psikologis.

Kekerasan dalam organisasi berdampak pada beberapa aspek, sebagai berikut:

4.1 Dampak terhadap Individu

Korban kekerasan dapat mengalami masalah psikologis seperti stres, kecemasan, dan depresi, serta dampak fisik seperti gangguan tidur atau penurunan kesehatan secara umum (Kivimäki et al., 2003).

1. Kesehatan Mental dan Fisik

Korban kekerasan dalam organisasi bisa mengalami gangguan mental seperti stres, kecemasan, depresi, atau PTSD (*Post-Traumatic Stress Disorder*), serta masalah fisik seperti gangguan tidur dan penurunan kesehatan. Secara fisik, mereka mungkin juga mengalami gangguan tidur, penurunan daya tahan tubuh, dan masalah kesehatan lainnya.

2. Kinerja dan Produktivitas

Dampak langsung terhadap kinerja adalah penurunan motivasi, kecemasan berlebih, atau bahkan absensi yang tinggi. Ini berujung pada penurunan produktivitas kerja. Korban kekerasan sering kali mengalami penurunan kinerja, kurangnya motivasi, dan bahkan absen dari pekerjaan karena dampak psikologis yang ditimbulkan.

Penurunan produktivitas, ketidakhadiran, dan perasaan tidak aman sering terjadi pada

organisasi yang tidak menangani kekerasan dengan baik (Einarsen & Mikkelsen, 2003).

4.2 Dampak terhadap Organisasi

1. Kinerja Organisasi

Organisasi yang tidak menanggapi kekerasan dengan baik sering mengalami penurunan produktivitas, ketidakpuasan karyawan, dan rotasi karyawan yang tinggi. Dampak langsung yang dirasakan oleh organisasi adalah penurunan produktivitas dan kualitas kerja. Konflik yang terjadi akibat kekerasan dapat mengganggu alur kerja tim dan menyebabkan rendahnya kolaborasi.

2. Reputasi dan Citra Organisasi

Ketika kasus kekerasan tersebar ke publik, organisasi dapat kehilangan kepercayaan dari pelanggan, mitra bisnis, atau bahkan calon karyawan. Reputasi yang buruk bisa berdampak pada kestabilan organisasi dalam jangka panjang. Organisasi yang sering terlibat dalam skandal kekerasan akan mengalami kerusakan reputasi yang dapat merugikan hubungan dengan klien, pelanggan, dan bahkan calon pekerja.

3. **Budaya Organisasi**

Kekerasan yang terus dibiarkan bisa menciptakan budaya kerja yang toksik. Dalam lingkungan ini, karyawan mungkin merasa tidak aman atau tidak dihargai, yang akhirnya akan mengurangi kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Namie & Namie, 2009).

Kekerasan yang tidak ditangani dengan baik dapat menciptakan budaya organisasi yang toksik, di mana perilaku tidak etis diterima atau bahkan dianggap normal.

Kekerasan tidak hanya berdampak pada kesehatan mental korban, tetapi juga dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Misalnya, stres yang dialami oleh korban bisa berujung pada penurunan produktivitas, absensi yang tinggi, atau bahkan kecelakaan kerja. Kekerasan akan berakibat negatif bagi individu, kelompok, maupun bagi organisasi secara keseluruhan, antara lain:

1. **Penurunan Produktivitas**

Karyawan yang mengalami kekerasan cenderung memiliki motivasi dan kinerja yang rendah. Pada saatnya rendahnya kinerja karyawan akan berkorelasi pada penurunan produktivitas organisasi.

2. **Masalah Kesehatan Mental**

Kekerasan dapat menyebabkan stres, depresi, dan masalah kesehatan mental lainnya. Gejala-gejala tersebut akan memengaruhi kinerja karyawan dan organisasi.

3. **Tingginya Tingkat Turnover**

Lingkungan kerja yang tidak aman dan nyaman serta tidak mendukung mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Wibowo (2024), dampak kekerasan di tempat kerja dapat sangat luas dan beragam, mempengaruhi individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Secara individual, karyawan korban kekerasan dapat mengalami trauma psikologis, seperti stres pasca-trauma, kecemasan, dan depresi.

Di tingkat tim, kekerasan di tempat kerja dapat menyebabkan penurunan moral dan kerjasama antar anggota tim. Karyawan yang menyaksikan atau mendengar tentang insiden kekerasan dapat merasa tidak aman dan cemas, yang dapat mengurangi produktivitas dan kolaborasi.

Dari perspektif organisasi, dampak kekerasan di tempat kerja dapat mencakup biaya finansial yang signifikan. Biaya ini dapat berasal dari klaim asuransi,

biaya hukum, dan kehilangan produktivitas. Menurut laporan dari *Society for Human Resource Management* perusahaan yang mengalami insiden kekerasan dapat kehilangan hingga \$1 juta per insiden terkait biaya hukum dan pemulihan. Ini menekankan pentingnya investasi dalam pencegahan kekerasan untuk melindungi pekerja sebagai aset organisasi.

Gallup Organization mengukur tingkat keterlibatan karyawan di 155 negara di dunia. Hasil survei menunjukkan 85% pekerja di dunia merasa tidak terlibat pada pekerjaannya, sementara di Asia Tenggara sebanyak 81%. Tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia hanya 13% artinya 76% karyawan lainnya merasa tidak terlibat dengan pekerjaannya. Hasil lainnya menjelaskan dampak yang perlu diwaspadai pimpinan organisasi bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan yang rendah cenderung tidak memiliki *passion* dalam bekerja, merasa tidak bahagia, kurang antusias terhadap pekerjaan yang diberikan, memiliki motivasi dan inisiatif yang rendah, dan mudah untuk teralihkan dan tidak fokus dengan pekerjaannya (Gallup, 2013). Hal itu didukung dengan hasil studinya pada tahun 2020 yang menemukan bahwa tim dengan tingkat keterlibatan yang rendah cenderung

memiliki kinerja yang buruk dan tingkat *turnover* yang tinggi (Gallup, 2020).

Peace cannot be kept by force;
It can only be achieved by
understanding.

—Albert Einstein

5.

STUDI KASUS

Bab ini akan memperkenalkan berbagai studi kasus dari organisasi di Indonesia dan luar negeri, untuk memberikan gambaran konkret tentang bagaimana kekerasan dapat terjadi dan ditangani dalam berbagai *setting*.

5.1 Studi Kasus di Indonesia

5.1.1 Kasus Kekerasan di Perusahaan Swasta:

Kasus-kasus kekerasan dalam perusahaan swasta dalam bentuk pelecehan, pemecatan tidak adil, atau intimidasi sering terjadi di perusahaan-perusahaan besar maupun kecil di Indonesia.

5.1.2 Kasus Kekerasan di Lembaga Pemerintah:

Penyalahgunaan wewenang oleh atasan atau kekerasan yang terjadi dalam lingkungan kerja birokrasi di Indonesia. Kasus yang mana aparat atau karyawan pemerintah menjadi korban atau pelaku kekerasan.

Contoh kasus Perundungan di Bank Negara Indonesia (BNI) – Indonesia:

Sebuah studi kasus tentang bagaimana intimidasi dan kekerasan verbal yang terjadi di BNI pada tahun 2010 menyebabkan penurunan produktivitas karyawan dan berdampak pada citra perusahaan (BNI Internal Report, 2010). Kejadian ini menjadi sorotan media, dan akhirnya BNI memperkenalkan kebijakan baru yang mendukung kebebasan dari kekerasan di tempat kerja.

5.1.3 Kasus Kekerasan di Organisasi Pendidikan:

Penyalahgunaan kekuasaan oleh pimpinan lembaga, pengajar, atau diskriminasi yang terjadi dalam dunia pendidikan. Misalnya, kasus perundungan, tekanan, ancaman, atau kekerasan lainnya terhadap guru atau antar siswa di sekolah.

5.2 Studi Kasus di Luar Negeri:

5.2.1 Kasus Kekerasan dalam Organisasi Multinasional:

Kasus-kasus perusahaan besar internasional yang mengalami permasalahan terkait kekerasan di tempat kerja, misalnya perundungan atau pemecatan yang tidak adil. Hal ini menyoroti perusahaan besar di luar negeri yang mengalami kasus kekerasan, baik antara karyawan maupun antara karyawan dan manajemen.

Contoh kasus Intimidasi di Pabrik Samsung – Korea Selatan:

Mengungkapkan bagaimana pekerja di Samsung Electronics sering menjadi korban kekerasan verbal dan psikologis oleh atasan mereka yang menuntut hasil maksimal dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Kasus ini memicu serangkaian reformasi dalam perusahaan untuk melindungi hak-hak pekerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

5.2.2 Kasus Kekerasan dalam Lembaga Sosial:

Misalnya kekerasan dalam rumah sakit atau lembaga yang memberikan layanan sosial.

Contoh kasus Perundungan di Lembaga Pemerintah Jepang (JAL) – Jepang:

Kasus yang melibatkan pelecehan mental dan fisik oleh atasan di Japan Airlines (JAL) di tahun 2000 yang mengarah pada penurunan moral karyawan dan akhirnya menyebabkan beberapa pekerja mengundurkan diri. JAL mengimplementasikan berbagai program pelatihan tentang komunikasi efektif untuk mengatasi masalah tersebut (Kawakami et al., 2009).

5.2.3 Kasus Kekerasan di Dunia Kerja:

Kekerasan yang terjadi dalam dunia kerja di sektor-sektor tertentu seperti rumah sakit atau pabrik, di mana ketegangan atau tekanan tinggi memicu perilaku agresif. Hal ini menyajikan contoh nyata dari sektor-sektor yang sering dilaporkan mengalami kekerasan di tempat kerja.

Contoh kasus Kekerasan di Amazon – Amerika Serikat:

Dalam studi kasus ini, dibahas bagaimana kekerasan fisik dan psikologis terjadi di gudang Amazon, di mana karyawan merasa tertekan dengan target yang tinggi dan pengawasan ketat. Masalah ini mendapat sorotan luas setelah beberapa karyawan mengungkapkan pengalaman mereka di media sosial. Amazon kemudian memperkenalkan beberapa kebijakan baru yang bertujuan untuk mengurangi ketegangan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik (Stone, 2013).

Returning violence for violence
multiplies violence, adding deeper
darkness to a night already devoid of
stars.

— Martin Luther King, Jr.

6.

STRATEGI PENCEGAHAN DAN PENANGGULANGAN

Bab ini menyarankan berbagai langkah praktis yang dapat diambil untuk mencegah dan menangani kekerasan dalam organisasi. Hogh & Dofradottir (2006) menegaskan pentingnya pemahaman, kebijakan preventif dan pendekatan holistik dalam mengatasi kekerasan di tempat kerja, serta pentingnya peran budaya organisasi dalam mendukung perubahan positif. Berbagai upaya pencegahan yang perlu dilakukan agar mengurangi bahkan untuk menghindarkan dampak negatif.

Pencegahan adalah langkah proaktif agar kekerasan tidak terjadi. Salah satu cara utama untuk mencegah kekerasan adalah dengan membangun budaya kerja yang positif. Ketika karyawan merasa dihormati, didukung, dan dihargai, risiko konflik dan kekerasan dapat dicegah. Organisasi juga dapat melakukan survei kepuasan karyawan secara reguler dan mengidentifikasi potensi masalah sejak dini. Transparansi komunikasi, kebijakan yang adil, dan kehadiran manajemen yang proaktif juga

merupakan elemen penting dalam pencegahan dan penanganan kekerasan dalam organisasi.

Beberapa langkah-langkah yang patut dipertimbangkan dengan serius untuk mencegah dan menanggulangi kekerasan dalam organisasi, antara lain:

1. **Kebijakan dan Regulasi Anti Kekerasan**

Menyusun kebijakan internal yang jelas mengatur tentang larangan tindakan kekerasan, termasuk prosedur pengaduan perlindungan untuk korban dan penanganannya (CIPD, 2017). Peraturan internal yang jelas mengenai kekerasan dalam organisasi, serta kebijakan hukum yang mendukung sangatlah penting.

2. **Pelatihan dan Pendidikan**

Pelatihan bagi karyawan dan manajer tentang pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman, inklusif, dan bebas dari kekerasan (Rayner & Cooper, 2003). Penyuluhan dan pelatihan untuk karyawan dan manajer agar mampu mengenali dan mencegah kekerasan sangatlah dibutuhkan.

3. **Peran Pemimpin dalam Mencegah Kekerasan**

Pemimpin harus menampilkan contoh perilaku yang baik, menyediakan saluran komunikasi, dan menciptakan budaya kerja yang positif untuk menghindari kekerasan (Barling & Frone, 2004).

Pemimpin dan manajer dapat menciptakan lingkungan yang bebas dari kekerasan dengan menjadi contoh dan mendukung kebijakan anti-kekerasan.

4. **Membangun Budaya Organisasi yang Positif dan Mendukung**

Organisasi perlu membangun budaya kerja yang inklusif, saling menghargai, dan menanggulangi diskriminasi.

5. **Peran HRD dalam Menangani Kekerasan**

HRD harus berfungsi dengan maksimal dalam mendeteksi, menangani keluhan kekerasan, serta memberikan dukungan kepada korban.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2017) menyediakan panduan komprehensif mengenai kebijakan pencegahan perundungan dan kekerasan di tempat kerja, serta bagaimana manajer dan HR dapat merespons dengan lebih efektif.

Rayner & Cooper (2003) mengulas langkah-langkah strategis yang dapat diambil organisasi untuk mencegah kekerasan, serta pentingnya pelatihan dan kebijakan *anti-bullying*.

Barling & Frone (2004) membahas peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari kekerasan dan bagaimana melibatkan semua tingkat manajerial dalam pencegahan kekerasan di tempat kerja.

Beberapa strategi di atas memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan pencegahan dan penanggulangan kekerasan, serta membangun lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Memahami dan mengatasi kekerasan dalam organisasi adalah langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adil, dan produktif bagi semua anggota. Dengan memahami konsep-konsep di atas, organisasi dapat mengambil langkah proaktif untuk mencegah dan menangani berbagai bentuk kekerasan yang mungkin terjadi di lingkungan kerja.

Wibowo (2024) menyatakan bahwa organisasi perlu memutus rantai tindak kekerasan dalam pencegahan dan penanganannya untuk melindungi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif. Pencegahan dan penanganan kekerasan di organisasi membutuhkan pendekatan yang komprehensif, integratif, transparan, akuntabel, dan berkeadilan, tidak

pandang bulu, dan tidak tumpul ke atas, tapi tajam ke bawah.

Langkah awal adalah melakukan penilaian risiko dengan mengidentifikasi potensi sumber kekerasan di lingkungan kerja. Penilaian risiko yang menyeluruh dapat membantu organisasi memahami faktor-faktor yang dapat memicu kekerasan dan merancang langkah-langkah pencegahan dan penanganan yang tepat sasaran. Penilaian ini harus melibatkan partisipasi karyawan untuk memastikan bahwa semua perspektif diperhitungkan.

Setelah penilaian risiko dilakukan, organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan prosedur yang jelas terkait kekerasan di tempat kerja. Kebijakan ini harus mencakup definisi kekerasan, jenis perilaku kekerasan, langkah-langkah pelaporan, proses investigasi, pusat dukungan, pelatihan dan sosialisasi, serta konsekuensi bagi pelanggar. Menurut penelitian oleh *Workplace Safety and Health Council (WSHC)*, perusahaan yang memiliki kebijakan yang jelas dan terkomunikasikan dengan baik dapat mengurangi insiden kekerasan hingga 25%. Kebijakan yang baik dan efektif akan memberikan rasa aman bagi karyawan dan mendorong berani melaporkan insiden (*whistleblowing*) tanpa rasa takut.

Pelatihan juga merupakan komponen penting dalam mencegah dan menangani kekerasan di tempat kerja. Karyawan harus dilatih untuk mengenali tanda-tanda potensi kekerasan dan cara mengelola konflik dengan efektif. *National Safety Council* menemukan bahwa pelatihan manajemen konflik dapat mengurangi insiden kekerasan di tempat kerja hingga 30%. Pelatihan ini tidak hanya membantu karyawan merasa lebih percaya diri dalam menangani situasi yang sulit, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih aman.

Selain itu, dukungan kesehatan mental bagi karyawan juga sangat penting. Organisasi perlu menyediakan akses ke layanan konseling dan dukungan psikologis bagi karyawan yang mengalami atau menyaksikan kekerasan di tempat kerja. Menurut *American Psychological Association*, dukungan kesehatan mental yang tepat dapat membantu individu pulih dari trauma dan mengurangi risiko masalah kesehatan mental jangka Panjang. Dengan mengimplementasikan langkah-langkah ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan kondusif. Mencegah dan menangani kekerasan di tempat kerja bukan hanya tanggung jawab manajemen, tetapi juga melibatkan semua karyawan dalam menciptakan budaya kerja yang positif, aman, kondusif, dan produktif.

Optimalisasi perangkat penegakan aturan/hukum yang berfungsi sebagai advokasi pekerja seperti serikat pekerja juga dapat mengusulkan kepada Perusahaan/organisasi untuk membuat peraturan khusus pencegahan dan penanganan kekerasan di tempat kerja.

Menurut Aprilil (2025) pencegahan adalah langkah terbaik untuk memastikan kekerasan tidak terjadi. Salah satu cara utama untuk mencegah kekerasan adalah dengan membangun budaya kerja yang positif. Ketika karyawan merasa dihormati, didukung, dan dihargai, risiko konflik dan kekerasan dapat diminimalkan. Perusahaan juga dapat melakukan survei rutin untuk mengukur kepuasan karyawan dan mengidentifikasi potensi masalah sejak dini. Transparansi dalam komunikasi, kebijakan yang adil, dan kehadiran manajemen yang proaktif juga merupakan elemen penting dalam pencegahan kekerasan. Kekerasan di tempat kerja adalah masalah serius yang membutuhkan perhatian dan tindakan dari semua pihak. Dengan menerapkan strategi perlindungan dan pencegahan yang komprehensif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif.

Pada akhirnya, keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian bisnisnya, tetapi juga dari bagaimana ia menjaga kesejahteraan

karyawan yang menjadi tulang punggung perusahaan.

Violence can only be concealed by a lie, and the lie can only be maintained by violence.

—Aleksandr Solzhenitsyn

DAFTAR REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 62-87.
- Amani, N. K. (2022, 7 Desember). Laporan terbaru 3 organisasi ungkap temuan kekerasan dan pelecehan di tempat kerja. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/5146075/laporan-terbaru-3-organisasi-ungkap-temuan-kekerasan-dan-pelecehan-di-tempat-kerja>
- American Heritage Dictionary.
- American Psychological Association (APA). (2017). *Workplace violence*. www.apa.org
- Aprili (2025). Pencegahan kekerasan di tempat kerja. <https://bisnismuda.id/read/11628-aprili/kekerasan-di-tempat-kerja-bagaimana-cara-menanganinya/> 2
- Barling, J., & Frone, M. R. (2004). The social psychology of workplace aggression. In *Handbook of work stress* (pp. 243-268). Sage Publications.

- Berger, A. (1953). *Encyclopedic dictionary of Roman law*. DIANE Publishing.
- Bourdieu, P. (1977). *Structures and the habitus: Outline of a theory of practice*. Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173-184.
- CIPD (2017). *Bullying and harassment at work: What can be done to prevent it?* Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Damayanti, I. R., Kautsar, F. A., Nicola, A., & Dwiyanti, F. (2022). *Semua bisa kena: Laporan hasil survei kekerasan dan pelecehan di dunia kerja Indonesia 2022*.
<https://neverokayproject.org/pusat-data/riset/semua-bisa-kena-laporan-hasil-survei-kekerasan-dan-pelecehan-di-dunia-kerja-indonesia-2022/>
- Dollard, J., Doob, L. W., Miller, N. E., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and Aggression*. Yale University Press.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2010). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. CRC Press.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201.
- Gallup (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*.
<https://www.gallup.com/topic/state-of-the-global-workplace-2013.aspx>
- Gallup (2020). *Workplace*.
<https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
- Galtung, J. (1969). Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, 6(3), 167–191.
- Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*. SAGE.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). *Cross-cultural organizational behavior*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. Pearson.
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-antiopressive model of workplace aggression: A review and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (5), 467-481.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. In *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 211–232). CRC Press.
- Hogh, A., & Dofradottir, A. (2006). Workplace violence: A review of the literature and recommendations for prevention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 365-377.
- International Labour Organization (ILO). (2018). Workplace violence and harassment: A global challenge. www.ilo.org.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia.
- Konvensi ILO No. 190 tentang Kekerasan dan Pelecehan di Tempat Kerja.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression.

Occupational and Environmental Medicine,
60(10), 779-783.

Laporan Penelitian dari Kementerian Tenaga Kerja Indonesia mengenai Kekerasan di Tempat Kerja (2020).

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Malherbe, J.-F. (2003). *Violence et démocratie*. Sherbrooke, CGC.

Mandela, N. (2003). *In his own words*. Little, Brown and Co.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Merriam-Webster Dictionary.

Muamar, A. (2023, 13 Maret). *Survei ILO ungkap darurat kekerasan dan pelecehan di dunia kerja Indonesia*.
<https://greennetwork.id/kabar/survei-ilo-ungkap-darurat-kekerasan-dan-pelecehan-di-dunia-kerja-indonesia/>

Namie, G., & Namie, R. (2009). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Sourcebooks.

Namie, G., & Namie, R. (2009). Workplace bullying: The psychological and physical impact of repeated exposure. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(2), 164–179.

Nuryasin, M. J. (2024). *Kekerasan Simbolik pada Organisasi Mahasiswa Intra Kampus Badan Eksekutif Mahasiswa*. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2024). *About workplace violence*. <https://www.cdc.gov/niosh/violence/about/index.html>

Occupational Safety and Health Act (OSHA) di Amerika Serikat.

Oxford English Dictionary.

Rahmat, M. (2009). *Ensiklopedia konflik sosial*. Ghyyas Putra.

Rayner, C., & Cooper, C. L. (2003). Workplace bullying: What we know, what we don't know, and what we can do about it. *Journal of Occupational Health and Safety*, 19(3), 145-157.

- Rayner, C., & Cooper, C. L. (2003). Workplace bullying: What we know, what we don't know, and what we need to know. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 1–16.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior*. Pearson.
- UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Indonesia).
- Weber, M. (1994). *Political writings*. P. Lassman & R. Speirs (Eds.). Cambridge University Press.
- Wibowo, A. (2024). *Kekerasan di tempat kerja, penyebab dan cara menghadapinya*. <https://www.linkedin.com/pulse/kekerasan-di-tempat-kerja-penyebab-dan-cara-ari-wibowo-3rtbc/>
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). Mobbing at work: A review of the literature and some conceptual and methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 195–210.

BIODATA PENULIS

Terhitung sejak 1 September 2019 **Eddy Madiono Sutanto** ditetapkan sebagai seorang guru besar atau



professor di bidang ilmu Manajemen berdasarkan Surat Keputusan Menteri Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 35161/M/ KP/2019. Pendidikan doktoralnya di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Fakultas

Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga diselesaikan pada tahun 2015 dengan predikat kelulusan cumlaude (dengan pujian) dan dinobatkan sebagai wisudawan terbaik Universitas Airlangga bulan September tahun 2015. Gelar Master of Science in Management diraihnya dari Mays Business School, Texas A & M University, USA pada tahun 1998.

Sementara itu, Prof. Sutanto menyelesaikan pendidikan strata satu (S-1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi – Manajemen (Drs. Ec.) dari Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra pada tahun 1990. Sejak tahun 1991 hingga saat ini Prof. Sutanto mengabdikan dirinya di Program

Studi Doktor Ilmu Manajemen, *School of Business and Management*, Universitas Kristen Petra sebagai dosen dan telah mendapatkan penghargaan Petra Kencana Bhakti untuk masa bakti 30 tahun. Mata kuliah yang diampunya sejauh ini antara lain ialah Manajemen Manusia Bersumberdaya, Manajemen Keragaman, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, *People Management*, Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif, Metodologi Penelitian Manajemen, *Organizational Behavior*, *Organizational Development*, *Organizational Change*, *Family Business Management*, *Family Business Wealth Management*.

Berbekal kepiawaian dan ketekunannya dalam mengelola jurnal sebagai *Editor in Chief* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (*Journal of Management and Entrepreneurship*) sejak tahun 2012, Prof. Sutanto bersama tim berhasil meraih kembali Status Akreditasi B pada tahun 2016 dan SINTA 2 pada tahun 2018 hingga 2024. Sejak 2020 hingga saat ini mengemban tanggung jawab sebagai Editor in Chief IDEI: JURNAL EKONOMI DAN BISNIS (SINTA 5). Keberadaannya dapat dilihat dan dikunjungi di laman: journal.idei.oc.id/jeb.

Di samping itu, beberapa jurnal internasional bereputasi, yaitu: *International Journal of Productivity and Performance Management*, *Emerald Group*

Publishing Ltd. (SCOPUS Q1); Journal of Information and Knowledge Management (JIKM) (SCOPUS Q2); International Journal of Business and Society, Universiti Sarawak Malaysia (SCOPUS Q3); Asia Pacific Journal Multidisciplinary Research, Lyceum of the Philippines University; Journal of Economy and Enterprise Studies (JEES), the University of Mindanao, Davao City, Philippines, dan beberapa jurnal nasional terakreditasi seperti Journal of Economics Business and Accountancy Ventura (JEBAV), Jurnal Trikonomika, Jurnal Manajemen & Pemasaran Jasa memberikan kepercayaan kepadanya sebagai external reviewer. Journal of Economics Business and Banking (JBB) menentukannya sebagai editorial board 2024–2026.

Banyak hasil karya penelitiannya telah dipublikasikan pada berbagai jurnal nasional terakreditasi maupun internasional bereputasi yang terindeks Scopus maupun Web of Science. Buku bunga rampai yang telah dihasilkannya berjudul ORCHESTRA: Bagaimana Pengelolaan Sumber Daya Manusia Menginspirasi Dalam Menyatukan Irama Bisnis dan diterbitkan di awal tahun 2021 sebagai persembahan bagi bangsa yang bersamaan dengan terselenggaranya upacara pengukuhan guru besar pada hari Sabtu, 6 Pebruari 2021.

Prof. Sutanto adalah *founder* dari konferensi internasional di bidang Manajemen dan Entrepreneurial dengan brand i-CoME (*International Conference on Management and Entrepreneurship* – i-come.petra.ac.id). Jabatan struktural yang pernah diembannya di Universitas Kristen Petra ialah Ketua Program Manajemen Bisnis pada tahun 2015–2018 dan Kepala Biro Administrasi Kemahasiswaan pada tahun 2000–2004. Lebih daripada itu, beliau aktif terlibat sebagai pembicara dan narasumber dalam berbagai acara seminar, persekutuan, *workshop*, *talkshow* di radio serta memberikan sumbangsih dengan keterlibatannya dalam organisasi sosial kemasyarakatan maupun organisasi profesi ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia), KADIN (Kamar Dagang dan Industri) Jawa Timur, Wakil Ketua Bidang Penelitian dan Pengembangan DPP IDEI (Insan Doktor Ekonomi Indonesia) 2020–2025, dan sebagai Ketua Umum PDMI (Perkumpulan Dosen Manajemen Indonesia) Wilayah VII Jawa Timur 2024–2029.

Prof. Sutanto bersama tim memperoleh dana hibah penelitian fundamental dari Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Tahun Anggaran 2023 dan 2024 dengan judul proposal “Inovasi Model Bisnis Berbasis

Co-preneurship Practices dan Skunk Works Model dalam Menunjang UMKM Batik Naik Kelas.”

The ethic of conviction and the ethic of responsibility are not opposites.

They are complementary to one another.

Max Weber

Buku ini mengupas berbagai bentuk kekerasan yang terjadi di lingkungan kerja, mulai dari pelecehan verbal, intimidasi, hingga diskriminasi sistemik yang dapat berdampak pada kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan berbasis penelitian dan studi kasus, buku ini mengungkap bagaimana kekerasan struktural dapat muncul secara terselubung dalam budaya perusahaan dan bagaimana dampaknya terhadap produktivitas serta kesehatan mental individu.

Selain membahas faktor penyebab dan konsekuensi dari kekerasan dalam organisasi, buku ini juga menawarkan solusi praktis untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan inklusif. Penulis menguraikan strategi pencegahan, peran kepemimpinan dalam membangun budaya kerja yang aman, serta kebijakan yang dapat diterapkan untuk mengurangi risiko kekerasan di tempat kerja. Buku ini menjadi bacaan penting bagi manajer, pemimpin organisasi, serta karyawan yang ingin memahami dan mengatasi kekerasan dalam dunia kerja.



SAGA

Jl. Kedinding Lor, Gg. Delima no.4A
Kenjeran, Surabaya
saga.penerbit@gmail.com
www.pustakasaga.id

ISBN 978-634-7073-75-4



9

786347

073754