

## Pimpinan Level Menengah yang Buruk Komunikasinya: Haruskah Karyawan Keluar?

Siti Mahmudah<sup>1</sup>, Thomas Aquino Prapancha Hary<sup>2</sup>, Arundati Shinta<sup>3</sup>, Reny Suryani<sup>4</sup>,  
Dewi Handayani Harahap<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
<sup>2</sup>Universitas Sarjana Wiyata Yogyakarta  
<sup>3,4,5</sup>Program Studi Psikologi Umum  
Fakultas Psikologi, Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta  
e-mail: arundatishinta@yahoo.com

### ABSTRACT

*Objective of this literature review is to understand on how employees' strategies to support their mental health status. This is very important since they have to engage in an organization which their boss has poor communication style. The boss in this research means the middle manager. Roots of poor communication style among middle managers are culture and improperly promotion inside organization. Although the organization has been managed improperly, interestingly, some employees still engage loyally. Unfortunately, loyalty does not reflect good mental health status. It is because loyalty is influenced strongly by external factors such as highly unemployment rate. The best strategy to adapt in that inconvenience work situation is enhancing self-quality. Hoping the boss will improve his / her communication style is more likely unrealistic.*

**Key words: Communication, Mental Health, Middle Manager.**

### PENDAHULUAN

Berkomunikasi tidak sekedar berbicara, namun ada sesuatu yang akan disampaikan. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian (transformasi) informasi baik itu berupa pesan, ide, maupun gagasan dari seseorang / sekelompok orang yang ditujukan kepada seseorang / sekelompok orang (Coates, 2009). Pada umumnya penyampaian informasi tersebut dilakukan secara lisan maupun tertulis yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila seseorang tidak dapat menulis / berbicara maka ia dapat menggunakan cara lain untuk menyampaikan pesannya yakni dengan bahasa isyarat seperti tersenyum, gerak-gerik tubuh, menggelengkan / menganggukkan kepala, dan gerakan lainnya. Bahkan bahasa isyarat juga bisa ditampakkan dengan cara seseorang menggunakan baju dengan warna tertentu dan model tertentu (Todorovi, Uden, Košak & Toporiši, 2017), model rambut tertentu (Mesko & Bereczkei, 2004), atau menggunakan asesori tertentu.

Dalam bidang pramuka, anak-anak juga diminta untuk belajar berkomunikasi dengan berbagai kode. Kode tersebut antara lain morse (pengiriman pesan melalui sinyal kode atau suara peluit), semaphore (pengiriman pesan melalui bendera, dayung, batang, tangan kosong atau sarung tangan) (Juliatmojo & Ariwibowo, 2013), dan pemecahan sandi-sandi rahasia lainnya. Komunikasi pada era 4.0 sekarang ini, jauh lebih mudah dilakukan yakni melalui media sosial. Seseorang bisa mengirimkan pesan tidak hanya dengan suara dan tulisan saja, tetapi juga bisa melalui gambar dan film. Untuk menguatkan pesan, generasi milenial kini juga sering menggunakan *emoticon* (gambar animasi wajah orang yang sedang marah, gembira, sedih, biasa saja, antusias, dan sebagainya). Selain itu, komunikasi pada jaman canggih ini juga bisa dilakukan oleh mesin / robot. Pada tulisan ini, komunikasi melalui mesin / robot tidak dibahas.

Persoalan mendasar yang lazim muncul dalam komunikasi adalah pihak yang dituju dalam proses komunikasi / pihak penerima, sering kali tidak mampu memahami pesan yang dikirimkan. Oleh karena tidak memahami pesan, maka responnya juga tidak sesuai dengan harapan pengirim pesan. Respon tersebut mungkin saja bersifat agresif, sehingga situasi menjadi kacau.

Apa saja yang menyebabkan proses komunikasi tidak berjalan dengan lancar sehingga situasi menjadi kacau? Ada tiga sumber yang menyebabkan proses komunikasi kacau yakni faktor yang berasal dari pihak pengirim pesan, pihak penerima pesan, dan media / saluran tempat pesan tersebut dikirimkan. Masing-masing sumber juga terdiri dari berbagai hambatan. Pihak pengirim dan penerima memiliki empat hambatan yakni sikap, perilaku, budaya, dan bahasa. Selanjutnya sumber media merupakan hambatan lingkungan bagi terjadinya komunikasi yang efektif (Rani, 2016). Hambatan yang paling sering terjadi adalah bahasa. Sebagai ilustrasi, pihak pengirim pesan berbahasa Inggris dan pihak penerima pesan tidak memahami bahasa Inggris. Dampaknya adalah pesan tidak bisa dipahami dengan baik / komunikasi tidak efektif.

Permasalahan komunikasi yang juga sering dibahas adalah kurang lancarnya komunikasi dalam lingkup organisasi / tempat bekerja. Bisa ditebak, proses komunikasi yang tidak efektif terjadi antara atasan dan bawahan. Perbedaan strata para aktor dalam organisasi telah menyebabkan mereka berdua mempunyai 'bahasa' yang berbeda. Atasan mempunyai 'bahasa' yang menyiratkan tingginya kekuasaannya sehingga ia bisa menentukan nasib para karyawan sesukanya. Semua itu bisa tercermin dalam perilakunya ketika berkomunikasi dengan para karyawan. Ketika angka pengangguran tinggi, maka para karyawan hanya bisa pasrah dan menerima begitu saja cara berkomunikasi yang buruk dari atasannya. Karyawan menjadi merasa tidak punya harga diri, namun tidak berani keluar dari organisasi / mencari pekerjaan lainnya. Bila situasi manajemen pada organisasi buruk ini berlarut-larut, maka taruhannya adalah menurunnya kesehatan mental karyawan yang setia dan karyawan yang percaya diri akan segera keluar kemudian mencari pekerjaan lain. Dampak selanjutnya adalah jumlah karyawan yang tersisa (setia) sangat tidak memadai dibandingkan dengan jumlah tugas yang harus diselesaikan. Akhirnya organisasi akan tutup karena para karyawannya tidak mampu bekerja dengan optimal (Ugwuzor, 2017).

Jadi dalam tulisan ini, persoalan yang akan dibahas adalah **bagaimana strategi karyawan untuk mempertahankan status kesehatan mentalnya agar tetap sehat, ketika ia berada dalam organisasi dengan atasan yang cara berkomunikasi sangat buruk**. Kajian tentang usaha-usaha karyawan ini penting, karena dua alasan (Shinta, Widiatoro & Yosef, 2015). Pertama, karyawan adalah ujung tombak dari organisasi. Hal ini berarti karyawan yang sehat mentalnya akan merujuk pada organisasi yang juga sehat. Alasan kedua, karyawan berada dalam posisi subordinat sedangkan posisi pimpinan adalah superior. Orang-orang yang subordinat mempunyai lebih sedikit alternatif solusi bila menemui permasalahan daripada orang-orang superior, karena keberadaan sumber-sumber yang terbatas. Jadi tulisan ini lebih berpihak pada karyawan daripada pimpinan.

Pembahasan ini menarik karena persoalan komunikasi dalam organisasi ini terjadi pada pemimpin / atasan pada level menengah. Pada umumnya, pembahasan problem komunikasi terjadi pada pimpinan level tertinggi (Shinta et al., 2015). Pimpinan tertinggi yang bermasalah dalam hal perilaku dan komunikasi sering membuat para karyawan menjadi kebingungan, namun para karyawan tersebut cenderung untuk tidak segera keluar dari organisasi. Hal ini karena karyawan tidak setiap hari bertemu dengan pimpinan tertinggi. Pada pemimpin level menengah, seperti koordinator / mandor, perilaku / cara mereka berkomunikasi buruk sering membuat para karyawan tidak nyaman dan para karyawan cenderung berniat untuk keluar dari organisasi. Hal ini karena para karyawan hampir setiap

hari bertemu dengan pimpinan level menengah. Pimpinan level menengah ini pada mulanya adalah karyawan biasa / rekan kerja karyawan, namun karena berprestasi bagus mereka diangkat menjadi pimpinan level menengah. Jadi pada awalnya, karyawan tersebut hanya mengurus prestasi kerjanya sendiri. Setelah diangkat menjadi pimpinan level menengah, maka mendadak tanggung jawabnya menjadi besar dan harus mengurus sekelompok karyawan dengan berbagai kepribadian yang berbeda-beda. Perbedaan ini kadang kala membuat pimpinan level menengah menjadi canggung. Para karyawan juga kebingungan dan merasa tidak sopan bila mengingatkan bekas rekan kerjanya akan pola komunikasinya yang canggung tersebut (Khurgin, 2016).

## METODE

Ini adalah penelitian studi pustaka. Pustaka yang digunakan minimal terbitan tahun 2000 ke atas. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa kajian tentang komunikasi pada manajer level menengah selalu mengikuti perkembangan jaman. Adapun langkah-langkah analisis penelitian pustaka ini terdiri dari lima hal yakni *descriptive*, *diagnostic*, *predictive*, *prescriptive* dan *pre-emptive* (Vertica, 2017). Lima langkah tersebut sangat sesuai untuk kajian yang berhubungan dengan pengolahan data yang sangat banyak (*big data*). Dalam tulisan ini, hanya tiga langkah pertama saja yang digunakan yakni deskriptif, diagnosis dan prediktif. Alasannya, tiga langkah tersebut lebih dikenal (*well-established*). Kajian yang menggunakan langkah *prescriptive* dan *pre-emptive* masih jarang dilakukan (Lepenioti, Bousdekis, Apostolou & Mentzas, 2019). Langkah-langkah analisis tersebut juga digunakan untuk penelitian lainnya (Shinta & Daihani, 2019).

Langkah pertama dalam kajian ini adalah analisis *descriptive*. Analisis tahap awal ini menjawab pertanyaan “Apa yang terjadi dengan fenomena kurang lancarnya komunikasi antara atasan dan bawahan? Apakah ada hubungan antara kurang lancarnya komunikasi tersebut dengan kesehatan mental karyawan?”. Kajian ini untuk mengungkap persoalan kesehatan mental karyawan karena kurang lancarnya komunikasi di tempat kerja, pada skala Indonesia secara keseluruhan. Oleh karena itu, pembahasan pada tahap ini didukung oleh data yang terpercaya yaitu dari Riset Kesehatan Dasar tahun 2018 (Kemenkes, 2018). Data ini penting untuk memastikan bahwa banyak orang yang ‘menderita’ karena tempat kerja yang tidak menyenangkan.

Langkah kedua dalam kajian ini adalah analisis *diagnose*. Pada tahap ini pertanyaan yang akan dijawab adalah “Mengapa arus komunikasi antara atasan dan bawahan tidak lancar?”. Atasan dalam hal ini adalah pimpinan level menengah. Pada langkah kedua ini akan dibahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi buruknya komunikasi pimpinan level menengah. Selanjutnya juga dibahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi tetap bertahannya karyawan dalam organisasi yang mana gaya komunikasi pimpinannya buruk. Data pendukungnya berasal dari Indonesia dan negara-negara Asia, karena adanya kesamaan budaya yaitu budaya kolektif. Selain itu, pola komunikasi antara pimpinan dan karyawan hubungannya dengan budaya.

Langkah ketiga dalam kajian ini adalah analisis *predictive*. Pada tahap ini pertanyaan yang akan dijawab adalah “Apa yang bisa dilakukan karyawan ketika organisasi masa depan sudah berubah pengelolannya namun gaya komunikasi pimpinan masih tetap buruk? Usaha-usaha apa saja yang bisa dilakukan oleh sekolah dan perguruan tinggi untuk mempersiapkan SDM dalam menghadapi organisasi masa depan?”. Langkah ketiga ini penting sebagai langkah antisipasi terhadap perubahan organisasi pada era 4.0 yang penuh gejolak tidak terduga.

## HASIL PENELITIAN

Pembahasan pertama adalah untuk menjawab pertanyaan “Apa yang terjadi dengan fenomena kurang lancarnya komunikasi antara atasan dan bawahan?”. Komunikasi antara atasan dan bawahan ini sangat penting untuk memperlancar proses kerja karyawan. Pemberian instruksi kerja dilakukan dengan cara berkomunikasi, baik secara lisan maupun tertulis. Kebuntuan saluran komunikasi akan membuat karyawan bingung karena tidak tahu apa yang harus dikerjakannya sehingga berujung pada terganggunya kesehatan mental karyawan. Pentingnya ketrampilan berkomunikasi pada pemimpin level menengah juga dibuktikan oleh penelitian di Jepang yang melibatkan 5.839 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang baik antara pemimpin level menengah dan karyawan akan membuat kesehatan mental karyawan meningkat, menaikkan produktivitas karyawan, dan menurunkan angka keluar-masuk (*turn over*) perusahaan (Kuroda & Yamamoto, 2016).

Buruknya komunikasi antara atasan dan bawahan ini berarti pimpinan tidak bisa menjelaskan dengan bahasa sederhana tentang visi organisasi dan penerapannya dalam penyelesaian tugas sehari-hari pada karyawan. Jadi, hal-hal yang terjadi karena buruknya komunikasi antara atasan dan bawahan adalah segala sesuatu yang dikerjakan karyawan tidak mencerminkan visi organisasi. Hal itu didukung oleh penelitian yang melibatkan 45 karyawan dari 22 organisasi skala kecil dan menengah (Kopaneva, 2013). Hasil penelitiannya adalah bahwa kurang lancarnya komunikasi antara atasan dan bawahan telah menyebabkan ketidaksesuaian pemahaman tentang visi misi organisasi antara pihak manajemen dan karyawan. Hal ini terlihat dari perbedaan visi misi menurut karyawan dan visi misi yang tertulis pada website organisasi. Buruknya arus komunikasi atasan dan bawahan juga menyebabkan tiga hal yakni karyawan merasa tidak perlu untuk memahami visi misi organisasi, visi misi organisasi dipersepsikan tidak sesuai dengan tugas sehari-hari karyawan, dan karyawan mengobservasi adanya kesenjangan antara visi misi organisasi dengan perilaku pimpinan.

Perbedaan pemahaman visi misi organisasi antara pimpinan dan karyawan ini bila tidak segera diatasi maka hal itu akan segera merusak komitmen karyawan terhadap penyelesaian tugas-tugasnya. Selain itu karyawan akan mudah terkena gangguan mental emosional, karena sering menjadi target kemarahan pimpinan. Gangguan mental emosional adalah kondisi yang menunjukkan perubahan psikologis pada seseorang. Gangguan ini dapat dialami oleh semua orang pada kondisi distres psikologis, namun tetap dapat pulih seperti semula (Kurniawan & Sulistyarni, 2016).

Pembahasan tentang status kesehatan mental karyawan ini penting, karena Riskesdas 2018 (Kemenkes, 2018) melaporkan tentang tingginya prevalensi gangguan mental emosional penduduk usia 15 tahun ke atas. Dari seluruh propinsi di Indonesia, ada 20 propinsi (59%) yang mana prevalensi gangguan mental emosionalnya di atas rata-rata. Rata-rata prevalensi gangguan mental emosi untuk Indonesia secara keseluruhan adalah 9,8% (25.970.000 penduduk), dan prevalensi tertinggi adalah Sulawesi Tengah yakni 19,8% (304.225 penduduk). Salah satu penyebab gangguan mental emosi adalah situasi pekerjaan yang tidak sehat secara psikhis. Situasi pekerjaan yang tidak sehat dipicu oleh pola komunikasi atasan yang meremehkan karyawan. Seolah-olah karyawan adalah orang yang pantas untuk diinjak-injak harga dirinya.

### 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi buruknya komunikasi pimpinan level menengah

Pada tahap analisis kedua, pertanyaan yang akan dijawab adalah “Mengapa arus komunikasi antara atasan dan bawahan tidak lancar?”. Arus komunikasi yang buruk pada atasan terjadi karena atasan mempunyai ‘bahasa’ (cara berkomunikasi) yang khas bila mereka berinteraksi dengan bawahannya. Bahasa mereka akan berbeda ketika berinteraksi

dengan sesama atasan. Penjelasan yang lebih rinci tentang perbedaan bahasa antara atasan dan bawahan ini maka teori yang diajukan adalah Teori Konstruksi Sosial atau *Social Construction Theory* (Kopaneva, 2013). Asumsi paling penting dari Teori Konstruksi Sosial adalah bahwa makna muncul dari sistem sosial bukan dari perseorangan. Organisasi merupakan sistem sosial, dan semua warga organisasi tunduk pada sistem sosial tersebut termasuk perilaku berkomunikasinya. Sebagai ilustrasi, cara berkomunikasi pimpinan terhadap karyawan cenderung arogan. Hal ini bermakna bahwa karyawan yang berposisi sebagai subordinat / bawahan harus menghormati, tunduk dan tidak memprotes segala instruksi pimpinan yang berposisi sebagai superior atau atasan. Karyawan tidak berani menolak instruksi pimpinan (terpaksa menyetujui pola komunikasi yang buruk) karena mereka merasa hal itu tidak etis dan tidak sesuai dengan sistem sosial. Bila tidak setuju dengan sistem sosial tersebut maka konsekuensinya adalah karyawan harus keluar dari organisasi.

Contoh perilaku berkomunikasi yang buruk oleh pimpinan antara lain memberi instruksi pada karyawan sambil membaca tulisan pada telepon genggam. Perilaku ini memberi kesan pimpinan tidak menghargai karyawan sebagai manusia namun hanya sebagai robot. Perilaku selanjutnya adalah pimpinan tidak mampu menjadi suri tauladan karyawan yakni justru bermalas-malasan padahal bukan waktu istirahat. Situasi ini membingungkan dan menurunkan moral karyawan, karena peraturan dipersepsikan hanya berlaku untuk karyawan bukan untuk pimpinan. Waktu berkomunikasi yang tidak tepat juga menjengkelkan karyawan. Pimpinan memberikan instruksi ketika karyawan sedang makan siang dan beristirahat. Waktu istirahat karyawan juga terganggu ketika pimpinan memberi tugas tambahan pada hari Sabtu / hari libur organisasi, tanpa ada kesepakatan terlebih dahulu sehingga uang lembur ditiadakan.

Jadi faktor pertama yang menyebabkan buruknya pola komunikasi pimpinan terhadap karyawan adalah adanya sistem sosial yang mencerminkan patron klien. Sistem sosial tersebut mengharuskan karyawan tunduk pada semua instruksi pimpinan meskipun hal itu dilakukan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Nasib karyawan ada di tangan pimpinan. Hal ini terjadi karena posisi pimpinan adalah superior (lebih tinggi sehingga disebut atasan) dan posisi karyawan adalah subordinat (lebih rendah sehingga disebut bawahan).

Faktor kedua yang mempengaruhi buruknya pola komunikasi pimpinan adalah rendahnya ketrampilan berkomunikasi. Pimpinan level menengah tersebut pada mulanya adalah karyawan biasa, yang bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri. Oleh karena dianggap berprestasi, maka karyawan tersebut mendapatkan promosi dan diangkat menjadi pemimpin level menengah. Tugas utamanya adalah memimpin bekas rekan kerjanya (Khurgin, 2016). Penelitian pada 2010 yang melibatkan 560 manajer di Asia Tenggara menunjukkan bahwa mereka cepat mendapatkan promosi karena untuk mengisi posisi yang kosong. Sayangnya, kecepatan promosi tersebut tidak diiringi dengan pemberian pelatihan yang sesuai (Busine, Chuensuksawadi, Till & Wong, n.d.). Organisasi tidak mempunyai cukup waktu untuk melatih para manajer baru tersebut, termasuk pelatihan dalam bidang komunikasi. Hal ini berarti bahwa sebenarnya ketrampilan mereka belum memadai namun terpaksa harus promosi. Dampaknya adalah mereka kebingungan dalam melaksanakan tugas, dan kurang piawai dalam berkomunikasi dengan bekas rekan kerjanya.

Faktor ketiga yang berpengaruh terhadap buruknya pola komunikasi antara pimpinan dan karyawan adalah pimpinan organisasi kurang mengadakan monitoring. Pimpinan tertinggi berkutat pada kebijakan organisasi, sedangkan pimpinan level menengah berkutat pada penerapan kebijakan sehingga karyawan bisa melaksanakan kebijakan itu dengan mudah (Busine et al., n.d.; Roth, 2016). Kebijakan organisasi bersifat makro sedangkan penerapan bersifat mikro, dan antara keduanya sering terdapat kesenjangan yang lebar. Bila



komunikasi antara pimpinan tertinggi dan pimpinan level menengah tidak lancar, maka karyawan akan kebingungan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Oleh karena itu, pimpinan tertinggi organisasi harus sering mengadakan pemantauan secara rutin kepada pimpinan level menengah. Pemantauan juga harus diiringi dengan diskusi tentang penyesuaian-penyesuaian, sehingga kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik.

Faktor keempat yang berpengaruh terhadap buruknya pola komunikasi antara pimpinan dan karyawan adalah budaya. Karyawan dari budaya kolektif seperti Indonesia, lebih bergantung pada pimpinan daripada karyawan dari budaya individual. Hal ini penting untuk dikemukakan karena bawahan lebih sering mengamati perilaku pimpinan dan bukan sebaliknya. Selanjutnya, pimpinan sering memunculkan ekspresi yang lebih jelas daripada bawahannya karena ketiadaan konsekuensi (Visser, 2013). Karyawan dari budaya kolektif cenderung mencontoh perilaku pemimpinnya daripada budaya individual (Lubis, 2016; Triandis, 2002). Hal-hal yang paling sering diamati dan digunjingkan karyawan terhadap pemimpinnya adalah perilaku melanggar norma. Contoh perilaku melanggar norma antara lain mempunyai hubungan tidak resmi di luar perkawinan, berperilaku tidak adil, korupsi, dan sebagainya. Perilaku melanggar norma tersebut mencerminkan emosi buruk / kesedihan. Penelitian Visser (2013), menemukan bahwa pimpinan yang mempunyai emosi negatif cenderung memperburuk kinerja bawahannya dan emosi positif pimpinan akan mendukung munculnya kreativitas karyawan.

Pada budaya individualis, ketergantungan karyawan pada pimpinan cenderung lebih rendah daripada budaya kolektif (Lubis, 2016; Triandis, 2002). Ketika pola komunikasi pemimpinnya dianggap buruk, maka karyawan dari budaya individualis cenderung untuk berperilaku asertif (menyatakan pendapat secara jujur tanpa rasa bermusuhan). Dampaknya bila karyawan menyatakan tidak setuju dan pola komunikasi pimpinan tidak berubah (situasi organisasi dipersepsikan tidak sehat), maka karyawan cenderung memilih keluar dari organisasi (Busine et al., n.d.).

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesetiaan karyawan pada organisasi yang buruk**

Arus komunikasi yang buruk dan berkepanjangan antara atasan dan bawahan menyebabkan karyawan menderita, dan mungkin saja berujung pada terganggunya kesehatan mentalnya. Situasi seperti itu lazim terjadi pada organisasi yang dikelola dengan buruk. Bila situasi itu telah berjalan lama, maka hal itu menunjukkan bahwa tidak ada warga organisasi yang berani / peduli untuk membenahi pola komunikasi yang buruk tersebut. Kalau pun ada pembendahan (rotasi kerja) maka pihak yang dibenahi justru karyawannya, bukan pimpinan. Pada proses pembenahan tersebut, maka hanya karyawan dengan karakteristik tertentu yang bisa dipasangkan dengan pimpinan dengan pola komunikasi yang buruk. Karakteristik tertentu tersebut merujuk pada faktor-faktor yang mempengaruhi kesetiaan karyawan pada organisasi yang buruk.

Faktor pertama, karyawan tidak mempunyai energi lagi untuk mencari pekerjaan baru (Abbajay, 2018). Pada umumnya mereka adalah karyawan yang berusia lebih dari 50 tahun (Busine, et al., n.d.). Mencari pekerjaan baru memang sangat melelahkan karena harus mencuri-curi waktu untuk membaca iklan pekerjaan dan juga mewaspadaai tingginya persaingan. Selain itu, muncul kecemasan bahwa pekerjaan baru ternyata gajinya lebih rendah daripada gaji dari pekerjaan lama.

Faktor kedua, karyawan memang senang dengan tugas-tugasnya, bersua dengan rekan-rekan kerjanya, dan proses bepergian antara rumah ke tempat kerja. Orang yang senang dengan tugas-tugasnya meskipun keadaan organisasi buruk adalah karyawan yang mempunyai motivasi internal tinggi. Karyawan seperti itu cenderung tidak mempersoalkan gaji, karena menyelesaikan tugas adalah kesenangannya. Karyawan juga akan setia pada

organisasi yang buruk karena di tempat kerja ia akan berjumpa dengan rekan kerja yang senasib. Orang-orang yang sama nasibnya cenderung saling menolong sehingga ikatan pertemanan menjadi solid (Mahmudah, 2013). Selanjutnya karyawan juga setia pada organisasi karena ia memang senang dengan proses bepergian ke tempat kerja. Bagi karyawan seperti itu, jadwal rutin untuk bepergian ke kantor akan memberinya rasa aman. Karyawan merasa tidak keberatan untuk sering bepergian (*commute*), bila ia yakin akan mendapatkan kompensasi yakni gaji yang rutin (Stutzer & Frey, 2004).

Faktor ketiga, karyawan setia pada organisasi yang buruk karena ia membutuhkan gaji yang diperoleh secara rutin dan juga fasilitas lainnya dari organisasi tersebut. Penerimaan uang secara rutin, meskipun sedikit, memberikan rasa aman. Menerima gaji secara rutin berarti statusnya adalah karyawan, bukan pengangguran. Ketika angka pengangguran tinggi dan ketersediaan pekerjaan sedikit, maka tetap bekerja pada organisasi yang dikelola dengan buruk adalah pilihan yang paling bagus, daripada menganggur sama sekali (Abbajay, 2018).

Faktor keempat, karyawan tetap bertahan dalam organisasi dengan pimpinan yang pola komunikasinya buruk adalah karena pertimbangan untung rugi. Artinya, karyawan merasa sudah melakukan investasi terlalu banyak dalam organisasi. Apalagi bila investasi itu kemudian diiringi dengan gaji yang sangat tinggi. Bila ia keluar maka hilang pula investasi tersebut, termasuk gaji yang tinggi. Contoh investasi dalam hal ini adalah ia sudah mempunyai sertifikasi untuk kemampuan tertentu dan kemampuan tersebut sangat dibutuhkan di organisasi tersebut. Organisasi lainnya jarang / tidak ada yang membutuhkan karyawan dengan sertifikasi tersebut. Bila ia melamar bekerja pada organisasi baru, maka sertifikasi tersebut tidak dibutuhkan lagi dan ia harus memulai lagi menjadi karyawan dengan kemampuan rendah, termasuk standar gaji yang juga rendah (Abbajay, 2018).

Faktor kelima, karyawan tetap bertahan pada organisasi yang dikelola dengan pola komunikasi buruk karena ia mempunyai harapan tinggi bahwa pimpinannya akan berubah menjadi lebih baik (Abbajay, 2018). Pertanyaannya adalah apakah harapan tersebut realistis. Hal ini karena bawahan mengharapkan ada perubahan perilaku berkomunikasi pada atasannya, padahal mengubah perilaku / kebiasaan adalah sulit. Selain itu, pimpinan cenderung lebih bebas berperilaku daripada karyawan, karena ketiadaan konsekuensi (Visser, 2013). Kecenderungan seseorang untuk berharap yang tidak realistis sehingga sering gagal, akan mengarah pada fenomena *learned helplessness* (rasa tidak berdaya yang merupakan hasil dari belajar). Orang yang sering menemui kegagalan akan menjadi percaya bahwa ia memang ditakdirkan untuk menjadi pecundang. Situasi ini mungkin saja akan berakhir pada depresi / kesehatan mental yang terganggu.

Meskipun demikian, harapan karyawan tentang perubahan pola komunikasi pimpinan mungkin saja terjadi, bila karyawan mengadu pada pimpinan tertinggi organisasi (Scott, 2006). Adanya aduan karyawan tersebut dan bila pimpinan tertinggi memahami aduan tersebut, maka pimpinan level menengah mungkin saja akan bersedia mengubah perilaku komunikasinya menjadi lebih baik atau justru leuar dari organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian tentang hubungan antara pimpinan dan karyawan, bahwa dua dari tiga karyawan mengharapkan pimpinannya keluar sebab pimpinan tersebut dianggap sebagai sumber masalah dalam organisasi (Harsono, 2010).

Faktor keenam, karyawan tetap bekerja pada organisasi yang dikelola dengan pola komunikasi buruk adalah karena ia bisa menjadi parasit. Organisasi yang pimpinannya berkomunikasi dengan cara yang buruk dan hal itu berlangsung lama, maka berarti sistem manajemen organisasi (administrasi) juga buruk. Karyawan yang licik cenderung mempertahankan statusnya di organisasi tersebut dan hidup sebagai parasit. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang melibatkan 132 negara, termasuk Indonesia, bahwa

84% kasus penipuan terburuk dilakukan oleh karyawannya sendiri. Hampir 50% pelakunya adalah karyawan yang lama kerjanya lebih dari 5 tahun (Harsono, 2010).

### 3. Organisasi pada masa depan dan ketrampilan yang harus disiapkan SDM

Pada tahap analisis ketiga, pertanyaan yang akan dijawab adalah “Apa yang bisa dilakukan karyawan ketika organisasi masa depan sudah berubah pengelolaannya namun gaya komunikasi pimpinan masih tetap buruk? Usaha-usaha apa saja yang bisa dilakukan oleh sekolah dan perguruan tinggi untuk mempersiapkan SDM dalam menghadapi organisasi masa depan?”.

Pada masa depan, organisasi akan berubah menjadi lebih kecil bahkan bisa dikendalikan di rumah saja, lebih datar dalam struktur organisasinya, bahan produk harus bersertifikat pro-lingkungan hidup, dan produknya bisa dikirim ke seluruh dunia dengan mudah, murah dan cepat. Selain itu, karakteristik karyawan akan lebih bervariasi dalam hal etnis, bahasa, gender, dan agama (Riggio, 2003). Oleh karena itu karyawan yang setia pada organisasi meskipun pemimpinnya mempunyai pola komunikasi buruk, perlu memiliki ketrampilan-ketrampilan tertentu (Abbajay, 2018).

Ketrampilan pertama, pola komunikasi karyawan perlu diubah dari pemberian masukan menjadi pemberian persyaratan (*make request*). Bila pimpinan memberi instruksi, maka karyawan bersedia melakukan instruksi tersebut namun dengan berbagai persyaratan. Pimpinan menjadi tidak bisa sewenang-wenang memerintahkan suatu tugas. Kedua, karyawan hendaknya membangun dukungan sosial yang kokoh dengan karyawan setia lainnya. Dukungan sosial ini akan menyehatkan mental. Ketiga, usaha-usaha menyehatkan fisik juga sangat penting. Oleh karena itu karyawan dianjurkan untuk sering berolah raga dan jumlah jam tidur hendaknya memadai. Keempat, karyawan bisa menjelajah kemungkinan untuk rotasi ke divisi lainnya yang mana pemimpinnya mempunyai pola komunikasi yang lebih baik. Kelima, karyawan melanjutkan pendidikannya sehingga pengetahuan dan relasi sosialnya semakin luas dan sertifikat kerjanya juga bertambah banyak. Hal ini penting bila situasi kerja bertambah genting maka karyawan bisa langsung ke luar dari organisasinya.

Perguruan tinggi sebagai pihak penyedia SDM hendaknya juga mempersiapkan diri terhadap perubahan organisasi pada era 4.0. Para mahasiswa hendaknya dibekali dengan ketrampilan penting seperti bekerjasama dengan kelompok, berkolaborasi, memupuk rasa saling percaya di tempat kerja, dan kemampuan mengambil keputusan (Busine et al., n.d.). Akar dari semua ketrampilan itu adalah kepiawaian dalam berkomunikasi. Oleh karena itu, para mahasiswa harus dibekali dengan mata kuliah komunikasi.

## DISKUSI

Kajian ini ingin menjawab pertanyaan tentang bagaimana strategi karyawan untuk mempertahankan status kesehatan mentalnya agar tetap sehat, ketika ia berada dalam organisasi dengan atasan yang cara berkomunikasi sangat buruk. Pilihan yang paling mudah dan kategorinya impulsif adalah keluar dari organisasi. Hal ini karena jarang ada karyawan apalagi yang masih muda usianya, belum berkeluarga, dan berkemampuan tinggi-mempunyai kesabaran yang tinggi berhadapan dengan manajer yang pola komunikasinya buruk. Bila karyawan memutuskan untuk tetap setia pada organisasi buruk tersebut, maka mereka harus mempunyai strategi jitu untuk memelihara kesehatan mentalnya. Strategi tersebut adalah memperkuat kemampuan dan ketrampilannya.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Abbajay, M. (2018). What to do when you have a bad boss. *Harvard Business Review*. September 07. Retrieved from <https://hbr.org/2018/09/what-to-do-when-you-have-a-bad-boss>
- Abbasi, S.M.; Hollman, K.W. & Hayes, R.D. (2006). Bad bosses and how not to be one. *The Information Management Journal*. January / February, 52-56.
- Busine, M., Chuensuksawadi, S., Till, I. & Wong, A. (n.d.). The new reality of mid-level leadership: A closer look at middle managers in South East Asia. *Executive Summary*. Development Dimensions International, Inc., MMXL. Retrieved from [www.dddworld.com](http://www.dddworld.com).
- Coates, G.T. (2009). *Notes on communication: A few thoughts about the way we interact with the people we meet*. Free e-book from [www.wanterfall.com](http://www.wanterfall.com)
- Harsono, A. (2010). Paradigma 'kepemimpinan ketua' dan kelemahannya. *Makara, Sosial Humaniora*. 14(1), Juli, 56-54.
- Juliatmojo, T. & Ariwibowo, E. (2013). Pembelajaran sandi morse dan sandi semaphore dalam bentuk simulasi berbasis multimedia. *Jurnal Sarjana Teknik Informatika*. 1(1), Juni, 129-139.
- Kemkes RI (2018). *Hasil utama Riskesdas 2018*. Jakarta: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Khurgin, A. (2016). *Good manager, bad manager: New research on the modern management deficit and how to train you way out of it*. Grovo. <http://a1.grovo.com/asset/whitepapers/good-managers-bad-managers.pdf>
- Kopaneva, I.M. (2013). Employee constructions of organizational mission and vision. *Dissertation for a Doctor of Philosophy*, Washington State University.
- Kurniawan, Y. & Sulistyarini, I. (2016). Komunitas SEHATI (Sehat Jiwa dan Hati) sebagai intervensi kesehatan mental berbasis masyarakat. *INSAN. Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental*. 1(2), 112-124, doi: 10.20473/JPKM.v1i22016.112-124
- Kuroda, S. & Yamamoto, I. (2016). Good boss, bad boss, worker's mental health and productivity: Evidence from Japan. *RIETI Discussion Paper Series 16-E-101*. Retrieved from: <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/16e101.pdf>
- Lepenioti, K., Bousdekis, A., Apostolou, D. & Mentzas, G. (2019). Predictive analytic: A survey of approaches and methods. In W. Abramowicz & A. Paschke (Eds.). *BIS 2018 Workshops*. LNBIP 339, Berlin, Germany, July 18-20, pp.449-460. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-04849-5\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-030-04849-5_39)
- Lubis, M. (2016). *Manusia Indonesia: Sebuah pertanggungjawaban*. Cetakan ke-5. Jakarta: Yayasan Pusat Obor Indonesia.
- Mahmudah, S. (2013). Model yang efektif untuk memprediksi perilaku prososial mahasiswa. *Disertasi*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

- Mesko, N. & Bereczkei, T. (2004). Hairstyle as an adaptive means of displaying phenotypic quality. *Human Nature*. 15(3), 251-270.
- Rani, K.U. (2016). Communication barriers. *Veda's Journal of English Language and Literature*. 3(2), Special Issue, 74-76.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to industrial / organizational psychology*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Roth, S. (2016). The middle management – new awareness needed in the current information society?. EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 14, European Institute for knowledge & Value Management (EIKV), Rameldange.
- Scott, G.G. (2006). *A survival guide for working with bad bosses: Dealing with bullies, idiots, back-stabbers, and other managers from hell*. New York: Amacom, American Management Association.
- Shinta, A. & Daihani, D.U. (2019). Memperkuat ketahanan nasional bidang lingkungan melalui pengelolaan sampah yang ramah lingkungan. Dalam A. Shinta (Ed.). *Memuliakan sampah: Konsep dan aplikasinya di dunia pendidikan dan di masyarakat*. Yogyakarta: Deepublish. Hal. 66-80.
- Shinta, A., Widiatoro, W. & Yosef, L.G. (2015). Belajar menjadi pemimpin baik dalam organisasi dengan kepemimpinan buruk. *Prosiding*. Seminar Nasional Psikologi dan Kemanusiaan: Perkembangan Manusia dan Kesejahteraan Psikologi. Program Studi Magister Psikologi DPPS Universitas Muhammadiyah Malang. 13-14 Januari 2015. <http://mpsi.umm.ac.id/files/file/37-45%20Arundati.pdf>
- Stutzer, A. & Frey, B.S. (2004). Stress that dosen't pay: The commuting paradox. *Discussion Paper No. 1278*, August. Bonn, Germany: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor.
- Todorovi , T.; uden, A.P.; Košak, K. & Toporiši , T. (2017). Language of dressing as a communication system and its functions – Roman Jakobson's Linguistic Method. 125 *FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe*. 25, 5(125): 125-33. DOI: 10.5604/01.3001.0010.4620.
- Triandis, H.C. (2002) Motivation to work in cross-cultural perspective. In J.M. Brett & F. Drascow (Eds.) *The psychology of work: Theoretically based on empirical research*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. pp. 101-118.
- Ugwuzor, M. (2017). Survivor behavior management and organizational survival. *IRACST – International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM)*. 6(6), Nov.-Dec., 22-30.
- Vertica (2017). *From hindsight to insight to foresight extend analytical capabilities with vertica*. Retrieved on March 6, 2019 from: [https://www.vertica.com/wp-content/uploads/2017/01/Hindsight\\_Insight\\_Foresight-Whitepaper.pdf](https://www.vertica.com/wp-content/uploads/2017/01/Hindsight_Insight_Foresight-Whitepaper.pdf)
- Visser, V. (2013). *Leader affect and leadership effectiveness: How leader affective displays influence follower outcomes*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management – ERIM.