

## PENGELOLAAN KECEMASAN DALAM KOMUNIKASI BEDA BAHASA UTAMA PADA KARYAWAN DENGAN ATASAN BERBAHASA INGGRIS DI SEVEN RETAIL GROUP

WAHYU JOKO PRIYONO<sup>1</sup>, NANI NURANI MUKSIN<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA

e-mail: naninuranimuksin@umj.ac.id

### ABSTRAK

*Seven Retail Group merupakan perusahaan yang bergerak di bidang makanan & minuman, klinik kecantikan, dan pusat kebugaran. Selama pandemi grup bisnis ini melakukan ekspansi dengan membuka banyak cabang dan melebarkan organisasi. Pada beberapa posisi strategis dalam organisasi diisi oleh tenaga ahli dengan bahasa utama adalah bahasa inggris. Karyawan dengan kepala divisi atau departemen berbahasa inggris harus menyesuaikan diri dengan metode komunikasi baru dan harus menguasai bahasa inggris dalam waktu yang cepat. Kondisi tersebut menjadi masalah untuk beberapa orang khususnya bagi staff yang tidak terbiasa berbahasa inggris. Karyawan tersebut akan mengalami gegar budaya atau culture shock, kemudian akan menyebabkan kecemasan dalam komunikasi. Kecemasan tersebut meimbulkan prasangka buruk. Penelitian ini menggunakan Teori Pengelolaan Kecemasan dan Ketidakpastian (Anxiety and Uncertainty Management Theory/ AUM) dari Gudykunst & Mody. Teori ini digunakan untuk menganalisis bagaimana upaya dalam pengelolaan kecemasan pada staff dengan atasan berbahasa inggris. Dalam AUM ada 39 dari 47 aksioma yang menyajikan hubungan sebab akibat dengan kecemasan dan ketidakpastian yang biasanya terjadi dalam komunikasi antarbudaya. Penelitian ini hanya akan menggunakan tujuh aksioma yang akan membantu dalam pemahaman pada pertemuan awal seseorang dengan budaya yang berbeda. Kategori-kategori dan aksioma tersebut adalah sebagai berikut selfconcept, motivation to interact with stranger, reaction to strangers, social categorization of strangers, situational processes, connections with strangers, ethical interaction. Hasil penelitan menunjukkan bahwa mereka telah mampu menjadi bagian dari struktur organisasi profesional dimana diwajibkan untuk mengikuti peraturan perusahaan dan kepala divisi atau departemen. Mereka mampu menjalani rutinitas komunikasi dengan bahasa bukan bahasa utama mereka untuk menyampaikan hal penting. Hal tersebut tidak terlepas dari upaya yang mereka lakukan yang peneliti analisis melalui beberapa aksioma yang dijabarkan dalam Teori Pengelolaan Kecemasan dan Ketidakpastian.*

**Keywords:** Komunikasi, kecemasan, gegar budaya, AUM.

### 1. PENDAHULUAN

*Seven Retail Group* merupakan perusahaan yang bergerak di bidang makanan & minuman, klinik kecantikan,

dan pusat kebugaran. Selama pandemi *Seven Retail Group* melakukan ekspansi dengan membuka banyak cabang dan melebarkan organisasi. Pada beberapa

posisi strategis dalam organisasi diisi oleh tenaga ahli dengan bahasa utama adalah bahasa Inggris. Kondisi ini membuat karyawan pada divisi atau departemen dengan kepala divisi atau departemen berbahasa utama Inggris harus menyesuaikan diri. Mereka harus berdiskusi dengan bahasa Inggris dan isyarat (untuk hal yang tidak diketahui ungkapan yang tepat), dan membuat laporan pekerjaan dengan bahasa Inggris.

Karyawan dengan kepala divisi atau departemen berbahasa Inggris harus menyesuaikan diri dengan metode komunikasi baru dan harus menguasai bahasa Inggris dalam waktu yang cepat. Perbedaan bahasa ini mempengaruhi tingkat penerimaan dari masing-masing pendengar. Secara tidak langsung, terjadi kebiasaan kerja baru untuk saling mengerti maksud perkataan setiap orang, berupa mengulang percakapan, diskusi diluar diskusi utama khususnya pada sesama staff, dan belajar bahasa secara otodidak. Staff yang tidak yakin dengan penerimaannya terhadap hasil diskusi atau arahan dari atasannya akan bertanya kepada rekan sesama staff yang terlibat dalam rapat atau diskusi tersebut untuk memastikan bahwa catatannya benar. Pada saat penyampaian hasil kerja, staff juga akan saling berdiskusi untuk memastikan penyampaiannya akan diterima dengan baik oleh atasannya.

Kondisi tersebut menjadi masalah untuk beberapa orang khususnya bagi staff yang tidak terbiasa berbahasa Inggris. Karyawan tersebut akan mengalami gegar budaya atau *culture shock*. Seseorang yang mengalami

*culture shock* dapat digambarkan seperti orang yang mengalami kebingungan untuk berinteraksi dengan lingkungannya. Adaptasi memerlukan kemampuan individu untuk memahami tingkah laku yang berbeda dari individu lainnya, tentunya selama menetap dalam lingkungan tersebut mereka akan menemukan hambatan-hambatan dalam beradaptasi dengan budaya yang baru, seperti kecemasan serta konflik lainnya dalam aspek komunikasi, yang mana semuanya merupakan bagian dari gegar budaya (*culture shock*).

Perbedaan bahasa utama ini akan menimbulkan kecemasan dalam berkomunikasi. Kecemasan dalam berkomunikasi ini mengacu pada kecemasan yang terkait dengan komunikasi lisan (Littlejohn, Foss, & Oetzel, 2016). Kecemasan dalam berkomunikasi ini berbeda dengan demam panggung seperti yang biasa terjadi sebelum melakukan pidato, atau berbicara didepan umum, melainkan kecemasan yang terjadi secara terus menerus dan ekstrem untuk berkomunikasi, dan dapat mengakibatkan seseorang menghindari komunikasi sampai pada titik mencegah partisipasi yang produktif seperti berdiskusi dalam bekerja.

Staff A mengungkapkan kecemasan dalam berkomunikasi yang dia alami saat akan berdiskusi dengan atasan berbahasa inggris:

Staff WTH menyampaikan bahwa: “Setiap hari jumat sore saya harus laporan kerja, diskusi, dan minta kerjaan lagi sama si bos, saya dari malem pasti

*udah kepikiran, paginya itu bisa sampe keringet dingin, takut kalo kerjanya ga sesuai, atau udah sesuai tapi ga bisa sampein ke si bos, kadang minta istri dengerin saya ngomong dulu, malah diketawain, makin takut lagi kan”.*

Kecemasan yang ditemukan antara pelaku komunikasi yang berbeda budaya dapat menimbulkan prasangka terhadap pelaku komunikasi. Prasangka berhubungan dengan perasaan mengenai yang baik dan buruk, benar dan salah, bermoral dan tidak bermoral, dan sebagainya. Prasangka inilah yang memperburuk keadaan pelaku komunikasi, karena akan menurunkan kepercayaan diri dan menjadikan pelaku komunikasi ragu atas apa yang akan dilakukan.

Menurut Goleman (2011) kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri serta emosi ketika berinteraksi/berkomunikasi dengan orang lain. Survei yang pernah dilakukan membuktikan bahwa banyak karyawan di dalam organisasi yang kurang produktif diakibatkan karena kecerdasan emosional yang kurang berkembang (Angelica *et al.*, 2020).

Penelitian ini menggunakan teori Pengelolaan Kecemasan dan Ketidakpastian (*Anxiety and Uncertainty Management Theory/ AUM*). Teori ini merupakan teori utama yang dijadikan acuan dalam menganalisis bagaimana upaya dalam pengelolaan kecemasan pada

staff dengan atasan berbahasa Inggris di Seven Retail Group dalam mengelola kecemasan dalam komunikasi berbeda bahasa utama. Bahasa adalah sistem lambung bunyi yang dihasilkan oleh organ-organ artikulasi manusia, yang bersifat arbitrary dan konvensional serta dapat diterjemahkan menjadi lambang tulisan, dan yang dipergunakan sebagai alat berfikir dan merasa, memahami pikiran dan perasaan, serta menyatakan pikiran dan perasaan dalam masyarakat (Tampubolon, 2018). Ketakutan komunikasi adalah bagian dari beberapa bagian konsep, kecemasan sosial dan komunikatif, yang meliputi penghindaran sosial, kecemasan sosial, kecemasan interaksi, dan rasa malu (Littlejohn, Foss, & Oetzel, 2016).

Komunikasi akan berlangsung dengan baik jika komunikator dan komunikan memiliki pemikiran yang sama. Jika ada kesenjangan usia dan faktor status maka komunikasi tidak seimbang karena komunikator memiliki ketakutan yang menyebabkan komunikasi tidak efisien atau tidak seperti yang diharapkan (A. Wilhalminah, 2017). Komunikasi massa dapat digunakan untuk menambah pengetahuan, namun perubahan perilaku lebih berpengaruh ketika komunikasi personal digunakan (Mubarok, & Muksin, 2022).

Dalam teori *AUM*, Gudykunst menggunakan asumsi bahwa orang asing adalah mereka yang tidak kita kenal dan yang berada di lingkungan yang tidak dikenalnya. Interaksi dengan orang asing dicirikan dengan adanya kecemasan dan ketidakpastian. Mengelola kecemasan

dan ketidakpastian merupakan proses utama yang mempengaruhi komunikasi kita dengan orang asing (Gudykunst & Mody, 2002: 285).

Dalam *AUM* ada 39 dari 47 aksioma yang menyajikan hubungan sebab akibat dengan kecemasan dan ketidakpastian yang biasanya terjadi dalam komunikasi antarbudaya. Dalam penelitian ini, peneliti hanya akan menggunakan sejumlah aksioma yang akan membantu dalam pemahaman pada pertemuan awal seseorang dengan budaya yang berbeda.

Kategori-kategori dan aksioma tersebut adalah sebagai berikut (Gudykunst & Mody, 2002: 426-427).

1. *Selfconcept* (konsep diri).

Menurut Gudykunst, konsep diri merupakan kemauan dalam melihat harga diri individu ketika berinteraksi dengan orang lain dari budaya yang berbeda akan menghasilkan sebuah kemajuan dalam kemampuan seseorang untuk mengatur kecemasan. *Selfconcept* terdiri dari *Social identities* (identitas sosial), *personal identities* (identitas personal), dan *collective self-esteem* (kebanggaan terhadap identitas).

2. *Motivation to interact with stranger* (motivasi untuk berinteraksi dengan orang asing).

Seorang komunikator perlu mencari informasi sebanyak-banyaknya mengenai orang asing agar dapat mencari penjelasan alternatif atas perilaku orang asing tersebut dan meningkatkan rasa ketertarikan untuk berinteraksi dengan orang asing. *Motivation to interact with stranger* terdiri dari *need for predictability* (kebutuhan untuk

memprediksi), *need for inklusion* (kebutuhan akan rasa inklusi), dan *need to sustain selfconcept* (kebutuhan untuk mempertahankan konsep diri).

3. *Reaction to strangers* (reaksi kepada orang asing).

Kemampuan seseorang dalam memproses informasi yang sangat kompleks tentang orang lain yang berasal dari budaya berbeda akan membuat dirinya mampu memprediksi perilaku mereka secara lebih akurat. *Reaction to strangers* terdiri dari *emphaty*, *tolerance for ambiguity* (toleransi terhadap ambiguitas), dan *rigid intergroup attitudes* (sikap yang hanya sekelompok).

4. *Social categorization of strangers* (kategori sosial atas orang asing).

Kategori sosial merupakan cara seseorang untuk mengatur lingkungan sosial dengan mengelompokkan orang ke dalam kategori yang sesuai menurut dirinya (Tajfel, 1978, 1981 dalam Gudykunst & Mody, 2002: 298). Dengan adanya kategori, maka individu akan memposisikan diri sebagai anggota grup atau di luar grup. *Social categorization of strangers* terdiri dari *positive expectation* (dugaan positif), *perceived personal similarities* (kesamaan personal yang dirasakan), dan *understanding perceived differences* (pengertian terhadap perbedaan yang dirasakan).

5. *Situational processes* (proses-proses situasional).

Setiap orang memiliki konsep mengenai interaksi yang akan dilakukan ketika bertemu dengan orang lain dalam situasi dan kondisi tertentu. Peningkatan pada kekuatan untuk melihat bahwa

individu memiliki kelebihan dari orang asing akan menghasilkan penurunan kecemasan dan penurunan akurasi prediksi pada perilaku mereka. *Situational processes* terdiri dari *ingroup power* (kekuatan ingrup), *cooperative task* (tugas kooperatif), dan *presence of ingroup members* (kehadiran anggota kelompok ingrup).

6. *Connections with strangers* (koneksi dengan orang asing).

Daya tarik seseorang kepada orang lain yang berasal dari budaya yang berbeda akan menurunkan kecemasan artinya kecemasan tersebut dapat diminimalisir manakala daya tarik individu terhadap orang lain yang berasal dari budaya yang berbeda itu meningkat. *Connections with strangers* terdiri dari *attraction with strangers* (ketertarikan terhadap orang asing), *interdependence with strangers* (ketergantungan pada orang asing), dan *quality and quantity of contact* (kualitas dan kuantitas kontak).

7. *Ethical interaction* (interaksi etis).

Saling menghormati, menghargai dan memperlakukan sesama manusia sesuai harkat dan martabatnya merupakan dasar dari sikap etis yang harus dimiliki oleh setiap manusia. *Ethical interaction* terdiri dari *maintaining dignity* (menjaga martabat), *moral inklusiveness* (keterlibatan moral) dan *respect to strangers* (hormat kepada orang asing).

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan

kualitatif berupaya memandang apa yang sedang terjadi dalam dunia tersebut dan meletakkan temuan-temuan yang diperoleh di dalamnya (Bungin, 2007: 82). Penelitian kualitatif merupakan suatu metode yang bermaksud memahami suatu fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian misalnya saja perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara utuh dan dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah yang ada (Moleong, 2009:33).

Secara substantif, tujuan setiap penelitian khususnya di bidang ilmu komunikasi adalah mendapatkan pengetahuan. Namun dewasa ini fakta memperlihatkan bahwa bermacam-macam paradigma, pendekatan, metode hingga prosedur juga akan menentukan bermacam-macam pengetahuan yang akan dihasilkannya, pada tahapan aplikatif paradigma tersebut dalam ranah ilmu komunikasi maka ada pendekatan-pendekatan yang merupakan cabang/turunan/subordinasi dari kedua paradigma tersebut (Butsi, 2019).

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 2010:234). Dengan metode ini permasalahan dapat digambarkan dan dinarasikan dengan jelas serta terperinci mengenai pengelolaan kecemasan pada

staff dengan atasan berbahasa Inggris di *Seven Retail Group*.

Dalam melakukan pengumpulan data dilapangan, digunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan tidak acak, daerah atau strata, melainkan berdasarkan atas adanya pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu (Arikunto 2009: 36).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kriteria informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merupakan staff dengan atasan berbahasa Inggris di *Seven Retail Group*.

2. Memiliki atasan berbahasa utama bahasa Inggris dalam kurun waktu kurang dari satu tahun, hal ini karena menurut Ward, Bochner, & Furnham (2001) dalam *The Psychology of Culture Shock* menyatakan bahwa *culture shock* cenderung berlangsung selama periode 12 bulan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti memilih 6 informan staff dengan atasan berbahasa Inggris di *Seven Retail Group* dalam kurun waktu kurang dari dua bulan. Staff tersebut dipilih karena tidak mahir berbahasa Inggris dan secara rutin berdiskusi dengan atasan berbahasa Inggris.

#### 1. *Selfconcept* (Konsep diri)

Dalam melihat *Social Identities*, pengetahuan yang dimiliki oleh staff terhadap atasannya sangat spesifik. Mereka mengetahui pengalaman kerja, pengalaman belajar yaitu lulusan kampus luar negeri dengan bahasa Inggris, dan mengetahui bahwa atasan mereka berbincang bahasa Inggris dengan teman

dan keluarganya. Disisi lain, staff juga mengetahui jika atasan mereka sedang belajar bahasa sehingga menurunkan kecemasan mereka dalam berkomunikasi. Mereka berharap bahwa proses pembelajaran ini membuat komunikasi dapat lebih mudah dimengerti.

Staff MA mengatakan: “*Saya tau si bos lagi kursus bahasa, jadi semoga masih gampang nyaut lah, apalagi kalo sambil dilihatan materi presentasi*”.

2. *Motivation to interact with stranger* (motivasi untuk berinteraksi dengan orang asing)

Motivasi para staff untuk interaksi dengan atasan mereka baik secara profesional dan sosial sangat tinggi. Para staff juga merasa bahwa atasan mereka merespon baik saat mereka mengajak berinteraksi baik secara formal maupun non formal. Kondisi ini membuat informan merasa lebih tenang saat berkomunikasi, dan menurunkan tingkat kecemasan mereka dalam berkomunikasi.

Seperti yang disampaikan oleh staff HE: “*Awalnya saya takut banget, namanya juga bos kan kita harus bisa sesuaikan dengan kebutuhan dia, tapi ternyata dia respon baik kalo diajak komunikasi, lumayan lah kurang rasa takut nya*”.

3. *Reaction to strangers* (Reaksi kepada orang asing)

Informan merasa bahwa kesalahan dalam komunikasi yang dia lakukan tidak menjadikan nilai buruk dari atasannya. Atasan berbahasa Inggris tersebut memiliki nilai empati dan toleransi

karena keterbatasan staffnya. Mereka membantu untuk membuat komunikasi dari informan lebih jelas dan dapat diterima.

Menurut staff AB: “*Misalnya saya ngomong knowledge, itukan agak susah, saya tau cara saya ngomong salah, tapi dia paham jadi ngangguk aja*”.

#### 4. *Social categorization of strangers* (Kategori sosial untuk orang asing)

Dalam aksioma ini, informan memiliki pandangan yang baik kepada atasannya karena mereka tidak memberikan penilaian buruk atas keterbatasan komunikasi dari informan. Atasan menyadari keterbatasan tersebut dan berusaha meningkatkan kemampuan informan sebagai bentuk kerjasama dalam tim. Informan merasa lebih nyaman dengan perlakuan dari atasan berbahasa Inggris tersebut.

Seperti yang disampaikan staff NA: “*Untungnya saya ga pernah dibodoh-bodohin karena ini sih, jadi pede aja*”.

#### 5. *Situational process* (Proses-proses situasional)

Aksioma dalam *situational process* ini informan memandang atasan secara profesional dan rekan kerja, sehingga saling bertukar pemikiran. Masing-masing staff memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan hasil kerja dan pendapat mereka untuk membangun tim. Tanggung jawab ini membuat informan merasa mempunyai motivasi yang tinggi untuk terus berkomunikasi. Informan merasa atasan mereka membutuhkan laporan hasil kerja mereka dan pendapat

mereka dalam sebuah diskusi, sehingga informan merasa harus berani untuk berbicara.

Sesuai keterangan staff YS yang menyatakan: “*Saya terpaksa jadi harus bisa*”.

#### 6. *Connection with strangers* (Koneksi dengan orang asing)

Koneksi terhadap orang asing yang berawal dari ketertarikan dengan orang asing turut dirasakan oleh informan. Hal ini bermula karena adanya kesamaan hobi diantara mereka, ketertarikan tersebut dapat menurunkan kecemasan dalam hubungan sosial karena dapat memunculkan empati satu sama lain dalam sebuah hubungan sosial dengan latar belakang budaya yang berbeda.

#### 7. *Ethnical interaction* (interaksi etnis).

Informan menyadari adanya perbedaan diantara dia dan atasan dalam bentuk struktural, bahasa, dan kebiasaan oleh karena itu mereka memilih untuk tidak terlibat terlalu jauh dalam hal-hal yang mereka sadari tidak bisa diganggu. Nilai dan norma tersebut merupakan identitas sosial yang mereka miliki, dan upaya yang mereka lakukan dalam mempertahankan nilai dan norma terhadap identitas sosial mereka tersebut merupakan salah satu karakteristik yang menyadari akan adanya beragam perspektif.

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini maka peneliti menyimpulkan yang berkaitan

dengan pertanyaan dan permasalahan penelitian, bahwa:

Staff dengan atasan berbahasa Inggris di *Seven Retail Group* yang menjadi informan dalam penelitian ini telah beradaptasi dengan baik di lingkungannya, mereka telah melewati fase kecemasan dalam peran komunikasi antarbudaya yang sedang mereka jalani. Mereka telah mampu menjadi bagian dari struktur organisasi profesional dimana diwajibkan untuk mengikuti peraturan perusahaan dan kepala divisi atau departemen. Mereka mampu menjalani rutinitas komunikasi dengan bahasa bukan bahasa utama mereka untuk menyampaikan hal penting. Hal tersebut tidak terlepas dari upaya yang mereka lakukan yang peneliti analisis melalui beberapa aksioma yang dijabarkan dalam teori Pengelolaan Kecemasan dan Ketidakpastian (*Anxiety/ Uncertainty Management Theory*) dari Gudykunst & Mody.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

A. Wilhalminah, U. R. 2017. Pengaruh Keterampilan Komunikasi terhadap Perkembangan Moral Siswa pada Mata Pelajaran Biologi Kelas XI IPA SMA Muhammadiyah Limbung. *Jurnal Biotek*. Vol. 5(2).

Angelica, T. L., Graha, A. N., & Wilujeng, S. 2020. Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan di Transformer Center Kota Batu. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 6. <https://doi.org/10.21067/jrmm.v6i1.4469>

Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Bungin, Burhanuddin. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Prenada Media Group: Jakarta.

Butsi, Febry Ichwan. 2019. MEMAHAMI PENDEKATAN POSITIVIS, KONSTRUKTIVIS DAN KRITIS DALAM METODE PENELITIAN KOMUNIKASI. *Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi Communique*, Vol. 2, No. 1 September 2019.

Goleman, D. 2011. *Leadership: the power of emotional intelligence (1<sup>st</sup> ed.)*. Northampton MA: *More than sound*.

Gudykunst, William B., & Bella, Mody (Ed). 2002. *Handbook of International and Intercultural Communication, 2nd edition*. Sage Publication: California.

Littlejohn, Stephen W., Foss, Karen A., & Oetzel, John G. 2016. *Theories of Human Communication. Eleventh Edition*. Waveland Press, Inc: Illinois.

Moloeng, L.J. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya: Bandung.

Mubarok, B., & Muksin, N. N. 2022. *Five Step Communication Planning Strategy in Building Community Awareness about Household Waste Management*. *LEGAL BRIEF*, 11(3), 1827–1834. Retrieved from <http://legal.isha.or.id/index.php/legal/article/view/370>

Tampubolon, D. P. 2018. BAHASA DAN KECERDASAN DALAM BERKOMUNIKASI. *Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi Communique*, Vol. 1, No. 1 Mei 2018.

Ward, Colleen., Bochner, Stephen., & Furnham, Adrian. 2001. *The Psychology of Culture Shock. Second Edition*. Routledge: Philadelphia.