

# KOMUNIKASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI KUNCI SUKSES MENGENDALIKAN REAKTANSI PSIKOLOGIS ATAS PERUBAHAN ORGANISASI

Oleh:

Ratna Astuti<sup>1)</sup>, Eling Purwanto Jati<sup>2)</sup>

E-mail: astutiratna@gmail.com

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Msi Universitas Jenderal Soedirman

<sup>2)</sup> Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

## ABSTRACT

*The purpose of this paper is to investigate the relationship of organizational communications, the effect of employee emotional intelligence and the role of affect was explored within the framework of psychological reactance theory to organizational change in Indonesia. Additionally, the roles that communications and emotional intelligence play in lowering the activation of reactance were examined. This is a conceptual paper that connects self-determination, reactance, organizational change, and emotional intelligence and communications literatures to explain how psychological reactance may be energized and de-energized in the context of on-going organizational change. It was found that organizational communications positively influenced employee's reactance psychologies to organizational change with employees' emotional intelligence moderating the relationship.*

**Keywords:** *Communication, emotional intellegency, psychological reactance, organizational change.*

## PENDAHULUAN

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Kelangsungan hidup dan kesuksesan suatu organisasi tergantung pada kemampuan adaptasi, inovasi, fleksibilitas dan sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri sehingga memerlukan perubahan organisasi yang terus menerus. Perubahan organisasi, pada gilirannya, memerlukan perubahan terus-menerus dari anggota organisasi. Meskipun perlunya perubahan, namun tidak sedikit karyawan yang menolaknya. Untuk mengubah hal tersebut perlu adanya pembelajaran untuk menjalani restrukturisasi kognitif dan adaptasi.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2013). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Namun, selama proses perubahan, ketidakpastian dan ketidakadilan yang dirasakan cenderung menempatkan emosi negatif karyawan, sering digabungkan dengan takut, marah,

dan frustrasi (Vakola:2003). Emosi negatif pada gilirannya mempengaruhi reaksi karyawan terhadap proses perubahan. Dengan kata lain, tanpa manajemen emosi yang tepat, komunikasi organisasi dapat menyebabkan peningkatan resistensi karyawan.

Selama proses perubahan organisasi, karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung untuk mempertahankan emosi positif dan mengelola emosi negatif mereka ketika informasi yang tidak menguntungkan dikomunikasikan (Nordin:2011). Oleh karena itu, komunikasi dan kecerdasan emosional muncul untuk bersama-sama membentuk perubahan reaksi karyawan. Namun, beberapa studi empiris telah menganalisis efek gabungan dari komunikasi organisasi dan kecerdasan emosional karyawan (Tang:2012). Untuk memahaminya, penelitian bertujuan untuk mengeksplorasi komunikasi dan kecerdasan emosional dalam mengendalikan reaktansi psikologis karyawan pada perubahan organisasi.

Perubahan organisasi selalu berhubungan dengan perubahan individu, dan respon individu dalam menyikapi perubahan ini tidak semata-mata rasional tetapi juga melibatkan respon reaktansi psikologis. Reaktansi psikologis yang melekat dalam diri individu sebagai manusia, dalam kajian tentang proses perubahan organisasi dianggap sebagai suatu yang tidak penting. Sedangkan reaksi-reaksi psikologis individu dalam menanggapi perubahan yang terjadi dalam organisasi dianggap sebagai suatu bentuk resistensi. Terdapat perbedaan antara model perubahan organisasi yang umum digunakan selama ini dengan model perubahan organisasi yang mempertimbangkan unsur reaktansi psikologis.

Komunikasi organisasi adalah cara yang efektif untuk mengelola reaktansi psikologis karyawan selama perubahan. Komunikasi membantu membangun keadilan interaktif organisasi dan meningkatkan reaksi karyawan terhadap perubahan organisasi. Namun, selama proses perubahan, ketidakpastian dan ketidakadilan karyawan yang dirasakan cenderung menempatkan penolakan dari karyawan, sering digabungkan dengan takut, marah, dan frustrasi. Emosi negatif pada gilirannya mempengaruhi reaksi karyawan terhadap proses perubahan. Dengan kata lain, tanpa manajemen emosi yang tepat, komunikasi organisasi dapat menyebabkan peningkatan reaktansi psikologis karyawan.

Keberhasilan suatu perubahan organisasi tergantung dari bagaimana organisasi tersebut dapat mengendalikan reaktansi psikologis karyawan atas perubahan organisasi tersebut, jika tidak dapat dikendalikan maka menimbulkan kegagalan dalam perubahan organisasi. Untuk mengendalikan reaktansi psikologis perlu adanya komunikasi yang efektif dan kecerdasan emosional dari pihak pemberi informasi maupun penerima informasi. Diharapkan dengan adanya komunikasi dan kecerdasan emosional dapat mengendalikan reaktansi psikologis atas perubahan organisasi tersebut.

### **Reaktansi Psikologis dan Perubahan Organisasi**

Restrukturisasi organisasi dapat menyebabkan karyawan merasa sangat tidak pasti karena mereka menjadi tidak yakin apa yang akan menjadi prioritas dalam organisasi mereka. Dengan demikian, ketidakpastian kadang-kadang menyebabkan penolakan karyawan terhadap perubahan, resistensi terhadap berbagai informasi, atau sejalan dengan norma dan cara pemikiran sebelumnya (Tavakoli:2010).

Cummings dan Huse (Tavakoli:2010) membuat hubungan yang jelas antara stres dan perlawanan dengan mengatakan bahwa orang merasa ketidaknyamanan kerja selama perubahan organisasi dan merasa stres, perilaku kooperatif dan perlawanan terhadap perubahan merupakan reaksi terhadap perasaan ketidaknyamanan kerja. Namun, Cummings dan Huse tidak menyebutkan adanya hubungan langsung antara stres dan resistensi. Kahn dan

Byosiere (Tavakoli: 2010) mengakui stres sebagai sumber ketidakseimbangan di tempat kerja. Tapi, alih-alih memperhatikan alasan yang mendasari resistensi, yaitu kesulitan, mereka fokus pada gejala resistensi untuk mengurangi resistensi.

Solusi untuk tantangan resistensi bermacam-macam, seperti dengan komunikasi, pendidikan, dan partisipasi. Sebagai contoh, banyak model perubahan memberikan saran untuk mengembangkan strategi komunikasi yang efektif sebagai sarana untuk menghindari resistensi (Vakola:2003).

Baru-baru ini, sebuah konseptualisasi yang berbeda muncul, bukan melihat reaktansi psikologis terhadap perubahan karena beberapa hal yang harus dihindari atau dihilangkan, namun memandangnya sebagai bagian dari keberhasilan perubahan.

Reaktansi psikologis pertama kali didefinisikan oleh Brehm (Nesterkins:2012) yaitu hasrat untuk mempertahankan kesempatan yang telah dimiliki sebelumnya dan adanya perasaan terancam atau dihilangkan kebebasan. Menurut Brehm, ada empat elemen dasar teori reaktansi yaitu: kebebasan, ancaman terhadap kebebasan, reaktansi, dan pengembalian kebebasan. Gagasan kebebasan tidak bisa menjadi abstrak. Jika kebebasan perilaku seseorang berkurang atau diancam dengan pengurangan, akan menjadi rangsangan motivasi. Hal ini mungkin menjadi ancaman terhadap kerugian lebih lanjut dari kebebasan dan pembangunan kembali kebebasan apa pun yang telah hilang atau terancam.

Dari hal di atas dapat disimpulkan dengan adanya perubahan organisasi dapat menimbulkan reaktansi psikologis, yang menjadi bahasan utama dalam penelitian ini bagaimanakah reaktansi psikologis tersebut dapat dikendalikan, agar perubahan organisasi pun menjadi sukses.

### **Komunikasi dan Reaktasi Psikologis**

Brent D. Ruben (Muhammad: 2005) menyatakan definisi komunikasi adalah suatu proses hubungannya dengan individu, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasikan lingkungannya dan orang lain. Schein (Muhammad: 2005) menyatakan pengertian organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung-jawab. Disamping itu Schein juga menyatakan bahwa organisasi memiliki karakteristik tertentu, yaitu memiliki struktur, tujuan, saling berhubungan dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Menurut Seiler (Muhammad: 2005) ada 4 prinsip dasar komunikasi, yaitu: . komunikasi adalah suatu proses; komunikasi adalah sistem; komunikasi bersifat interaksi dan transaksi dan komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja.

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi juga bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti. Komunikasi menurut Seiler lebih merupakan cuaca yang terjadi dari bermacam-macam variable yang kompleks dan terus berubah. Kadang-kadang cuaca hangat, matahari bersinar, pada waktu yang lain cuaca dingin dan lembab. Keadaan cuaca merefleksikan satu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikatnya. Jadi komunikasi bersifat berubah-ubah dan dapat menimbulkan perubahan.

Komunikasi adalah sistem terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen mempunyai tugas masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen tersebut berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi. Apabila salah satu komponen tidak berfungsi sebagaimana mestinya maka hal tersebut akan mempengaruhi proses komunikasi secara keseluruhan, karena satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen yang lain yang terintegrasi dalam sebuah sistem.

Kajian komunikasi yang paling sering adalah pada unsur komunikasi terutama perilaku atau reaksi komunikasi, dalam perubahan organisasi, karakteristik manusia komunikasi serta faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku komunikasinya, bagaimana manusia memproses pesan yang diterimanya dan bagaimana cara berpikir dan cara melihat manusia dipengaruhi oleh lambang-lambang yang dimiliki (Rakhmat:1999).

Melalui komunikasi, komunikasi dapat menemukan jati dirinya, mengembangkan konsep diri, dan menetapkan hubungan dengan dunia di sekitarnya. Hubungan kita dengan orang lain akan menentukan kualitas hidup. Bila orang lain atau komunikasi tidak memahami gagasan komunikator, bila pesan komunikator menjengkelkan komunikasi, bila pemberi pesan tidak berhasil mengatasi masalah pelik karena komunikasi menentang pendapat komunikator dan tidak mau membantu komunikator, maka komunikator telah gagal dalam berkomunikasi. Maka dari itu peranan komunikasi atau komunikator sangat penting dalam keberhasilan suatu komunikasi. Komunikasi itu berhasil apabila adanya persamaan persepsi atau makna antara komunikator dengan komunikasi.

Komunikasi organisasi merupakan proses dimana informasi dipertukarkan dan dipahami oleh dua pihak atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku. Komunikasi organisasi adalah penting dan proses yang efektif dalam manajemen perubahan. Hal ini secara substansial dapat mengurangi hambatan selama perubahan organisasi. Pertama, adalah sebuah pendekatan untuk mengurangi persepsi ketidakpastian, melepaskan stres dan frustrasi terkait dengan perubahan, dan rasa meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kedua, ketika pemimpin berkomunikasi secara terbuka dan mendorong partisipasi dan otonomi karyawan, kepercayaan organisasional dan prosedur yang dirasakan keadilan dalam keputusan organisasi dapat ditingkatkan selama perubahan (Tavakoli:2010).

## **PEMBAHASAN**

Perubahan organisasi diharapkan dapat mengarah pada peningkatan kinerja. Reaksi psikologis terhadap perubahan biasanya telah diakui sebagai faktor penting yang dapat mempengaruhi hasil dari upaya perubahan organisasi. Reaksi psikologis merupakan hal yang tak boleh diabaikan jika organisasi menghendaki perubahan yang dilakukan berhasil. Anggapan bahwa reaksi psikologis merupakan hal yang diabaikan dan hanya merupakan faktor pengganggu saja merupakan pandangan yang menyesatkan dalam menanggapi perubahan organisasi. Perubahan yang dilakukan organisasi tidak selamanya berhasil sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi.

Resistensi Individual, karena persoalan pribadi, persepsi dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan, misalnya dengan adanya perubahan organisasi maka posisi saya tidak sestrategis dulu lagi, perubahan organisasi akan menjadikan saya terpuruk dan saya akan kehilangan teman sejawat.

Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita, seperti kebiasaan datang terlambat, membaca koran setiap pagi serta pulang sebelum waktunya, begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap, sebagai contoh adanya sistem absensi dengan menggunakan mesin sidik jari, pada awalnya program tersebut banyak ditolak, karena menghilangkan kebebasan yang sebelumnya dimiliki, sehingga menimbulkan sikap negatif berupa pengrusakan mesin absensi tersebut.

Dari hal tersebut, reaktansi psikologis dapat dilihat sebagai reaksi langsung dan negatif terhadap perubahan organisasi. Sebagian besar literatur menggambarkan seolah-olah manajer selalu terjebak dalam situasi yang tidak menguntungkan. Dari satu sisi, mereka berada di bawah tekanan untuk melakukan perubahan organisasi untuk menyesuaikan dan bertahan di dunia yang terus berubah. Dari lain sisi, mereka mencoba untuk meringankan penderitaan mereka sendiri, sering dengan menempatkan karyawan di bawah tekanan, yang sering menghasilkan perasaan buruk, kepahitan, dendam, dan resistensi karyawan untuk berubah. Mengambil kompleksitas perubahan organisasi, hal itu dapat dicapai tanpa merugikan karyawan dan manajer serta jenis tindakan yang bagaimana yang dapat diambil untuk melindungi karyawan dan manajer dari kesulitan dan memenuhi tujuan perubahan organisasi.

Komunikasi dalam organisasi pada dasarnya merupakan suatu kegiatan intern di dalam organisasi. Semua masalah yang timbul dalam organisasi akan segera dapat diatasi apabila komunikasi yang berlangsung dalam organisasi dapat berjalan dengan baik. Komunikasi dalam organisasi akan berjalan dengan baik apabila arus informasi dalam organisasi tidak menghadapi hambatan. Pimpinan dan karyawan organisasi membutuhkan informasi yang cepat dan tepat. Oleh karena itu komunikasi merupakan suatu bidang yang sangat penting dalam organisasi.

Kecerdasan emosional sebagai suatu instrumen untuk menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, membuat kesepakatan dengan pelanggan yang bermasalah, mengkritik atasan, menyelesaikan tugas sampai selesai dan dalam berbagai tantangan lain yang mempengaruhi kesuksesan.

Menurut Goleman (2009) kecerdasan emosional terdiri dari lima komponen utama yaitu : mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain dan membina hubungan dengan orang lain.

Mengenali emosi diri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai *metamood*, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan yang meningkat dengan intensitas terlampau lama akan

mengoyak kestabilan kita. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

## KESIMPULAN

Mereka yang mempunyai kecerdasan emosional yang lebih tinggi lebih memungkinkan untuk sukses daripada mereka yang mempunyai pengalaman relevan ataupun IQ tinggi. Dengan kata lain kecerdasan emosional merupakan predictor yang lebih baik dalam kesuksesan daripada pengalaman relevan ataupun IQ yang tinggi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Goleman (2009) bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan seseorang dalam menghadapi permasalahannya, diantaranya adalah faktor kecerdasan emosional.

Semakin tinggi tingkat komunikasi organisasi yang diimbangi dengan kecerdasan emosional yang tinggi, maka semakin rendah tingkat reaktansi psikologis. Sebaliknya jika semakin rendah tingkat komunikasi organisasi semakin rendahnya tingkat kecerdasan emosional, maka semakin meningkat reaktansi psikologis atas perubahan organisasi. Dengan demikian dengan adanya komunikasi yang disertai kecerdasan emosional untuk kesuksesan sebuah perubahan organisasi sangat penting, sehingga semua pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat menerima dan mendukung kesuksesan perubahan organisasi tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Goleman, Daniel, 2009, *Kecerdasan Emosional*, terjemahan T. Hermaya, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Nesterkin, Dmitriy A, 2012, *Organizational change and Psychological Reactance*, The current issue and full text archive of this journal is available at [www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm), diakses 04 Juni 2013
- Nordin, Noorshidah, 2011, *The Influence of Emotional intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29 129 – 138, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), diakses 27 Juli 2013
- Rakhmat, Jalaludin, 1999, *Psikologi Komunikasi*, Rosda Karya, Bandung
- Robbins, Stephen P., 2013, *Perilaku Organisasi*, Versi Bahasa Indonesia, PT Indeks Gramedia Group, Jakarta
- Tang, Chaoying and Yunxia Gao, 2012, *Intra-department communication and employees' reaction to organizational change* *The moderating effect of emotional Intelligence*, The current issue and full text archive of this journal is available at [www.emeraldinsight.com/2040-8005.htm](http://www.emeraldinsight.com/2040-8005.htm), diakses 04 Juni 2013
- Tavakoli, Mahin, 2010, *A positive approach to stress, resistance, and organizational change*, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5 1794–1798, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), diakses 06 Juli 2013

*Vakola, Maria, 2003, The Role Of Emotional Intelligence And Personality Variables On Attitudes Toward Organizational Change*, The current issue and full text archive of this journal is available at [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm), diakses 04 Juni 2013