

Faktor Emosi dalam Proses Perubahan Organisasi

C. D. Ino Yuwono

M. G. Bagus Ani Putra

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya

ABSTRAK

Selama ini kajian-kajian tentang perubahan dalam organisasi lebih banyak berada pada tataran rasional. Pandangan bahwa individu akan mudah menerima perubahan apabila ada penjelasan rasional merupakan pandangan umum dalam perubahan organisasi sehingga strategi perubahan organisasi mengikuti pola rasional (Bennis & Chin, 1997). Perubahan organisasi selalu menyangkut perubahan individu, dan respon individu dalam menyikapi perubahan ini tidak semata-mata rasional tetapi juga melibatkan respon emosional. Emosi yang melekat dalam diri individu sebagai manusia, dalam kajian tentang proses perubahan dalam organisasi dianggap sebagai suatu nuisance. Sedangkan reaksi-reaksi emosional individu dalam menanggapi perubahan yang terjadi dalam organisasi dianggap sebagai suatu bentuk resistance. Terdapat perbedaan antara model perubahan organisasi yang umum digunakan selama ini dengan model perubahan organisasi yang mempertimbangkan unsur emosi individu.

Pengelolaan emosi para anggota organisasi merupakan suatu hal yang harus diperhatikan apabila perubahan yang diinginkan organisasi diharapkan dapat berjalan dengan lancar. Dalam model perubahan individu yang terdapat dalam makalah ini, yang berkaitan dengan perubahan organisasi, terlibat bahwa respon emosional individu memegang peranan penting dalam penerimaan atau penolakan terhadap perubahan yang dilakukan organisasi. Berbagai perbedaan pendekatan model teoritis yang digunakan dalam kajian Psikologi Industri-Organisasi, yang memasukkan faktor emosi dalam proses perubahan organisasi menunjukkan hasil yang senada, bahwa respon emosional individu dalam menyikapi perubahan mengikuti suatu pola yang teratur dan dapat diantisipasi. Tahapan-tahapan perubahan emosi yang terpolakan dalam menyikapi perubahan organisasi ini dapat digunakan sebagai model untuk emotional management dalam pengelolaan perubahan organisasi.

Keywords:

emosi, model perubahan individu, pengelolaan, emosi, perubahan organisasi

Perubahan organisasi memiliki beberapa pengertian seperti kutipan dibawah ini:

1. Suatu reorientasi fundamental dan radikal dalam cara organisasi beroperasi

(www.verdick.org/burnout/definitions.html).

2. Organisasi atau perusahaan yang sedang mengalami transformasi (<http://ccs.mit.edu/21c/iokey.html>, 19/01/2003)
3. Mengarahkan atau memimpin orang untuk melakukan sesuatu secara berbeda, atau sesuatu yang berbeda dengan apa yang biasa dilakukannya selama ini. (<http://www.neiu.edu/~dhebrlic/brd408/glossary.html>).

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan maka perubahan organisasi selalu bersifat menyeluruh (*organization-wide*) sehingga perubahan tersebut bukan merupakan suatu perubahan yang bersifat *piece meal* namun mengarah pada penggunaan cara maupun sistem (termasuk struktur organisasi) yang lebih efisien dalam menjalankan organisasi agar dapat bertahan dan berkembang sejalan dengan perubahan dan perkembangan lingkungan.

Perubahan organisasi dan pengelolaan perubahan (*Organizational Change and Change Management*) merupakan kajian yang menarik dalam masa-masa sekarang ini. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama teknologi informasi, mengharuskan organisasi untuk terus menerus melakukan perubahan. Pernyataan Heraclitus, "*the only constant is change*", mendapatkan makna yang sesungguhnya. Organisasi harus berubah untuk bisa tetap *survive*, dan melakukan perubahan organisasi bukanlah merupakan pilihan tetapi sudah merupakan keharusan. Perubahan yang dilakukan organisasi tidak selamanya berhasil sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi, yaitu peningkatan produktivitas, peningkatan motivasi dan moral anggota

organisasi, serta pengurangan biaya yang menjadikan organisasi lebih kompetitif.

Menurut Hammer & Champy, hanya 20% sampai 30% dari project BPR yang dapat dikatakan sukses (<http://www.beyondresistance.com/htm/popups/why.html>, 19/01/2003). Seperti yang dikemukakan oleh Johnson (1995) dibawah ini:

- a. Hanya 23% dari proses merger dan akuisisi yang dapat mengembalikan biaya operasional
- b. Hanya 43% dari usaha peningkatan kualitas yang menunjukkan kemajuan memuaskan
- c. 9% dari software utama yang berkembang dan aplikatif dalam organisasi secara umum menunjukkan hasil. Sementara 31% gugur sebelum selesai. Sedangkan 53% akan menghabiskan biaya yang membengkak sebesar 189%

Benang merah kegagalan perubahan organisasi ini pada umumnya dikarenakan adanya "*resistance*" dari anggota organisasi.

Sementara itu terdapat suatu rumusan dasar dari proses perubahan, yaitu:

Dissatisfaction x Vision x First Steps

→ *Resistance to Change*

Rumusan ini menyatakan keberhasilan organisasi melakukan perubahan tergantung sejauh mana organisasi dapat mengatasi resistansi yang ditimbulkan oleh keinginan berubah dan proses perubahan itu sendiri.

Pada dasarnya, organisasi tidak berubah kalau para anggota organisasi itu sendiri tidak berubah. Dalam proses

perubahan organisasi itu sendiri maka resistansi akan dilakukan oleh para anggota organisasi apabila para perencana perubahan melupakan faktor manusia (Carol Kinsey Goman, 2004). Kegagalan dalam melakukan proses perubahan ini akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, dan dalam jangka panjang akan mengancam kelangsungan hidup organisasi. Selama ini, kehidupan dalam organisasi masih diasumsikan berdasarkan rasionalitas semata. Padahal kalau kita mencermati akan semakin mengetahui bahwa resistansi juga berkaitan dengan faktor **emosi**.

Perubahan organisasi, terutama yang bersifat mendasar, bukan semata-mata ditanggapi secara kognitif-rasional, melainkan lebih merupakan suatu peristiwa yang emosional, dan ditanggapi dengan menggunakan emosi. Ketika para anggota organisasi mendengar dan mengetahui akan diadakan perubahan organisasi, reaksi pertama mereka pada umumnya adalah *shock*. Hal ini menandakan adanya suatu reaksi emosional. Terlebih kalau perubahan itu dipersepsikan akan berpengaruh negatif terhadap dirinya dan situasinya. Dalam masa-masa perubahan organisasi, emosi lebih sering muncul dengan intensitas yang lebih kuat dibandingkan dengan masa-masa biasa.

Emosi selama ini merupakan hal yang terpinggirkan dalam pembicaraan mengenai organisasi, karena citra yang dimiliki tentang organisasi adalah citra yang mekanistik – struktural dengan bentuk idealnya birokrasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa bentuk ideal birokrasi yang dikemukakan oleh Weber merupakan salah satu bentuk

dehumanisasi tempat kerja (Speedy, 2004). Rasionalitas dapat merupakan prinsip pengorganisasian yang efisien apabila organisasi berada dan menghadapi situasi yang stabil. Pemisahan antara rasionalitas dan emosi merupakan warisan cara berpikir Barat yang dualistis, *either-or*, disamping adanya bias gender karena rasionalitas lebih menunjukkan maskulinitas, sementara emosionalitas lebih dikaitkan dengan feminitas. Paradigma yang dianut dalam perubahan organisasi mengikuti paradigma keilmuan yang berlaku yang bercirikan reduksionis, deterministik dan mengarah pada kestabilan dan equilibrium.

Perubahan organisasi sejauh ini secara umum akan lebih mementingkan rasionalitas dalam pelaksanaannya. Secara umum, model yang paling sering dirujuk adalah yang dikemukakan oleh Lewin dan dikenal sebagai *force field analysis*, yang terdiri atas tiga tahap yaitu: *Unfreezing*, *Moving* and *Freezing*. Model perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Chin & Bennis (1985) menunjukkan tiga strategi yang digunakan dalam melakukan perubahan organisasi, yaitu :

1. Strategi edukatif/empiris-rasional.
2. Strategi normative-persuasif.
3. Strategi *power-coercives*.

Sementara ada berbagai model yang digunakan dalam melakukan perubahan dalam organisasi, antara lain:

- a. Burke – Litwin model
- b. Six-Box model
- c. Star model
- d. Nadler & Tushman's congruence model (Ian Palmer, Richard Dunford, Gib Akin, 2005, *Managing Organizational*

Change : A Multiple Perspectives Approach, McGraw-Hill International Edition).

Sebagian besar model yang dikemukakan dan digunakan dalam melakukan perubahan organisasi menekankan sisi rasionalitas dalam mengelola perubahan, dan tidak banyak yang memasukkan emosi sebagai variabel yang perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan perubahan.

Pengorganisasian merupakan suatu bentuk usaha pemberian keteraturan, yaitu suatu usaha untuk mengontrol agar tercapai keteraturan. Apabila kontrol merupakan tujuan dalam pengorganisasian maka faktor emosi akan menjadi masalah, karena emosi merupakan “mahluk” yang sulit dikontrol (Rafaeli and Worline, 2001). Pengalaman emosional dalam menanggapi perubahan organisasi sering dianggap sebagai reaksi yang irrational, sebagai suatu bentuk “resistance” terhadap perubahan yang sedang berjalan dalam organisasi.

Faktor emosi dalam perubahan organisasi selama ini hanya mencakup aspek aspek yang terbatas dan dianggap negatif dalam proses perubahan (Kiefer, 2002) seperti :

- a. Terfokus pada patologi emosi; emosi hanya mengganggu proses perubahan, yang menyatakan ada sesuatu yang tak beres dalam diri individu ketika merespon proses perubahan organisasi.
- b. Terfokus pada emosi yang negatif dan mengabaikan emosi yang positif dan dampaknya terhadap proses perubahan organisasi
- c. Terfokus pada emosi penerima perubahan, yaitu karyawan dan

melupakan emosi perancang perubahan. Keduanya dapat mengalami reeaksi emosional yang berbeda dan memiliki dampak berbeda terhadap proses perubahan yang sedang dijalankan.

- d. Terfokus pada aspek-aspek tertentu dari proses perubahan itu sendiri dan kurang memiliki pandangan yang holistik terhadap keseluruhan proses perubahan organisasi dan dampaknya secara keseluruhan pada karyawan sebagai manusia yang utuh.

Pengalaman dan perilaku manusia pada hakekatnya tak dapat dilepaskan dari emosi karena emosi adalah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari diri kita sebagai manusia. LeDoux (1996) menyatakan bahwa emosi (bukan intelektual) yang merupakan mekanisme dasar survival suatu organisme. Emosi memperingatkan organisme tentang adanya bahaya yang mengancam dan memungkinkan organisme mengambil tindakan segera, bahkan sebelum organisme memikirkan apa yang sebenarnya terjadi. Emosi merupakan bagian integral dari kehidupan berorganisasi, dan tak jarang emosi memiliki nilai fungsional bagi organisasi. Dengan demikian, emosi merupakan bagian yang penting dari proses menginterpretasikan kejadian-kejadian yang dialami dalam kehidupan manusia. Karenanya emosi tak dapat dilepaskan dari bagaimana seseorang mengartikan perubahan yang akan dan sedang terjadi dalam organisasi.

Untuk dapat memahami emosi sebagai bagian integral dalam perubahan organisasi, maka beberapa hal mengenai peran emosi dalam organisasi perlu diperjelas :

1. Emosi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses pemaknaan dalam proses keorganisasian, termasuk perubahan organisasi. Ketika terjadi perubahan dalam organisasi, maka akan terjadi hal-hal diluar kebiasaan organisasi, sehingga para anggota organisasi merasa terkejut /*surprise*, *shock*, bahkan merasa terancam. Emosi merupakan reaksi yang wajar secara psikologis terhadap kejadian-kejadian tersebut, dan individu akan berusaha memberikan makna terhadap kejadian kejadian tersebut, yang diluar kebiasaan. Pemaknaan ini tidak meliputi proses kognitif saja, tapi juga melibatkan emosi individu, dan kedua proses ini saling terjalin.
2. Emosi merupakan bagian integral dari proses adaptasi dan motivasi. Dalam kajian psikologi, emosi terutama dilihat sebagai fungsi adaptif ketika terjadi sesuatu yang mengancam individu, yang membantu penyesuaian individu

terhadap situasi tertentu (*flight or fight reaction*). Sebagian ahli mengatakan emosi merupakan komponen penting dari motivasi individu, karena emosi akan mendorong individu untuk berperilaku tertentu (Frijda, 1993; Fineman, 2001).

Untuk meyakinkan adanya kaitan antara emosi dengan proses perubahan organisasi maka penulis menyajikan tabel perbandingan paradigma emosi antara pendekatan yang ada dengan pendekatan alternatif.

Organisasi pada era sekarang ini lebih menekankan pada jaringan [*network*] sehingga pendekatan *command and control* kurang sesuai pada masa dimana organisasi berada pada lingkungan yang cepat berubah. Koordinasi horizontal dan vertikal menghendaki sikap aktif anggota organisasi, yang lebih menekankan pada terbentuknya pola hubungan antar individu maupun antar unit organisasi. Ini berarti anggota organisasi akan lebih mudah mengalami konflik antar

Tabel 1
Perbandingan Paradigma Emosi

Pendekatan yang ada	Pendekatan alternatif
Assumsi tentang emosi ➢ Emosi adalah irrational. ➢ Emosi dan kognisi merupakan dua hal yang bertentangan ➢ Emosi negatif akan berdampak negatif terhadap organisasi.	Assumsi tentang emosi : ◆ Emosi memegang peranan penting dalam interpretasi dan konstruksi makna dalam perubahan organisasi ◆ Emosi berkaitan dengan interpretasi kejadian kejadian yang relevan selama proses perubahan. ◆ Emosi mengarahkan tindakan & motivasi serta membantu proses penyesuaian terhadap dampak perubahan.

Asumsi mengenai emosi dan perubahan : ➤ <i>Fear and Stress</i> mendominasi proses perubahan. ➤ Emosi identik dengan penolakan / <i>resistance</i>. ➤ Emosi muncul secara bertahap.	Asumsi mengenai emosi dan perubahan : ◆ Emosi merupakan bagian penting dari pengalaman perubahan itu sendiri ◆ Memberikan <i>insight</i> terhadap pengalaman perubahan itu sendiri dari perspektif individu dalam suatu konteks tertentu.
Asumsi peran emosi dalam proses perubahan : ➤ Emosi bersifat <i>dysfunctional</i> dalam organisasi dan perubahan organisasi. ➤ Emosi akan menghambat perubahan organisasi.	Asumsi peran emosi dalam proses perubahan : ◆ Emosi mendorong perilaku individu ◆ Emosi <i>constitute individual and social change story (meaning of change)</i>
Implikasi penanganan emosi dalam organisasi dan perubahan : ➤ <i>Manage emotion away</i> ➤ Usahakan agar fase fase emosional sependek mungkin. ➤ Hindarkan munculnya emosi negatif.	Implikasi penanganan emosi dalam organisasi dan perubahan : ◆ Mengakui emosi dan menanganinya secara serius sesuai dengan perspektif individu dan konteks organisasi ◆ Analisa <i>emotional landscape</i> untuk mendiferensiasikan tindakan managerial

sesama dan konflik selalu melibatkan faktor emosi. Kondisi seperti ini memudahkan timbulnya rasa cemburu, marah, ditolak, kekecewaan, kebencian, yang akan mewarnai kehidupan dalam organisasi. Pola hubungan yang akhirnya tercipta mengandung beberapa implikasi, antara lain:

- Tidak mudah untuk memberikan *prescriptive solutions*, yang menyatakan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan ketika faktor emosi ikut bermain.
- Pola pengelolaan emosi mengandaikan hubungan dengan pola saling ketergantungan. Ketrampilan sosial yang sering dilatihkan dalam program

pelatihan seyogyanya memperhitungkan emosi-emosi yang muncul dalam pola pola interaksi dalam organisasi, yang sering bersifat *specific-contextual*.

- Cara pengelolaan emosi bukanlah sesuatu yang *fixed*, namun harus bersifat fleksibel dan kontekstual. Ini dikarenakan karakteristik emosi seseorang yang tak dapat diprediksikan secara pasti dari satu situasi ke situasi lainnya, dari waktu ke waktu.
- Emosi tidak jarang merupakan pendorong perilaku individu dalam organisasi. Pengakuan akan emosi dalam organisasi menjadikan organisasi lebih terbuka terhadap masalah-masalah

emosional anggotanya sehingga memungkinkan dilakukan pengelolaan bersama secara sadar.

- e. Pengelolaan emosi akan menjadikan organisasi lebih fleksibel, adaptif dan memudahkan pengelolaan saling ketergantungan antar unit organisasi maupun antar individu (door Mastenbroek, Willem, 1999).

Tahapan respons emosional dalam perubahan organisasi

Perubahan organisasi, per-definisi, merupakan reorientasi fundamental mengenai cara organisasi beroperasi, sehingga selalu bersifat menyeluruh (*organization-wide*). Namun harus diingat,

bahwa perubahan itu dimulai dan dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi. Organisasi hanya berubah melalui perubahan anggotanya, baik secara individual maupun secara kolektif. Pengertian mengenai proses perubahan individu – perubahan pada level individu – diperlukan apabila diinginkan pengertian yang lebih menyeluruh terhadap perubahan organisasi. George and Jones (2001, *Jennifer M. George & Gareth R. Jones, Towards a process model of Individual Change in Organizations, Human Relations, 54(4), pp 419-444*) Mereka mengemukakan suatu model mengenai perubahan individu dalam organisasi seperti nampak dalam Gambar 1.

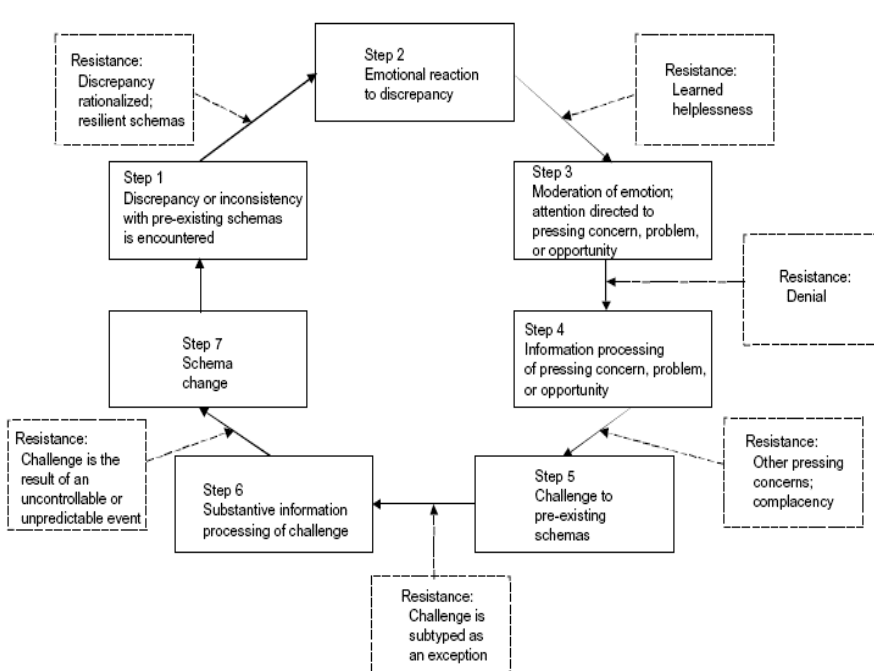


Figure 1 A process model of individual change in organizations

(Dikutip dari George and Jones, 2001, p. 423)

Mereka mengasumsikan bahwa anggota organisasi memiliki *schema* yang digunakan untuk menginterpretasikan informasi yang datang serta memaknai apa yang terjadi dalam organisasi. Pada *step 1*, nampak apabila individu mengalami *discrepancies* pada *schema* yang dimilikinya. *Schema discrepancies* merupakan potensi yang dapat menyebabkan individu melakukan perubahan. Pada tahap ini, maka resistansi yang muncul berupa rasionalisasi, baik secara individu maupun secara kolektif. Apabila proses rasionalisasi ini tidak berhasil, maka akan memunculkan reaksi emosional seperti pada *step 2*. Emosi akan timbul apabila perubahan itu menyangkut sesuatu yang penting bagi dirinya, yang mempengaruhi tujuan-tujuan pribadi dan kebiasaan-kebiasaan yang ada selama ini. Emosi ini berkaitan dengan apa yang dikenal sebagai emosi yang hilang (*Loss*). Ketika organisasi mengalami perubahan, maka para anggota organisasi akan merasa kehilangan banyak hal, antara lain:

- *Loss of Attachment* : Perubahan organisasi dapat saja mengubah pola hubungan yang sudah terbentuk selama ini, sehingga pola pola hubungan informal yang membentuk keterikatan menjadi berubah.
- *Loss of Structure* : Perubahan pada pola pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan organisasi, jadwal kerja mengakibatkan orang merasa kehilangan atas struktur dan keteraturan kerja yang selama ini diakrabinya.
- *Loss of Control* : Dalam proses perubahan menuju kearah yang diinginkan, sering anggota organisasi merasa kehilangan

kontrol atas pekerjaan yang selama ini dimilikinya, lebih lebih pada umumnya perubahan organisasi bersifat *top-down*.

- *Loss of Meaning* : Perubahan akan mengubah makna yang selama ini menjadi pegangan anggota organisasi, sementara makna yang baru belum diterima dan masih terbentuk. Usaha pencarian makna ini menyebabkan *gossip* menjadi meningkat dalam organisasi.
- *Loss of Future* : Perubahan yang dilakukan akan menyebabkan kekacauan mengenai masa depan yang sudah dimiliki anggota organisasi dalam bentuk harapan, sementara masa depan perubahan itu sendiri belum jelas bagi dirinya.

(Hart, 2003, *Managing Transition in Complex Change Efforts*. CRESS Centre)

Freeman (1996) telah meneliti perubahan yang terjadi pada industri otomotif di Amerika menemukan bahwa konsep kehilangan (*Loss*) yang dikemukakan oleh Kubler-Ross ternyata dapat digunakan untuk memahami emosi yang terjadi selama proses perubahan organisasi. Emosi yang terjadi dalam menanggapi perubahan organisasi, mengikuti secara umum tahapan yang dikemukakan oleh Kubler-Ross. Tahapan yang dikemukakan oleh Kubler-Ross dalam *On Death and Dying* (1969, *Alibabasa Wanti anugrahani, gramedia Pustaka Utama*, 1998) adalah :

1. Penyangkalan dan pengasingan diri (*Denial & Shock*)
2. Marah (*Anger and irritability*)
3. Menawar (*Bargaining*)
4. Depresi (*Depression and beginning acceptance*)
5. Penerimaan (*Acceptance*)

Freeman (1996) menggunakan model diatas dalam suatu bentuk model seperti dibawah ini :

Zell (2003) dalam penelitiannya secara longitudinal di sebuah Departemen di Universitas di Amerika, mendapatkan tahap-tahap emosi yang sesuai dengan

oleh para anggota organisasi dan waktu perubahan organisasi sebagaimana didapat dari hasil penelitian Zell.

Pada enam bulan pertama setelah dilakukannya perubahan organisasi, maka sebagian besar anggota organisasi (60%) masih berada pada tahap *denial*, 20% pada

Tabel 2
Model Tahapan Emosi (Freeman, 1996)

Tahapan		
1. Penyangkalan	Apakah kita dapat mengabaikan perubahan ini ? Dapatkah kita tetap melakukan seperti biasanya ?	Bila jawabnya tidak <i>proceed to</i> :
2. Marah	Dapatkah kita mencegah perubahan ini ?	Bila jawabnya tidak <i>proceed to</i> :
3. Menawar	Dapatkah kita mengurangi akibat perubahan yang akan terjadi ini ?	Makin sedikit yang bisa dilakukan untuk mengurangi akibat perubahan, maka makin besar kemungkinan tahap berikutnya.
4. Depressi	Perubahan perubahan apa yang harus dilakukan sehingga bisa tetap bertahan terus?	Dapatkah kita mengkonsolidasikan apa yang berharga dimasa lampau sekaligus membentuk pola hubungan baru yang bermakna? Bila ya, maka
5. Penerimaan	Dengan melakukan perubahan-perubahan tersebut, apakah eksistensi masih mungkin?	Makin baik pemecahan pada tahap depressi, maka kemungkinan penerimaan makin besar, yang memungkinkan terjadinya adaptasi pada perubahan.

tahapan emosi yang dikemukakan oleh Kubler-Ross ketika sedang mengalami perubahan organisasi. Tabel 3 dibawah ini, menunjukkan tahapan emosi yang dialami

tahap *anger*, 10% pada tahap *bargaining* dan 10% berada pada tahap *depressi*. Pada enam bulan pertama ini, tak ada seorangpun yang berada pada tahap *acceptance*. Pada akhir

Tabel 3
Model Tahapan Emosi (Zell, 2003)

Tahapan emosi	1 - 6 bln	7-12 bln	13-18 bln	19-24 bln
	Percentage	Percentage	Percentage	Percentage
Acceptance	0.00%	0.00%	9.09%	72.73%
Depression	10.00%	11.11%	45.45%	9.09%
Bargaining	10.00%	11.11%	36.36%	9.09%
Anger	20.00%	55.56%	0.00%	0.00%
Denial	60.00%	22.22%	9.09%	9.09%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

tahun kedua, maka sebagian besar anggota organisasi (72.73%) sudah dapat menerima perubahan organisasi yang dijalankan, dan hanya 9.09% yang masih berada pada tahap *denial*. Tabel 3 juga menunjukkan bahwa dibutuhkan waktu yang cukup bagi para anggota organisasi untuk dapat menerima perubahan. Dalam kurun waktu setahun setelah perubahan mulai dilaksanakan, tidak semua anggota organisasi dapat menerima proses perubahan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh INSEAD di Eropa juga menunjukkan pola tahapan emosi yang serupa, yang mirip dengan tahapan yang dikemukakan oleh Kubler-Ross (*Manfred F.R. Kets de Vries, Katharina Balazs, 1999, Transforming the Mind-Set of The Organization, Administration and Society, 30 (6), pp 640-675*). Mereka mengemukakan ada 4 tahap, yaitu :

1. *Shock* yang berupa rasa panik, marah, takut, *numbness*.
2. *Working-through process*, yang berupa rasa tak percaya, penolakan (*denial*), rasa marah yang irrasional, sedih, menyalahkan diri (*self-reproach*), dan reaktif, orientasi pada masa lalu.

3. *Discarding* mulai mendefinisikan ulang dirinya dan perannya melalui proses *self-examination*, dan mulai timbulnya rasa penerimaan (*acceptance*).
4. *Acceptance* dimana dalam tahap ini perubahan mulai diterima dengan terbentuknya identitas yang baru, penerimaan atas realitas yang baru.

Kiefer dalam penelitiannya mengenai emosi yang dialami para Manager SDM dalam proses perubahan organisasi mendapatkan bahwa setelah enam bulan dalam proses perubahan, tidak semua manager mengalami emosi negatif, demikian juga pengalaman emosional mereka tidak sekuensial seperti tahapan emosional dari Kubler-Ross. Emosi yang timbul tergantung pada konteks jabatan (*job context*). Konteks jabatan yang berkaitan dengan emosi dalam menjalani perubahan seperti yang dikemukakan oleh Kiefer adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)
2. Situasi personal (*personal situation*)
3. Hubungan Sosial (*social relationships*)
4. Organisasi itu sendiri (*organization*)

Emosi yang dialami berkaitan dengan sejumlah besar *events* dalam organisasi yang berada dalam konteks tertentu, yang diinterpretasikan secara berbeda-beda pula sehingga memungkinkan timbulnya emosi negatif dan positif secara bersamaan. Hal ini tergantung dari pemaknaan perubahan oleh individu atau kelompoknya. Kiefer (2002) memperlihatkan suatu diagram yang menunjukkan bahwa rasa marah dan frustrasi hanya berkaitan dengan pekerjaan dan situasi personal, sementara agresi dan *mistrust* didapat pada hubungan dengan organisasi serta situasi sosial organisasi, seperti nampak pada diagram dibawah :

Menurut diagram diatas, emosi individu dalam menanggapi proses perubahan organisasi dapat sangat bervariasi.

Pengelolaan Emosi dalam Perubahan

Emosi merupakan hal yang tak boleh diabaikan kalau organisasi menghendaki perubahan yang dilakukan berhasil. Anggapan bahwa emosi merupakan hal yang diabaikan dan hanya merupakan faktor pengganggu saja merupakan pandangan yang menyesatkan dalam menanggapi perubahan organisasi . Emosi dapat

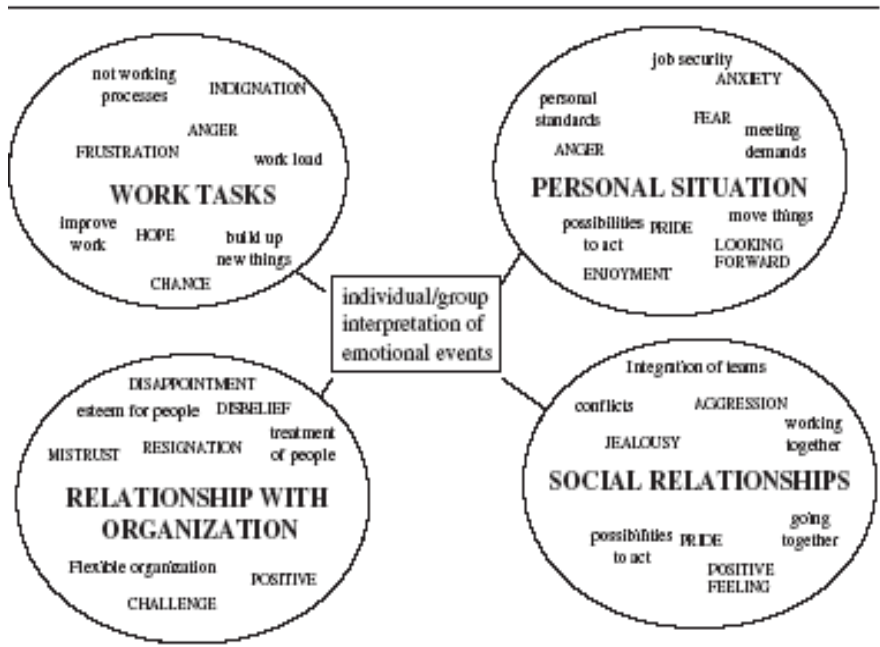


FIGURE 2: THE EMOTIONAL EXPERIENCE OF A HUMAN RESOURCES TEAM, HALF A YEAR AFTER THE ANNOUNCEMENT OF A MERGER

(Dikutip dari Kiefer, 2002. p.54)

berfungsi positif dan mendorong tercapainya perubahan organisasi kalau emosi dikelola dengan wajar. Hal ini disebabkan karena emosi memiliki fungsi adaptif bagi individu yang bersangkutan. Disamping itu, emosi juga merupakan komponen yang penting dalam motivasi (Frijda, 1986) sebab akan menggerakkan individu untuk berperilaku tertentu. Suatu proses perubahan organisasi yang berjalan dengan baik melibatkan interaksi terus menerus antara proses emosi dan kognitif para anggota organisasi.

Pada level individu maka pengelolaan emosi pada tahap-tahap awal perubahan organisasi seyogyanya :

1. Memungkinkan individu mengeks-presikan perasaan-perasaan dan emosi yang terkait dengan perubahan organisasi.
2. Perasaan duka (*grief*), marah, takut, cemas, tak percaya harus diterima sebagai bagian integral dari proses perubahan itu sendiri.
3. Organisasi maupun kelompok-kelompok dalam organisasi harus dapat menerima realitas perlu adanya perubahan beserta segala macam emosi yang mungkin saja ditimbulkan oleh perubahan organisasi itu sendiri.
4. Menghargai individu yang terkena dampak perubahan dengan cara mendengarkan dan menerima perasaan, emosi yang dialaminya serta pandangan-pandangannya tentang perubahan organisasi yang berkaitan dengan dirinya.
5. Organisasi maupun kelompok-kelompok dalam organisasi mampu

memberikan suatu alternatif pandangan untuk mengatasi pandangan bahwa organisasi ini bukanlah organisasi yang mementingkan kepentingannya saja, bahwa manajemen organisasi tidak dapat dipercaya dan bersifat eksploitatif, serta tidak adanya masa depan yang jelas dalam organisasi ini. Pandangan-pandangan negatif ini harus dapat diatasi dengan visi yang jelas mengenai perubahan itu sendiri.

Dalam pengelolaan perubahan organisasi adanya ambiguitas, ketidakpastian akan menjadikan organisasi rentan terhadap konflik, yang harus diantisipasi oleh pihak manajemen. Keterbukaan pihak manajemen menjadi salah satu faktor penentu, yang dapat menerima penurunan kompetensi dan prestasi individu karena adanya masalah-masalah emosional. Transparansi manajemen sangat diperlukan kalau perubahan organisasi bersifat mendasar seperti melakukan perubahan pada *core beliefs and core values*, yang dapat mengganggu hubungan personal dan sosial yang ada dalam organisasi secara berarti. Pengelolaan emosi dalam perubahan organisasi juga harus mempertimbangkan :

1. Kejelasan visi organisasi dalam perubahan, dimana visi ini tidak saja mempertimbangkan segi rasional, tapi juga segi emosional sehingga visi yang dikemukakan bersifat *inspiring and motivating*. Visi perubahan haruslah *"winning the head and the heart"*.
2. Komunikasi yang terbuka dan jujur dengan anggota organisasi yang mengalami perubahan. Isi komunikasi tidak saja yang berkaitan dengan

perubahan yang dilakukan, tapi hal-hal yang dapat membantu mengurangi kecemasan. Komunikasi ini akan membantu mengurangi akibat-akibat negatif yang dipersepsikan anggota organisasi.

3. Jalur komunikasi yang digunakan sebaiknya jalur komunikasi yang informal, terutama kalau para anggota organisasi memiliki kepercayaan yang rendah terhadap pihak manajemen.
4. Pengakuan kewajiban akan emosi negatif yang dialami oleh anggota organisasi, dan memperlakukan emosi negatif itu sebagai bagian dari proses perubahan itu sendiri, bukan sebagai resistansi atau sesuatu yang irrasional.
5. Menumbuhkan rasa percaya anggota organisasi kepada pihak manajemen sehingga karyawan percaya bahwa pihak manajemen memiliki kompetensi dalam proses perubahan, disamping kepercayaan bahwa proses perubahan ini berjalan secara adil dan fair.
6. Meningkatkan sensitivitas pada kebutuhan karyawan, apakah kebutuhan untuk peningkatan kompetensinya ataukah kebutuhan untuk *catharsis*, memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan "unek-unek"nya selama berlangsungnya proses perubahan.
7. Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan itu sendiri, terutama terhadap proses perubahan itu (*process control*), tidak semata mata keterlibatan yang berupa keputusan mengenai perubahan (*decision control*).

Perubahan organisasi yang meninggalkan faktor emosi menyebabkan rendahnya faktor keberhasilan dalam perubahan tersebut. Apabila emosi dalam perubahan itu dikelola dengan baik, maka terjadi peningkatan kemungkinan keberhasilan perubahan tersebut. Pengelolaan ini nampak dari perilaku pihak manajemen yang berusaha mengurangi emosi negatif dan mendorong emosi positif terhadap perubahan. Emosi negatif dapat dikurangi dengan pengakuan secara sadar kecemasan-kecemasan yang timbul, serta pola dan isi komunikasi dengan pihak karyawan. Pengelolaan emosi ini akan berpengaruh terhadap kepercayaan dan kompetensi pihak manajemen dalam melakukan perubahan secara adil, transparan dan fair, yang mendorong rasa keterikatan karyawan terhadap proses perubahan organisasi untuk kepentingan semua.

DAFTAR PUSTAKA

- Carnall, Colin A. 2003. *Managing Change in Organizations*, 4th Ed. Prentice Hall International.
- Carol Kinsey Goman. 2004. *Have We learned nothing about Managing Change?* www.LinkageInc.com
- Chin, Robert, Bennis, Warren & Benne, Kenneth D. 1985. *The Planning of Change*, 4th Ed, New York: Holt, Rinehart and Winson.
- Daft, Richard.L. 2004. *Organization Theory and Design*, 8th Ed. South-Western: Thompson.
- Door Mastenbroek, Willem. 1999. *Organizational Behaviour as an Emotion Management: Recent Developments*. <http://om.bbp.net/asp/artikelen/4.asp?aid=4>

- Fineman, Stephen. 2003. *Understanding Emotion at Work*. London: Sage Publication.
- Freeman.1996.*Organizational Loss*, www.imvp.mit.edu/papers/96/freeman2.pdf
- Frijda, N.H. 1986. *The Emotions*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.
- Furnham, Adrian. 1997. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Sussex : Psychological Press.
- Gabriel, Yiannis & Dorothy S.Griffiths. 2002. Emotion, Learning and Organizing. *The Learning Organization*, 9, (50), pp 214-221.
- George, Jennifer M. & Gareth R.Jones. 2001. Towards a process model of Individual Change in Organizations. *Human Relations*, 54(4), pp 419-444
- Hart. 2003. *Managing Transition in Complex Change Efforts*. CRESS Centre
- Huy, Q.N. 1999. Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change. *Academy of Management review*, 24, (2), pp 325-345.
- Ian Palmer, Richard Dunford, Gib Akin. 2005. *Managing Organizational Change : A Multiple Perspectives Approach*. McGraw-Hill International Edition
- Jennifer M.George & Gareth R.Jone. 2001. *Towards a process model of Individual Change in Organizations*, *Human Relations*, 54(4), pp 419-444
- Jim Johnson."Chaos: The Dollar Drain of IT Failures." *Application Development Trends*. January, 1995
- Joseph LeDoux. *The Emotional Brain*. Simon and Schuster. 1996. dikutip dari <http://www.beyondresistance.com/html/popups/why.html>
- Kiefer, Tina. 2002. Understanding the Emotional Experience of Organizational Change : Evidence from Merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4, (1), pp 39-61
- Kimberley, Nell, 2005. Models of Emotion Management for Change. www.apps.aomonline.org/interactive/paper/
- Kubler-Ross dalam *On Death and Dying* (1969, Alibabasa Wanti Anugrahani, Gramedia Pustaka Utama, 1998)
- Manfred F.R. Kets de Vries, Katharina Balazs.1999. *Transforming the Mind-Set of The Organization, Administration and Society*, 30 (6), pp 640-675
- Palmer, Ian . Richard Dunford, Gib Akin. 2005, *Managing Organizational Change : A Multiple Perspectives Approach*. McGraw-Hill International Edition.
- Rafaeli, Anat and Worline, Monica. 2001. *Individual Emotion in Work Organization, Social Science Information*, pp 95-123
- Speedy, S. 2004. *Emotions and Emotionality in Organisations*. New South Wales: Southern Cross University
- Taylor, Peter, 1999. Loss and grief : Issues for Organizational Change and Development. *HERDSA Annual International Conference*, Melbourne, 12-15 July 1999.
- Zell, Deone. 2003. *Organizational Change as a Process of Death, Dying and Rebirth*, *The Journal of applied Behavioral Science*, 39(1), pp 73-96
- www.verdick.org/burnout/definitions.html
- <http://ccs.mit.edu/21c/iokey.html>
- <http://www.neiu.edu/~dbehrlic/brd408/glossary.html>
- <http://www.beyondresistance.com/html/popups/why.html>