BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupan sosial, komunikasi merupakan salah satu cara yang baik untuk menjalin hubungan dengan sekitar. Menurut Thomas M. Scheidel (Mulyana 2007 : 4) mengemukakan bahwa kita berkomunikasi terutama untuk menyatakan dan mendukung identitas diri, untuk membangun kontak sosial dengan orang di sekitar kita, dan untuk mempengaruhi orang lain untuk merasa, berpikir, atau berperilaku seperti yang kita inginkan. Komunikasi juga merupakan proses untuk berbagi makna melalui perilaku verbal dan nonverbal. Secara garis besar, Ruslan (1998 : 69) dalam bukunya mengatakan bahwa dalam suatu proses komunikasi haruslah terdapat unsur-unsur kesamaan makna agar terjadi suatu pertukaran pikiran atau pengertian, antara komunikator (penyebar pesan) dan komunikan (penerima pesan). Komunikasi dapat berjalan dengan adanya proses interaksi antara dua orang atau lebih. Komunikasi yang baik akan membuat sebuah hubungan menjadi lebih baik dan berkesinambungan. Komunikasi tidak hanya berlangsung dalam kehidupan sosial di masyarakat luas, komunikasi juga dibangun dan terjadi dalam sebuah organisasi atau perusahaan yakni antara atasan dan karyawannya. Menurut Mulyana (2007 : 83) komunikasi organisasi terjadi dalam suatu

organisasi, bersifat formal dan juga informal dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok.

Dalam setiap perusahaan pastinya akan terjalin sebuah hubungan komunikasi baik antar karyawan maupun karyawan dengan atasannya. Hubungan yang baik akan membuat karyawan dan semua yang berada didalamnya merasa nyaman. Sebaliknya apabila hubungan didalam perusahaan tersebut tidak nyaman maka akan menimbulkan konflik dan ketidaknyamanan bagi setiap individu yang ada didalamnya. Stewart L Tubbs dan Sylvia Moss dalam Marhaeni (2009 : 8) dikatakan bahwa komunikasi efektif menimbulkan lima hal, antara lain :

1. Pengertian, penerimaan yang cermat dari isi stimuli seperti yang dimaksud oleh komunikator.
2. Kesenangan, komunikasi seperti ini menjadikan hubungan yang dibangun menjadi hangat, akrab, dan menyenangkan.
3. Mempengaruhi sikap, komunikasi yang dilakukan untuk mempengaruhi seseorang disebut dengan komunikasi persuasif. Komunikasi persuasif memerlukan pemahaman tentang faktor-faktor pada diri komunikator dan pesan yang menimbulkan efek pada komunikan.
4. Hubungan sosial yang baik, komunikasi dapat membangun hubungan sosial dengan orang lain karena di dalamnya terdapat interaksi dan reaksi yang memungkinkan untuk mengendalikan dan dikendalikan serta mencintai dan dicintai.

5. Tindakan, efektivitas komunikasi biasanya diukur dari tindakan nyata yang dilakukan komunikan. Tindakan berkaitan dengan komunikasi persuasi dimana jika seseorang berhasil mempengaruhi orang lain maka akan menimbulkan suatu tindakan.

Dari ulasan mengenai komunikasi yang efektif diatas terlihat bahwa hubungan antar pribadi dari satu orang ke orang yang lain sangat berpengaruh besar dalam mewujudkan komunikasi yang efektif dan ideal dalam sebuah organisasi. Lattimore dalam bukunya juga mengatakan bahwa komunikasi karyawan juga disebut dengan komunikasi internal atau *employee relations,* menciptakan dan memlihara sistem komunikasi internal antara pemilik perusahaan dengan para karyawan. Garis komunikasinya dua arah, yaitu semua karyawan berpartisipasi secara bebas dalam sebuah pertukaran informasi (Lattimore 2010 : 234). Menurut Robbins (2002 : 279) budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Jadi, setiap organisasi maupun perusahaan memiliki budaya tersendiri dan budaya tersebut hanya dapat dimengerti oleh organisasi tersebut. Dengan adanya budaya organisasi yang jelas dan nyaman, dapat diprediksi karyawan akan dapat mempertahankan dirinya dalam perusahaan yang ia tempati saat itu.

Terkait dengan budaya organisasi yang dikemukakan diatas, penulis ingin menyoroti dari sisi budaya komunikasi secara informal

dalam sebuah organisasi yang didalamnya terdapat struktur antara atasan dengan bawahan atau karyawannya. Fenomena yang sering terjadi dalam aktivitas perkantoran yang melibatkan karyawannya adalah ketika karyawan merasa nyaman atau tidak nyaman berada dalam sebuah perusahaan yang mereka tempati sekarang karena beberapa budaya organisasi atau karakteristik orang-orang di dalamnya yang mungkin dapat mereka terima atau mungkin juga kurang dapat mereka terima keadaannya. Tingkat kenyamanan karyawan dalam sebuah perusahaan juga dapat disebabkan oleh kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan dalam perusahaan tersebut. Cutlip (2007 : 11) mengatakan hubungan internal adalah bagian khusus dari PR yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan saling bermanfaat antara manajer dan karyawan tempat organisasi mengantungkan kesuksesannya.

Dalam sebuah organisasi, komunikasi merupakan salah satu hal terpenting dalam perjalanan berdirinya organisasi tersebut. Karyawan dalam sebuah perusahaan juga merupakan asset yang penting, seperti yang dijelaskan Ruslan (1998 : 248) dalam bukunya, beliau mengatakan bahwa hubungan masyarakat internal yaitu publik yang terdiri dari para pekerja menjadi bagian utama dari unit usaha, perusahaan atau instansi itu sendiri. Hubungan masyarakat internal dalam sebuah perusahaan menurut Ruslan (1998 : 251) terdiri dari beberapa tingkatan, yaitu :

1. Hubungan dengan pekerja atau karyawan pada umumnya, beserta keluarga karyawan khususnya.

2. Hubungan dengan pihak jajaran pimpinan dalam manajemen perusahaan,baik di level korporat atau level sebagai pelaksanaan.
3. Hubungan dengan pemilik perusahaan atau pemegang saham.

Komunikasi hubungan masyarakat internal itu dapat menjadi komunikasi yang efektif, yaitu apabila (Ruslan 1998 : 255) :

1. Adanya keterbukaan manajemen perusahaan terhadap para karyawannya.
2. Saling menghormati atau menghargai antara satu sama lain, baik ia bertindak sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan demi tercapainya tujuan utama perusahaan.
3. Adanya kesadaran atau pengakuan dari pihak perusahaan akan nilai-nilai dari arti pentingnya suatu "komunikasi timbal balik" dengan para karyawannya.
4. Keberadaan seorang Humas (*Public Relations*) yang tidak hanya memiliki kemampuan (*skill*) dan berpengalaman sebagai seorang komunikator, mediator dan hingga persuador, tetapi juga harus didukung dengan sumber-sumber daya teknis yang canggih dan sekaligus sebagai media komunikasinya, seperti kemampuan mengelola dan membuat: *House PR Journal, Internal Magazine, Video and Cassetes Recording, Slide film*

Presentation, Special Events Programmes, dan media pertemuan dan lain sebagainya.

Dimensi-dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi menurut Effendy (2011 : 122) dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi Internal didefinisikan oleh Lawrencedalam Effendy (2011 : 122) sebagai pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung. Komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis menurut Effendy (2011 : 125-126) yaitu komunikasi persona dan komunikasi kelompok. Komunikasi persona adalah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan dua cara yakni komunikasi tatap muka dan komunikasi bermedia, sedangkan komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka.

Sedangkan komunikasi eksternal menurut Effendy (2011 : 128) dalam bukunya dikatakan ialah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri atas dua jalur secara timbal balik, yakni komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak kepada organisasi (Effendy 2011 : 128). Jadi secara garis besar, menurut Katz & Robert Kahn dalam Ruslan (1998 : 80)

dikatakan bahwa komunikasi dalam organisasi sebagai suatu proses penyampian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain yang merupakan satu-satunya cara memanajemen aktivitas dalam suatu organisasi melalui proses komunikasi. Dari pengertian yang dijabarkan diatas, terlihat bahwa komunikasi yang dilakukan dalam organisasi haruslah terjalin dengan baik agar hasil yang disampaikan juga dapat baik dan dimengerti. Sebuah organisasi pastinya tidak akan luput dari hubungannya dengan khalayak atau konsumennya. Dalam hal ini perlu adanya cara yang tepat agar pesan yang disampaikan oleh organisasi kepada khalayak dapat tersampaikan dengan baik. Menurut Effendy (2011 : 129) dalam bukunya, komunikasi dari organisasi kepada khalayak dapat melalui berbagai bentuk seperti :

1. Majalah organisasi
2. *Press release*
3. Artikel surat kabar atau majalah
4. Pidato radio
5. Pidato televisi
6. Film dokumenter
7. Brosur
8. *Leaflet*
9. Poster
10. Konferensi pers

Sedangkan komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. Komunikasi dikatakan efektif atau dapat diterima karyawan harus memenuhi syarat sebagai berikut (Effendy 2011 : 130) :

1. Pesan dapat dimengerti.
2. Pada saat keputusan diambil, karyawan percaya bahwa komunikasi yang dilancarkan cocok dengan tujuan organisasi.
3. Komunikasi cocok dengan kepentingan pribadi karyawan.
4. Secara mental dan fisik, karyawan mampu melaksanakannya.

Berbagai uraian diatas mengenai komunikasi internal dan eksternal dalam suatu organisasi dapat menggambarkan bahwa pentingnya suatu komunikasi dalam sebuah organisasi dan hal itu dilakukan agar komunikasi yang terjalin dapat berjalan dengan lancar demi kepentingan organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini penulis ingin meneliti bagaimana komunikasi dalam sebuah perusahaan terkait dengan struktur pertukaran sosial antara atasan dan bawahan di Kompas Gramedia Yogyakarta. Bagaimana pola hubungan informal yang terjadi dalam struktur organisasi di Kompas Gramedia Yogyakarta seperti halnya dalam contoh kasus ketika setiap hari karyawan datang ke kantor untuk bekerja dan berpapasan dengan atasan, apakah disana terdapat interaksi secara langsung yang tercipta mungkin dengan sekedar bertegur sapa atau senyuman. Contoh kasus lainnya seperti

apakah dalam perusahaan ada aktivitas dimana atasan atau sesama karyawan memberikan bentuk *support* kepada karyawan lain ketika seorang dari karyawan tersebut mendapatkan masalah atau pekerjaan yang menumpuk. Dalam penelitian ini penulis meneliti bentuk komunikasi interpersonal dalam konteks informal yang terjadi dalam sebuah perusahaan antara atasan dengan bawahan. Ruben (1992 : 328) dalam bukunya mengatakan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan tidak hanya sebatas tugas melainkan juga dapat berupa hubungan sosial yang dibangun secara bersama. Hal ini seperti yang dikemukakan dalam bukunya sebagai berikut:

> *"In some situations, accomplishing a task is on secondary importance, or perhaps of no significance whatsover. In such circumstances, what can be termed personally or socially-oriented goals take precendence. Making a new acquaintance, having a drink with an old friend and spending time chatting periodically with co-worker during lunch serve a number of important functions, even though they are not essential to the completion of a task."*

Dalam pernyataan yang dikemukakan oleh Ruben dijelaskan bahwa konteks hubungan antara atasan dan bawahan tidak hanya sebatas tugas. Atasan dan bawahan juga dapat menjalin hubungan informal dalam kesehariannya seperti halnya makan siang bersama, menghabiskan waktu bersama dengan mengobrol sesuatu hal diluar masalah pekerjaan kantor.

Adanya interaksi antara atasan dan bawahan dalam kesehariannya disebut juga dengan istilah komunikasi intepersonal. Komunikasi interpersonal menurut Hardjana (2003: 85) adalah interaksi tatap muka dua atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara

langsung, dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula. Beranjak dari teori yang dikemukakan oleh Hardjana diatas, penulis ingin melihat bentuk komunikasi interpersonal dapat terjadi dalam struktur organisasi baik secara formal dan khususnya secara informal. Beranjak dari teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh West dalam bukunya dikatakan bahwa dorongan utama dalam hubungan interpersonal adalah kepuasaan dari kepentingan pribadi dua orang yang terlibat. Kepentingan pribadi tidak selalu dianggap buruk dan dapat digunakan untuk meningkatkan suatu hubungan. Pertukaran interpersonal dianggap mirip dengan pertukaran ekonomis yaitu ketika orang merasa puas ketika menerima kembalian yang sesuai untuk pengeluaran mereka (West& H. Turner 2011 : 217). Berangkat dari teori yang dikemukakan West diatas dapat dimaksudkan sebagai bentuk apresiasi atau penghargaan dari perusahaan kepada kinerja karyawannya yang sudah melakukan pekerjaannya dengan baik. Definisi penghargaan (*rewards*) menurut West& H. Turner (2011 : 216) adalah elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif. Dengan adanya pemberian penghargaan terhadap sebuah pencapaian yang didapatkan oleh karyawan diharapkan agar karyawan dapat lebih giat dan akan terus membangun perusahaan tersebut ketempat yang lebih baik lagi. Monge & Contractor dalam West & H. Turner (2011 : 216) mengatakan bahwa sudut pandang pertukaran sosial berpendapat bahwa orang yang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangkan pengorbanannya

dari penghargaan yang diterima. Adapun asumsi-asumsi yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial mengenai sifat dasar manusia adalah sebagai berikut (West & H. Turner 2011 : 218) :

1. Manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman
2. Manusia adalah makhluk sosial
3. Standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring berjalannya waktu dan dari satu orang ke orang yang lainnya.

Sedangkan asumsi-asumsi yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial mengenai sifat dasar dari suatu hubungan menurut West & H. Turner (2011 : 218) dalam bukunya adalah :

1. Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan
2. Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses

Menurut Hardjana (2003 : 86-90), komunikasi interpersonal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Komunikasi interpersonal adalah verbal dan nonverbal
2. Komunikasi interpersonal mencakup perilaku tertentu
3. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang berproses pengembangan
4. Komunikasi interpersonal mengandung umpan balik, interaksi, dan koherensi
5. Komunikasi interpersonal berjalan menurut peraturan tertentu

6. Komunikasi interpersonal adalah kegiatan aktif
7. Komunikasi interpersonal saling mengubah

Dalam penelitian ini penulis akan meneliti struktur pertukaran sosial terjadi antara atasan dan bawahan dalam hubungan secara informal di Kompas Gramedia Yogyakarta. Bagaimana pola yang terjadi dalam struktur organisasi di Kompas Gramedia Yogyakarta seperti halnya bagaimanakah atasan dalam melakukan penyampian pesan baik dalam hal apapun, apakah atasan dalam hal ini tetap menggunakan peran atasannya ketika berbicara terhadap karyawan sehingga ada kesan kaku dalam pembicaraan tersebut atau apakah atasan bertindak selayaknya karyawan adalah temannya sendiri dan ketika melakukan penyampian pesan terlihat lebih santai dan tidak terpaku pada jalur atau struktur organisasi antara atasan dan bawahan.

Dalam memajukan perusahaan, setiap perusahaan seperti halnya Kompas Gramedia cabang Yogyakarta juga secara optimal berusaha memajukan kesejahteraan karyawannya. Kesejahteraan karyawan menurut Lattimore (2010 : 239) adalah :

> "Layanan yang diberikan organisasi sebagai bagian dari kompensasi karyawan. Keuntungan tersebut dapat termasuk program asuransi kesehatan dan jiwa, cuti sakit, libur, jaminan sosial yang dibayar perusahaan, program pensiun dan berbagai layanan lainnya mulai dari perawatan harian sampai pembayaran bantuan hukum dan program latihan kebugaran tubuh. Keuntungan seperti ini mendorong dan memotivasi karyawan untuk semakin produktif dalam bekerja."

Dari hal yang diungkapkan oleh Lattimore diatas menjadi jelas ketika perusahaan ingin memajukan usahanya, perusahaan tidak bisa hanya menunggu dan menerima hasil keuntungan dan kesuksesan yang mereka dapatkan melainkan perusahaan selayaknya memperhatikan juga kesejahteraan karyawan yang mereka pekerjakan. Dalam hal ini karyawan menjadi inti dimana perusahaan dapat maju dan berkembang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka dapat dibuat sebuah rumusan masalah yang perlu penulis teliti dan analisis lebih lanjut sebagai berikut :

Bagaimana struktur pertukaran sosial antara atasan dan bawahan di Kompas Gramedia Yogyakarta ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui struktur pertukaran sosial antara atasan dan bawahan di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Akademis

   Menjadi sebuah bahan pembelajaran dan ilmu bagi penulis dalam mengetahui bagaimana aplikasi teori komunikasi khususnya teori struktur pertukaran sosial benar-benar dapat diterapkan dikehidupan nyata yaitu di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta.

2. Manfaat Praktis

   Dapat menjadi masukkan bagi PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta khususnya dalam menyempurnakan struktur pertukaran sosial dalam perusahaan terutama terkait dengan hubungan antara atasan dan bawahan.

E. Kerangka Teori

Komunikasi dalam bahasa inggris *communication* berasal dari bahasa Latin *comunicatio* yang artinya pemberitahuan dan berasal dari akar kata *root wood communis* yang artinya sama atau kesamaan pengertian atau kesamaan pendapat. Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik secara lisan maupun tak langsung melalui media (Effendy 2011 : 9). Sifat dan jumlah komunikasi dapat digolongkan dalam tiga kategori (Effendy 1984 : 50) :

1. Komunikasi Antarpribadi

   Komunikasi ini penerapannya antara pribadi / individu dalam usahamenyampaikan informasi yang dimaksudkan

untuk mencapai kesamaan pengertian, sehingga dengan demikian dapat tercapai keinginan bersama

2. Komunikasi Kelompok

   Pada prinsipnya dalam melakukan suatu komunikasi yang ditekankan adalah faktor kelompok sehingga komunikasi menjadi lebih luas.

3. Komunikasi Massa

   Komunikasi massa dilakukan dengan melalui alat, yaitu media massa yang meliputi cetak dan elektronik.

Dari ketiga sifat komunikasi yang tertera diatas, penulis ingin menyasar pada komunikasi antarpribadi. Komunikasi antarpribadi biasanya sering digunakan oleh seseorang dalam berinteraksi dalam sebuah organisasi maupun diluar organisasi dimana dalam komunikasi antarpribadi hanya terdapat seorang komunikator dan komunikannya. Tujuan komunikasi antarpribadi menurut Fajar (2009 : 78) adalah :

1. Mengenal diri sendiri dan orang lain. Komunikasi ini memberikan kesempatan bagi kita untuk memperbincangkan diri kita sendiri. Selain itu, komunikasi antarpribadi juga akan membuat kita mengetahui nilai, sikap dan perilaku orang lain.
2. Mengetahui dunia luar. Komunikasi antarpribadi memungkinkan kita untuk memahami lingkungan kita secara baik yakni tentang objek dan kejadian-kejadian orang lain.

3. Menciptakan dan memelihara hubungan menjadi bermakna. Hubungan ini membantu mengurangi kesepian dan ketegangan serta membuat kita merasa lebih positif tentang diri kita sendiri.
4. Mengubah sikap dan perilaku. Komunikasi antarpribadi sering berupaya mengubah sikap dan perilaku orang lain / mempersuasi orang lain.
5. Bermain dan mencari hiburan. Bermain mencakup semua kegiatan untuk memperoleh kesenangan.
6. Membantu Psikiater, Psikolog klinik dan ahli terapi adalah contoh profesi yang mempunyai fungsi menolong orang lain.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa aspek yang digunakan penulis sebagai berikut:

E.1. Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi

Hubungan relasi yang baik antara karyawan maupun karyawan dengan atasannya dalam sebuah perusahaan sangatlah penting terjadi. Dalam membangun hubungan relasi yang baik dibutuhkannya sebuah komunikasi. Komunikasi yang terjalin antara satu orang yang satu dengan yang lain disebut dengan komunikasi interpersonal. Pengertian komunikasi interpersonal menurut Hardjana (2003 : 85) adalah interaksi tatap muka antara dua atau beberapa orang dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula. Komunikasi interpersonal tidak hanya terjadi dalam konteks masyarakat luas, namun komunikasi interpersonal

juga terjadi dalam lingkup organisasi. Komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan yang ingin diteliti oleh penulis dalam hal ini mengaju kepada hubungan informal antara atasan dan bawahan lakukan dalam kesehariannya dalam perusahaan. Pengertian komunikasi informal itu sendiri menurut Hardjana (2003 : 35) adalah komunikasi dari atas ke bawah atau sebaliknya yang mengalir di luar rantai perintah formal lembaga. Manfaat komunikasi informal menurut Hardjana dalam bukunya (2003 : 25) adalah sebagai berikut :

1. Memenuhi kebutuhan sosial orang untuk berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian kelompok
2. Mengatasi kejenuhan dan monopolitas kerja
3. Menjadi jalan untuk mempengaruhi orang lain
4. Menjadi sumber informasi kerja yang tidak diperoleh melalui saluran informasi resmi. Dengan demikian, kerja jalan terus meski tidak ada informasi resmi yang diperoleh
5. Mengatasi kelambatan komunikasi yang sering kaku dan harus melalui berbagai saluran dan jalur

Selain komunikasi secara informal, komunikasi antarpribadi juga hal yang sering dilakukan di dalam sebuah perusahaan. Menurut Kathleen S. Verderber dalam Budyatna dan Gainem (2011 : 14) komunikasi antarpribadi merupakan proses melalui proses yang memungkinkan orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, melaksanakan tanggung jawab secara timbal balik dalam menciptakan makna.

E.2. Teori Pertukaran Sosial

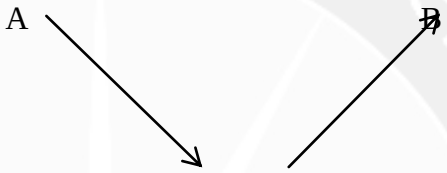
Sebagai landasan utama teoritik penelitian ini digunakan teori pertukaran sosial. Namun dalam penelitian ini penulis juga mencoba menggabungkan teori pertukaran sosial dengan teori komunikasi interpersonal DeVito untuk memberikan dimensi-dimensi yang lebih operasional dalam melihat struktur pertukaran sosial.

Struktur pertukaran sosial menurut West didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu (West & H. Turner 2011 : 216). Pengertian pengorbanan adalah elemen dari sebuah hubungan yang memiliki nilai negatif bagi seseorang (West & H. Turner 2011 : 216). Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa dorongan utama dalam hubungan interpersonal adalah kepuasan dari kepentingan pribadi dua orang yang terlibat (West & H. Turner 2011 : 217).

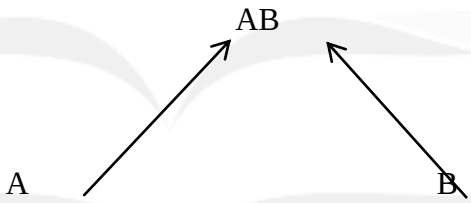
Beranjak dari teori yang dikemukakan oleh West dalam bukunya, beliau menuliskan adanya tiga macam bentuk pertukaran sosial yang terjadi dalam masyarakat yaitu pertukaran langsung, pertukaran tergeneralisasi, dan pertukaran produktif. Ketiga struktur pertukaran tersebut diartikan oleh West & H. Turner (2011 : 226-227) sebagai berikut :

"**Pertukaran langsung,** timbal balik dibatasi pada kedua aktor yang terlibat. Berikut bentuk pertukarannya :

"**Pertukaran tergeneralisasi**, melibatkan timbal balik yang bersifat tidak langsung. Seseorang memberikan kepada yang lain, dan penerima merespons tetapi tidak kepada orang pertama." Berikut bentuk pertukarannya :



"**Pertukaran produktif**, kedua orang mengalami pengorbanan dan mendapatkan penghargaan secara simultan. Berikut bentuk pertukarannya :



Asumsi-asumsi yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial mengenai sifat dasar manusia adalah sebagai berikut (West & H. Turner 2011 : 218-219) :

1. Manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman
2. Manusia adalah makhluk sosial

3. Standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring berjalannya waktu dan dari satu orang ke orang yang lainnya

Dalam teori pertukaran sosial juga dicantumkan mengenai pengertian *rewards* atau penghargaan yang definisinya adalah elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif (West & H. Turner 2011 : 216). Dalam penelitian ini bentuk *rewards* atau penghargaan yang akan dilihat bukan sebatas pemberian gaji atau uang lembur kepada karyawan dari atasan melainkan bentuk penghargaan yang dalam hal ini bersifat informal. Dalam hal ini yang akan dilihat adalah konteks hubungan atau relasi bukan dalam konteks tugas.

Berbicara mengenai hubungan antara atasan dan bawahan tak luput dari pembahasan komunikasi interpersonal. Pada tingkat komunikasi interpersonal, prediksi didasarkan pada pembedaan rangsangan atau *stimulus dicrimination* (Budyanta, Ganiem 2011 : 6). Komunikasi interpersonal juga biasa terjadi dalam lingkup perusahaan, seperti contohnya dalam suatu perusahaan terdapat atasan dan bawahan yang dalam keseharian dalam kantor bawahan akan bersikap sopan dan menuruti perintah atasan. Namun hal itu akan hilang begitu jam makan siang dimana atasan dan bawahan makan bersama disana mereka akan lebih bebas dikarenakan tidak terikat oleh jabatan selayaknya di dalam kantor. Menurut DeVito (1997 : 259-263) dalam bukunya dikatakan

terdapat lima kualitas umum dalam membangun efektivitas komunikasi antarpribadi, yaitu :

1. Keterbukaan

   Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi antarpribadi.

2. Empati

   Empati didefinisikan Henry Backrack (1976) sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain.

3. Sikap Mendukung

   Hubungan antarpribadi yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung. Menurut Jack Gibb komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung.

4. Sikap Positif

   Kita mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi antarpribadi dengan sedikitnya dua cara yaitu menyatakan sikap positif dan secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi.

5. Kesetaraan

   Komunikasi antarpribadi akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga.

Richard L. Weaver dalam Budyatna dan Gainem (2011 : 15-20) menjabarkanadanya delapan karakteristik dalam komunikasi antarpribadi, yaitu :

1. Melibatkan paling sedikit dua orang

   Menurut Weaver, komunikasi antarpribadi melibatkan tidak lebih dari dua individu yang dinamakan *a dyad.*

2. Adanya umpan balik atau *feedback*

   Komunikasi antarpribadi melibatkan umpan balik. Umpan balik merupakan pesan yang dikirim kembali oleh penerima kepada pembicara.

3. Tidak harus tatap muka

   Komunikasi antarpribadi tidak harus tatap muka. Bagi komunikasi antarpribadi yang sudah terbentuk, adanya saling pengertian antara dua individu, kehadiran fisik dalam berkomunikasi tidaklah terlalu penting.

4. Tidak harus bertujuan

   Komunikasi antarpribadi tidak harus selalu disengaja atau dengan kesadaran.

5. Menghasilkan beberapa pengaruh atau *effect*

   Untuk dapat dianggap sebagai komunikasi antarpribadi yang benar, maka sebuah pesan harus menghasilkan atau memiliki efek atau pengaruh.

6. Tidak harus melibatkan atau menggunakan kata-kata

   Bahwa kita dapat berkomunikasi tanpa kata-kata seperti pada komunikasi nonverbal.

7. Dipengaruhi oleh konteks

   Konteks merupakan tempat dimana pertemuan komunikasi terjadi termasuk apa yang mendahului dan mengikuti apa yang dikatakan.

Lain halnya komunikasi antarpribadi, menurut Budyanta dan Ganiem (2011 : 7) apabila dua orang atau lebih mendasarkan prediksi komunikasinya terutama pada data kultural dan sosiologis atau keduanya, maka hubungan komunikasi bersifat *non*-antarpribadi. Budyanta dan Ganiem (2011 : 7)juga mengatakan bahwa dua orang yang berkomunikasi secara *non*-antarpribadi harus mengamati aturan-aturan yang dianut bersama secara timbal balik yang mengatur pertukaran-pertukaran pesan. Pada hubungan komunikasi antarpribadi menurut Budyanta dan Ganiem (2011 : 10) adalah sebagai berikut :

> "Para komunikator membuat prediksi terhadap satu sama lain atas dasar psikologis. Masing-masing mencoba mengerti bagaimana pihak lainnya bertindak sebagai individu, tidak seperti pada hubungan kultural dan sosiologis."

Membandingkan hubungan komunikasi *non*-antarpribadi dan komunikasi antarpribadi, Miller & Steinberg dalam Budyanta dan Ganiem (2011 : 11) membaginya dalam tiga dimensi untuk perbandingan tersebut, yaitu :

1. Pembentukan peraturan-peraturan yang mengatur hubungan
2. Kriteria untuk menentukan hubungan
3. Tingkat pilihan individual di dalam hubungan

Selain komunikasi, peran hubungan antarpribadi juga merupakan salah hal yang penting dalam hidup berorganisasi. Menurut Wibowo (2010 : 289) :

> "Organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja secara sinergis memproduksi hasil kolektif yang lebih besar daripada penjumlahan bagian-bagiannya. Kompetensi berkaitan dengan relationship juga bersifat kritis bagi keberhasilan individu dan organisasi."

Selain itu juga dalam bukunya, Wibowo (2010 : 289 – 293) mengatakan bahwa *relationship competencies* atau kompetensi hubungan mencakup masalah sebagai berikut:

1. *Teamwork* (kerjasama tim)
2. *Service orientation* (orientasi pada pelayanan)
3. *Interpersonal awareness* (kepedulian interpersonal)
4. *Organizational savvy* (kecerdasan organisasional)
5. *Relationship building* (membangun hubungan)
6. *Conflict resolution* (penyelesaian konflik)
7. *Attention to communication* (perhatian pada komunikasi)

8. *Cross-cultural sensitivity* (sensitivitas lintas budaya)

Dalam hidup berorganisasi peran komunikasi verbal dan non verbal juga sangat dibutuhkan. Pengertian komunikasi verbal menurut Mulyana (2007 : 261) adalah sarana utama untuk menyatakan pikiran, perasaan, dan maksud kita. Sedangkan komunikasi non verbal menurut Mulyana (2007 : 343) adalah semua isyarat yang bukan kata-kata. Pentingnya komunikasi verbal dan non verbal sangat dibutuhkan dalam melakukan komunikasi terutama dalam komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tersebut (Pace & Faules 1998 : 31). Definisi tersebut merupakan definisi fungsional dari komunikasi organisasi menurut Pace & Faules. Sedangkan pengertian komunikasi organisasi secara interpretif / subyektif adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi (Pace & Faules 1998 : 33). Perspektif interpretif / subyektif menekankan peranan "orang-orang" dan "proses" dalam menciptakan makna. Makna tersebut tidak hanya pada orang, namun juga dalam "transaksi" itu sendiri (Pace & Faules 1998 : 34). Komunikasi secara verbal juga penting diterapkan dalam budaya organisasi. Komunikasi lisan atau verbal sangat berperan penting dalam proses pencapaian komunikasi yang baik dalam sebuah perusahaan terutama antara atasan dan bawahan. *The language behaviors known as confirmation and disconfirmation have to do with the extent to which you acknowledge another person (*DeVito 2007 : 154). Maksud dari

pengertian tersebut adalah dengan adanya perilaku bahasa yang dikenal sebagai media untuk mengonfirmasi dan diskonfirmasi yang harus dilakukan dengan lebih untuk mengakui atau menyakinkan lawan bicara kita. Pengertian tersebut sama seperti yang terjadi dalam sebuah organisasi dimana terdapat karyawan dan atasan. Ketika hubungan yang mereka bangun baik, maka respon atau tanggapan yang akan didapatkan dari lawan bicaranya juga akan baik atau mendapat konfirmasi. Sebaliknya apabila hubungan dari atasan kepada bawahan kurang baik maka komunikasi dan hubungan yang dibangun juga akan mengalami hambatan.

Menurut Robbins (2002 : 146) dalam bukunya, komunikasi mempunyai empat fungsi utama dalam sebuah kelompok atau organisasi, yaitu fungsi kendali, motivasi, pernyataan emosi, dan informasi. Selain itu definisi fungsi-fungsi komunikasi menurut Robbins (2002 : 146) adalah sebagai berikut :

> "Komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggotanya dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai otoritas hierarkis dan pedoman resmi dimana anggota-anggotanya diwajibkan untuk mengkomunikasikan keluhan yang berhubungan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya, untuk mengetahui rincian kerja mereka atau untuk memaksa mereka tunduk kepada peraturan perusahaan, komunikasi disini melaksanakan fungsi kendali."

Komunikasi yang terdapat dalam organisasi memiliki beberapa tujuan (Udaya 1997 : 149-150), yaitu :

1. Memberikan informasi

   Tujuan utama komunikasi adalah mengirimkan informasi dari suatu sumber kepada orang-orang atau kelompok-kelompok

alamat komunikasi. Berbagai jenis informasi dikirimkan dalam kebijakan organisasi, peraturan-peraturan dan perubahan-perubahan serta perkembangan dalam organisasi dan sebagainya.

2. Umpan balik

   Komunikasi umpan balik membantu usaha mengambil langkah-langkah perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan serta memberikan motivasi.

3. Pengendalian

   Sistem informasi manajemen dikenal sebagai suatu mekanisme pengendalian. Informasi diberikan untuk menjamin pelaksanaan rencana-rencana sesuai dengan maksud semula.

4. Pengaruh

   Informasi merupakan kekuasaan. Makin tinggi tingkat manajemen, makin besar peranannya untuk mempergunakan pengaruh.

5. Memecahkan persoalan

   Komunikasi bertujuan untuk memecahkan masalah yang terjadi di dalam organisasi.

6. Pengambilan keputusan

   Untuk mencapai suatu putusan diperlukan beberapa macam komunikasi, misalnya pertukaran informasi, pendapat, alternatif yang ada.

7. Mempermudah perubahan

   Komunikasi membantu mengenali kesulitan dalam perubahan yang direncanakan dan dalam mengambil tindakan perbaikan.

8. Pembentukan kelompok

   Komunikasi membantu dalam proses pembangunan hubungan.

9. Menjaga pintu

   Komunikasi membantu hubungan dengan dunia luar.

Dari semua penjelasan diatas mengenai pentingnya komunikasi dalam sebuah organisasi, dengan adanya komunikasi yang baik juga secara tidak langsung akan membuat kenyamanan dari semua orang yang berada didalamnya. Salah satu dampak positif dari adanya komunikasi yang baik dalam organisasi adalah adanya kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robbins 2002 : 36). Dalam mencapai kepuasan kerja dari karyawan, perusahaan tak luput harus membina hubungan yang baik

dengan para pekerja itu sendiri. Menurut Cutlip (2007 : 265) dalam bukunya dikatakan bahwa salah satu tugas paling signifikan dari hubungan internal adalah berinteraksi dengan karyawan atau tenaga kerja, yang sebagian dari mereka tergabung dalam serikat pekerja. Hubungan dengan tenaga kerja adalah hubungan penting yang sangat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi.

F. Kerangka Konseptual

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah dibutuhkan sebuah komunikasi yang baik antar karyawan maupun antara atasan dengan bawahannya. Komunikasi yang terjalin dalam perusahaan antara atasan tidak hanya dalam konteks formal atau tugas melainkan komunikasi informal. Pengertian komunikasi informal menurut Hardjana (2003 : 35) adalah komunikasi dari atas ke bawah atau sebaliknya yang mengalir di luar rantai perintah formal lembaga. Konteks atasan dan bawahan dalam penelitian ini adalah atasan yang merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan yakni manager dan bawahan merupakan karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Dalam kesehariannya dalam kantor tentu terdapat komunikasi secara informal yang terjadi antara atasan dan bawahan. Komunikasi informal antara atasan dan bawahan dapat terjadi seperti dalam halnya disela-sela jam kantor terselip sedikit perbincangan mengenai hal lain diluar masalah pekerjaan atau ketika jam istirahat kantor dimana atasan dapat berbaur makan siang bersama bawahan tanpa memandang jabatan yang mereka miliki. Hal tersebut yang

dapat disebut dengan komunikasi secara informal dalam kesehariaan dikantor dalam konteks tugas. Untuk melengkapi kerangka konsep sesuai dengan yang telah dilampirkan oleh penulis dalam kerangka teori, maka berikut adalah penjabaran kerangka konsep:

F.1. Struktur Pertukaran Sosial Antara Atasan dan Bawahan

Struktur pertukaran sosial menurut West didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu (West & H. Turner 2011 : 216). Di dalam konteks hubungan antara atasan dan bawahan, komunikasi merupakan hal yang terpenting untuk mengakrabkan pribadi yang satu dengan yang lain. Dalam hal ini komunikasi interpersonal sangatlah penting untuk terjalin. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi dari satu orang kepada lawan bicaranya. Pengertian komunikasi interpersonal menurut Hardjana (2003 : 85) adalah interaksi tatap muka antara dua atau beberapa orang dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula. Richard L. Weaver dalam Budyatna dan Gainem (2011 : 15-20) menjabarkan adanya delapan karakteristik dalam komunikasi interpersonal, yaitu :

1. Melibatkan paling sedikit dua orang

   Komunikasi ini terjadi antara dua orang paling sedikit dan biasanya bisa lebih dari dua orang yang terlibat.

2. Adanya umpan balik atau *feedback*

   Komunikasi antarpribadi melibatkan umpan balik. Misalnya ketika seseorang menyampaikan sebuah pesan kepada orang lainnya maka orang lain tersebut akan merespon atau membalas pesan dari pihak yang pertama.

3. Tidak harus tatap muka

   Komunikasi antarpribadi tidak harus tatap muka. Dalam komunikasi ini dikarenakan masing-masing pihak sudah mengenal satu sama lain secara dekat maka tidak perlu ada tatap muka untuk melakukan komunikasi.

4. Tidak harus bertujuan

   Komunikasi antarpribadi tidak harus selalu disengaja atau dengan kesadaran. Biasanya ini terjadi pada sebuah hubungan yang sudah dekat seperti contoh ketika teman kita terjatuh secara tidak langsung salah satu orang yang dekat tersebut akan langsung menolongnya tanpa berpikir panjang dulu apakah harus menolong atau tidak.

5. Menghasilkan beberapa pengaruh atau *effect*

   Untuk dapat dianggap sebagai komunikasi antarpribadi yang benar, maka sebuah pesan harus menghasilkan atau

memiliki efek atau pengaruh. Biasanya komunikasi antar pribadi memiliki pengaruh antara lain adalah membuat hubungan semakin erat tanpa adanya batasan.

6. Tidak harus melibatkan atau menggunakan kata-kata

   Bahwa kita dapat berkomunikasi tanpa kata-kata seperti pada komunikasi nonverbal. Seperti contoh ketika salah satu pihak mendadak diam dan tidak berbicara, salah satu pihak lain yang sudah mengenal pihak yang satu pasti akan menanyakan dan merasakan bahwa ada sesuatu yang sedang orang tersebut alami.

7. Dipengaruhi oleh konteks

   Konteks merupakan tempat dimana pertemuan komunikasi terjadi termasuk apa yang mendahului dan mengikuti apa yang dikatakan.

Membandingkan hubungan komunikasi non-antarpribadi dan komunikasi antarpribadi, Miller & Steinberg dalam Budyanta dan Ganiem (2011 : 11) membaginya dalam tiga dimensi untuk perbandingan tersebut, yaitu :

1. Pembentukan peraturan-peraturan yang mengatur hubungan

   Pada pola hubungan komunikasi antarpribadi situasinya adalah sangat berbeda dengan komunikasi non-antarpribadi dimana dalam komunikasi antarpribadi para komunikator bebas menentukan pola-pola yang cocok untuk kebutuhan

mereka. Sebaliknya dalam komunikasi non-antarpribadi ada batasan-batasan tertentu dalam pelaksanaannya.

2. Kriteria untuk menentukan hubungan

   Dalam hal ini komunikasi antarpribadi tidak memandang apapun dalam pelaksanaan komunikasinya, tidak memandang apakah lawan bicara kita adalah seorang direktur ataupun manager. Namun dalam komunikasi non-antarpribadi hal seperti ini sangat berlaku dan biasanya itu berlaku dalam dunia kerja atau perusahaan dimana ada jenjang antara karyawan dengan atasannya.

3. Tingkat pilihan individual di dalam hubungan

   Tingkat pilihan individual dalam pola komunikasi non-antarpribadi sangat terbatas. Hal ini mungkin dikarenakan adanya batasan antara satu status seperti contohnya bawahan terhadap atasan dimana bawahan tidak mungkin berani menyela omongan atasan ketika atasan sedang berbicara. Lain halnya dengan komunikasi antarpribadi dimana dalam hal ini komunikator bebas dalam menentukan kapan berbicara dan menyela.

F.2. Bentuk Pertukaran dalam Struktur Pertukaran Sosial

Berdasarkan konsep yang tertuang dalam teori pertukaran sosial menurut West didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung

pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu (West & H. Turner 2011 : 216). Struktur pertukaran sosial menyatakan bahwa dorongan utama dalam hubungan interpersonal adalah kepuasan dari kepentingan pribadi dua orang yang terlibat (West & H. Turner 2011 : 217). Dalam penjabaran mengenai struktur pertukaran sosial, terdapat tiga struktur pertukaran yang dicantumkan oleh West & H. Turner (2011 : 226-227) yaitu sebagai berikut :

1. Pertukaran langsung, timbal balik dibatasi pada kedua aktor yang terlibat. Pertukaran langsung dalam hal ini terjadi juga dalam hubungan relasi antara atasan dan bawahan seperti contohnya ketika atasan memberikan sapaan atau senyuman kepada karyawan setiap paginya atau ketika berpapasan, maka karyawan juga akan memberikan senyuman dan sapaan sebagai tanda balasan akan sapaan atau senyuman yang diberikan oleh atasan tersebut. Dari hal tersebut terlihat adanya pertukaran secara langsung dalam bentuk hubungan secara informal. Terlihat disini bahwa perusahaan tidak hanya memberikan karyawan kesejahteraan dengan sebatas pemberian gaji namun juga bentuk hubungan yang erat dan perhatian yang membuat karyawan dapat menjadi satu tim yang solid dan bersama-sama memajukan perusahaan.

2. Pertukaran tergeneralisasi, melibatkan timbal balik yang bersifat tidak langsung. Seseorang memberikan kepada yang lain, dan penerima merespons tetapi tidak kepada orang pertama. Hal ini bisa berlaku seperti misalnya atasan memberikan *support* atau dukungan kepada karyawan atas pekerjaannya. Harapan dari *support* yang diberikan atasan kepada bawahannya adalah ketika suatu saat nanti ada karyawan baru atau sesama karyawan yang mengalami kesulitan baik dalam hal apapun, karyawan tersebut dapat juga memberikan motivasi atau *support* kepada karyawan tersebut seperti yang telah diberikan oleh atasannya kepada dia. Dalam pertukaran tersebut terlihat adanya bentuk hubungan informal antara atasan dan bawahan diluar masalah pekerjaan dalam perusahaan tersebut seperti halnya *support.*
3. Pertukaran produktif, kedua orang mengalami pengorbanan dan mendapatkan penghargaan secara simultan. Dalam hal ini terjadi hubungan antara satu pihak dengan satu pihak lainnya, seperti contohnya atasan dan bawahan yang melakukan suatu kegiatan secara bersama seperti piknik bersama atau acara *sharing* bersama dan pada akhirnya akan mendapatkan hasilnya bersama juga yakni seperti

bertambahnya kekompakkan antar karyawan atau makin solidnya tim kerja.

Adapun asumsi –asumsi yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial mengenai sifat dasar manusia adalah sebagai berikut (West & H. Turner 2011: 218) :

1. Manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman.Manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman sesuai dengan konseptualisasi dari pengurangan dorongan. Ketika lingkungan yang ditempati memberikan rasa nyaman maka seseorang akan berusaha memberikan yang terbaik dan sebaliknya. Pendekatan ini berasumsi bahwa perilaku orang dimotivasi oleh suatu mekanisme dorongan internal. Ketika orang merasakan dorongan ini, mereka termotivasi untuk menguranginya dan proses pelaksanaannya merupakan hal yang menyenangkan.
2. Manusia adalah makhluk rasional. Seseorang dalam bertindak dan berpikir pasti akan memikirkan ia dapatkan sesuai dengan harapan dan pengorbanannya. Sama halnya dengan hubungan dalam sebuah perusahaan. Ketika bentuk perhatian, dukungan, dan penghargaan dari segala elemen dalam perusahaan didapatkan maka seseorang akan merasakan

nyaman diluar dari masalah penghargaan dalam bentuk materi seperti uang atau sebagainya.

3. Standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring berjalannya waktu dan dari satu orang ke orang lainnya. Dalam hal ini penghargaan yang diterima tidak hanya berupa materi melainkan dapat juga dilihat dalam konteks hubungan antarpribadi dimana dengan adanya rasa nyaman yang diciptakan dalam lingkungan tersebut mungkin akan menimbulkan rasa nyaman terlepas dari pemikiran seberapa besar upah atau gaji yang diterima.

Asumsi-asumsi yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial mengenai sifat dasar dari suatu hubungan adalah sebagai berikut :

1. Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan, seperti halnya dalam sebuah organisasi setiap elemen yang terdapat dalam sebuah organisasi pastinya memiliki interaksi satu sama lain yang dimana tidak dapat dipungkiri bahwa setiap orang didalamnya membutuhkan satu sama lain dalam memperlancar pekerjaan maupun relasi mereka.
2. Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses. Kehidupan berhubungan yang dimaksud disini adalah bagaimana seseorang menjalin relasi atau hubungan dalam sebuah tempat seperti misalnya dalam sebuah organisasi. Dengan berhubungan maka

kita secara tidak langsung melakukan proses, yakni proses interaksi dengan orang lain.

Beranjak dari teori yang dikemukakan oleh West dalam bukunya, beliau menuliskan adanya tiga macam bentuk pertukaran sosial yang terjadi dalam masyarakat yaitu pertukaran langsung, pertukaran tergeneralisasi, dan pertukaran produktif. Ada dua jenis kekuasaan dalam teori Thibaut dan Kelley (West & H. Turner 2011 : 223) :

1. Pengendalian nasib : kemampuan untuk mempengaruhi hasil akhir pasangan. Terkait dengan teori ini, sama halnya seperti di dalam perusahaan, apabila dalam sebuah organisasi atau perusahan terdapat beberapa orang yang memiliki kepentingan sendiri maka yang akan terjadi adalah tidak adanya objektivitas baik dalam pekerjaan maupun dalam konteks hubungan. Seperti contohnya seorang karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam berelasi dan bekerja, namun karena ada kepentingan pribadi maka orang tersebut tidak dipilih untuk mengemban salah satu tugas tersebut dikarenakan sudah ada faktor subjektivitas dalam pemilihan tersebut. Dalam hal ini konteks hubungan menjadi salah satu pemicu subjektivitas.
2. Pengendalian perilaku : kekuatan untuk menyebabkan perubahan perilaku orang lain dengan mengubah perilaku

sendiri. Dalam dunia kerja seperti halnya pada Kompas Gramedia Yogyakarta, hal ini juga mungkin terjadi seperti contohnya apabila hampir seluruh karyawan bekerja lembur dikarenakan banyaknya pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dalam jam kerja. Dalam hal ini lembur menjadi suatu pekerjaan yang mungkin membosankan dan membebankan bagi sebagian karyawan dikarenakan harus menambah jam kerja, namun dengan adanya *support* atau sedikit bentuk perhatian dari atasan atau sesama karyawan maka secara emosional dan relasi akan lebih terasa ringan dikarenakan adanya bentuk dukungan secara tidak langsung. Disitu karyawan akan merasa dihargai dan nyaman dikarenakan apa yang ia lakukan ternyata juga dihargai dan diperhatikan oleh atasannya.

Asumsi-asumsi yang dibuat oleh teori pertukaran sosial mengenai sifat dasar manusia :

1. Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan

   Dalam suatu hubungan ketika seorang partisipan mengambil suatu tindakan, baik partisipan yang satu maupun hubungan mereka secara keseluruhan akan terkena akibat.

2. Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses

Pentingnya waktu dan perubahan dalam kehidupan suatu hubungan. Secara khusus waktu mempengaruhi pertukaran karena pengalaman-pengalaman masa lalu menuntun penilaian mengenai penghargaan, pengorbanan dan penilaian ini mempengaruhi pertukaran-pertukaran selanjutnya.

Selain itu terkait dengan lima efektivitas komunikasi antarpribadi menurut DeVito (1997 : 259-263) dalam bukunya dikatakan terdapat lima kualitas umum dalam membangun efektivitas komunikasi antarpribadi, yaitu :

1. Keterbukaan

   Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi antarpribadi.Keterbukaan disini dimaksudkan adalah bagaimana sikap atasan terhadap bawahan dalam hal interaksi dimana atasan dapat terbuka dalam percakapan yang dilakukan.

2. Empati

   Empati didefinisikan Henry Backrack (1976) sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain. Empati yang ditunjukkan oleh seorang atasan kepada

bawahannya seperti halnya ketika karyawan ada yang mengalami musibah diluar masalah pekerjaan.

3. Sikap Mendukung

   Hubungan antarpribadi yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung. Menurut Jack Gibb komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Sikap mendukung satu sama lain dimana atasan memberikan *support* guna untuk mendukung apapun yang karyawan lakukan ketika mungkin karyawan sedang mengalami masalah diluar pekerjaan.

4. Sikap Positif

   Kita mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi antarpribadi dengan sedikitnya dua cara yaitu menyatakan sikap positif dan secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi. Sikap positif yang ditunjukkan oleh atasan yang secara tidak langsung membuat karyawan dapat meniru apa yang dilakukan oleh atasan.

5. Kesetaraan

   Komunikasi antarpribadi akan lebih efektif bila suasananya setara. Artinya harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan

berharga. Mau berbaurnya atasan dalam beberapa kejadiaan seperti mengobrol kecil dengan beberapa karyawan tanpa memandang jabatan apa yang sedang mereka pegang.

G. Metodologi Penelitian

G.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan penyajian data yang dilakukan secara kualitatif. Penelitian ini akan menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata yang tertulis atau dengan mengunakan media lisan yang disampaikan. Dalam penelitian ini tidak mengikat individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Penulis mengambil metode kualitatif dikarenakan pendekatan secara kualitatif ini membahas secara mendalam untuk membahas fenomena-fenomena secara opini. Penelitian ini bertujuan menggambarkan, menganalisis secara sistematis, faktual dan akurat tentang analisis struktur pertukaran sosial di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta.

G.2. Subjek dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dilakukan di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia cabang Yogyakarta. Subjek penelitian ini adalah karyawan di Kompas Gramedia Yogyakarta.

G.3. Jenis Data

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari wawancara dengan beberapa narasumber. Dalam hal ini wawancara akan dilakukan langsung kepada tiga karyawan PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta.
2. Data sekunder, yaitu data pendukung yang diperoleh dari studi pustaka yang berupa buku, artikel, dokumen dan data lainnya.

G.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis antara lain :

1. Wawancara atau *Interview*

   Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik wawancara dimana penulis akan memilih beberapa narasumber untuk diwawancarai. Maksud dari wawancara tersebut untuk mengetahui lebih detail atau rinci mengenai fenomena yang terjadi dalam perusahaan.

2. Dokumentasi

   Dokumentasi digunakan untuk mencukupi kekurangan data yang tidak didapatkan dari hasil wawancara. Dokumentasi berupa foto yang terkait dengan topik yang akan dibahas.

G.5. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (1996 : 103), analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, kategori dan satuan uraian sehingga dapat ditemukan tema. Analisis data dilakukan dengan mengatur, mengurutkan, mengelompokan, memberi kode, dan mengkategorikan.

Data-data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan analisis kualitatif yaitu merupakan cara untuk mengolah atau penganalisaan data kualitatif yang diperoleh. Penelitian deskriptif menurut Rakhmat (1991 : 25) adalah :

1. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci, untuk melukiskan gejala-gejala yang ada.
2. Mengidentifikasikan masalah (memeriksa kondisi dan praktek yang berlaku).
3. Membuat evaluasi atau perbandingan.
4. Menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk

menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.