

## **Disonansi Kepemimpinan dan Dampaknya Terhadap Ketidaknyamanan Kerja Pegawai pada Organisasi Pemerintah Sektor Publik**

### ***Leadership Dissonance and Its Impact on Employee Work Inconvenience in Public Sector Government Organizations***

**Milawaty**

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan  
Lembaga Administasi Negara  
Jalan Raya Baruga No. 48 Antang, Makassar, Sulawesi Selatan  
Email: [mylaffayza@ymail.com](mailto:mylaffayza@ymail.com)

Naskah diterima tanggal 14 Juni 2022. Naskah direvisi tanggal 28 Juni 2022.  
Naskah disetujui tanggal 28 Juni 2022.

#### **Abstrak**

Artikel ini memberikan gambaran dan analisis terkait disonansi kepemimpinan terhadap ketidaknyamanan kerja pegawai pada organisasi pemerintah sektor publik, serta upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi kadar disonansi pada pimpinan. Metode penulisan yang digunakan adalah metode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Penulis menggunakan metode ini karena protokol riset metode PRISMA yang detail dan lengkap yang memungkinkan terhindar dari bias subjektif untuk melakukan kajian literatur tanpa melakukan kajian lapangan langsung. Hasil penelusuran berbagai literature menemukan emosi yang dirasakan orang ketika mereka bekerja akan secara langsung mencerminkan kualitas yang sesungguhnya dari kehidupan kerjanya. Pemimpin yang disonan dapat disandingkan dengan individu dengan kepribadian “tipe A” dan kepribadian neurotic. Tipe pemimpin seperti inilah yang membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman karena sikap, perilaku dan keputusan pimpinan yang seringkali menyebarkan emosi negatif. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan untuk mereduksi disonansi adalah; mengubah sikap atau perilaku melalui mindfulness, hope, dan compassion; menjalankan filosofi teras; dan menerapkan teknik Johari’s Window.

**Kata kunci:** kepemimpinan; disonansi kepemimpinan; kinerja sektor publik.

#### **Abstract**

*This paper reviews leadership dissonance and its impact on employee job discomfort in public sector government organizations. The aim is to provide an overview and analysis related to leadership dissonance towards employee work discomfort in public sector government organizations, as well as the efforts that can be made to reduce the level of dissonance in the leadership. The writing method used is the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) method. The author uses this method because the research protocol of the PRISMA method is detailed and complete which allows*

avoiding subjective bias to conduct a literature review without conducting a direct field study. The results of a search of various literatures found that the emotions that people feel when they work will directly reflect the true quality of their work life. Dissonant leaders can be compared to individuals with “type A” and neurotic personalities. This type of leader makes the work atmosphere uncomfortable because the attitudes, behaviors and decisions of the leadership often spread negative emotions. Some actions that can be taken to reduce dissonance are; (1) changing attitudes or behavior through mindfulness, hope, and compassion, (2) implementing the core philosophy, and (3) applying the Johari's Window technique.

**Keywords:** leadership; leadership dissonance; public sector performance.

## PENDAHULUAN

Apa yang membuat orang mau mengikuti seorang pemimpin? Mengapa ada yang enggan mematuhi seorang pemimpin, sementara ia dengan penuh semangat mau mengikuti pemimpin yang lain sampai ujung dunia? Pertanyaan yang dilontarkan dalam *The 21 Indispensable Qualities of a Leader* (dalam [Maxwell, 2017](#)) dan [Getol \(2018\)](#) menggambarkan bahwa bukti kepemimpinan dapat ditemukan dalam diri para pengikut, dan itu ditentukan dari kemampuan persuasifnya. Kemampuan persuasi juga diakui dan dikemukakan Jason Nazar, seorang pemimpin bisnis dan kontributor media forbes.com (dalam [Suryanto, 2020](#)) yang menyebutkan bahwa orang-orang yang berpengaruh besar, tokoh politik aktivis sosial, pemimpin bisnis, dan para pembicara publik, mereka semua memiliki kemampuan istimewa dalam hal persuasi.

Pemimpin, meminjam pendapat [Progoharbowo \(2010\)](#) dan [Goleman, dkk \(2004\)](#), dapat dikategorikan menjadi dua jenis dipandang dari sudut kecerdasan emosi. Yang pertama adalah pemimpin resonan dan, kedua, pemimpin disonan. Menurut Progoharbowo, pemimpin resonan adalah pemimpin yang sikap, perilaku dan keputusannya menyebarkan emosi positif. Menjadi pemimpin yang resonan berarti pemimpin yang mampu berempati, mengelola emosinya, dan memahami emosi karyawan. Dia mampu menyelaraskan diri di lingkungannya dan membuat orang-orang merasakan tingkat kenyamanan yang saling menguntungkan. Mereka saling membagi ide dan saling belajar satu sama lain, membuat keputusan bersama, dan menyelesaikan tugas.

Menjadi pemimpin yang resonan berarti menjadi pemimpin yang ramah, peduli, bahkan “terjun” langsung di tengah-tengah pekerjaan pegawainya, dapat memberi kesan tersendiri. Sebuah kesan yang menyiratkan sebuah makna bahwa sebenarnya pemimpin dan bawahan bisa dekat dan saling berbagi serta bertugas saling bertukar informasi ([Duha, 2020](#)).

Disebut resonan karena seperti memberikan nada yang bersifat harmoni, nyaman, dan menyejukkan. Ini sejalan dengan yang diungkapkan [Goleman, dkk \(2004\)](#) yang menyatakan bahwa jika pemimpin menggerakkan emosi secara positif, ia akan memancing keluar sisi terbaik setiap orang (*resonance*). Tawa merupakan barometer langsung terhadap resonansi di tempat kerja. Pemimpin ini, Menurut [Wiseman \(2021\)](#) menggunakan kecerdasan mereka sebagai sebuah alat. Mereka mengaplikasikan kecerdasan mereka untuk memperkuat kecerdasan dan kemampuan orang-orang di sekitar mereka. Orang-orang menjadi lebih pintar dan lebih baik dengan hadirnya mereka. Ide-ide bertumbuh, tantangan-tantangan teratasi, permasalahan-permasalahan terselesaikan.

Kategori kedua adalah pemimpin yang disonan. Pemimpin yang disonan adalah pemimpin yang sikap, perilaku dan keputusannya menyebarkan emosi negatif. Disebut disonan karena seperti memberikan nada sumbang yang tidak nyaman. Bahkan, papar [Goleman, dkk \(2004\)](#), kepemimpinan yang disonan menghasilkan kelompok yang secara emosi merasa sumbang, yang orang-orangnya selalu merasa tidak selaras atau tidak seimbang. Maraknya kemarahan, ketakutan, apatis, atau bahkan keheningan yang mencekam menandakan disonansi. Bahkan disonansi dapat menjadi racun dari lingkungan tempat kerja yang di bawa pulang ke rumah sehingga mampu menimbulkan stres.

Resonansi dan disonansi kepemimpinan dapat dilihat pada kasus berikut ([Wiseman, 2021](#)): selama musim panas tahun 1994, Derek Jones bergabung dengan Angkatan Laut Amerika. Dia diakui para perwira sebagai salah satu pelaut paling pandai dan pekerja keras di kapal. Hingga suatu saat, Fredricks, seorang *Commanding Officer* atau CO menjadi pimpinan Derek. Dia memiliki pengetahuan ulung mengenai tata cara pengoperasian kapal-kapal, yang dia pamerkan ke para pelautnya.

Dalam persiapan latihan peluncuran peluru kendali kapal pertama, kelompok Derek yang ditugaskan memastikan sistem kapal mampu beroperasi 100 persen menyadari bahwa kapal kehilangan bagian penting. Mereka akhirnya berinisiatif mengamankan, memperbaiki system dan mengembalikannya ke operasi penuh. Fredricks yang mengetahui hal tersebut marah dan Derek menjadi sasaran kemarahan dan pengawasan tinggi Fredricks. Fredricks secara terus menerus menghina usaha-usaha Derek dan timnya. Pada akhirnya, penampilan Derek tidak hanya buruk dalam evolusi latihan, dia pun gagal di hampir setiap skenario. Derek tidak dapat berpikir teratur dan berusaha keras untuk tampil. Kegagalannya begitu

kelas sehingga dalam waktu beberapa minggu saja, Fredricks mencopot posisi Derek. Setelah itu penampilan Derek di kapal sangat mengalami penurunan.

Tiga bulan kemudian, kapal mendapatkan seorang CO baru, Abbot. Berbeda dengan Fredricks, Abbot memiliki rasa percaya terhadap para pelautnya sama seperti ia percaya kemampuan dirinya sendiri. Abbot mempercayakan salah satu latihan peluncuran misil ulang kepada Derek dan Timnya. Selama minggu-minggu berikutnya, tim milik Derek tanpa cela mengoperasikan sistem dalam tiap skenario, memberikan solusi-solusi yang tepat, dan meraih nilai tertinggi pelatihan. Derek terus berkembang. Dia tidak lagi merasa sedang diuji melainkan sedang belajar dan bekerja bersama sang CO dalam sebuah tantangan. Bertahun-tahun kemudian Derek berhasil meraih kesuksesan sebagai seorang perwira pemimpin (CO).

Pengalaman Angkatan Laut Derek menggambarkan bahwa peralihan dalam kepemimpinan bisa sering berimbas dalam perubahan dalam kemampuan. Derek tertegun dengan rasa takut di bawah seorang pemimpin, tetapi cerdas dan mumpuni di bawah seorang pemimpin lainnya. Beberapa pemimpin membuat orang-orang di sekitar menjadi lebih baik, lebih cerdas, dan lebih nyaman. Sementara, beberapa pemimpin menguras kecerdasan dan kemampuan orang-orang di sekitar mereka. Di sekitar pemimpin-pemimpin ini, pemimpin yang disonan ini, kecerdasan mengalir hanya searah: dari mereka ke orang-orang lain ([Wiseman, 2021](#)).

Lebih mudahnya, pemimpin yang disonan dapat disandingkan dengan Dementor, salah satu tokoh antagonis di Harry Potter. Dementor digambarkan sebagai makhluk yang bertudung mengerikan karena tidak memiliki mata dengan tangan hijau menyeramkan. Dementor mengambil semua kebahagiaan dan kesenangan orang lain dan hanya menyisakan kesedihan dan ketakutan orang itu. Seperti itu pulalah pemimpin yang disonan. Dalam [Anindyajati \(2018\)](#), pemimpin disonan dapat bervariasi, mulai dari atasan yang senang memermalukan bawahan, tirani yang kejam, hingga pemimpin sosiopat yang manipulatif. Beberapa justru tampil “halus”. Mereka mampu tampil memesona dengan balutan keanggunan, keluwesan dalam berinteraksi, dan karisma guna mengecoh serta memanipulasi orang lain. Namun di balik topengnya, mereka *heartless*, minim empati terhadap perasaan dan kondisi orang lain. Hanya pencapaian dirinya lah yang menjadi orientasi dalam hidupnya, tidak ada ruang untuk orang lain. Menurut [Anindyajati \(2018\)](#), kehadiran pemimpin yang disonan membuat suasana kerja seperti mimpi buruk, penuh dengan kekacauan, namun ia sendiri tidak menyadari atau tidak peduli seberapa besar kekacauan yang ditimbulkannya.

Pemimpin yang disonan akan mempengaruhi peta kepercayaan, bukan hanya pada publik tapi juga pada orang-orang yang ada di organisasi tersebut. Banyak pemimpin yang tidak menyadari bahwa kepercayaan publik kepada dirinya digerus dan dikikis secara perlahan dengan lemparan kata dan istilah tertentu dalam aktivitas komunikasi sehari-hari. Ketika seorang kepala instansi diam-diam diberi gelar “Si Beruk” oleh bawahannya, dan gelar itu diulang-ulang dalam percakapan informal, ia sebenarnya sedang menghadapi proses degradasi kepercayaan yang akan berimbas kepada kinerja karyawan secara keseluruhan. Gelar buruk itu dapat dipastikan muncul dari pikiran satu orang saja, yang merasa benci, tapi kemudian menyebar ke karyawan lain dan diterima karena dapat mengakomodasi pikiran dan perasaan mereka ([Chatra, 2018](#)).

Penelitian (dalam [Goleman, dkk, 2004](#)) menemukan bahwa disonansi seperti itu sangat banyak terjadi di tempat kerja. Semakin besar keterampilan seorang pemimpin dalam menularkan emosinya, akan semakin kuat penyebaran emosinya. Dari sisi kecerdasan emosional, pemimpin yang disonan belum atau tidak memahami dan mengembangkan kecerdasan emosional (EI) – yaitu, empat domain yang meliputi kompetensi yang berkaitan dengan kesadaran diri (*self-awareness*), pengelolaan diri (*self-management*), kesadaran sosial (*social awareness*), dan manajemen hubungan (*relationship management*). Mereka mengelola emosi diri buruk dan tidak memunculkan talenta terbaik orang lain. Pemimpin yang memancarkan negativitas, yang mudah marah, cepat tersinggung, menguasai, dingin, akan menjauhkan orang. Penelitian telah membuktikannya: pemimpin yang optimis dan antusias akan lebih mudah mempertahankan orang-orangnya, dibandingkan para pemimpin yang cenderung memiliki suasana hati yang negatif. Bagaimana cara pemimpin mengelola suasana hatinya sendiri dan mempengaruhi suasana hati setiap orang lain bukan lagi menjadi soal pribadi, tetapi merupakan faktor yang menentukan jalannya bisnis. Ke mana pun mereka pergi di dalam sebuah organisasi, warisan yang ditinggalkannya merupakan jejak cerita demotivasi dan apati, kemarahan dan dendam. Kelompok dipenuhi dengan stres kolektif, kehilangan keseimbangan, dan akibatnya berkinerja buruk ([Goleman, dkk, 2004](#)). Secara jangka panjang kenyamanan kerja akan hilang, karena sebagaimana dituturkan [Duha \(2020\)](#) salah satu faktor pendukung kenyamanan bekerja adalah lingkungan kerja.

Berdasarkan berbagai pandangan di atas, penulis tertarik untuk mengulas lebih jauh terkait disonansi kepemimpinan dan dampaknya terhadap ketidaknyamanan kerja pegawai pada organisasi pemerintah sektor publik. Organisasi pemerintah sektor publik menjadi hal

yang menarik karena era saat ini menuntut organisasi pemerintah menjadi lebih *agile* dan berorientasi pelayanan, terlebih dengan hadirnya budaya birokrasi BerAKHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Berdasarkan berbagai pandangan di atas, tulisan ini mencoba untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemimpin yang disonan mampu menciptakan ketidaknyamanan kerja pegawai pada organisasi pemerintah sektor publik
2. Upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan untuk mengurangi kadar disonansi pada pimpinan?

Rumusan masalah di atas mencoba memberikan gambaran dan analisis terkait disonansi kepemimpinan terhadap ketidaknyamanan kerja pegawai pada organisasi pemerintah sektor publik, serta upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi kadar disonansi pada pimpinan. Tulisan ini diharapkan mampu menjadi referensi atau tambahan pengetahuan bukan hanya bagi pemimpin, namun juga calon pemimpin, pegawai pemerintah sektor publik, maupun pihak pemangku kepentingan lainnya terhadap disonansi kepemimpinan sehingga dapat menjadi bahan pengambilan keputusan di masa mendatang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Gaya Kepemimpinan yang Disonan

Sherwood dan Borrou (dalam [Maidin, 2017](#)) merumuskan disonan sebagai ketidakseimbangan dalam diri seseorang yang akan menyebabkan perubahan perilaku karena adanya perbedaan jumlah elemen kognitif yang seimbang dengan jumlah elemen kognitif yang tidak seimbang dan sama-sama pentingnya. Hal ini, menurut Notoadmodjo ([Maidin, 2017](#)) menimbulkan konflik pada diri individu.

[Goleman, dkk \(2004\)](#) mencatat dua tipe gaya pemimpin yang disonan. Yang pertama adalah gaya memerintah (*Coercive/Commanding*). Gaya ini disebut juga gaya intimidasi dengan motto “*do it because I say so*” karena sang pemimpin menuntut kepatuhan langsung pada perintahnya namun tidak mau repot-repot menjelaskan alasan dibaliknya. Organisasi yang seperti ini mengadopsi model kepemimpinan militer. Jika bawahannya tidak mengikuti perintahnya begitu saja, para pemimpin ini akan mengancam. Pemimpin jenis ini bukannya mendelegasikan kekuasaan namun justru ingin mengendalikan setiap situasi dengan ketat

dan memantaunya dengan teliti. Umpan balik kinerja akan berfokus pada kesalahan, bukan pada apa yang telah dilakukan bawahannya dengan baik.

Gaya memerintah ini akan sangat efektif apabila digunakan pada saat tertentu, seperti pada saat organisasi dalam keadaan kritis sehingga dibutuhkan pengambilan keputusan yang cepat dan jelas, sehingga tidak dibutuhkan banyak orang untuk memberikan pendapat. Di samping itu gaya memerintah juga efektif apabila organisasi membutuhkan perubahan arah dengan cepat dan suatu tindakan untuk mengembalikan organisasi kembali “*on the track*”, organisasi memiliki budaya atau kebiasaan buruk yang telah mengakar sehingga perlu dibenahi secara radikal”, dan gaya memerintah ini akan sangat efektif apabila digunakan pada pegawai yang bermasalah. Meski demikian, menurut [Goleman \(2004\)](#), Yang paling penting agar dapat menerapkan gaya memerintah dengan terampil adalah pengendalian emosi diri. Ini berarti, gaya ini hanya boleh digunakan dengan sangat hati-hati, ditujukan pada situasi dimana memang hanya gaya ini yang harus dilakukan.

Gaya pemimpin disonan yang kedua adalah gaya penentu kecepatan (*pacesetting*). Gaya kepemimpinan ini menuntut kesempurnaan. Ia akan menetapkan standar yang sangat tinggi dan mencontohkan kepada anggotanya bagaimana ia bisa melakukannya dengan baik dan meminta semuanya untuk melakukan hal yang sama. Saat seseorang tak mampu mencapai standar, maka ia akan mungkin digantikan oleh orang baru. Pemimpin tipe ini akan senang hati mengambil alih tugas anggotanya yang tak sesuai sehingga rasa percaya dalam kelompok akan sangat rendah karena ia merasa hanya dia yang mampu mengerjakannya. Pemimpin dengan gaya ini sering kali tidak memberi garis petunjuk yang jelas dan selalu mengharapkan orang-orang sudah tahu apa yang harus dilakukan. Pada akhirnya pengikutnya akan menerka apa yang diinginkan oleh pemimpinnya, sedangkan mereka tidak diberikan celah untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan cara mereka sendiri.

Gaya penentu kecepatan akan sangat efektif apabila digunakan pada saat organisasi ingin mendapatkan hasil yang berkualitas tinggi dengan waktu yang cepat. Gaya kepemimpinan ini akan berhasil apabila para pegawai memiliki motivasi diri yang tinggi, sangat kompeten di bidangnya dan tidak membutuhkan banyak arahan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut [Goleman \(2004\)](#) gaya ini hanya digunakan sesekali saja dan terbatas pada situasi di mana gaya ini betul-betul bisa berhasil baik. Jika diterapkan dengan buruk, berlebihan atau pada situasi yang tidak tepat, gaya penentu kecepatan ini bisa membuat

pegawai merasa didorong terlalu keras oleh tuntutan yang terus menerus dari pemimpin. Akibatnya, ketika pegawai melihat bahwa pemimpinnya mendorong mereka terlalu keras, moral kerja mereka bisa turun. Lebih dari itu, penentu kecepatan bisa begitu terfokus pada tujuan sehingga ia bisa tampak tidak peduli pada orang-orang yang sebenarnya ia andalkan untuk mencapai tujuan tersebut.

### **Penyebab Munculnya Kepemimpinan Disonan**

[Assa \(2018\)](#) memaparkan tiga hal penyebab disonansi, yaitu, pertama, tekanan kekuasaan (*power stres*). Tekanan kekuasaan sering kali ditemukan pada mereka yang memiliki posisi tertentu dan harus bertanggung jawab kepada mereka yang memiliki pengaruh (atau kekuasaan) kepada orang lain. Yang kedua, rutinitas defensif, adalah suatu mekanisme untuk mengatasi berbagai macam masalah yang berfungsi untuk melindungi atau mengalihkan diri kita dari ketidaknyamanan kondisi emosional kita saat itu. Misalnya beberapa orang akan mencoba mengatasi masalah dengan bereaksi secara berlebihan atau mereka secara membabi buta mengambil risiko agar merasa kuat kembali. Ada juga yang menjadi terbiasa bersikap sinis, mencari berbagai alasan dan menyalahkan orang lain atas semua masalah yang mereka anggap terlalu sulit untuk dihadapi.

Senada dengan hal tersebut, Robert (dalam [Maidin, 2017](#)) dalam teori fungsinya menyatakan bahwa seseorang berperilaku sebagai bentuk *defence mechanism* atau sebagai pertahanan diri menghadapi lingkungannya. Seseorang dapat bertindak positif terhadap obyek demi pemenuhan kebutuhannya. Sebaliknya, jika pola obyek tidak dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan berperilaku negatif. Perilaku mempunyai fungsi untuk menghadapi dunia luar individu, dan senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungannya menurut kebutuhannya. Oleh sebab itu, dalam kehidupan manusia, perilaku itu tampak terus menerus mengalami perubahan secara relative.

Ketiga, adalah organisasi menciptakan “monster” mereka sendiri. Organisasi sering kali mendorong kita untuk tetap menjadi tidak mengetahui dan terpuruk dalam "siklus pengorbanan" dan disonansi. Hal ini terjadi karena beberapa sebab, pertama banyak organisasi terlalu mengagungkan pencapaian hasil dan menolerir kehadiran disonansi jika hasil jangka pendeknya tercapai dan ini berlangsung terus menerus hingga masalah yang lebih besar muncul. Kedua, sulit atau bahkan tidak mungkin bagi pemimpin untuk menangkap pesan bahwa mereka menciptakan lingkungan yang berbahaya dan harus berubah, karena tidak ada seorang pun yang memberi tahu mereka. Organisasi biasanya lebih

menghargai kesuksesan jangka pendek, dan formula yang paling efektif untuk mencapainya adalah menciptakan kesan angker dan menumbuhkan rasa takut untuk memotivasi bawahan

Selain ketiga faktor penyebab di atas, faktor lainnya adalah tuntutan akan perubahan. [Tari](https://tariagustini.wordpress.com) (dalam <https://tariagustini.wordpress.com>, 2009) menuturkan bahwa resonansi bukan hanya sulit dikembangkan, namun juga sulit untuk dipertahankan. Para pemimpin harus menyiapkan diri mereka tanpa henti. Pemimpin hidup di bawah tekanan konstan untuk tampil di perubahan zaman dengan tuntutan-tuntutan ambigu. Bagi para pemimpin, pilihan ‘sejernih kristal’ jarang mereka dapatkan, kadang mereka harus mengambil keputusan atas realitas yang ambigu. Perasaan ini menimbulkan krisis tersendiri dalam diri seorang pemimpin. Boyatis dan McKee menciptakan sebuah istilah untuk stres jenis ini: *power stres*. *deadline*, target, krisis, masalah dan tanggung jawab yang berat adalah tantangan sehari-hari pemimpin dewasa ini. Karena pemimpin selalu menjadi sorotan dan panutan, kondisi emosi yang labil ini akan menular. Saat inilah disonansi terjadi. Pemimpin yang disonan akan membiaskan malapetaka. Mereka menciptakan frustrasi, ketakutan, dan pesimisme. Mereka mendorong orang lain dengan cara yang salah, untuk alasan yang salah dan menuju arah yang salah. Mereka sering sekali tidak menyadari kerusakan yang telah mereka lakukan. Dengan kata lain, disonansi menjadi *default*, bahkan bagi pemimpin yang tadinya dapat menciptakan resonansi.

Bagi kebanyakan pemimpin, ketegangan konstan yang menyebabkan *sacrifices syndrome* sering kali tidak terdeteksi. Hanya saja, lama kelamaan mereka mudah merasa kelelahan. Perlahan tapi pasti terjadi penurunan motivasi kerja, kesehatan dan bahkan gairah hidup. Mereka berubah jadi pemarah, tidak sabar, sedih, atau bahkan frustrasi terus menerus. Mereka kehilangan sentuhan emosional dengan orang-orang terdekat. Mereka berubah menjadi pribadi yang sulit didekati, bertindak dengan cara yang tidak sehat atau bahkan koruptif, serta melupakan nilai-nilai yang dulu pernah mereka pegang teguh. Akhirnya, mereka menjadi orang yang sama sekali berbeda. Mereka tidak lagi pribadi yang mampu dikenali oleh koleganya, tidak juga oleh rekan kerjanya, pun tidak oleh keluarganya, dan bahkan tidak oleh dirinya sendiri.

### **Kenyamanan Kerja**

Menurut [Duha \(2020\)](#), ada banyak faktor yang dapat memberi kenyamanan bekerja bagi individu. Salah satunya adalah lingkungan kerja. Selain itu, ada beberapa ukuran kenyamanan kerja individu, diantaranya tidak ada keluhan, produktif, betah, mencintai

pekerjaannya, memiliki sikap rela berkorban dan pantang menceritakan keburukan dan hal-hal negatif tentang pekerjaannya, memiliki *passion* untuk memberi dorongan bagi rekan kerja dan junior yang sedang mengalami kesulitan dalam bekerja, memiliki ikatan emosional yang kuat dengan individu lainnya, dan memiliki rasa memiliki.

Dewasa ini stres menjadi masalah yang sering dibicarakan, terutama dalam lingkup perusahaan. Bahkan, Basri (2005 dalam [Siangdi, 2018](#)) mengemukakan bahwa Survei yang dilakukan pada pekerja Amerika Serikat mengemukakan bahwa 46 persen pekerja merasakan pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang penuh stres dan 34 persen pekerja berpikir serius untuk keluar dari pekerjaan mereka setahun sebelumnya karena stres di tempat kerja. Meminjam pendapat Zafir, Durrishah, & Mat (2007 dalam [Siangdi, 2018](#)), stres terjadi ketika tubuh tidak dapat menyesuaikan diri dengan stimulus baru yang berasal dari internal maupun eksternal. Stres juga merupakan hasil dari ketidakseimbangan tuntutan lingkungan dan kemampuan individu untuk beradaptasi.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penulisan yang digunakan adalah metode PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Penulis menggunakan metode ini karena protokol riset metode PRISMA yang detail dan lengkap yang memungkinkan terhindar dari bias subjektif untuk melakukan kajian literatur tanpa melakukan kajian lapangan langsung. Ada lima tahapan penting dalam pelaksanaan PRISMA, yakni 1) Mendefinisikan kriteria kelayakan, 2) mendefinisikan sumber informasi, 3) pemilihan literatur, 4) pengumpulan data, 5) pemilihan item data .

Dalam mendefinisikan kriteria kelayakan, artikel yang dijadikan rujukan adalah buku, hasil riset dan kajian yang ditulis baik dalam bahasa Inggris maupun bahasa Indonesia. Artikel-artikel tersebut memiliki substansi dalam pembahasan tentang disonansi kepemimpinan dan kenyamanan kerja yang relevan dengan penelitian ini.

Selanjutnya, dalam pendefinisian informasi, proses pencarian literatur dilakukan pada berbagai *database online* melalui *Google Scholar*, *Website Google*, dan *Books Google*. Kemudian, dalam tahap pemilihan literatur, penulis menentukan berdasarkan perpaduan kata kunci disonansi kepemimpinan, pemimpin yang disonan, disonansi dan resonansi kepemimpinan, dan kenyamanan kerja. Dalam tahap pengumpulan data, penulis melakukan pengumpulan secara manual melalui ekstraksi berdasarkan tipe artikel, nama

jurnal atau prosiding, tahun, topik, judul, kata kunci dan metode penelitian. Tahap kelima, pemilihan item data yang didapatkan dari artikel-artikel terpilih. Untuk memperdalam analisis, penulis menggunakan beberapa referensi dari buku-buku (*textbooks*) dan berita yang terkait dengan isu yang diangkat dalam penelitian ini.

## **HASIL DAN DISKUSI**

### **Hasil Penelitian**

#### **1. Kaitan Iklim Suasana Hati terhadap Kinerja Pegawai**

Para konsultan perusahaan sudah lama menduga adanya kaitan positif antara iklim suasana hati suatu unit bisnis dengan kinerja pekerja di dalamnya. Dalam semua aspek kehidupan sosial, fisiologi kita saling mengait, emosi kita otomatis bergeser ke emosi orang yang berada bersama kita. Ini berarti orang lain dapat mengubah fisiologi kita dan emosi kita. Hasil penelitian di dalam laboratorium percobaan dengan mengukur fisiologi tubuh, misalnya denyut jantung, dari dua orang ketika mereka sedang terlibat dalam percakapan yang menyenangkan. Ketika percakapan di mulai, masing-masing tubuh mereka beroperasi pada irama yang berbeda. Tetapi di akhir percakapan selama lima belas menit, profil fisiologis mereka menunjukkan kesamaan yang menakjubkan. Ini adalah fenomena yang disebut pencerminan (*mirroring*). Penyelarasan yang lebih cepat dan sangat kuat cepat justru terjadi pada saat terjadinya konflik. Dalam situasi konflik, kemarahan dan sakit hati saling menggema ([Goleman, dkk, 2004](#)).

[Goleman \(2004\)](#) juga menuliskan bahwa menurut penemuan baru tentang kepuasan kerja, emosi yang dirasakan orang ketika mereka bekerja akan secara langsung mencerminkan kualitas yang sesungguhnya dari kehidupan kerjanya. Persentase waktu di mana orang merasakan emosi positif di tempat kerja ternyata merupakan faktor yang paling kuat dalam menentukan kepuasan kerja, dan karenanya seberapa besar kemungkinan karyawan akan berhenti kerja. Pemimpin yang menyebarkan suasana hati yang buruk adalah pemimpin yang buruk untuk perusahaan dan mereka yang menularkan suasana hati yang baik akan membantu keberhasilan bisnis sehingga jika suasana hati baik orang merasa lebih optimis tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, meningkatkan kreativitas dan keterampilannya dalam mengambil keputusan, dan membuat orang menjadi suka membantu. Hal ini juga didukung oleh Asse (2018) yang membedakan kepemimpinan dengan kasih dan kepemimpinan dengan rasa takut. Kepemimpinan dengan rasa takut akan berujung pada

keputusan, ketakutan, ketidakbahagiaan, mencegah orang untuk melakukan yang terbaik, mengganggu kepercayaan diri, komitmen, antusiasme, imajinasi, dan motivasi.

Kajian *Yale University School of Management* menemukan bahwa suasana hati mempengaruhi efektivitas kerja orang. Suasana hati yang baik mendorong kerja sama, keadilan, dan kinerja bisnis yang baik. Dari semua isyarat emosi, tawa dan senyum menjadi cara nonverbal untuk mengikat hubungan dan menandakan bahwa orang itu santai dan bersahabat, bukan siap berperang dan melakukan kekerasan. Orang-orang yang menikmati kebersamaan mereka akan mudah dan sering tertawa. Mereka yang saling tidak mempercayai atau tidak menyukai, atau keadaan sejenisnya, akan jarang tertawa bersama ([Goleman, dkk, 2004](#)).

Membangun iklim hubungan kerja dalam hal keterbukaan merupakan pertimbangan dasar dalam memberikan hasil. Hal ini disampaikan Zamzam & Tien (2021) bahwa iklim organisasi memiliki keterkaitan dengan produktivitas yang tinggi. Pada iklim organisasi terbuka pegawai akan terdorong untuk bekerja dengan lebih produktif. Produktivitas inilah yang nantinya secara positif akan meningkatkan kinerja. Salah satu faktor yang membuat iklim organisasi terbuka adalah terjalinnya hubungan baik dan harmonis antara pimpinan dengan seluruh pegawainya. Robert Stringer pun (dalam [Zamzam & Tien, 2021](#)) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, salah satunya praktik kepemimpinan. Hal tersebut didukung pula oleh Robbins and Judge (2008 dalam [Darsana & Fransisca, 2021](#)) bahwa perilaku pegawai salah satunya dipengaruhi oleh suasana hati serta kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan.

Dari sudut pandang bisnis, emosi dan suasana hati mempunyai konsekuensi yang nyata terhadap penyelesaian pekerjaan. Tawa dan suasana hati yang baik sering kali meningkatkan kemampuan saraf yang sangat penting untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Suasana hati yang baik ataupun buruk cenderung susah hilang, karena suasana hati memutarbalikkan persepsi dan memori. Ketika orang merasa gembira, mereka melihat terang positif dari situasi dan mengingat hal-hal yang baik tentangnya, dan ketika mereka merasa buruk, orang terfokus pada sisi gelap. Di balik pemutarbalikkan persepsi ini, sejumlah besar hormon stres yang dilepaskan ketika seseorang merasa kesal membutuhkan waktu berjam-jam untuk diserap kembali di dalam tubuh dan memudar. Itulah sebabnya mengapa hubungan yang tidak baik dengan seorang pemimpin bisa membuat seseorang terperangkap dalam stres.

[Tari](#) (dalam <https://tariagustini.wordpress.com>, 2009) menyatakan bahwa dalam kondisi tertekan (stres) otak manusia, sebagai homo sapiens, akan mengaktifkan sistem

simpatisnya untuk memproduksi hormon-hormon *epinephrine*, *norepinephrine* dan *corticosteroids*. Hormon-hormon ini membuat tekanan darah naik, otot menegang, sistem imun menurun dan membuat otak berhenti memproduksi neuron baru. Hasilnya, orang cenderung memiliki tingkat kecemasan yang tinggi, depresi, dan kehilangan sisi kreatifnya. Dulu, sebagai manusia purba, mekanisme ini sangat berguna untuk berburu dan bertahan hidup, karena hormon-hormon ini memicu reaksi bertahan atau menyerang (*fight or flight*). Namun, ketegangan yang dialami homo sapiens kala itu hanya terjadi sesekali. Sedangkan, tekanan yang dialami dalam kerja terjadi hampir setiap saat. Tubuh manusia tidak diciptakan untuk menghadapi krisis jenis ini, hari demi hari, tahun demi tahun. Idealnya, setelah kondisi krisis, manusia membutuhkan waktu untuk memperbaiki kondisi emosinya (*renewal*).

Salah satu hukum tertua di dalam psikologi menyatakan bahwa jika terjadi peningkatan kecemasan dan kekhawatiran yang melebihi ambang normal, kemampuan mental akan tergerogoti. John Gottman menyebutnya sebagai *flooding*, yaitu melonjaknya denyut jantung disertai dengan perasaan tertekan yang meluap-luap. Ketika seseorang mengalami *flooding*, apa yang didengarnya selalu terdistorsi. Ia juga tidak bisa merespon dengan jernih, pikirannya kacau balau dan respon yang paling siap adalah respon primitif, yaitu mengakhiri interaksi secepat mungkin. Akibatnya orang sering kali “mematikan pendengaran” atau “membangun tembok” terhadap orang lainnya dengan menciptakan jarak emosi atau fisik di antara mereka. 108 manajer dan pekerja kerah putih melaporkan penyebab konflik di pekerjaan mereka, penyebab nomor satunya adalah kritik yang tidak pada tempatnya yang dilontarkan oleh pimpinan ([Goleman, dkk, 2004](#)).

Pada organisasi sektor publik, pelayanan yang baik terhadap pelanggan adalah aspek yang paling terpengaruh oleh penularan suasana hati. Pekerjaan melayani pelanggan adalah pekerjaan yang penuh stres, di mana emosi yang tinggi terus mengalir, bukan hanya dari pelanggan kepada petugas yang langsung melayani pelanggan tetapi juga dari petugas kepada pelanggan. Dari sudut pandang publik, suasana hati yang buruk petugas layanan pelanggan adalah kabar yang sangat buruk. Pertama, Sikap tidak ramah ini bersifat menular, menciptakan pelanggan yang tidak puas bahkan marah, terlepas dari apakah masalah pelayanannya telah ditangani dengan baik atau tidak. Kedua, pegawai yang pemarah akan melayani pelanggan dengan buruk. Salah satu hasil penelitian menemukan bahwa unit perawatan jantung di mana pada umumnya suasa hati perawatnya depresif, angka kematian

pasien empat kali lebih tinggi daripada unit-unit lain yang menjadi pembanding ([Goleman, dkk, 2004](#)).

## 2. Kaitan Pemimpin yang Disonan dengan Kenyamanan Kerja Pegawai

Pemimpin yang disonan, bila disandingkan dari tinjauan psikologis, merujuk pada orang dengan kepribadian “tipe A”. Pemimpin yang bertipe A menurut Betz & Thomas (dalam [Lubis, 2016](#)) adalah pemimpin yang secara individu tidak mau kalah, tidak sabar, terburu-buru, dan mudah jengkel. Goliszek sebelumnya telah memetakan kepribadian individu tipe A dan tipe B. Menurutnya, individu bertipe A ditandai dengan ciri-ciri sangat suka persaingan, tidak sabar, emosional, berorientasi dan selalu fokus pada keunggulan utama, yaitu pada prestasi/pencapaian yang prima, sangat agresif dan cepat termotivasi, sangat memperhitungkan langkah dan urgensi waktu, sering kali bergerak cepat, berbicara terlalu cepat dan tidak sabar mendengar. Pemimpin yang disonan juga cenderung sama dengan neurotis, yang menurut [Yenita \(2017\)](#), yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisasi suasana hati atau peristiwa yang akhirnya berpengaruh pada pembuatan keputusan di tempat kerja. Tipe pemimpin seperti inilah yang membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman, yang pada akhirnya memunculkan stres pada bawahannya.

Kenapa stres bisa muncul? Meminjam pendapat [Manampiring \(2019\)](#), stres memiliki persepsi negatif. Ketika ada persepsi negatif, otak harus bekerja keras untuk beradaptasi dengan persepsi negatif itu dan berusaha menyeimbangkannya. Secara harafiah stres sendiri berarti tekanan, yaitu sesuatu yang mengganggu keseimbangan hidup. Saat tubuh memersepsikan adanya stres maka terjadi peningkatan aktivitas saraf otonom, yaitu saraf yang bertanggung jawab atas organ-organ yang berfungsi sendiri tanpa perintah, seperti jantung, paru, atau kandung kemih. Yang pasti, sumber stres itu jelas ada.

## 3. Mengurangi Disonansi

Mengubah Sikap atau Perilaku. Aronson dan Festinger (1957, 1958 dalam [Purwanti, dkk, 2021](#)) menawarkan mekanisme untuk mengurangi disonansi. Salah satunya adalah mengubah sikap atau perilaku sehingga menjadi konsisten dengan kognisi. Mengubah sikap dapat dilakukan melalui pemulihan diri. Tak ada satu pun manusia yang ingin terlihat buruk di mata orang lain. Demikian juga pimpinan. Pimpinan sebagai *role model* ingin agar setiap tindakannya menjadi teladan bagi para bawahannya. Untuk itu pemulihan diri menjadi salah satu cara agar sikap atau perilaku menjadi lebih baik. EI, Richard Boyatzis dan Anne McKee

(dalam [Tari, 2019](#), dan [Assa, 2018](#)) menyampaikan bahwa ada tiga elemen yang terbukti efektif untuk memulihkan kondisi emosi, yaitu *mindfulness*, *hope*, dan *compassion*.

*Mindfulness* adalah suatu kondisi di mana kita terjaga, sadar, dan memperhatikan diri kita sendiri dan dunia sekeliling kita. Artinya, hidup dalam kesadaran penuh. Kesadaran seseorang akan diri, orang lain, dan konteks di mana dia hidup dan bekerja. Mengembangkan rasio, mengurus kondisi fisik, mengelola emosi, dan memperhatikan aspek spiritualitas adalah rangkaian aspek penting yang harus diperhatikan dalam *mindfulness*. Menyeimbangkan otak, fisik, emosi dan jiwa kita. *Mindfulness* membuat pemimpin tetap berada pada jalur yang tepat. Bagaimana cara menciptakan *mindfulness*? Bisa dimulai dengan melakukan refleksi diri. *Self contemplation*. Meluangkan waktu untuk menyendiri, berkonsentrasi akan pikiran dan perasaan kita. Cara yang dianjurkan oleh Eckhart Tolle adalah berkonsentrasi pada kondisi ‘saat ini’. Menyadari apa yang sedang terjadi pada saat ini. Misal, pada saat sedang berjalan di sebuah taman, lihatlah warna daun, rasakan udara yang mengendus kulit, rasakan lembut sinar mentari, dan yang terpenting menyadari bagaimana perasaan pada saat itu: senang, sedih, gelisah atau apa. ‘Mengada’ pada realitas. Jika meditasi diri ini dilakukan minimal 20 menit setiap hari, akan diperoleh manfaat yang luar biasa. Menurut penelitian, *transcendental meditation* dapat memperlancar peredaran darah, menyegarkan pikiran, dan bahkan memperbaiki *mood*. Atau, secara serius melakukan praktek spiritualitas menurut agama yang diyakini.

Ketika mengalami *hope* kita percaya bahwa masa depan itu sangat mungkin bisa kita raih. Kita dapat membayangkan rute menuju impian kita. Kita pun dapat menginspirasi orang lain untuk bergerak ke arah yang sama. *Renewal* ini dipicu oleh emosi positif. Sebuah pengalaman *hope* dapat merubah struktur kimia dalam otak kita, dan pada akhirnya dapat memperbaharui pikiran dan tubuh kita. Harapan adalah magnet emosi, ia meningkatkan energi dan mendorong semangat kita. Sebagai tambahan, *hope* ini membias. Harapan dapat mempengaruhi ikatan emosional kita dengan orang lain. Maka *hope* dapat menjadi mendorong yang sangat bagus untuk memotivasi kelompok.

*Compassion*. Kita tidak hanya sekedar berempati pada orang lain, namun juga termotivasi untuk melakukan tindakan kebaikan nyata pada mereka. Seperti harapan, kasih sayang juga menular. Kita harus menunjukkan kasih sayang pada orang lain agar terjadi proses *renewal*, kita juga harus bersedia untuk menerimanya. Kita harus percaya bahwa kita tidak sendirian. Senada dengan itu, [Anindyajati \(2018\)](#) memaparkan bahwa apabila

seseorang merasa diperhatikan oleh orang lain maka ia akan balas memperhatikan. Apabila seseorang merasa diberlakukan dengan baik maka ia akan balas memperlakukan dengan baik. Begitu pula sebaliknya. Mutualisme ini akan menjadi landasan dalam sebuah hubungan yang terbuka dan penuh dengan kepercayaan. Bawahan yang percaya kepada atasannya akan cenderung memberikan kontribusi terbaiknya.

*Compassion* lainnya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kelekatan antar anggota kelompok ([Anindyajati, 2018](#)). Atasi konflik dengan bijaksana. Bawahan akan jauh lebih menghargai pemimpin yang menjalin hubungan bermakna. Suasana kerja yang kompak dan kekeluargaan akan membuat anggota kelompok merasa nyaman dan *engage*. Kelola tim dengan cara membangun kesetiaan dan kepercayaan sehingga akan mengarah pada kinerja yang lebih baik.

#### 4. **Filosofi Teras.**

Filosofi teras sebenarnya merupakan nama yang disematkan Manampiring pada karyanya. Filosofi ini mengacu pada Stoikisme, yaitu aliran filsafat Yunani-Romawi purba yang sudah berusia lebih dari 2.000 tahun, tetapi masih relevan untuk kondisi manusia zaman sekarang. Pengikut Stoikisme disebut kaum Stoa, di mana *Stoa* sendiri berasal dari bahasa Yunani yang berarti “teras”. Tujuan utama dari filosofi ini adalah hidup bebas dari emosi negatif atau paling tidak mengendalikannya, sebagai salah satu pedoman dalam menghadapi masa-masa sulit, dan mengajarkan kita untuk memprioritaskan mengendalikan diri sendiri sebelum mencoba mengendalikan orang-orang di luar kita ([Manampiring, 2019](#)).

Kenyamanan kerja melalui filosofi teras dapat diperoleh melalui pengendalian emosi negatif dengan dua prinsip; memfokuskan diri pada hal-hal yang bisa dikendalikan dan selalu mengedepankan rasionalitas. Hal-hal yang bisa dikendalikan menjadi bagian dari prinsip yang disebut “dikotomi kendali (*dichotomy of control*). Secara garis besar prinsip dikotomi ini mengelompokkan semua hal dalam tiga kelompok besar; (1) hal-hal yang di bawah kendali, (2) hal-hal yang tidak di bawah kendali, dan (3) hal-hal yang sebagian bisa dikendalikan dan sebagiannya lagi tidak bisa. Yang bukan berada di bawah kendali kita meliputi tindakan dan opini orang lain, popularitas diri, kesehatan diri, kekayaan diri, kondisi saat kita lahir (jenis kelamin, orang tua, saudara, etnis, kebangsaan, agama, warna kulit, dan sebagainya), segala sesuatu di luar pikiran dan tindakan kita, dan kejadian-kejadian lainnya yang tidak bisa kita kendalikan. Di samping itu, hal-hal yang berada di bawah kendali kita, meliputi pertimbangan, opini, persepsi, keinginan, tujuan, dan segala sesuatu yang merupakan pikiran dan tindakan kita sendiri.

Stoikisme mengajarkan bahwa kebahagiaan sejati hanya bisa datang dari “*things we can control*”. Ini berarti kenyamanan kerja pun hanya dapat diperoleh jika pegawai hanya fokus mengontrol apa yang berada di bawah kendali mereka. Kendali di sini bukan hanya soal kemampuan dalam memperoleh tapi juga mempertahankan. Karier, reputasi, atau status tidak berada dalam kendali bawahan karena ada peran orang lain – atasan, rekan kerja lainnya, dan berbagai faktor eksternal lainnya – sehingga tidak dapat dijadikan acuan bahwa ketiganya sepenuhnya di bawah kendali kita. Kita tidak bisa memilih situasi kita, tetapi selalu ada pilihan untuk menentukan sikap atau memberikan respon atas situasi yang sedang dialami karena sikap dan persepsi sepenuhnya berada di bawah kendali kita.

Menghadapi pimpinan yang disonan, bawahan cukup melakukan semua yang terbaik di dalam kendali mereka sendiri. Apa itu? Kerjakan yang menjadi *internal goal* karena itu yang dapat dikendalikan. *Outcome* menjadi hal yang di luar kendali kita. Menurut [Manampiring \(2019\)](#), pada umumnya, semakin baik kita mengerjakan *internal goal*, seharusnya semakin besar peluang kita mendapatkan hasil atau *outcome* yang memang kita inginkan. Seperti apa *internal goal*nya? Bekerja sesuai target, menyusun *to-do-list*, tetap bersikap hormat pada pimpinan, menunjukkan kompetensi kepada pimpinan, menjalin kerjasama yang baik, mengikuti aturan, memberikan layanan terbaik kepada stakeholder, dan lain-lain. Dengan memfokuskan energi pada hal-hal yang ada di bawah kendali, bawahan bisa mendapatkan kepuasan dari hal-hal tersebut tanpa perlu memusingkan hal-hal di luar kendalinya. Kepuasan yang didapatkan akan mengurangi stres dan berdampak pada kenyamanan kerja, setidaknya itu yang dikemukakan Beehr & Newman (dalam [Siangdi, 2018](#)) bahwa salah satu gejala stres adalah adanya ketidakpuasan kerja.

Prinsip kedua, mengedepankan rasionalitas, berarti dalam setiap situasi kita tidak boleh kehilangan nalar atau akal sehat. Hal ini berpulang lagi dari salah satu prinsip utama Stoisosme bahwa kita harus “hidup selaras dengan alam”. Alam dalam filosofi ini mencakup keseluruhan alam semesta dan seluruh penghuninya. Menurut Stoikisme, manusia yang hidup selaras dengan alam adalah manusia yang hidup sesuai dengan desainnya, yaitu makhluk bernalar. Filosofi Teras melihat semua peristiwa hidup sebagai sebuah keteraturan kosmos dari peristiwa-peristiwa terkait yang mengikuti aturan alam. Oleh sebab itu, melawan atau mengingkari peristiwa yang terjadi dianggap sama dengan melawan alam, tidak rasional, dan tidak sesuai dengan prinsip Stoikisme. Inti dari prinsip ini adalah kita

wajib menggunakan nalar dan rasionalitas agar selaras dengan alam dan terhindar dari kebiasaan menyalahkan orang lain.

Sebagai contoh, (dalam [Prasyatiani & Indriyana](#), ) seorang anggota mengaitkan peristiwa hujan dengan ketidakberuntungan dalam presentasi. Pemimpin seyogyanya tidak langsung membantah, sekalipun sebenarnya keyakinan seperti itu tidak dapat diterima secara rasional. Pemimpin perlu memahami dulu alasan anggota berbuat demikian. Hal ini penting untuk memahami sudut pandang yang dia miliki, sehingga menganggap hujan sebagai ketidak beruntungan. Pemimpin yang langsung memarahi anggota karena ketidakrasionalannya akan menyebabkan suasana dalam organisasinya menjadi tidak nyaman. Namun, hal ini tidak berarti kita menerima keyakinannya. Hal ini perlu dilakukan oleh pemimpin untuk meluruskan keyakinan anggota yang keliru dan tetap membuat suasana dalam organisasi menjadi baik.

Terjadinya ketidakselarasan membuka peluang munculnya disonansi kognitif yang akan menimbulkan perasaan tidak nyaman. [Fadilla](#) (1 September 2021, <https://hellosehat.com/mental/mental-lainnya/disonansi-kognitif>) mengungkapkan bahwa salah satu bentuk perasaan tidak nyaman tersebut berupa kecemasan, tertekan, malu, hingga terganggunya kesehatan mental seseorang. Mencoba membenarkan atau merasionalisasi keputusan atau tindakan, serta melakukan sesuatu karena tekanan sosial meski itu bukan hal diinginkan merupakan dua dari sekian contoh tindakan yang menunjukkan tanda seseorang mengalami disonansi kognitif.

Johari's Window. Joseph Luf dan Harry Ingham (dalam [Sunarta, 2010](#)) memperkenalkan teknik "jendela Johari" yang dapat digunakan untuk membantu orang lebih memahami hubungan dengan diri dan orang lain yang lebih baik. Model ini menjelaskan tentang bagaimana seseorang bisa memahami dirinya dan tim melalui komunikasi terbuka untuk saling meningkatkan kesadaran dan pemahaman satu sama lain.

	Orang mengenal orang lain	Orang tidak mengenal orang lain
Orang mengenal dirinya sendiri	<b>1</b> <b>Pribadi</b> <b>Terbuka</b>	<b>2</b> <b>Pribadi</b> <b>Tersembunyi</b>
Orang tidak mengenal dirinya sendiri	<b>3</b> <b>Pribadi</b> <b>Buta</b>	<b>4</b> <b>Pribadi</b> <b>Tak Dikenal</b>

(Sumber: Reksohadiprodjo, 1996)

Gambar 1. Jendela Johari

Filsuf Charles Handy menyebut konsep Johari sebagai rumah dengan empat kamar. Kamar 1 adalah diri kita sendiri yang kita lihat dan yang lain lihat. Kamar ini disebut juga area open atau *free area*. Joseph Luf dan Harry Ingham menyebutnya sebagai *open self* (pribadi terbuka). Biasanya dalam kamar ini informasi yang bisa didapatkan berupa emosi, sikap, perilaku, pengalaman, pengetahuan, keterampilan, perasaan, pandangan, dan sebagainya. Kaitannya dengan konflik, pribadi yang lebih terbuka ini mampu meminimalkan konflik yang mungkin timbul.

Kamar 2 adalah aspek yang orang lain lihat tetapi kita tidak sadari. Area kedua ini disebut juga *blind area*. *Blind area* ini bukanlah area produktif karena orang tidak mengenali dirinya sendiri. Area ini juga disebut *hidden self* (pribadi tersembunyi) dan mencakup masalah yang disembunyikan orang lain karena ia kesulitan mengungkapkannya. Akibat dari kondisi ini adalah pribadi tersebut menjadi lebih tertutup kepada orang lain, karena takut dalam mengungkapkan sesuatu bisa menimbulkan reaksi (negatif) bagi orang lain. Akumulasi dari pola-pola interaksi pribadi yang demikian sangat potensial memunculkan konflik antar pribadi dalam organisasi.

Blind area ini dalam beberapa aspek tertentu juga dapat disebut *blind spot*, yaitu terjadinya kegagalan karena tidak bisa melihat diri sendiri, atau tidak bisa memprediksi atau mendeteksi tentang apa yang kita tidak tahu ([Madeleine, 2014](#)). Madeleine sendiri mengakui bahwa kita semua pada saat tertentu mengalami *blind spot* karena tidak melihat diri kita sendiri. Hal ini senada dengan yang disampaikan [Lacey \(2003\)](#) yang memaparkan bahwa ketika kita terlibat konflik dengan satu sama lain, kita cenderung melihat diri kita sendiri sebagai benar, dan karenanya orang-orang lain keliru. Dengan kata lain kita mungkin berkonsentrasi pada satu aspek dari suatu masalah, orang lain berkonsentrasi pada aspek lain.

Kamar 3 adalah ruang pribadi kita, yang kita ketahui tetapi kita jaga dari orang lain. Bagian ini disebut juga *hidden area* atau *blind self* (pribadi buta). Umumnya area tersembunyi ini meliputi ketakutan, rahasia, niat yang diketahui diri sendiri namun tidak diungkap untuk alasan tertentu. Orang dengan pribadi seperti ini sangat menjengkelkan orang-orang yang ada di sekelilingnya karena banyak perilakunya yang menyimpang/salah tetapi orang lain segan menegur/memberi tahu. Kejengkelan dan kekecewaan demi kekecewaan orang lain akibat perilaku yang ditunjukkan pribadi buta dapat menimbulkan konflik dalam organisasi.

Kamar 4 adalah kamar yang paling misterius yang tidak dilihat oleh kita sendiri dan orang lain. Bagian ini disebut juga *unknown area* atau *undiscovered self* (pribadi tak dikenal). Bagian ini menyimpan tentang informasi, kemampuan, bakat pengalaman yang tidak diketahui diri sendiri dan juga oleh orang lain. Dalam praktik interaksi sosial sehari-hari pribadi tipe ini sering kali mengalami konflik antar pribadi dalam setiap bersosialisasi dengan siapapun. (Wikipedia; Junaedi dalam <https://www.ekrut.com/media/johari-window-adalah>, 29 September 2021; Sunarta, 2010).

Saat bekerja dalam kelompok, yang harus dikembangkan adalah *open area* atau area terbuka agar tim bisa bekerja efektif dan lebih produktif. Melalui *open area* ini komunikasi dan kerja sama tim bisa berjalan dengan baik, menghindari kebingungan, ketidakjelasan, gangguan dan konflik. Untuk memperluas area terbuka ini bisa dilakukan dengan cara menawarkan umpan balik secara sensitif untuk mengungkapkan informasi, pemikiran atau perasaan tiap anggota tim. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memiliki tanggung jawab untuk membuka *open area* ini melalui komunikasi yang terbuka, positif, konstruktif, sensitif, dan berbagi pengetahuan di seluruh kelompoknya.

## PENUTUP

Disonansi adalah sebuah kegagalan. Tanpa adanya usaha yang besar untuk mencapai resonansi atau mempertahankan resonansi, pemimpin akan kehilangan kesempatan untuk melakukan transformasi dan hubungan dalam organisasi menjadi kurang efektif dan memuaskan. Pemimpin yang tidak dapat mengelola emosi positifnya lebih mudah menyebarkan emosi tersebut kepada bawahan sehingga cenderung membuat seseorang *menjudge* pihak lain sejelek mungkin. Lambat laun akan tercipta ketidaknyamanan kerja yang berujung pada menurunnya produktivitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosi. Pemimpin yang telah diperkuat kecerdasan emosi dapat lebih mengontrol emosi mereka dan menunjukkan kemampuan beradaptasi yang lebih besar terhadap perubahan dan ambiguitas. Beberapa hasil penelitian membuktikan bahwa kecerdasan emosi memiliki peranan dalam membentuk pemimpin yang efektif di era globalisasi.

Beberapa tindakan yang dapat dilakukan untuk mereduksi disonansi adalah mengubah sikap atau perilaku, menjalankan filosofi teras, dan menerapkan teknik *Johari's Window*. Ada tiga elemen yang terbukti efektif untuk mengubah sikap dan memulihkan kondisi emosi, yaitu *mindfulness*, *hope*, dan *compassion*. Pada Filosofi Teras, kenyamanan kerja dapat

diperoleh jika pegawai hanya fokus mengontrol apa yang berada di bawah kendali mereka. Menghadapi pimpinan yang disonan, bawahan cukup melakukan semua yang terbaik di dalam kendali mereka sendiri. Apa itu? Kerjakan yang menjadi *internal goal* karena itu yang dapat dikendalikan. Seperti apa *internal goalnya*? Bekerja sesuai target, menyusun *to-do-list*, tetap bersikap hormat pada pimpinan, menunjukkan kompetensi kepada pimpinan, menjalin kerjasama yang baik, mengikuti aturan, memberikan layanan terbaik kepada *stakeholder*, dan lain-lain. Teknik *Johari's Window* menjelaskan tentang bagaimana seseorang bisa memahami dirinya dan tim melalui komunikasi terbuka untuk saling meningkatkan kesadaran dan pemahaman satu sama lain.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anindyajati, Maharsi. 2018. [Pemimpin Resonan VS Disonan. Majalah Manajemen. Juni 2018. \(h.62-63\)](#)
- Assa, Adrie Frans. 2018. [Kepemimpinan Sains dan Kontemporer : Penelusuran Sebuah Gagasan. Ukraida. Jakarta \(2\)](#)
- Chatra, Emeraldy. 2018. [Teori Penurunan Kepastian: Sebuah Teori Komunikasi Antar Kelompok. Padang: Merawahijau Publishing](#)
- Darsana, I Made & Fransisca Titing Koerniawati. 2021. [Organizational Citizenship Behavior, Personality, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan: Aplikasi pada Manajemen Sumber Daya Manusia Kepariwisata. Nilacakra. Bali](#)
- Duha, Timotius. 2020. [Motivasi untuk Bekerja. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Deepublish \(1\)](#)
- Fadilla, Ida. [Disonansi Kognitif, Saat Perilaku dan Keyakinan Tidak Sejalan.](#) (Online), (<https://helohehat.com/mental/mental-lainnya/disonansi-kognitif>, 1 September 2021), (Diakses pada 11 Maret 2022)
- Faedlulloh, Dodi, Syamsul Maarif, Intan Fitri Meutia, dan Devi Yulianti. 2020.
- Getol, Gunadi. 2018. [Accepted Leader. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo](#)
- Goleman, Daniel; Richard Boyatzis, dan Annie McKee. 2004. [Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Kepemimpinan Berdasarkan Emosi. Cetakan Kelima. Alih Bahasa Susi Purwoko. Jakarta: PT. Gramedis Pustaka Utama. \(2\) \(3\) \(4\)](#)
- Lacey, Hoda. 2003. [How to Resolve Conflict in the Workplace. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.](#)
- Lubis, Namora Lumongga. 2016. [Depresi : Tinjauan Psikologi. Cetakan Kedua. Jakarta: Kencana.](#)
- Madeleine, L. Van Hecke. 2014. [Blind Spot. Alih Bahasa B. Esti Sumarah. Cetakan 5. Yogyakarta: Kanisius](#)
- Maidin, Andi M. Rusdi. 2017. [Model Kepemimpinan Uwatta dalam Komunitas Tolotang Benteng. Cetakan I. Makassar: Sah Media. \(2\)](#)

- Manampiring, Henry. 2019. *Filosofi Teras : Filsafat Yunani-Romawi Kuno untuk Mental Tangguh Masa Kini*. Jakarta: Kompas Media Nusantara. (2)
- Maxwell, John C. 2017. *The Maxwell Daily Reader*. Cetakan ke-10. Alih bahasa oleh Paul A. Rajoe. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Prasyatiani, Tia dan Indriyana Rachmawati. *Berpikir dan Bertindak Layaknya Pemimpin Sejati*.
- Progoharbowo, Iman. 2010. *Empat Lensa : Terobosan Paradigma Kepemimpinan Dunia Baru*. Cetakan Pertama. Bogor: IPB Press.
- Purwanti, Dian, dkk. 2021. *Kepemimpinan di Era Revolusi Industri 4.0*. Edisi I. Surabaya: Cipta Media Nusantara (CMN).
- Siangdi, Vera, Fransisca, Muhammad Nisfiannoor. 2018. *Tingkat Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Karyawan Ditinjau dari Penerapan Flexitime. Dalam Kepuasan Kerja dan Subjective Well-Being dari Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi*, hal. 21-44. Jakarta: Andi. (2)
- Sunarta. 2010. *Konflik dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan)*. Jurnal Efisiensi Kajian Ilmu Administrasi. Nomor 1, Volume X, Februari 2010 (h. 56-72). (2)
- Suryanto, Dasep. 2020. *Speak to Lead – 28 Strategi Komunikasi Pemimpin untuk Mencapai Tujuan Kepemimpinan*. Edisi I. Cetakan I. Yogyakarta: ANDI
- Tari, Agustini. 2009. *When Great Leader Gone Ghastly*. (Online), (<https://tariagustini.wordpress.com>, 18 Desember 2009), (Diakses pada 9 Juni 2022) (2)
- Wiseman, Liz. 2021. *Multipliers : Bagaimana Pemimpin Bisa Mengeluarkan Potensi Terbaik Setiap Orang*. Terjemahan oleh Christina Endang Wijayanti, dkk. Jakarta: PT. Elex Media Komutindo (2)

Yenita, Rizki Novera. 2017. *Higiene Industri. Cetakan Pertama. Deepublish. Yogyakarta*

Zamzam, Fakhry & Tien Yustini. 2021. *Iklm Organisasi Era Digital (Konseptual & Operasionalisasi). Cetakan ke-1. Deepublish Publisher. Sleman*