

Struktur Pertukaran Sosial Antara Atasan dan Bawahan di PT

Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta

Edwin Djaja / Ninik Sri Rejeki

PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Jalan Babarsari No.6 Yogyakarta 55281

Abstrak: 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. Struktur pertukaran sosial adalah sebuah teori yang memandang hubungan dalam konteks ekonomi dan menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Penulis mengangkat struktur pertukaran sosial sebagai landasan teori yang digunakan dan mengaitkannya dengan dimensi-dimensi kualitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta. Hasil penelitian ini menjelaskan struktur pertukaran dalam konteks hubungan informal antara atasan dan bawahan. Ketiga struktur pertukaran tersebut adalah pertukaran langsung, tergeneralisasi dan produktif.

Kata Kunci: Teori struktur pertukaran sosial, bentuk pertukaran, hubungan interpersonal, hubungan informal.

A. Latar Belakang

Dalam kehidupan sosial, komunikasi merupakan salah satu cara yang baik untuk menjalin hubungan dengan orang banyak. Menurut Thomas Scheidel (Mulyana 2007 : 4) dikatakan bahwa kita berkomunikasi terutama untuk menyatakan dan mendukung identitas diri, untuk membangun kontak sosial dengan orang disekitar kita dan untuk mempengaruhi orang lain untuk merasa, berpikir, atau berperilaku seperti yang kita inginkan. Komunikasi tidak hanya terjadi dalam rana kehidupan sosial dalam masyarakat. Komunikasi juga biasa terjadi dalam lingkup sebuah perusahaan yang biasa disebut dengan komunikasi organisasi. 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. Dimensi-dimensi komunikasi menurut Effendy (2011 : 122) dalam kehidupan organisasi juga dibagi menjadi dua yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal menurut Effendy sebagai pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung. Sedangkan komunikasi eksternal merupakan komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Pentingnya komunikasi interpersonal yang baik dalam sebuah

organisasi sangatlah penting. 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.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana struktur pertukaran sosial terjadi antara atasan dan bawahan dalam bentuk

C. Hasil dan Analisis Data

C.1. Struktur Pertukaran dalam PT. Sirkulasi Kompas Gramedia

Yogyakarta

Dalam teori stuktur pertukaran sosial dimana dikatakan bahwa dorongan utama dalam hubungan interpersonal adalah kepuasan dari kepentingan pribadi dua orang yang terlibat. Kepentingan pribadi tidak selalu dianggap buruk dan dapat digunakan untuk meningkatkan suatu hubungan (West& H. Turner 2011 : 217). West & H. Turner (2011 : 216) dalam bukunya juga menuliskan mengenai definisi penghargaan yang dimana menurutnya penghargaan adalah elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif. Konsep yang tertuang dalam struktur pertukaran sosial lebih berbicara mengenai bagaimana seseorang melakukan pengorbanan dan mendapatkan penghargaan akan suatu hal yang telah ia korbankan. Sama halnya dalam sebuah perusahaan dimana terdapat atasan dan karyawan, disini

juga akan terlihat bagaimana struktur pertukaran sosial tersebut terjadi dari adanya pola hubungan yang diciptakan keduanya baik secara formal maupun informal. Dalam penelitian yang penulis lakukan, penulis akan melihat hal tersebut dari sisi komunikasi informal atasan dan bawahan dalam sebuah perusahaan. Penulis ingin melihat bagaimana teori struktur pertukaran ini dapat terjadi bukan dalam konteks ekonomi melainkan konteks hubungan interpersonal.

Terdapat tiga bentuk pertukaran seperti yang dikemukakan oleh West & H. Turner (2011 : 226-227) dalam bukunya, yakni:

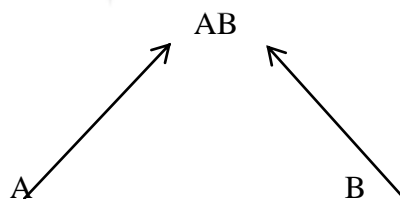
1. Pertukaran langsung, timbal balik dibatasi pada kedua aktor yang terlibat. Berikut bentuk pertukarannya :



2. 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 :



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



Berikut akan penulis jelaskan ketiga bentuk pertukaran tersebut terkait dengan analisis penulis dalam penelitian kali ini. 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 komunikasi 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. Beranjak ke pertukaran yang kedua yakni pertukaran tergeneralisasi. Dalam pertukaran lebih 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. Dalam pertukaran tersebut terlihat adanya bentuk hubungan informal antara atasan dan bawahan diluar masalah pekerjaan dalam perusahaan tersebut seperti halnya *support*. Lalu pertukaran yang ketiga adalah pertukaran produktif dimana dalam pertukaran ini 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.

Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang terjalin antara dua orang atau lebih dalam kehidupan sehari-hari. Komunikasi interpersonal tidak hanya terjadi dalam konteks masyarakat luas, namun komunikasi interpersonal juga terjadi dalam lingkup organisasi seperti Kompas Gramedia Yogyakarta. Komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan yang ingin diteliti oleh penulis dalam hal ini mengaju kepada hubungan informal yang 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.

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 dimana orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, melaksanakan tanggung jawab secara timbal balik dalam menciptakan makna. 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. Ketika komunikasi yang mereka bangun baik, maka respon atau tanggapan yang akan didapatkan dari lawan bicaranya juga akan baik atau mendapat konfirmasi. Dalam penelitian ini penulis ingin melihat apakah bentuk pertukaran dalam struktur pertukaran sosial dapat terjadi dalam PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta dimana dalam hal ini melibatkan atasan dan bawahan dalam hubungan informal.

C.2. Analisis Bentuk Pertukaran Sosial di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia

Struktur Pertukaran Sosial menurut West & H. Turner (2011 : 217) menyatakan bahwa dorongan utama dalam hubungan interpersonal adalah kepuasan dari kepentingan pribadi dua orang yang terlibat. Dalam hal ini pernyataan dalam teori struktur pertukaran sosial juga terjadi di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta yakni dimana dalam kesehariannya dalam aktivitas di kantor juga terjadi hubungan interpersonal yang dalam hal ini melibatkan atasan dengan karyawan maupun sebaliknya. Hubungan interpersonal dalam penelitian penulis dalam penulisan ini adalah hubungan interpersonal secara informal dalam lingkup pekerjaan. Seperti contohnya adalah bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan dalam keseharian di kantor namun tidak terkait mengenai masalah pekerjaan melainkan lebih kepada hubungan informal seperti halnya percakapan diluar hal pekerjaan atau interaksi terkait suatu hal diluar masalah pekerjaan.

Dalam bukunya juga West & H. Turner (2011 : 226) mengatakan bahwa adanya tiga buah bentuk pertukaran yang terdapat dalam struktur pertukaran sosial yakni pertukaran langsung, pertukaran tergeneralisasi, dan pertukaran produktif. Yang pertama adalah pertukaran langsung. Pertukaran langsung merupakan timbal balik pada kedua aktor yang terlibat. Terkait pengertian tersebut, hal yang sama juga terjadi dalam PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta dimana terdapat pertukaran langsung yakni timbal balik pada kedua aktor yang terlibat dimana dalam konteks ini kedua aktor tersebut adalah atasan dan bawahan. Timbal balik yang terlihat dalam perusahaan ini adalah bagaimana atasan dalam hal ini bertindak sebagai pemimpin perusahaan merupakan sosok yang cukup disenangi oleh karyawannya. Hal ini terlihat dari hasil wawancara penulis dengan tiga orang narasumber yang merupakan karyawan senior di PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta. Dalam wawancara yang dilakukan oleh penulis, ketiga narasumber mengatakan bahwa atasan merupakan sosok yang ramah, yang mau ikut bergabung ketika terjadi suatu percakapan kecil atau obrolan kecil. Dari hal kecil tersebut terlihat adanya timbal balik secara tidak langsung yakni bagaimana atasan mau merespon beberapa hal yang terjadi pada karyawannya yang dalam hal ini mencakup komunikasi secara informal atau tidak terpaku pada hal pekerjaan saja. Menurut wawancara yang dilakukan oleh penulis, ketiga narasumber mengatakan bahwa atasan memiliki respon yang sangat baik dalam menanggapi hal ini. Beberapa hal yang dilakukan oleh atasan ketika mendapati masalah seperti ini yang terjadi pada karyawannya adalah dengan mengajak

sesama karyawan termasuk atasan itu sendiri untuk menjenguk sesama karyawan yang sakit atau mengajak karyawan untuk menyumbang seikhlasnya beberapa dana untuk membantu salah satu karyawan yang kekurangan dalam hal ekonomi atau kepada karyawan yang sedang memiliki kesulitan. Dalam analisis penulis diatas terlihat bahwa pertukaran langsung seperti yang diungkapkan oleh West & H. Turner juga terjadi dalam perusahaan ini dimana terlihat adanya timbal balik dari atasan kepada bawahan yang dalam konteks ini berada diluar garis formal pekerjaan yang membuat karyawan merasa nyaman dan dihargai begitu pun sebaliknya yang menyebabkan suatu hubungan yang baik dan positif.

Bentuk pertukaran kedua yang dikemukakan oleh West & H. Turner (2011 : 227) adalah pertukaran tergeneralisasi. Pertukaran tergeneralisasi menurut beliau merupakan pertukaran yang melibatkan timbal balik yang bersifat tidak langsung. Pertukaran tergeneralisasi seperti yang dikemukakan oleh West & H. Turner juga terjadi dalam perusahaan ini dimana menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada tiga orang narasumber yang merupakan karyawan dalam PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta mengatakan bahwa adanya bentuk tergeneralisasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan yang akhirnya nanti secara tidak langsung akan ditularkan kepada orang lain dalam hal ini sebagai contohnya adalah karyawan baru perusahaan atau rekan bisnis. Pertukaran tergeneralisasi yang terjadi dalam perusahaan ini dapat diambil contoh adalah ketika atasan menunjukkan sikap positif yang dapat menginspirasi karyawan lainnya untuk kedepannya dapat

dilakukan juga kepada orang lain. Ketiga narasumber penulis mengatakan bahwa atasan sering melakukan hal-hal yang membuat mereka kagum dan termotivasi untuk melakukan hal yang sama kepada orang lain yang dalam hal ini adalah kepada sesama karyawan maupun karyawan baru yang akan masuk ke dalam perusahaan.

Pertukaran produktif menurut West & H. Turner (2011 : 227) yakni kedua orang mengalami pengorbanan dan mendapatkan secara simultan. Beranjak dari teori berikut, dalam perusahaan ini pertukatan produktif juga terjadi. Dalam konteks ini atasan sering melakukan pertukaran secara produktif diluar garis formal seperti contohnya atasan sering beberapa kali mengajak makan siang seluruh karyawan yang gunanya untuk mengakrabkan karyawan dengan atasan dalam satu tim kerja di perusahaan. Hal tersebut disambut positif dan baik oleh bawahan dikarenakan membawa dampak positif yakni menambah kekompakkan bagi sesama karyawan. Hal lain yang dibuat oleh atasan terkait dengan teori ini adalah ketika atasan selalu mengajak seluruh karyawan untuk bersama-sama menyelesaikan sebuah masalah sosial yang terjadi kepada karyawan perusahaan ini. Hal itu terbukti dengan transkrip wawancara yang sudah dilakukan oleh penulis dimana narasumber mengatakan bahwa atasan selalu berusaha mengajak karyawan untuk membantu sesama karyawan yang mengalami kesulitan dalam segi ekonomi maupun ketika salah seorang karyawan mengalami kesusahan seperti sakit. Atasan mencoba mengajak karyawan lainnya sebagai bentuk perhatian mereka dalam rana perusahaan untuk membantu sesama karyawan yang mengalami musibah.

Sesuai dengan teori menurut DeVito yakni dibutuhkan keterbukaan dalam membangun efektivitas komunikasi antarpribadi, hubungan antara atasan dan bawahan PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta juga sudah mencapai salah satu aspek yang disebutkan oleh DeVito ini yaitu keterbukaan. Hal ini dilihat dari hasil penelitian penulis dimana dari ketiga narasumber yang penulis wawancarai, dua diantaranya mengatakan bahwa atasan merupakan sosok yang terbuka dan mau mendengar keluhan kesah dari karyawan. Sedangkan narasumber penulis lainnya juga mengatakan demikian namun prosesnya bertahap menurut narasumber terakhir penulis dimana dikatakan bahwa atasan pada awalnya kurang terbuka dan hal itu sering menyebabkan *miss communication*. Namun seiring berjalannya waktu, perilaku tersebut sudah mulai ditinggalkan oleh atasan dan saat ini sudah mulai terbuka. Sikap keterbukaan yang dimiliki oleh atasan tersebut secara tidak langsung membuat karyawan menjadi lebih nyaman dan menghargai pimpinan secara wajar dan tidak berlebihan. Sikap empati juga merupakan aspek yang dibutuhkan dalam mencapai efektivitas komunikasi menurut DeVito. DeVito mengatakan bahwa empati merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata orang lain. Dalam kesehariannya, atasan di perusahaan ini sangat menunjukkan rasa empatinya kepada karyawan yang sedang mengalami masalah atau kesulitan. Hal ini terlihat dari hasil wawancara kepada ketiga narasumber yang ada. Dari hasil wawancara, penulis menemukan bahwa sikap empati juga merupakan salah satu hal terpenting dalam menjalin hubungan

interpersonal dimana dengan adanya rasa empati itu sendiri dapat menumbuhkan sisi emosional kedua belah pihak yang terlibat. Sebagai contoh dalam perusahaan ini dimana atasan sering sekali menunjukkan rasa empatinya kepada karyawan lain. Hal ini dilihat dari kacamata karyawan dimana atasan sering sekali melakukan aksi sosial seperti ketika ada seorang karyawan yang mengalami musibah diluar masalah pekerjaannya. Menurut penulis, sikap empati cocok diterapkan dalam perusahaan ini dikarenakan dengan adanya sikap empati juga dapat menambah rasa kagum dan hormat karyawan terhadap atasannya.

Sikap mendukung atau *support* juga diterapkandalam perusahaan memang diterapkan sejak lama di perusahaan ini. Hal itu terangkum dalam wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada narasumber. Bentuk dukungan atau motivasi menjadi hal yang sudah biasa dalam perusahaan ini sejak berdiri dikarenakan menurut narasumber yang telah penulis wawancarai disana dikatakan bahwa rasa saling mendukung itu sudah ada secara tidak langsung untuk menumbuhkan rasa kompak dalam satu tim kerja. Sikap positif biasanya akan tercermin dari pandangan orang lain akan apa yang kita lakukan. Sikap positif yang juga merupakan salah satu aspek membangun efektivitas komunikasi antarpribadi juga sangat cocok untuk diterapkan dalam perusahaan ini. Adanya sikap positif yang dilakukan atasan dapat membuat karyawan menjadi lebih menghargai atasan. Sikap positif juga ditunjukkan oleh atasan PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta dalam kesehariannya berinteraksi dalam kantor. Dalam hasil wawancarayang penulis lakukan, dikatakan bahwa

atasan perusahaan ini memang memiliki banyak sikap positif yang sering terlihat. Seperti contohnya seperti yang penulis utarakan di poin sebelumnya dimana atasan selalu membantu karyawan lain yang mengalami kesusahan dengan mengumpulkan dana atau sekedar menjenguk. Dalam perusahaan ini kesetaraan juga ditonjolkan oleh atasan kepada karyawannya. Hasil wawancara yang dilakukan penulis, atasan dalam perusahaan ini tidak pernah melakukan pembedaan dalam artian memandang status dalam melakukan komunikasi antarpribadi. Atasan menurut mereka selalu menganggap semua setara dan seperti seolah-oleh berteman dan tidak ada jenjang yang membuat canggung. Dikatakan juga oleh narasumber penulis bahwa atasan tidak pernah memandang siapa senior dan siapa junior dan semua selalu diajarkan untuk saling mendukung satu sama lain layaknya dalam hubungan sebuah pertemanan. Salah satu narasumber penulis juga mengatakan bahwa dengan adanya kesetaraan dapat membuat tim kerja menjadi lebih solid baik dalam pekerjaan maupun dalam hubungan sosial. Narasumber lainnya mengatakan bahwa dahulu atasan terkesan seperti *bossy* dimana kurang mau ikut campur dalam berbagai hal dan hal itu membuat sering terjadi kesalahpahaman, namun hal itu sekarang sudah tidak terjadi lagi dikarenakan adanya perubahan yang terjadi di atasan yang menjadi lebih baik dan mau membaur. Jadi terlihat disini bahwa kesetaraan juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan menjadi lebih baik dan tanpa jenjang

D. KESIMPULAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua buah teori utama untuk mengetahui bagaimana proses pertukaran itu terjadi dalam perusahaan PT. Sirkulasi Kompas Gramedia Yogyakarta pada atasan dan bawahan dalam struktur informal. Teori yang membantu untuk melengkapi teori utama adalah teori mengenai hubungan interpersonal dimana pada penelitian kali ini tidak dapat dipungkiri bahwa dalam melakukan interaksi atau pola hubungan pasti membutuhkan komunikasi secara interpersonal yang melibatkan pihak yang satu dengan pihak lainnya.

Dalam penelitian ini penulis menemukan beberapa kelemahan yaitu dalam penelitian ini penulis tidak dapat menggunakan teori struktur pertukaran sosial saja untuk melakukan penelitian ini dikarenakan dasar teori ini kurang kuat untuk meneliti mengenai hubungan interpersonal yang terjadi. Maka dari itu penulis menambahkan salah satu teori dari DeVito yaitu lima kualitas umum dalam membangun efektivitas komunikasi antarpribadi untuk melihat secara operasional bentuk pertukaran dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Budyatna, Muhammad & Leila Mona Ganiem. 2011. *Teori Komunikasi Antarpribadi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- DeVito, Joseph A. 2007. *The Interpersonal Communication Book*. Penerbit: Pearson And AB.
- Effendy, Onong Uchjana. 2011. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Hardjana, Agus. 2003. *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*. Jakarta : Kanisius.
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 1998. *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- West, Richard. 2011. *Pengantar Teori Komunikasi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Humanika.