



UNIVERSITAS INDONESIA

**TEORI PENETRASI SOSIAL DAN STABILITAS HUBUNGAN
INFORMAL ANTAR KARYAWAN PERBANKAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA
(Studi Kasus Komunikasi Antarpribadi Karyawan Pribumi
dan Nonpribumi Cina di Kotamadya Ujung Pandang)**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister
Bidang Ilmu Komunikasi**

**Disusun Oleh:
Kurniawaty Yusuf
3995112102**

**PROGRAM PASCASARJANA BIDANG ILMU SOSIAL
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA
1998**

**Universitas Indonesia
Program Pascasarjana
Bidang Ilmu Sosial**

PERSETUJUAN TESIS

**Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal
Antar Karyawan Perbankan Terhadap Motivasi Kerja
(Studi Kasus Komunikasi Antarpribadi Karyawan Pribumi
dan Nonpribumi Cina di Kotamadya Ujung Pandang)**

**N a m a : Kurniawaty Yusuf
N P M : 3995112102
Bidang Studi : Komunikasi**

Menyetujui Pembimbing



(Prof. Dr. Muhammad Budyatna, M. A.)

Universitas Indonesia
Program Pascasarjana
Bidang Ilmu Sosial

PERSETUJUAN TESIS

Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal
Antar Karyawan Perbankan Terhadap Motivasi Kerja
(Studi Kasus Komunikasi Antarpribadi Karyawan Perbankan
dan Nonpribumi Cina di Kotamadya Ujung Pandang)

Nama : Kurniawaty Yusuf
NPM : 3995112102
Bidang Studi : Komunikasi

(Prof. Dr. Muhammad Budiyatna, M.A.)

**Universitas Indonesia
Program Pascasarjana
Bidang Ilmu Sosial**

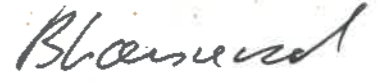

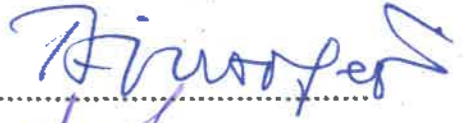


PENGESAHAN

Nama : Kurniawaty Yusuf
NPM : 3995112102
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal
Antar Karyawan Perbankan Terhadap Motivasi Kerja
(Studi Komunikasi Antarpribadi Karyawan Pribumi dan
Nonpribumi Cina di Kotamadya Ujung Pandang).

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program
Pascasarjana Bidang Ilmu Sosial Universitas Indonesia, pada :
Hari, Tanggal : Rabu 18 November 1998
Pukul : 14:00 - 15:15 WIB

Dan dinyatakan : L U L U S

Panitia Penguji Tesis

1. Ketua Sidang :
Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein 
2. Pembimbing :
Prof. Dr. Muhammad Budiyatna, M.A. 
3. Penguji Ahli :
Sasa Djuarsa Sendjaja, Ph.D. 
4. Ketua Program Studi :
Prof. Dr. Harsono Suwardi, M.A. 
5. Sekretaris Sidang :
Drs. Pinckey Triputra, M.Sc. 

PENGESAHAN
Bidang Ilmu Sosial
Program Pascasarjana
Universitas Indonesia

Nama : Kumiswaty Yuli
NPM : 399812102
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Internasional
Artisr Karyawan Perbankan Terhadap Masyarakat
(Studi Komunikasi Antarbudaya Karyawan Perbankan dan Nonpurni Cina di Kotamadya Jang Pabandj)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Pascasarjana Bidang Ilmu Sosial Universitas Indonesia, pada Hari, Tanggal : Rabu 18 November 1988 Pukul : 14.00 - 15.15 WIB

Dan dinyatakan : L U L U S

Panelis Penguji Tesis

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein
2. Pembimbing : Prof. Dr. Muisirud Budjanta, M.A.
3. Penguji Ahli : Sasa Djuras Sendjaja, Ph.D.
4. Ketua Program Studi : Prof. Dr. Hartono Suwardi, M.A.
5. Sekretaris Sidang : Drs. Pinckey Tibubata, M.Sc.

*I see communication as a huge umbrella
that covers and affects all that goes on between human beings.
Once a human being has arrived on this earth,
communication is the largest single factor
determining what kinds of relationships he makes with others
and what happens to him in the world about him.
How he manages his survival, how he develop intimacy,
how productive he is, how he makes sense,
how he connects with his own divinity,
all are largely dependent on his communication skills.*

Virginia Satir

*" Dan Allah telah mengajarkan kepadamu
Ilmu yang belum kamu ketahui.
Sungguh, 'karunia' Allah atasmu sangat besar."
(QS. 4 : 113)*

*Terima Kasih
Terwujud Lewat Karyaku yang Sederhana
Kupersembahkan dengan Penuh Kasih dan Sayang
Kepada Ayahanda H. RM Yusuf dan Ibunda H. Syahri Banuna
Karena Harapan, Cinta dan Doanya Tak Pernah Padam
Untuk Kesuksesan dan Kebahagiaan Ananda
Nara Kurniawaty Yusuf*

KATA PENGANTAR

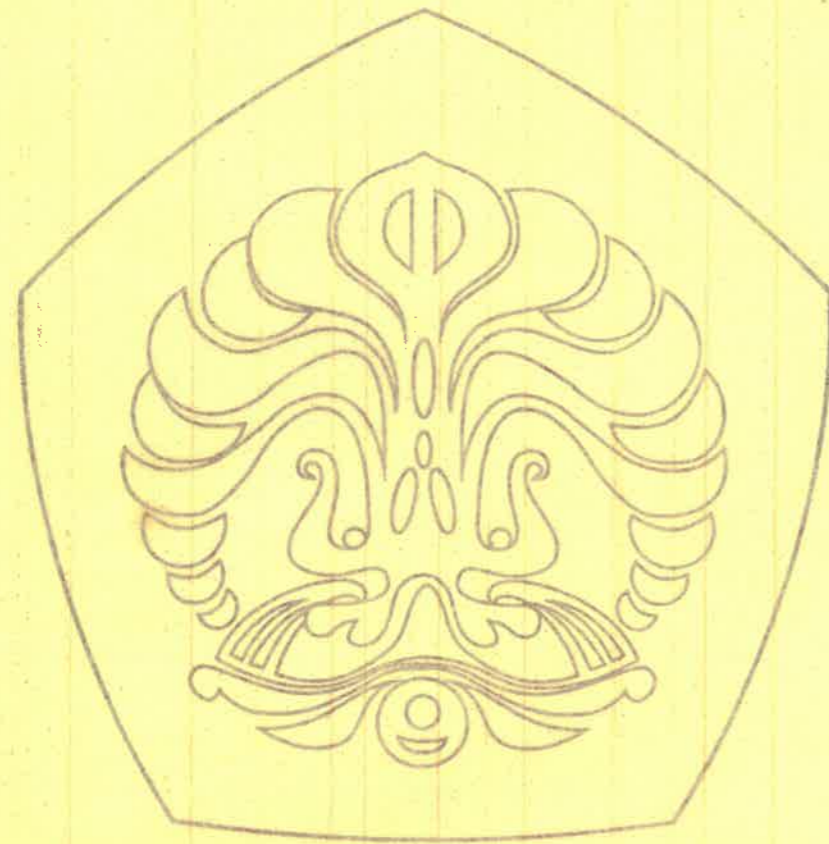
Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis sebagai tugas di akhir kuliah, dengan judul *Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal Antar Karyawan Perbankan Terhadap Motivasi Kerja*. Penelitian ini, merupakan kajian komunikasi antarpribadi dimana fokus kajiannya cenderung minat aspek sosiologis dan aspek psikologis dalam pembentukan stabilitas hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina.

Penulis menyadari banyak terdapat berbagai kekurangan dan kelemahan dalam penyelesaian tesis ini, sehingga penulis mengharapkan tesis ini dapat merangsang penulis untuk melakukan penelitian yang lebih sempurna.

Pada kesempatan yang berbahagia ini, penulis ingin mengucapkan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis selama proses penyelesaian tesis ini.

UNIVERSITAS INDONESIA

- (1) Bapak Prof. Dr. Muhammad Budyatna M.A., yang bertindak selaku pembimbing utama penulis dalam pembuatan tesis. Beliau selalu menyediakan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan intensif serta motivasi yang mendorong penulis untuk lebih giat menyelesaikan tesis ini.



UNIVERSITAS INDONESIA

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis sebagai tugas di akhir kuliah, dengan judul *Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal Antar Karyawan Perbankan Terhadap Motivasi Kerja*. Penelitian ini, merupakan kajian komunikasi antarpribadi dimana fokus kajiannya cenderung melihat aspek sosiologis dan aspek psikologis dalam pembentukan stabilitas hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina.

Penulis menyadari masih terdapat berbagai kekurangan dan kelemahan dalam penyelesaian tesis ini, sehingga penulis mengharapkan tesis ini dapat merangsang penulis yang lain untuk melakukan penelitian yang lebih sempurna.

Pada kesempatan yang berbahagia ini, penulis ingin menghaturkan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis selama proses penyelesaian tesis ini, khususnya kepada :

- (1) Bapak Prof. Dr. Muhammad Budyatna M.A., yang bertindak selaku pembimbing utama penulis dalam pembuatan tesis. Beliau selalu menyediakan waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan intensif serta motivasi yang mendorong penulis untuk lebih giat menyelesaikan tesis ini.

- (2) Bapak Prof. Dr. Harsono Suwardi M.A., Bapak Drs. Pinckey Triputra M.Sc., Bapak Sasa Djuarsa Sandjaja Ph.D., Bapak Dedy Nurhidayat dan Bapak Drs. Eduard Lukman M.A., serta segenap dosen dan asisten ahli ilmu sosial dan ilmu politik Program Pascasarjana UI yang selama ini telah banyak berjasa menambah ilmu pengetahuan penulis dalam menjalani masa perkuliahan.
- (3) Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana UI, Program Studi Ilmu Komunikasi Angkatan XV, khususnya mbak Eni, Umeng, mas Suheimi, mas Tur, mbak Dwi, mbak Tuti, ibu Maria, ibu Lies, pak Ali dan rekan-rekan lain yang membantu penulis mengisi lembaran kuliah dengan kenangan manis dan pengalaman yang tak terlupakan selama penulis menjadi mahasiswa komunikasi Pascasarjana UI.
- (4) Rekan-rekan asal perantauan dari Ujung Pandang yang bersama-sama menuntut ilmu di Program Pascasarjana UI, utamanya kak Ida, pak Mansyur, pak Sujono, pak Sangkala dan Abul yang memberikan bantuan, saran, kritikan dan spirit bagi penulis.
- (5) Pimpinan BCA, BII dan Bank Danamon cabang Ujung Pandang yang telah memberikan peluang bagi penulis untuk mewujudkan penelitian ini. Serta segenap karyawan BCA, BII dan Bank Danamon yang telah bersedia menjadi responden dan meluangkan waktunya untuk mengikuti jadwal wawancara penulis.
- (6) Kedua orangtua dan saudara-saudari yang penulis sayangi yang senantiasa-

sa mendoakan kesuksesan dan kebahagiaan penulis dengan penuh kesabaran dan rasa cinta yang mendalam.

(7) Keluarga penulis yang berada di Jakarta, khususnya mbah 'Ncah, bibi 'Neng, bibi Yati, Dede dan Mia yang banyak membantu penulis selama menjalani masa kuliah dan mendoakan kesuksesan penulis.

(8) Sahabatku Ika, Henny, Sri, Riach, Nami, Retno dan semua pihak yang tak sempat penulis sebutkan namanya satu persatu, terima kasih atas doa dan harapannya agar penulis dapat menyelesaikan kuliah dengan baik.

Semoga segala bantuan dan pengorbanan yang telah diberikan kepada penulis selama ini, mendapat balasan yang sesuai dari Allah SWT.

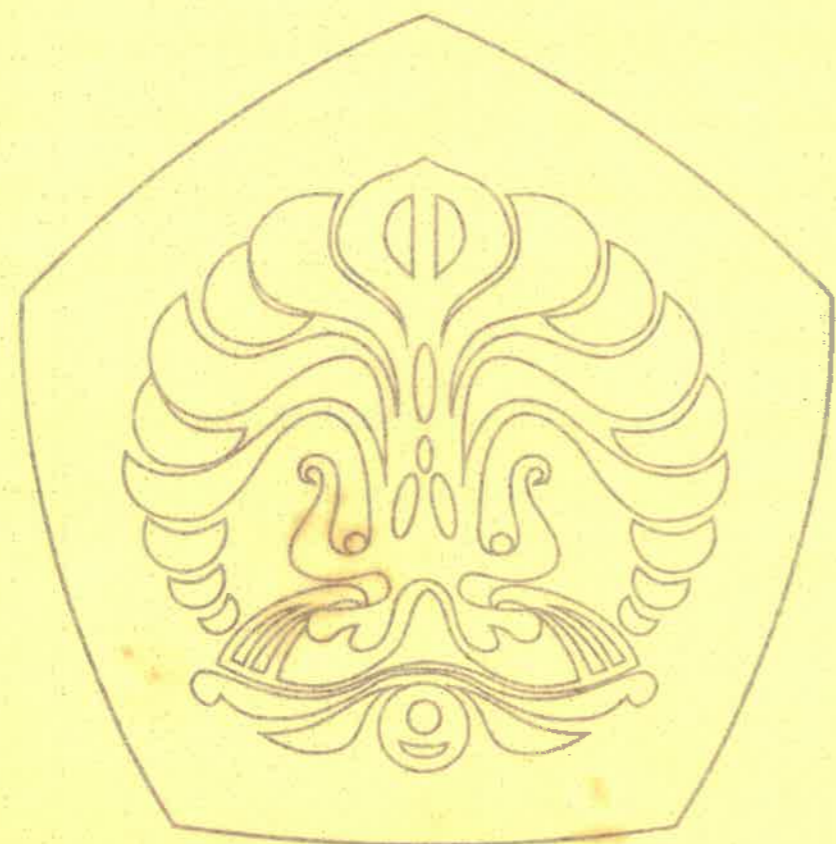
Insyallah.

Jakarta, 5 Oktober 1998.

Kurniawaty Yusuf

DAFTAR ISI

Judul	(i)
Persetujuan Tesis	(ii)
Pengantar	(iii)
Kata Pengantar	(iv)
Daftar Isi	(vii)
Abstrak	(x)
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Tujuan dan Maksud	8
1.3 Tujuan	11
1.4 Struktur Penulisan	12
1.4.1 Aspek teknis	12
1.4.2 Aspek isi	16
BAB II KERANGKA TEORI	19
2.1 Perspektif Humanistik Fenomenologi	19
2.2 Pembahasan Teori	23
2.2.1 Teori Penetrasi Sosial	24
UNIVERSITAS INDONESIA	31
2.2.3 Teori Pertukaran Sosial	37
2.2.4 Teori Motivasi Dua Faktor	46
2.3 Kerangka Konseptual	52
2.4 Definisi Konsep	54
2.5 Skema Konseptual	65



UNIVERSITAS INDONESIA

DAFTAR ISI

Judul	(i)
Persetujuan Tesis	(ii)
Pengesahan	(iii)
Kata Pengantar	(iv)
Daftar Isi	(vii)
Abstrak	(x)

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Signifikansi Penelitian	12
1.4.1 Aspek Teoritis	12
1.4.2 Aspek Praktis	16

BAB II KERANGKA TEORITIS

2.1 Perspektif Humanistik Fenomenologi	19
2.2 Pembahasan Teori	23
2.2.1 Teori Penetrasi Sosial	24
2.2.2 Teori Reduksi Ketidakpastian	31
2.2.3 Teori Pertukaran Sosial	37
2.2.4 Teori Motivasi Dua Faktor	46
2.3 Kerangka Konseptual	52
2.4 Definisi Konsep	54
2.5 Skema Konseptual	65

BAB III METODOLOGI

3.1 Sifat dan Tipe Penelitian	66
3.2 Pemilihan Lokasi Penelitian	68
3.3 Pemilihan Subjek Penelitian	71
3.4 Subjek Penelitian	83
3.5 Tehnik Pengumpulan Data	101
3.6 Keterbatasan Penelitian	102

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Pembentukan dan Pengembangan Hubungan Informal Antar Karyawan Pribumi dan Nonpribumi Cina	103
4.1.1 Tahapan Orientasi	104
4.1.2 Tahapan Pertukaran Afektif	119
4.1.3 Tahapan Pertukaran Interaktif	134
4.1.4 Tahapan Pertukaran Stabil	148
4.2 Perilaku Pencarian Informasi Selama Pembentukan dan Pengembangan Hubungan Informal	152
4.3 Bentuk-Bentuk Konflik dan penyelesaiannya dalam Stabilitas Hubungan Informal	161
4.4 Stabilitas Hubungan Informal Karyawan Pribumi dan Nonpribumi Cina Terhadap Motivasi Kerja	174

BAB V ANALISIS DATA

5.1 Penetrasi Sosial dalam Pembentukan dan Pengembangan Hubungan Informal yang Stabil	185
5.1.1 Reduksi Ketidakpastian di Awal Interaksi	187
5.1.2 Pertukaran Sosial Antar Karyawan dalam Hubungan Informal	197
5.1.3 Mekanisme Interaktif dalam Hubungan Informal yang	

Stabil	226
5.2 Perilaku Pencarian Informasi dalam Pembentukan dan Pengembangan Hubungan Informal	231
5.2.1 Strategi Pasif dan Aktif	232
5.2.2 Strategi Interaktif dan Pengungkapan diri	235
5.3 Stabilitas Hubungan Informal Karyawan Pribumi dan Nonpribumi Cina terhadap Motivasi Kerja Herzberg	242

BAB VI RANGKUMAN

6.1 Kesimpulan	249
6.2 Diskusi	254

BIBLIOGRAFI

WAWANCARA

ABSTRAK

UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA BIDANG ILMU SOSIAL
TESIS, OKTOBER 1998

Nama : Kurniawaty Yusuf
NPM : 3995112102
Bidang Studi : Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal Antar Karyawan Perbankan Tertiadap Model Kerja (Studi Kasus Komunikasi Antarpribadi di Kalangan Karyawan Pribumi dan Manchu Bumi Kalimantan Cina di Kelurahan Ujung Pandang) (Enam bab, xi + 164 halaman, 11 lampiran).

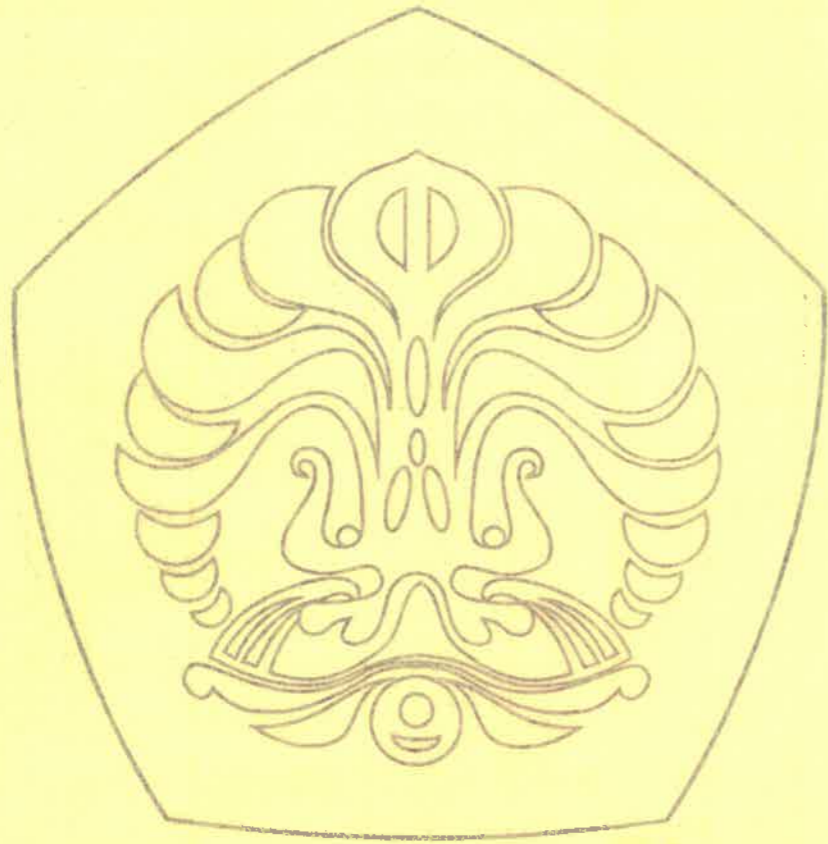
Hubungan informal dalam suatu perusahaan merupakan tujuan organisasi secara keseluruhan dan untuk para karyawan dengan rekan sekerja dalam suasana yang menyenangkan atau menjalin hubungan persahabatan di dalam maupun di luar kantor (DeVito, 1995).

Kebanyakan hubungan mungkin berkembang melalui tahapan-tahapan (Kornbluh, 1992). Proses meningkatnya keakraban dalam suatu lingkungan sosial dengan penetrasi sosial (Irwin Altman dan Donald Taylor, 1973) untuk tahapan perkembangan suatu hubungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah tahap orientasi, menuju pertukaran afektif, pertukaran interaktif dan tahapan pertukaran yang stabil.

Teori reduksi ketidakpastian (Charles R. Berger, 1975) digunakan untuk menjelaskan peristiwa-peristiwa yang terjadi selama interaksi awal, yang dipengaruhi oleh faktor demografi, persamaan sistem individual (nilai-nilai yang berada dalam diri manusia) dan persamaan sistem sosiokultural (nilai-nilai yang berada di luar individual) oleh Triandis, 1980.

Tahap pertukaran afektif dan interaktif menggunakan teori pertukaran sosial (John Thibaut dan Harold Kelley, 1959) dimana mulai diperhitungkan besarnya perbandingan antara imbalan (reward) dan biaya (cost).

UNIVERSITAS INDONESIA



UNIVERSITAS INDONESIA

ABSTRAK

UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA BIDANG ILMU SOSIAL
TESIS, OKTOBER 1998

Nama : Kumlawaty Yusuf
NPM : 3995112102
Bidang Studi : Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal Antar Karyawan Perbankan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus Komunikasi Antarpribadi di Kalangan Karyawan Pribumi dan Nonpribumi Keturunan Cina di Kotamadya Ujung Pandang)
(Enam bab, xi + 264 halaman, 11 lampiran).

Hubungan informal dalam dunia perbankan merupakan tujuan organisasi secara keseluruhan dan tujuan para karyawan dengan rekan sekerja dalam suasana yang menyenangkan atau menjalin hubungan persahabatan di dalam maupun di luar kantor (DeVito, 1996).

Kebanyakan hubungan, mungkin semua, berkembang melalui tahapan-tahapan (Knapp, 1984; Wood, 1982). Proses meningkatnya keakraban dalam suatu hubungan yang dikenal dengan penetrasi sosial (Irwin Altman dan Donald Taylor, 1973). Empat tahapan pengembangan suatu hubungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah tahap orientasi, menuju pertukaran afektif, pertukaran interaktif dan tahapan pertukaran yang stabil.

Teori reduksi ketidakpastian (Charles R. Berger, 1975) digunakan untuk menerangkan peristiwa-peristiwa yang terjadi selama interaksi awal, yang dipengaruhi oleh faktor demografi, persamaan sistem individual (nilai-nilai yang berada dalam diri manusia) dan persamaan sistem sosiokultural (nilai-nilai yang berada di luar individual) oleh Triandis, 1980.

Tahap pertukaran afektif dan interaktif menggunakan teori pertukaran sosial (John Thibaut dan Harold Kelley, 1959) dimana mulai diperhitungkan besarnya perbandingan antara imbalan (reward) dan biaya (cost).

Tahap pertukaran stabil (tetap), ditandai oleh derajat keakraban yang tinggi dari para partisipan untuk memprediksikan perilaku pasangannya dan memberikan respon (Budyatna, 1993). Mekanisme interaktif menurut Bochner dan Kelly (1974), mampu menciptakan interaksi bermakna, jujur dan memuaskan.

Efektivitas komunikasi dan hubungan informal bergantung sebagian besar pada keakuratan karyawan dalam persepsi antarpribadi dengan menerapkan strategi perolehan informasi untuk mengurangi ketidakpastian selama hubungan terbentuk dan berkembang. Berger dan Calabrese (1975) menawarkan strategi pasif, aktif, interaktif dan pengungkapan diri (self disclosure) oleh Sidney Jourard (1971).

Konflik yang dialami karyawan pribumi dan nonpribumi Cina terhadap pembentukan hubungan informal yang stabil, dapat dikatakan sebagai suatu pertanda adanya stabilitas dalam hubungan (Cosser, 1956).

Terbentuknya hubungan informal pada akhirnya ikut mempengaruhi motivasi kerja karyawan pribumi dan nonpribumi Cina. Teori Frederick Herzberg (1950) mengenai motivasi kerja menunjukkan bahwa hubungan informal antar karyawan terbentuk karena faktor hygiene dan faktor motivator.

Penelitian yang menggunakan perspektif humanistik fenomenologis ini, merupakan penelitian kualitatif (non-positivistik interpretatif) dimana pendekatan diarahkan pada latar belakang kehidupan individu secara holistik (utuh). Data yang digunakan bersifat deskriptif, dikumpulkan dari hasil pengamatan dan wawancara secara mendalam terhadap tujuh pasang karyawan pribumi dan nonpribumi Cina sebagai subjek dengan menggunakan tehnik bola salju (snow-ball). Tipe penelitian yang digunakan adalah studi kasus hubungan informal karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina yang bekerja di BCA, BII dan Bank Danamon.

BAB I

PENDAHULUAN

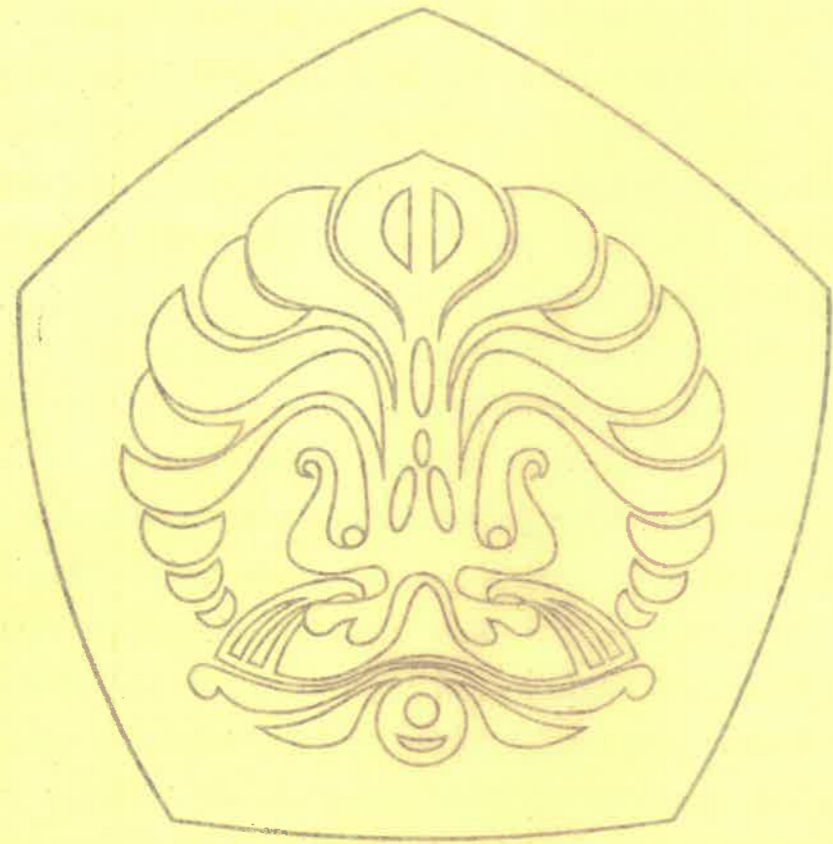
1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ilmu komunikasi interpersonal tidak lepas dari sumbangan ilmu sosial yang terdiri dari para sosiolog, psikolog, antropolog dan ilmu politik. Sedangkan perkembangan ilmu eksakta, misalnya dari matematika dan teknik. Walaupun komunikasi interpersonal mendapat kontribusi dari disiplin ilmu lain, ilmu komunikasi interpersonal tidak mempunyai obyek studinya sendiri. Ilmu komunikasi interpersonal mencakup semua pernyataan antarmanusia, baik verbal maupun non verbal, dilakukan secara tatap muka (*face to face*) atau tidak tatap muka (*face to face*).

Menurut Ruesch dan Knapp, komunikasi interpersonal yang penting dalam komunikasi manusia adalah komunikasi antarmanusia yang berkaitan sebagai relasi individual dengan orang lain. Melalui proses ini,

individu melakukan komunikasi yang disebut **UNIVERSITAS INDONESIA** *transmitting* (terjadi suatu proses komunikasi, yakni pemindahan pesan, baik verbal maupun non verbal) dan *receiving* (terjadi proses penerimaan pesan-pesan). Terbentuknya hubungan interpersonal merupakan proses komunikasi yang meliputi prediksi timbal-balik didasarkan pada data psikologis.

Perkembangan dunia saat ini tampak semakin menuju pada apa yang disebut sebagai suatu *global village*, dengan implikasinya pertemuan-



UNIVERSITAS INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ilmu komunikasi antarpribadi tidak lepas dari sumbangan ilmu sosial yang terdiri dari para sosiolog, psikolog, antropolog dan ilmu politik. Sedangkan sumbangan ilmu eksakta, misalnya dari matematika dan tehnik. Walaupun ilmu komunikasi antarpribadi mendapat kontribusi dari disiplin ilmu lain, tidak berarti ilmu tersebut tidak mempunyai obyek studinya sendiri. Ilmu komunikasi, khususnya komunikasi antarpribadi seperti ilmu disiplin lain memiliki obyek studi yang mencakup semua pernyataan antar manusia, baik verbal maupun non verbal, dilakukan secara tatap muka (*face to face*), dapat pula menggunakan media.

Menurut Ruesch dan Bateson (1978), tingkatan paling penting dalam komunikasi manusia adalah komunikasi antarpribadi yang diartikan sebagai relasi individual dengan orang lain dalam konteks sosial. Melalui proses ini, individu menyesuaikan dirinya dengan orang lain lewat peran yang disebut *transmitting* (terjadi suatu proses komunikasi, yakni pemindahan pesan, baik verbal maupun non verbal) dan *receiving* (terjadi proses penerimaan pesan-pesan). Terbentuknya hubungan antarpribadi merupakan proses komunikasi yang meliputi prediksi timbal-balik didasarkan pada data psikologis.

Perkembangan dunia saat ini tampak semakin menuju pada apa yang disebut sebagai suatu *global village*, dengan implikasinya pertemuan-

pertemuan dan hubungan-hubungan yang semakin meningkat menimbulkan minat dan kesadaran akan perlunya mempelajari masalah-masalah komunikasi antarbudaya (Ilya Sunarwinadi, 1994).

Pertemuan antara individu-individu dengan latar kebudayaan yang berlainan tidak dapat dihindari, sejalan dengan kemajuan teknologi komunikasi dan masyarakat manusia yang bersifat mobil dan dinamis, harus siap menghadapi situasi-situasi baru dalam konteks apa pun dan berjumpa dengan pasangan-pasangan komunikasi yang belum pernah dan terbayangkan sebelumnya (Sasa Djuarsa, 1994).

Keterkaitan komunikasi antarpribadi dan komunikasi antarbudaya dapat diwujudkan dalam suatu hubungan komunikasi yang akrab, di mana pelaku komunikasi adalah individu-individu dengan latar belakang kebudayaan yang berbeda.

Dalam lingkungan kerja bank swasta, di mana karyawan dengan latar belakang budaya yang berbeda yakni pribumi dan nonpribumi keturunan Cina diharapkan mampu menjalin hubungan kerjasama sebaik-baiknya untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Schein menekankan bahwa kemampuan meningkatkan manfaat komunikasi antarpribadi merupakan suatu keahlian istimewa *"tidak hanya bagi pengembangan pribadi dan keluarga, namun juga bagi peningkatan karier"* (Tubbs and Moss, 1994).

Penelitian ini didasarkan pada penelitian komunikasi antarpribadi maka hubungan lebih difokuskan pada hubungan informal. Yaitu hubungan yang

tumbuh dari proses interaksi, daya tarik dan kebutuhan-kebutuhan seseorang (Miftah Thoha, 1996) yang dilakukan di luar pelaksanaan hubungan kerjasama formal. Hubungan informal memiliki peran penting dalam perilaku kerja manusia yang dinamis (Hodgetts, 1992).

Ada beberapa kebutuhan karyawan yang dapat dipenuhi melalui hubungan informal menurut Anderson dan Carter (1984) : (1) Kebutuhan untuk dimiliki dan diterima; (2) Kebutuhan untuk dihargai melalui komunikasi timbal-balik; (3) Kebutuhan untuk bertukar pengalaman dengan yang lain; (4) Kebutuhan terhadap suatu harapan kerjasama dengan orang lain dalam berbagai hal.

Tuntutan kerja profesional di kalangan pelaku ekonomi perbankan mengharuskan setiap karyawan bekerjasama dengan sebaik-baiknya tanpa mempermasalahkan perbedaan budaya yang ada diantara mereka. Berbeda dengan hubungan informal yang sifatnya lebih pribadi, yaitu memberi kesempatan dan kebebasan bagi setiap karyawan untuk menentukan sendiri pasangan mereka dalam membentuk hubungan kerjasama yang sifatnya informal.

Hubungan informal antar karyawan berbeda budaya, seringkali mendatangkan beberapa permasalahan dalam hal kepercayaan, nilai dan cara berperilaku yang berbeda-beda (De Vito, 1996). Bukan hal yang mengherankan lagi bila di lingkungan kerja masih terlihat kelompok pribumi dan nonpribumi Cina kurang berbaur dalam pembentukan hubungan informal.

Karena makin besar perbedaan antar budaya, makin besar ketidakpastian dan ambiguitas dalam komunikasi (Berger dan Bradac, 1982; Gudykunst, 1989). Sehingga dibutuhkan *kesadaran diri* (mindfulness) bagi partisipan selama komunikasi, bila perbedaan antarbudaya semakin besar (Gudykunst, 1989; Langer, 1989). Kesadaran diri yang positif mampu menjaga interaksi, mengupayakan pengertian dan mencegah kesalahpahaman diantara partisipan komunikasi antarbudaya.

Khusus dalam penulisan tesis ini, penulis mencoba memfokuskan diri pada komunikasi antarpribadi (interpersonal communication) dengan menggunakan kasus hubungan informal karyawan perbankan dari etnik pribumi dan nonpribumi Cina (interculture communication) terhadap motivasi kerja. Pendekatan teori yang digunakan dalam fokus penelitian ini, cenderung mengacu pada teori psikologi sosial dan teori komunikasi.

Terdapat empat teori yang digunakan untuk menganalisis kasus-kasus dalam penelitian ini. Pertama adalah teori *penetrasi sosial* (*social Penetration*) dari Altman dan Taylor; kedua adalah teori *reduksi ketidakpastian* (*uncertainty reduction*) dari Charles R. Berger; ketiga adalah teori *pertukaran sosial* (*social exchange*) dari Thibaut dan Kelley; terakhir adalah teori motivasi dari Frederick Herzberg yaitu teori *motivasi dua faktor*.

Teori pertama digunakan untuk menganalisis tahap perkembangan suatu hubungan, yaitu sejak awal pertemuan pertama dan selanjutnya

berkembang mencapai hubungan yang stabil (akrab). Proses perkembangan suatu hubungan mencapai tingkat hubungan yang akrab, dikembangkan melalui tahap demi tahap dalam kurun waktu yang panjang, dan sangat unik untuk setiap pasangan (Altman dan Taylor, 1973).

Teori kedua adalah teori *reduksi ketidakpastian* yang digunakan untuk menganalisis tahap awal hubungan. Hubungan yang bersifat antarpribadi dapat berkembang bilamana diantara partisipan mampu mengurangi ketidakpastian terhadap satu sama lain, yaitu yang menyangkut informasi mengenai diri masing-masing (Budyatna, 1996). Faktor yang berperan dalam reduksi ketidakpastian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *demografi, sistem sosiokultural dan sistem individual* (Triandis, 1980). Pada Tahap awal hingga akhir hubungan digunakan pula *strategi komunikasi*, yaitu *pasif, aktif dan interaktif*. Strategi lain yang digunakan dalam usaha mendapatkan informasi dari pihak lain ialah apa yang dinamakan *pengungkapan diri* (self disclosure).

Teori yang ketiga adalah teori *pertukaran sosial* yang digunakan untuk menganalisis hasil suatu hubungan selama hubungan itu berlangsung. Setiap hubungan senantiasa mengalami pasang surut mengikuti dinamika perkembangan yang mengacu pada perhitungan *imbalan dan biaya* (reward and cost). Apabila hasil evaluasi antara imbalan dan biaya sudah tidak seimbang, hubungan cenderung terganggu dan mungkin dapat berakhir.

Teori keempat adalah teori *motivasi dua faktor* Herzberg yang digunakan untuk menganalisis keterkaitan antara pembentukan hubungan informal terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi merupakan kebutuhan atau dorongan yang membuat seseorang itu berperilaku (Miftah Thoha, 1996).

Tinjauan komunikasi yang dilakukan terhadap pasangan karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina dalam kasus ini tidak saja dilakukan pada saat terbentuknya hubungan informal, akan tetapi menjajaki awal hubungan diantara mereka. Bagaimana pasangan karyawan dapat melalui tahap awal dari hubungan informal yang mereka bentuk padahal perbedaan antarbudaya sangat penting dalam interaksi awal dan secara berangsur berkurang tingkat kepentingannya ketika hubungan menjadi lebih akrab (Altman and Taylor, 1973; Gudykunst, 1989).

Di Sulawesi Selatan khususnya di kotamadya Ujung Pandang, kehidupan pribumi dan nonpribumi dinilai masih dalam taraf harmonis. Walaupun ganjalan serta jarak sosial tetap saja hadir bahkan ungkapan ketidakserasian sering muncul dalam bentuk konflik fisik atau kekerasan massa (Tarmizi Taher, 1997), seperti peristiwa 27 September 1997.

Disadari atau tidak, posisi nonpribumi Cina dalam konteks kehidupan berbangsa dan bernegara masih menyimpan sejumlah persoalan. Di sana-sini masih sering terlontar rasa ketidaksukaan yang diarahkan pada warga nonpribumi Cina - meskipun tidak dalam jumlah yang bersifat menyeluruh (in toto). Tidak jarang mereka dipandang sebagai *homo economicus* yang tidak

perduli terhadap lingkungan dimana mereka berada. Karenanya, loyalitas dan rasa kebangsaan mereka terhadap negara masih sering digunjingkan (Tarmizi Taher, 1997).

Dalam komunikasi antarbudaya, stereotip dan prasangka merupakan keyakinan dan sikap yang berlebihan (emosional) mengenai suatu kategori atau kelompok tertentu (Samovar, Porter, Jain, 1981). Kehadiran stereotip dan prasangka dapat menyebabkan komunikasi antarbudaya tidak terjadi karena sifatnya negatif bagi perkembangan suatu hubungan. Menghapus beberapa stereotip dan prasangka mengenai nonpribumi Cina, ikut mendukung pengembangan hubungan antarbudaya.

Selain itu, warga nonpribumi Cina juga diharapkan lebih berbaaur dengan warga pribumi dan tidak membedakan penilaian berdasarkan status pribumi dan nonpribumi Cina yang dimiliki seseorang. Keluhan dari warga pribumi mengenai perbedaan atas penilaian kemampuan kerja, perlakuan dan pemberian gaji yang diterima karyawan pribumi dengan karyawan nonpribumi Cina, oleh perusahaan yang dikelola oleh mayoritas pengusaha-pengusaha keturunan Cina (J.K. Naveront, 1997). Dengan kata lain, adanya prioritas bagi karyawan nonpribumi Cina untuk mendapatkan segala-galanya lebih baik dibandingkan karyawan pribumi (Siswono, 1991).

Terbentuknya kegiatan-kegiatan informal secara teratur, sebagai sarana komunikasi antarpribadi ikut membantu karyawan-karyawan perusahaan dalam meningkatkan hubungan informal mereka. Mengikuti

pendapat Sereno dan Bodaken (1975) bahwa studi komunikasi akan membantu anda memahami dan memperbaiki kehidupan anda sehari-hari dengan diri anda sendiri, kawan-kawan, kelompok-kelompok yang anda masuki dan teman-teman sekerja anda.

Pentingnya hubungan antarpribadi dibentuk sesuai dengan pendapat para psikolog bahwa kebutuhan utama kita sebagai manusia dan untuk menjadi manusia yang sehat secara rohani, adalah kebutuhan akan hubungan sosial yang ramah, yang hanya bisa terpenuhi dengan membina hubungan yang baik dengan orang-orang lain (Tubbs and Moss, 1996). Psikolog Abraham Maslow menyebutkan bahwa satu di antara keempat kebutuhan utama manusia adalah kebutuhan sosial untuk memperoleh rasa aman lewat rasa memiliki dan dimiliki, pergaulan, rasa diterima, memberi dan menerima persahabatan.

Penelitian ini menggunakan jasa responden yang bekerja pada tiga bank swasta cabang Kotamadya Ujung Pandang, yaitu Bank Internasional Indonesia (BII); Bank Central Asia (BCA); Bank Danamon. Alasan penulis memilih ketiga bank tersebut, karena jumlah karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina yang bekerja pada bank tersebut, mendekati jumlah yang seimbang.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian yang telah dikemukakan pada bagian pendahuluan, penulis mencoba menyampaikan beberapa identifikasi masalah yang berhubungan dengan penulisan tesis ini. Identifikasi masalah akan disebutkan dalam beberapa bentuk pertanyaan yang sekaligus digunakan sebagai pedoman wawancara. Alat instrumen yang digunakan ini, diharapkan dapat berkembang mengikuti alur sebagaimana yang diharapkan. Dengan demikian, bentuk pertanyaan yang sudah ada, dapat dikembangkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Identifikasi masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

- (1) Bagaimana tahap interaksi awal yang terjadi antar karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina dengan faktor-faktor yang berperan mereduksi ketidakpastian ?
- (2) Bagaimana hubungan informal antar karyawan dapat berkembang menjadi stabil dilihat dari imbalan dan biaya yang diharapkan ?
- (3) Bagaimana strategi pencarian informasi antar karyawan selama pembentukan dan pengembangan hubungan informal ?
- (4) Bagaimana bentuk mekanisme interaktif yang dapat menjelaskan stabilitas hubungan informal antar karyawan ?
- (5) Bagaimana keterkaitan hubungan informal yang dibentuk karyawan terhadap motivasi kerja mereka ?
- (6) Bagaimana bentuk-bentuk hubungan informal antar karyawan perbankan?

- (7) Bagaimana persepsi karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina mengenai konflik yang muncul dalam hubungan informal ?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bermaksud mengungkapkan tahapan-tahapan perkembangan suatu hubungan, yaitu sejak awal pertemuan pertama karyawan pribumi dan nonpribumi Cina terjadi dan selanjutnya ketika hubungan informal yang terbentuk berkembang menjadi stabil. Teori penetrasi sosial menampilkan empat tahapan dalam pengembangan suatu hubungan, yaitu tahap *orientasi*, tahap *pertukaran afektif*, tahap *interaktif* dan tahap akhir merupakan tahap *pertukaran yang stabil*.

Tahap interaksi awal berupa orientasi yang diasumsikan terjadi pada bagian luar dari kepribadian (at the periphery of personality) dan terjadi di tempat umum. Faktor-faktor yang digunakan untuk mereduksi ketidakpastian pada tahap interaksi awal adalah faktor demografi, sistem sosiokultural dan sistem individual (Budyatna, 1996).

Faktor demografi meliputi perbedaan usia, ras, agama dan pendidikan. *Sistem sosiokultural* seperti status sosial, norma, peran berupa nilai-nilai yang berada di luar diri individu. *Sistem individual* yaitu nilai-nilai yang berada dalam diri manusia, seperti persepsi, pengalaman pribadi, sikap dan opini (Triandis, 1980).

Strategi pencarian informasi dilakukan untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengembangan suatu hubungan. Pengamatan secara pasif, aktif dan interaktif ditawarkan oleh Berger dan Calabrese. Strategi lain yang digunakan adalah pengungkapan diri (*self disclosure*).

Selanjutnya tahap pertukaran afektif dan tahap interaktif dalam pengembangan suatu hubungan, memperhitungkan *faktor imbalan dan biaya* (*reward and cost*) oleh Thibaut dan Kelley, 1959. Hasil evaluasi antara imbalan dan biaya ikut menentukan pengembangan suatu hubungan.

Tahap akhir pengembangan suatu hubungan, yaitu pertukaran yang stabil menawarkan beberapa mekanisme interaktif sebagai pilihan responden (karyawan pribumi dan nonpribumi Cina) untuk menjelaskan keadaan hubungan yang makin stabil. Mekanisme interaktif yang ditawarkan berasal dari penelitian Ge-Gao, Devito (1976) dan penelitian yang dilakukan Hinde.

Mekanisme interaktif dalam komunikasi antarpribadi, menawarkan keterbukaan (*openness*), keterlibatan (*involvement*), berbagi makna nonverbal (*shared nonverbal meaning*), telaah hubungan (*relationship assessment*), empati, dukungan, rasa positif, kesamaan, keakraban, kuantitas interaksi, kualitas interaksi, kesetaraan, komitmen sebagai pilihan.

Tidak ada satu pun hubungan antarpribadi yang terbebas dari konflik. Konflik tumbuh karena komunikasi antarpribadi, namun konflik dapat berkurang - bahkan selesai - melalui komunikasi antarpribadi. Menurut DeVito, konflik seringkali menyebabkan meningkatnya anggapan negatif pada

bangsa dan negara. Dalam situasi demikian, mempelajari masalah komunikasi antarbudaya, menjadi semakin penting. Karena masing-masing pihak yang terlibat dalam komunikasi antarbudaya, memiliki perbedaan dalam aspek-aspek tertentu. Misalnya ideologi, orientasi, gaya hidup dan lain-lain (Sasa Djuarsa, 1994). Permasalahan yang muncul akibat perbedaan tersebut, menyadarkan penulis bahwa cara-cara untuk berhubungan dalam konteks antarbudaya tidak semudah dan sesederhana yang diperkirakan sebelumnya.

Hubungan antarpribadi memainkan peran penting dalam membentuk kehidupan manusia. Manusia bergantung kepada manusia lain dalam hal perasaan, pemahaman, informasi, dukungan, dan berbagai bentuk komunikasi yang mempengaruhi citra diri dan membantu mengenali harapan-harapan orang lain.

Pembentukan dan pengembangan hubungan antarpribadi, melewati suatu proses, terus berjalan dan berubah dalam berbagai gejala-gejala perilaku yang ditunjukkannya.

Penetrasi sosial (Altman dan Taylor, 1973) merupakan salah satu teori terpenting dalam kajian komunikasi antarpribadi. Proses bertahap dari pengembangan suatu hubungan, dimulai dari komunikasi yang tidak akrab dan terus berlangsung hingga menyangkut topik pembicaraan yang lebih akrab (pribadi) seiring dengan perkembangan hubungan. Di sini, seseorang membiarkan orang lain untuk mengenal dirinya secara

bertahap melalui tahap *orientasi*, tahap *pertukaran afektif*, tahap *interaktif*, dan tahap *pertukaran stabil*.

Tahap awal interaksi, digunakan teori *reduksi ketidakpastian* (Berger dan Calabrese, 1975) untuk menjelaskan peristiwa-peristiwa yang terjadi selama interaksi awal. Berger mengemukakan bahwa hubungan-hubungan antarpribadi dapat berkembang bilamana diantara partisipan mampu mengurangi ketidakpastian terhadap satu sama lain, yaitu menyangkut informasi mengenai diri masing-masing. Informasi tersebut meliputi data pribadi, pekerjaan, kultur, pandangan hidup, keyakinan, haluan politik dan sebagainya (Budyatna, 1996).

Faktor-faktor lain yang mempunyai peran penting dalam proses reduksi ketidakpastian di tahap interaksi awal adalah *latar belakang demografik* (Altman dan Taylor, 1973); *sistem sosiokultural* seperti status sosial, norma dan peran, merupakan nilai-nilai yang berada di luar diri individu dan *sistem individual* yaitu nilai-nilai yang berada dalam diri manusia, seperti persepsi, pengalaman pribadi, sikap, opini, dan sebagainya (Triandis, 1980).

Strategi perolehan informasi (Berger, 1997; Berger dan Bradac, 1982; Berger, et. al., 1976) terdiri dari strategi *pasif*, *aktif*, dan *interaktif*, serta *pengungkapan diri* (Sidney Jourard, 1971) yang merupakan bagian dari reduksi ketidakpastian selama interaksi berlangsung.

Dalam proses penetrasi sosial, faktor penting lainnya adalah faktor *imbalan* dan *biaya* (reward and cost) oleh Thibaut dan Kelley, 1973. Jika hubungan yang dibentuk menjanjikan kesenangan (keuntungan) maka secara bertahap hubungan akan bergerak menuju tingkat hubungan yang lebih akrab. Pada tahapan akhir penetrasi sosial melibatkan mekanisme interaktif yang mencirikan hubungan antarpribadi menjadi lebih stabil.

Pembentukan hubungan informal di lingkungan kerja, diperlukan untuk mendukung motivasi karyawan melakukan aktivitas kerjanya. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg (1950) memberikan penjelasan tentang motivasi kerja. Teori Motivasi Herzberg dinamakan teori motivasi dua faktor yaitu motivator dan hygiene.

Walaupun penelitian ini menggunakan teori-teori yang mengarah pada teori psikologi sosial, tetapi tidak menghilangkan dimensi-dimensi komunikasi yang ikut berperan. Seperti teori pengungkapan diri atau self disclosure (Sidney Jourard, 1971) dan teori reduksi ketidakpastian.

Hasil studi ini, diharapkan dapat menjadi dasar atau perbandingan bagi studi komunikasi antarpribadi dan studi-studi pembentukan hubungan, khususnya antarbudaya. Secara metodologis, penelitian ini mencoba memberikan dimensi baru dalam menggunakan kajian komunikasi antarpribadi berhubungan dengan kasus hubungan informal karyawan perbankan, pribumi dan nonpribumi Cina.

Akhimya, diharapkan hasil studi ini dapat memberikan sumbangan yang berarti untuk pengembangan bidang komunikasi khususnya komunikasi antarpribadi.

1.4.2 Aspek Praktis

Secara praktis, penelitian ini membahas pembentukan dan pengembangan suatu hubungan, dimana hubungan adalah bagian terpenting dari studi komunikasi antarpribadi karena hubungan berkembang dan berakhir melalui komunikasi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa hubungan antarpribadi membuat kehidupan lebih berarti. Sebaliknya hubungan yang buruk bahkan dapat membawa efek negatif bagi kesehatan (Sasa Djuarsa, 1994). Menurut Patel (Reardon, 1987) bahwa hubungan ditempat kerja yang penuh stres dapat meningkatkan kemungkinan seseorang untuk terserang hipertensi. Sebaliknya, mereka yang memiliki jaringan teman yang menyenangkan cenderung terhindar dari hipertensi.

Hubungan antarpribadi di lingkungan kerja merupakan sesuatu yang penting (Hodgetts, 1992). Setiap saat, karyawan melakukan hubungan dengan karyawan lain untuk membantu menyelesaikan pekerjaan dan melakukan aktivitas yang disukai. Termasuk membentuk hubungan informal sesama karyawan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang menyenangkan, di luar kegiatan kerja formal.

Teori penetrasi sosial membahas proses pengembangan suatu hubungan. Intinya adalah dalam hubungan antarpribadi, telah terjadi suatu penyusupan sosial. Ketika pertama kali berkenalan dengan orang lain untuk pertama kalinya maka dimulai dengan ketidakakraban. Kemudian dalam proses yang terus-menerus berubah menjadi akrab sehingga pengembangan hubungan mulai terjadi. Dari sini, setiap orang mulai menilai keseimbangan antar upaya dan ganjaran (cost and reward) yang diterima.

Proses pengembangan hubungan membantu individu memahami pembentukan dan pengembangan hubungan sebagai proses yang bertahap dan unik. Apalagi dilakukan oleh individu yang berbeda budaya (pribumi dan nonpribumi Cina). Sehingga pada interaksi awal dibutuhkan reduksi ketidakpastian, melibatkan faktor-faktor penentu dalam pengembangan hubungan seperti faktor demografik, sistem sosiokultural dan sistem individual, strategi pencarian informasi (pasif, aktif, interaktif dan pengungkapan diri) serta mekanisme interaktif.

Pemahaman proses pembentukan dan pengembangan hubungan antarpribadi diharapkan mampu memberi kemudahan untuk meningkatkan hubungan antarbudaya. Individu mengetahui tahapan-tahapan hubungan dengan segala faktor-faktor pendukungnya. Sehingga mampu melalui setiap tahapan dalam suatu hubungan antarpribadi dengan baik, mulai dari awal interaksi sampai pada tahap hubungan yang lebih stabil.

Setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam melakukan hubungan informal di lingkungan kerja. Diharapkan motivasi karyawan antarbudaya membentuk suatu hubungan antarpribadi, ikut meningkatkan motivasi kerja karyawan dan tetap mempertahankan hubungan informal yang telah terbina.

Akhirnya, komunikasi antarpribadi dapat memberi sumbangan bagi setiap individu dalam membina hubungan akrab, walaupun berbeda budaya. Selain itu, komunikasi antarpribadi dapat memelihara dan menjaga kestabilan hubungan antar rekan sekerja.

KERANGKA TEORITIS

2.1 Perspektif Humanistik Fenomenologi

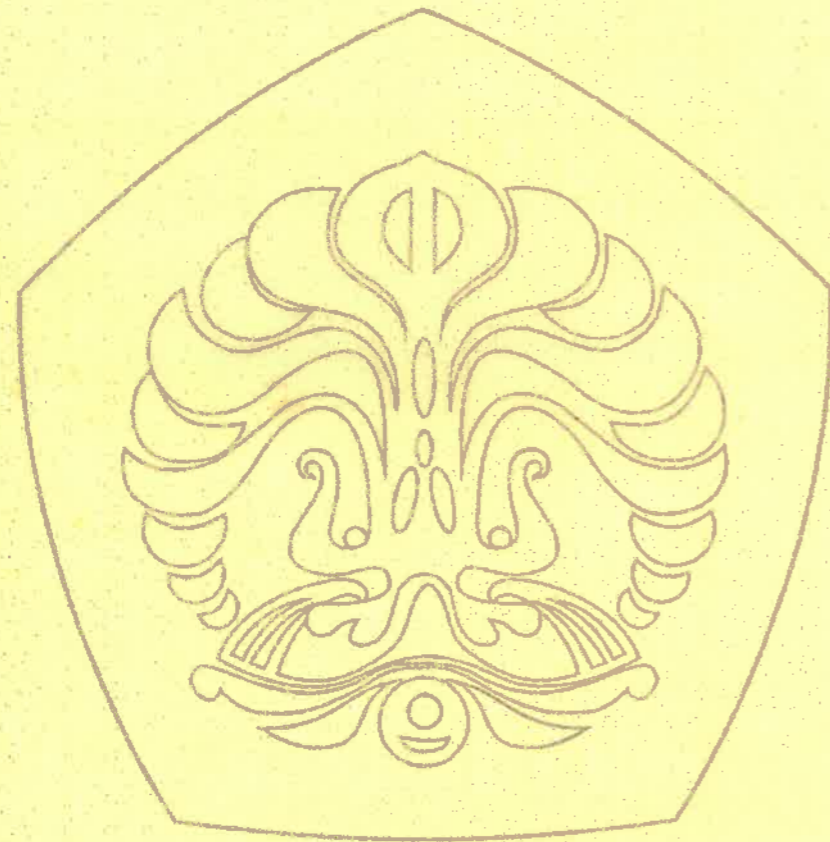
Menurut Charon (1979) *perspektif* adalah suatu kerangka kerja konseptual, sekumpulan asumsi, nilai, gagasan yang mempengaruhi persepsi manusia sehingga menghasilkan tindakan dalam suatu konteks situasi.

Perspektif membimbing selanjutnya untuk menentukan bagian yang relevan dari fenomena yang dipilih dari konsep-konsep tertentu untuk dipandang secara rasional. Piner (1976) mengelompokkan perspektif humanistik sebagai suatu strategi intelektual kerangka konseptual dari paradigma.

Perspektif yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Sosial* karya Perbankan Terhadap Motivasi Kerja adalah perspektif Humanistik Fenomenologi.

Perspektif humanistik bertolak dari pandangan bahwa manusia pada dasarnya adalah makhluk yang berakal yang kreatif dan realitas sosialnya (Ritzer, 1992). Tingkah laku manusia dengan sadar, bebas, dan bertanggung jawab dibimbing oleh daya-daya positif yang berasal dari dalam dirinya sendiri ke arah pemekaran seluruh potensi manusiawinya secara penuh. Agar berkembang ke arah yang positif, manusia tidak pertama-tama memerlukan pengarahannya melainkan sekedar suasana dan pendampingan

UNIVERSITAS INDONESIA



UNIVERSITAS INDONESIA

BAB II

KERANGKA TEORITIS

2.1 Perspektif Humanistik Fenomenologi

Menurut Charon (1979) *perspektif* adalah suatu kerangka kerja konseptual, sekumpulan asumsi, nilai, gagasan yang mempengaruhi persepsi manusia sehingga menghasilkan tindakan dalam suatu konteks situasi.

Perspektif membimbing setiap orang untuk menentukan bagian yang relevan dari fenomena yang terpilih dari konsep-konsep tertentu untuk dipandang secara rasional. Fisher (1978) mengelompokkan perspektif komunikasi sebagai suatu strategi intelektual, kerangka konseptual dan paradigma.

Perspektif yang digunakan untuk memahami fenomena *Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal Antar Karyawan Perbankan Terhadap Motivasi Kerja* adalah *perspektif Humanistik Fenomenologi*.

Perspektif humanistik bertolak dari pengandaian bahwa manusia pada dasarnya dilahirkan baik, merupakan aktor yang kreatif dari realitas sosialnya (Ritzer, 1992). Tingkah laku manusia dengan sadar, bebas dan bertanggungjawab dibimbing oleh daya-daya positif yang berasal dari dalam dirinya sendiri ke arah pemekaran seluruh potensi manusiawinya secara penuh. Agar berkembang ke arah yang positif, manusia tidak pertama-tama membutuhkan pengarahan melainkan sekedar suasana dan pendampingan

pribadi serba penuh penerimaan dan penghargaan demi mekarnya potensi positif yang melekat dalam dirinya (Hall dan Lindzey, 1993).

Ada beberapa teori yang dikategorikan menggunakan perspektif humanistik. Teori fenomenologi (phenomenology theory) merupakan teori yang berada dalam lingkup perspektif humanistik. Dengan kata lain, teori fenomenologi menggunakan perspektif humanistik dalam menerangkan teorinya. Persoalan pokok yang hendak diterangkan oleh teori fenomenologi justru menyangkut persoalan pokok ilmu sosial, yakni bagaimana kehidupan bermasyarakat itu dapat terbentuk. Bila dikaitkan dengan penelitian ini, bagaimana suatu hubungan informal antar karyawan perbankan dapat terbentuk.

Teori fenomenologi berorientasi holistik dan menitikberatkan arti dan nilai eksistensi manusia. Menekankan pandangan bahwa manusia merupakan suatu organisme yang utuh atau terpadu dan bahwa tingkah laku manusia tidak dapat dijelaskan semata-mata berdasarkan aktivitas bagian-bagiannya. Selain itu, teori ini menekankan pentingnya cara sang pribadi manusia mempresepsikan dan mengalami dirinya serta dunia sekelilingnya (Hall et al, 1995).

Alfred Schutz (1971) sebagai salah satu ahli dalam teori ini, berpendirian bahwa tindakan manusia akan menjadi suatu hubungan sosial bila manusia memberikan arti atau makna tertentu terhadap tindakannya itu sebagai sesuatu yang penuh arti. Pemahaman secara subyektif terhadap

sesuatu tindakan sangat menentukan kelangsungan proses interaksi sosial. Baik bagi aktor yang memberikan arti terhadap tindakannya sendiri maupun bagi pihak lain yang akan menerjemahkan dan memahaminya serta yang akan bereaksi atau bertindak sesuai dengan yang dimaksud oleh aktor.

Faktor saling memahami satu sama lain baik antar individu maupun antar kelompok ini, diperlukan untuk terciptanya kerjasama di hampir semua organisasi sosial. Schutz (1971) memusatkan perhatiannya kepada struktur kesadaran yang diperlukan untuk terjadinya saling bertindak atau berinteraksi dan saling memahami antar sesama manusia. Secara singkat dapat dikatakan bahwa interaksi sosial terjadi dan berlangsung melalui penafsiran dan pemahaman tindakan masing-masing, baik antar individu maupun antar kelompok.

Ada empat unsur pokok dari teori fenomenologi ini :

- (1) Perhatian terhadap aktor.

Persoalan dasarnya disini menyangkut metodologi. Bagaimana caranya mendapatkan data tentang tindakan sosial itu sesubjektif mungkin. Dalam penyelidikan ilmu alam, realitas beserta hukum-hukum yang menguasainya didekati melalui metode ilmiah yang meliputi pengamatan sistematis yang dikendalikan oleh aturan yang ketat baik prosedur maupun tehniknya untuk menjamin keabsahan data yang diperoleh.

- (2) Memusatkan perhatian kepada kenyataan yang penting atau yang po-

kok dan kepada sikap yang wajar dan alamiah (natural attitude).

Alasannya adalah bahwa tidak seluruh gejala kehidupan sosial mampu diamati. Karena perhatian harus dipusatkan kepada gejala yang penting dari tindakan manusia sehari-hari dan terhadap sikap-sikap yang wajar.

(3) Memusatkan perhatian kepada masalah mikro.

Maksudnya mempelajari proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan sosial pada tingkat interaksi tatap muka untuk memahaminya dalam hubungannya dengan situasi tertentu.

(4) Memperhatikan pertumbuhan, perubahan dan proses tindakan.

Berusaha memahami bagaimana keteraturan dalam masyarakat diciptakan dan dipelihara dalam pergaulan sehari-hari. Norma-norma dan aturan-aturan yang mengendalikan tindakan manusia dan yang memantapkan struktur sosial, dinilai sebagai hasil interpretasi si aktor terhadap kejadian-kejadian yang dialaminya. Manusia bukanlah wadah yang pasif sebagai tempat menyimpan dan mengawetkan norma-norma.

Teori fenomenologi menurut Rogers (1974) memberikan tekanan yang kuat kepada pengalaman-pengalaman sang aktor secara pribadi, perasaan-perasaan dan nilainya, dan semua yang teringkas dalam ekspresi "kehidupan batin". Berkaitan dengan penelitian ini, Rogers (1959; 1961) merumuskan

teori umum tentang hubungan antarpribadi dengan menggunakan dasar teori fenomenologi.

Dalil utama dari teori tersebut dinyatakan Rogers (1961) sebagai berikut :

- (a) mengandaikan kerelaan minimal pada kedua belah pihak untuk mengadakan kontak ;
- (b) kemampuan dan kerelaan minimal pada masing-masing pihak untuk menerima komunikasi dari yang lainnya ; dan
- (c) mengandaikan bahwa kontak itu akan berlangsung selama jangka waktu tertentu ; kemudian hubungan selanjutnya dihipotesiskan sebagai tulus. Semakin selaras pengalaman, kesadaran dan komunikasi pada salah seorang individu, maka semakin hubungan itu mengarah kepada komunikasi timbal balik dengan kualitas keselarasan (kongruen) yang bertambah ; mengarah pada pemahaman komunikasi yang lebih tepat pada kedua belah pihak ; perbaikan penyesuaian diri dan fungsi psikologis pada kedua belah pihak ; kepuasan timbal balik dalam hubungan itu.

2.2 Pembahasan Teori

Dalam penelitian ini, digunakan beberapa teori yang ada kaitannya dengan tujuan penelitian. Teori pembentukan dan pengembangan hubungan

antarpribadi atau dikenal dengan teori penetrasi sosial, merupakan teori utama dalam penelitian ini. Teori reduksi ketidakpastian dan teori pertukaran sosial merupakan teori-teori pendukung pembentukan dan pengembangan hubungan antarpribadi yang dilatarbelakangi perbedaan budaya (pribumi dan nonpribumi Cina). Sedangkan teori motivasi dua faktor membantu menjelaskan keterkaitan antara pembentukan hubungan informal karyawan terhadap motivasi kerja mereka di lingkungan kerja perbankan.

2.2.1 Teori Penetrasi Sosial

Teori penetrasi sosial (social penetration) dikemukakan oleh Irwin Altman dan Donald Taylor pada tahun 1973. Teori ini merupakan salah satu teori terpenting dalam kajian komunikasi antarpribadi. Secara singkat, mereka mengatakan bahwa dalam hubungan antarpribadi terjadi suatu penetrasi (penyusupan) sosial. Ketika pertama kali berkenalan dengan orang lain, dimulai dengan ketidakakraban. Kemudian, dalam proses selanjutnya terjadi perubahan, pengembangan hubungan mulai terjadi; ketidakakraban perlahan-lahan berubah menjadi keakraban. Dari sini, setiap orang mulai menghitung apa yang bisa diterima atau keuntungan apa yang akan diperoleh dari hubungan tersebut. Altman dan Taylor menarik kesimpulan bahwa hubungan antarpribadi melewati suatu proses, terus

berjalan dan berubah dalam berbagai gejala-gejala perilaku yang ditunjukkannya.

Penetrasi sosial adalah proses meningkatnya keintiman dalam suatu hubungan dimana terjadi proses Bergeraknya komunikasi dari tingkat kultural ke tingkat psikologis atau proses meningkatnya keintiman dalam suatu hubungan (Budyatna, 1994).

Setiap individu terlibat dalam berbagai hubungan dengan orang lain. Setiap hubungan bervariasi dalam tingkat keintiman dan kedekatan individu satu sama lain. Ada hubungan antar pribadi yang sangat intim dan terjadi dalam waktu cepat. Adapula yang perlu waktu lama untuk menjadi intim.

Menurut Altman dan Taylor ada sejumlah faktor yang mempengaruhi perkembangan hubungan antar pribadi. Sejumlah faktor itu dapat dikelompokkan dalam tiga faktor utama (Budyatna, 1994) :

(1) Karakteristik personal dari partisipan.

Misalnya kebutuhan, sifat, kepribadian dan motivasi.

(2) Hasil dari pertukaran.

Bila seseorang menyukai orang lain atau merasa akan mendapatkan keuntungan dari suatu hubungan (pertukaran) maka keadaan hubungan tersebut akan berbeda jika tidak merasa puas dengan partisipan lainnya atau merasa tidak memperoleh keuntungan dari suatu hubungan.

(3) Konteks situasional.

Konteks lingkungan dan situasi yang melatarbelakangi suatu hubungan dan mempengaruhi berkembangnya suatu hubungan.

Menurut Miller dan Steinberg berdasarkan konteks penetrasi sosial, makin komunikator mengenal satu sama lain maka komunikasi makin bersifat antarpribadi (interpersonal). Sebaliknya, makin sedikit tingkat pengetahuan partisipan satu sama lain, maka komunikasi makin bersifat impersonal. Miller dan Steinberg mengatakan bahwa keintiman partisipan meningkat ketika komunikasi beralih, dimulai dari tingkat kultural, sosiologis dan kemudian psikologis. Proses bergeraknya komunikasi dari tingkat kultural ke psikologis inilah yang dikenal sebagai penetrasi sosial.

Menurut Altman dan Taylor, penetrasi sosial mengacu pada (1) perilaku antarpribadi yang terjadi pada interaksi sosial; (2) proses-proses subjektif yang internal yang mendahului, mendampingi dan mengikuti suatu pertukaran sosial (Budyatna, 1994).

Teori Altman dan Taylor (1973) mengenai penetrasi sosial didasarkan kepada model sebelumnya mengenai kepribadian (personality) dan hubungan sosial yang dikembangkan oleh Lewin (1948) dan Simmel (1950). Altman dan Taylor berpendapat bahwa kepribadian seseorang dapat digambarkan sebagai rangkaian dari lingkaran yang terpusat (as a series of concentric circles).

Lingkaran luar menggambarkan atau mewakili informasi mengenai seseorang yang dapat dilihat dan diketahui oleh orang lain. Apabila seseorang bergerak *ke lingkaran yang lebih dalam lagi*, maka informasi mengenai seseorang menjadi lebih unik dan hanya orang yang bersangkutan saja yang mengetahuinya.

Teori penetrasi sosial tersebut, memberikan tempat yang penting kepada konsep *pengungkapan diri* (self disclosure) dan menampilkan hipotesa bahwa suatu hubungan secara berangsur-angsur mengalami kemajuan, mulai dari area permukaan yang tidak akrab menuju ke area pusat yang akrab sifatnya (Budyatna, 1993).

Lebih lanjut Altman dan Taylor berpendapat bahwa proses ini termasuk pula bertambahnya jumlah pertukaran yang bersifat antarpribadi (luasnya penetrasi) dan juga bertambahnya pertukaran pada tingkat yang lebih akrab (dalamnya penetrasi). Mereka yang berhubungan tidak akan melihat hal tersebut sebagai proses yang sifatnya mekanistik dan tidak akan membuat suatu asumsi untuk menunjukkan bahwa proses penetrasi bergerak pada kecepatan yang sama dari orang-orang yang berbeda. Tetapi mereka berpendapat bahwa tingkat dan jumlah penetrasi sosial cenderung berbeda pada karakteristik imbalan dan biaya pada tingkat hubungan antarpribadi. Sebagai contoh terhadap teman dan sahabat akrab, akan memiliki perbedaan karakteristik jika dilihat dari nilai imbalan dan biaya.

Menurut teori penetrasi sosial, ketika suatu hubungan berkembang, komunikasi akan bergerak dari tingkat yang dangkal dan tidak intim ke tempat yang lebih dalam dan lebih pribadi. Sesuai dengan lingkup penetrasi sosial yang dapat dirumuskan dalam dua hipotesis (Budyatna, 1994) :

- (1) Bahwa pertukaran yang bersifat antarpribadi mengalami kemajuan (perkembangan) secara bertahap mulai dari tingkat permukaan yang dangkal dan kurang akrab ke lapisan diri yang lebih akrab dan dalam diri pelaku.

Jadi umumnya orang akan menjadikan dirinya diketahui oleh orang lain melalui cara bertahap. Pertama yang ditampilkan ialah informasi yang kurang akrab sifatnya dan lambat laun aspek-aspek yang lebih bersifat pribadi yang ditampilkan.

- (2) Dalam proses pertukaran, orang menentukan nilai atau besarnya imbalan (reward) dan biaya (cost), kepuasan dan kekecewaan yang diperoleh dari interaksi dengan orang lain.

Bahwa peningkatan suatu hubungan sangat bergantung kepada jumlah dan sifat dari imbalan dan biaya.

Menurut teori penetrasi sosial, orang menentukan nilai atau besarnya perbandingan antara imbalan (reward) dan biaya (cost) dari suatu interaksi yang sedang berjalan dan juga memprediksi implikasi

interaksi-interaksi di masa mendatang pada lapisan pertukaran yang sama dan lebih dalam.

Maknanya, mereka memproyeksikan kontak-kontak di masa mendatang dengan orang lain, termasuk kontak yang pribadi sifatnya. Andaikan prediksi seperti itu menguntungkan, diasumsikan bahwa pasangan yang berinteraksi secara bertahap, bergerak ke tingkat yang lebih akrab, yaitu dari aspek-aspek biografis mendalam ke aspek emosi dan sikap.

Teori penetrasi sosial Altman dan Taylor (1973) dan Taylor dan Altman (1987), menampilkan empat tahapan pengembangan hubungan. *Tahap yang paling awal* dari suatu interaksi berupa orientasi, diasumsikan terjadi pada bagian luar daripada kepribadian (at the periphery of personality) dan di tempat umum. Selama pertemuan awal ini, pihak-pihak yang terlibat dalam interaksi hanya sebagian kecil saja mengenai diri masing-masing yang bisa diketahui oleh satu sama lain.

Tahap berikutnya, berupa pertukaran afektif yang sifatnya penjajakan (exploratory affective exchange) menampilkan berupa perluasan kegiatan komunikasi dan bukan di tempat umum. Aspek-aspek kepribadian yang sebelumnya dijaga dan ditutupi mulai ditampilkan dengan cara yang lebih rinci dan perasaan hati-hati mulai tidak begitu diperlihatkan. Hubungan pada tahap ini, umumnya bersifat

ramah-tamah dan santai dan mulai bergerak ke suasana yang lebih akrab.

Sahabat karib dan hubungan yang romantis merupakan ciri tahap pertukaran interaktif daripada interaksi sosial yang merupakan *tahapan ketiga*. Ikatan interaktif bersifat lebih bebas dan sewaktu-waktu. Hal yang penting pada tahap ini, bahwa rintangan-rintangan mulai disingkirkan dan mereka satu sama lain (*dyad members*) saling belajar dan saling mengenal.

Tahap akhir merupakan tahap pertukaran yang stabil (*stable exchange*) dengan ciri-ciri adanya saling keterbukaan dan saling mengenal pribadi masing-masing (Budyatna, 1993).

Teori penetrasi sosial berusaha menjelaskan pertumbuhan dan perkembangan suatu hubungan dengan mengkaji keluasan (*breadth*) dan kedalaman (*depth*) dari tindak pengungkapan verbal dalam jangka waktu tertentu.

Pengembangan teoritis dan empiris sekarang ini, mempertanyakan model linier dari pengungkapan verbal yang tumbuh dari sesuatu yang dangkal dan sempit menuju pengungkapan yang dalam dan luas. Pernyataan ini menegaskan bahwa pertukaran verbal antar pasangan, biasanya tidak mengikuti secara konsisten suatu pola yang progresif. Pertukaran verbal menempatkan bentuk-bentuk yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula.

Usaha untuk mengetahui lebih jauh tentang perspektif penetrasi sosial menggunakan mekanisme interaktif dari studi Ge-Gao yang secara konsisten menjelaskan stabilitas hubungan romantik di Cina dan Amerika Serikat. Yaitu keterbukaan (openness), keterlibatan (involvement), berbagi makna nonverbal (shared nonverbal meaning) dan telaah hubungan (relationship assessment).

Faktor-faktor lain yang berkaitan dengan indikator-indikator efektivitas komunikasi antarpribadi menurut DeVito (1976) adalah keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif dan kesamaan.

Sedangkan Hinde menawarkan delapan dimensi yang berguna untuk menjelaskan hubungan antarpribadi, yaitu isi interaksi, keseragaman interaksi, kualitas interaksi, kuantitas interaksi, frekuensi dan rancangan interaksi, sifat timbal-balik versus saling melengkapi, keakraban, persepsi antarpribadi dan komitmen. Dimensi-dimensi ini berguna untuk meneliti hubungan antarbudaya yang dikaji dalam konteks stabilitas hubungan.

2.2.2 Teori Reduksi Ketidakpastian

Proses reduksi ketidakpastian memainkan peranan utama dalam teori-teori pengembangan atau peningkatan hubungan (Malcolm R. Parks dan Mara B. Adelman, 1983). Teori reduksi ketidakpastian yang

paling menonjol dan dikenal luas adalah teori dari Charles R. Berger dengan judul aslinya uncertainty reduction theory (Berger dan Calabrese, 1975; Berger, 1979; Berger 1986; Berger 1987).

Bentuk asli teori reduksi ketidakpastian pada mulanya semata-mata digunakan untuk menerangkan peristiwa-peristiwa yang terjadi selama interaksi awal (Berger dan Calabrese, 1975)

Berger mengemukakan bahwa hubungan-hubungan yang bersifat antarpribadi dapat berkembang bilamana diantara partisipan mampu mengurangi ketidakpastian terhadap satu sama lain, yaitu yang menyangkut informasi mengenai diri masing-masing. Informasi tersebut meliputi data pribadi, pekerjaan, kultur, pandangan hidup, keyakinan, haluan politik dan sebagainya (Budyatna, 1993).

Teori reduksi ketidakpastian pada mulanya dicetuskan dan dikembangkan untuk menjelaskan mengenai interaksi-interaksi awal antara dua individu yang baru saling mengenal di Amerika Serikat. Penelitian-penelitian yang dilakukan selama tahun 1980-an (Gudykunst, 1983; Gudykunst dan Nishida, 1984) telah menemukan bahwa teori tersebut dapat diperluas untuk jalinan-jalinan hubungan awal (initial encounters) diantara individu yang berbeda latar belakang budayanya, misalnya antara orang Amerika dan orang Korea, orang Jepang dan orang Amerika dan sebagainya.

Selanjutnya para peneliti menemukan bahwa ketidakpastian memainkan peranan penting dalam hubungan-hubungan yang lebih berkembang atau akrab (Gudykunst, et.al., 1985; Parks, Stan dan Eggert, 1983; Sunnafrank, 1986). Bahkan teori reduksi ketidakpastian dapat pula diterapkan untuk mengembangkan hubungan-hubungan antar individu seperti perkenalan, persahabatan dan hubungan yang lebih intim sifatnya seperti antara dua kekasih dan sebagainya (Parks dan Adelman, 1983; Gudykunst, Yang dan Nishida, 1985).

Calabrese (1975) dan yang lainnya telah menemukan bahwa menit pertama suatu pembicaraan antara dua orang yang baru saling mengenal, didominasi oleh pertukaran informasi mengenai data biografik dan demografik pada tingkat keakraban yang rendah.

Studi-studi tersebut juga menunjukkan apabila hubungan tersebut mengalami kemajuan pada menit-menit pertama, maka pihak-pihak yang berinteraksi mulai melakukan pertukaran informasi yang menyangkut sikap dan opini (Budyatna, 1993).

Altman dan Taylor (1993) mengemukakan bahwa pada pertemuan-pertemuan awal ditandai oleh pertukaran informasi yang berorientasi kepada latar belakang demografik yang tidak kontroversial dan bersifat faktual.

Suatu studi yang dirancang untuk menentukan nilai keakraban dari 471 topik pembicaraan, menunjukkan bahwa informasi yang

bersifat biografik dan demografik umumnya dinilai kurang akrab dibandingkan dengan informasi sikap dan opini (Taylor dan Altman, 1966). Dapat disimpulkan berdasarkan studi tersebut terjadi pergeseran dari informasi yang bersifat biografik - demografik ke informasi yang menyangkut opini yang dapat menambah keakraban dalam interaksi tersebut (Budyatna, 1993).

Jadi, umumnya lingkungan informasi yang dikembangkan oleh partisipan di dalam interaksi awal cenderung kaya akan latar belakang informasi faktual yang dipertukarkan. Tujuannya untuk mereduksi ketidakpastian di dalam suatu interaksi antar mereka yang baru saling kenal.

Teori reduksi ketidakpastian dalam versinya yang asli, Berger dan Calabrese (1975) tidak membicarakan strategi mengurangi ketidakpastian. Perhatian mereka lebih pada strategi perolehan informasi (Berger, 1979; Berger dan Bradac, 1982; Berger, et.al., 1976) menampilkan tipologi strategi untuk mendapatkan informasi yang dibagi dalam tiga kelompok, yaitu pasif, aktif dan interaktif sebagai usaha mereduksi ketidakpastian dalam mengembangkan keyakinan atribusional.

Menurut Berger (1979) ketiga strategi tersebut digunakan pada tahap-tahap awal suatu interaksi, tetapi strategi interaktif lebih menonjol dibandingkan strategi lain, begitu suatu hubungan terbentuk.

Strategi pasif adalah strategi dimana pihak yang hendak mereduksi ketidakpastian mengumpulkan informasi mengenai target (pihak lain) melalui observasi, tanpa harus berhubungan langsung dengan target tertentu (unobtrusive observation).

Strategi aktif meliputi observasi mengenai respons target, tanpa adanya interaksi langsung antara pihak yang melakukan observasi dan target. Termasuk dalam kategori ini ialah perolehan informasi mengenai target dari pihak ketiga.

Strategi Interaktif adalah pihak yang melakukan observasi melibatkan diri secara langsung, adanya kontak secara tatap muka dan target (Budyatna, 1993).

Strategi lain yang digunakan dalam usaha mendapatkan informasi dari pihak lain ialah apa yang dinamakan *pengungkapan diri* (*self-disclosure*). Sidney Jourard (1971) menandai sehat atau tidaknya komunikasi antarpribadi dengan melihat keterbukaan yang terjadi dalam komunikasi.

Pengungkapan diri dalam penggunaan operasionalnya mengacu kepada semua pernyataan verbal yang dilakukan seseorang mengenai dirinya, baik dengan maksud atau tanpa maksud tertentu dalam membuat pernyataan tersebut (Ehrich dan Graeven, 1971).

Pada penelitian yang sudah-sudah, menunjukkan bahwa tingkat karakteristik individual mengenai pengungkapan diri lebih dikaitkan kepada pengungkapan diri yang sebenarnya, dalam suasana tidak formal (informal) dibandingkan dengan hubungan sosial yang formal sifatnya (Lubin dan Harrison, 1964; Himelstein dan Kimbrough, 1963).

Dalam hubungan antarpribadi yang berkembang, saling mengungkapkan diri cenderung bersifat timbal-balik dan suasananya menjadi lebih akrab sebagaimana hubungan itu berkembang dari waktu ke waktu (Jourard, 1959; Jourard dan Landsman, 1960; Jourard dan Richman, 1963; Chittick dan Himelstein, 1967).

Suatu cara untuk mendapatkan informasi tertentu mengenai diri seseorang ialah dengan cara mengungkapkan informasi mengenai masalah yang sama mengenai diri sendiri (Budyatna, 1993). Sejumlah studi menunjukkan bahwa makin akrab sifat informasi yang diungkapkan individu mengenai dirinya kepada pihak lain, makin besar kemungkinan bahwa pihak lain juga akan mengungkapkan informasi mengenai dirinya dengan cara yang sama (Erich dan Graeven, 1971; Jourard, 1971; Sermat dan Smyth, 1973).

Menurut Berger (1979) penting untuk diingat bahwa informasi yang saling dipertukarkan dalam situasi semacam itu bisa saja akrab sifatnya tetapi belum tentu benar. Selanjutnya strategi pengungkapan diri tidak hanya mengungkapkan informasi yang akrab sifatnya. Karena

pengungkapan diri dapat merupakan bentuk pengungkapan dengan tingkat-tingkat keakraban yang berbeda-beda. Jadi apabila seseorang ingin mengetahui pihak lain yang baru saja dikenal, berasal dari mana, maka seharusnya ia mengungkapkan terlebih dahulu dari mana ia berasal (Budyatna, 1993).

2.2.3 Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial (social exchange) yang paling terkenal, dikemukakan oleh John Thibaut dan Harold Kelley (1959). Teori ini mengatakan bahwa hubungan antarpribadi seperti perilaku lainnya, dievaluasi oleh individu berdasarkan nilai dari akibat-akibat (hasil) yang muncul. Esensi dari suatu hubungan adalah interaksi yang terjadi melalui perilaku diadik. Perilaku seseorang akan mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan kata lain, perspektif teori ini menganalisis keuntungan dan kerugian yang saling diterima dan diberikan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu hubungan (Kelley dan Thibaut, 1978).

Thibaut dan Kelley (1959) dalam teori penetrasi sosial yang dikenal dengan istilah reward dan cost (imbalan dan biaya), menyatakan bahwa seseorang akan cenderung memperhitungkan hasil yang diperoleh dengan biaya atau jerih payah yang telah dikeluarkan. Perbandingan hasil antara kepuasan dan ketidakpuasan akan selalu

menjadi pertimbangan, apakah suatu hubungan akan terus berlanjut atau sebaliknya terputus sampai batas tertentu saja.

Pertimbangan hasil evaluasi ini, akan banyak menjadi pertimbangan untuk selanjutnya meramalkan hubungan pada masa yang akan datang. Hasil evaluasi hubungan pertama tadi, menjadi kerangka acuan apakah hubungan akan ditingkatkan terus atau sebaliknya diputuskan, sampai batas itu saja. *

Apabila dari hasil ramalan yang diperkirakan dapat menyenangkan kedua belah pihak yang berhubungan, maka dapat dihipotesakan bahwa kedua belah pihak yang berhubungan tersebut, akan terus menjalin hubungan secara lebih dalam lagi dan akan berhubungan lebih akrab lagi.

Hubungan yang telah akrab dan intim ini, selanjutnya akan lebih melibatkan emosi dan sikap diantara keduanya. Perluasan hubungan, akan segera ditandai dengan terjadinya pertukaran dalam bentuk pengetahuan dan kontak-kontak pada hal-hal yang lebih bersifat pribadi.

Setiap hubungan yang dikembangkan, setiap individu selalu mempertimbangkan kemungkinan hasil yang muncul berdasarkan imbalan dan biaya dari hubungan tersebut. Reward mengacu pada kenikmatan, kepuasan dan imbalan yang dinikmati oleh seseorang.

Adapun biaya mengacu pada setiap faktor yang menghambat, seperti kegelisahan atau hal-hal yang memalukan.

Makin besar hambatan untuk menampilkan suatu tindakan, makin besar rintangan yang harus diatasi oleh seseorang. Biaya (cost) dapat dikatakan tinggi, apabila diperlukan suatu usaha yang besar, baik secara fisik maupun mental. Apabila kejengkelan dan kekhawatiran mendampingi suatu tindakan atau bilamana ada kekuatan-kekuatan yang saling bertentangan atau kecenderungan adanya respons yang bersaing.

Thibaut dan Kelley juga membedakan antara faktor-faktor *exogenous* dan *endogenous* yang menentukan imbalan dan biaya. Faktor *exogenous* adalah hal-hal yang dimiliki yang tidak bergantung pada sesuatu atau sesuatu yang memang telah ada sebelum hubungan terjalin, dimana orang membawanya pada suatu hubungan sosial (nilai, kebutuhan, kecakapan), dimana imbalan dan biayanya bergantung pada kepuasan yang bersifat timbal-balik. Faktor *endogenous* adalah sesuatu yang melekat secara intrinsik pada suatu hubungan atau berasal dari adanya suatu perilaku yang berkembang antara dua individu dalam suatu ikatan.

Imbalan dan biaya (reward and cost) juga dibedakan berdasarkan faktor interpersonal, personal dan situasional. *Imbalan dan biaya*

interpersonal adalah sesuatu yang melekat secara intrinsik kepada hubungan sosial itu sendiri, seperti selera, kekuatan (power) dan status. Ini dapat disamakan dengan faktor-faktor endogenous. *Imbalan dan biaya personal* meliputi kepuasan yang diperoleh individu berhubungan dengan kepribadiannya. Ini dapat disamakan dengan faktor exogenous. Sedangkan *imbalan dan biaya situasional* adalah aspek-aspek lingkungan psikologis, misalnya hubungan yang terbentuk untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan tertentu akan dinilai berguna atau menguntungkan jika tujuan tersebut tercapai (Budyatna, 1993).

Kepuasan seseorang terhadap suatu hubungan tertentu atau kelanjutan dalam hubungan tersebut, tidak hanya merupakan fungsi biaya yang aktual dan imbalan yang dipertukarkan. Thibaut dan Kelley juga menekankan pentingnya proses dimana hasil tertentu dibandingkan dengan hasil yang diharapkan atau hasil alternatif lainnya.

Dalam hal ini, terdapat dua dasar perbandingan yang perlu dibedakan : Pertama adalah tingkat perbandingan Ci (comparison level) yang menunjuk pada dasar individu itu sendiri, dimana masalah imbalan dan hasilnya dinilai. Hal tersebut berdasarkan pada pengalaman masa lalu atau pengalaman yang diperoleh dari persepsi individu mengenai orang lain merupakan hal-hal yang dianggap penting. Selain itu berdasarkan pada harapan-harapan yang terdapat dalam

kebudayaan, umumnya mengenai hal-hal yang menentukan suatu pertukaran yang dianggap adil.

Dalam suatu transaksi atau hubungan sosial, orang-orang yang memperoleh hasil yang sama atau melebihi (CI) akan merasakan kepuasan. Sedangkan bagi mereka yang memperoleh hasil di bawah (CI) cenderung merasa tidak puas.

Dasar konsep yang kedua adalah *Comparison Level of Alternative (CI-Alt)* atau *tingkat perbandingan alternatif (CI-Alt)* yang mengacu pada hasil-hasil yang dirasakan memiliki hubungan alternatif. Tingkat perbandingan alternatif ini akan menentukan tingkat daya tarik terhadap suatu hubungan tertentu yang melebihi kepuasan yang terdapat di dalamnya.

Seseorang dapat saja bertahan dalam suatu hubungan sosial yang tidak memuaskan, apabila masih terdapat alternatif lain yang lebih menguntungkan. Selanjutnya orang-orang yang memiliki hubungan baik dan stabil, relatif tidak harus melewati proses perhitungan "reward and cost" pada setiap kali transaksi terjadi. Sebaiknya transaksi pertukaran tersebut lama-kelamaan menjadi hal yang rutin atau terjadi secara otomatis. Demikian pula apabila hasil suatu hubungan rutin tertentu secara drastis berada jauh di bawah comparison level (CI).

Pasang surutnya suatu hubungan bergantung kepada perbandingan relatif antara imbalan yang diperoleh dan biaya atau usaha dalam suatu hubungan. Pengertian imbalan dan biaya dalam teori penetrasi sosial pada prinsipnya berasal dari teori-teori Thibaut dan Kelley (1959) dan Homans (1961).

Teori-teori tersebut berasumsi bahwa kedua belah pihak didalam pertukaran sosial, berusaha mendapatkan sesuatu secara maksimal dengan pengeluaran atau pengorbanan seminimal mungkin. Namun demikian menurut Taylor dan Altman (1987), karena semua hubungan harus melibatkan biaya (cost) yang tak dapat dihindari, pihak-pihak yang berinteraksi secara relatif membandingkan biaya yang dikeluarkan terhadap hasil yang diperoleh. Oleh karena itu, hasil keseluruhan dari suatu hubungan merupakan fungsi dari imbalan dan biaya :

$$\text{Hasil Hubungan} = \text{Imbalan} - \text{Biaya}$$

$$\text{Relationship Outcomes} = \text{Rewards} - \text{Costs}$$

Bagi Homans (1961) hasil hubungan yang dijabarkan dengan istilah laba (profit). Penilaian secara keseluruhan dari suatu hubungan dalam arti keadilan distributif (distributive justice) :

$$\text{Laba} = \text{Imbalan} - \text{Biaya}$$

$$(\text{Profit} = \text{Rewards} - \text{Costs})$$

Formulasi yang dikombinasikan mengenai imbalan dan biaya oleh Thibaut dan Kelley (1959) dan Homans (1961) telah disatukan ke dalam teori penetrasi sosial dalam lima preposisi (Taylor dan Altman, 1987, halaman 264) :

- (1) Rasio imbalan dan biaya berupa keseimbangan antara pengalaman-pengalaman yang positif dan negatif. Makin besar imbalan yang diperoleh dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan, makin memuaskan atau menyenangkan hubungan tersebut.
- (2) Imbalan dan biaya absolut meliputi ukuran absolut pengalaman positif dan negatif di dalam suatu hubungan. Misalnya, dua hubungan sosial bisa saja secara relatif memiliki perbandingan imbalan dan biaya yang sama tetapi berbeda dalam jumlah absolut imbalan dan biaya, begitupun pada karakteristik psikologis.
- (3) Biaya yang dikeluarkan dan imbalan yang diperoleh segera mengacu kepada sejumlah imbalan dan biaya yang diperoleh dari suatu interaksi sosial yang sifatnya terbatas sementara dan relatif singkat.
- (4) Imbalan dan biaya yang diperkirakan merupakan proyeksi pada imbalan dan biaya di masa mendatang. Perkiraan semacam itu memainkan peranan penting dalam usaha mempercepat atau

memperlambat suatu hubungan dan bahkan mengubah arah pertumbuhannya. Proses perkiraan tersebut, mirip dengan konsep Thibaut dan Kelley (1959) yang mereka namakan tingkat perbandingan atau comparison level (Cl) dan tingkat perbandingan untuk suatu alternatif atau comparison level for alternatives (Cl-alt). Dalam suatu Komponen daripada perkiraan tersebut termasuk perbandingan hubungan yang sekarang dilakukan dengan ukuran tertentu atau untuk hubungan-hubungan alternatif.

- (5) Imbalan dan biaya kumulatif mengacu kepada kumulasi imbalan dan biaya sepanjang masa hubungan antara dua orang. Secara konseptual, kumulasi imbalan dan biaya dapat diumpamakan sebagai wadah penampungan (resevoir) pengalaman-pengalaman yang positif dan negatif sampai jangka waktu tertentu dan ditarik ke belakang pada saat pembentukan hubungan.

Penting untuk diingat bahwa Thibaut dan Kelley berpendapat, manusia dalam hubungan antarpribadi saling bergantung satu sama lain. Perilaku-perilaku yang mereka tampilkan terhadap satu sama lain, mempengaruhi hasil hubungan mereka secara timbal balik.

Bila satu atau dua belah pihak terlibat dalam perilaku yang menambah biaya mereka atau mengakibatkan perolehan imbalan

mereka menjadi berkurang, konflik menjadi tak terelakkan dalam hubungan antarpribadi. Konflik itu sendiri, dipandang sebagai bagian penting dari tahap-tahap pengembangan hubungan.

Altman dan Taylor (1973) berpendapat bahwa konflik di dalam hubungan antarpribadi adalah normal, bahkan memperlancar pertumbuhan antarpribadi. Simmel (1950) berpendapat bahwa konflik menunjukkan serta menjelaskan daerah-daerah yang dipertentangkan.

Coser (1956) dan Deutch (1969) membedakan antara konflik yang produktif dan tidak produktif atau konflik yang konstruktif dan destruktif. *Konflik yang destruktif* menurut mereka, meliputi nilai-nilai dasar dengan ciri-ciri adanya kecurigaan yang bersifat timbal balik dan kurangnya komunikasi dan seringkali bersandar kepada strategi antarpribadi, termasuk ancaman dan paksaan. Sedangkan *konflik yang konstruktif*, seringkali terlihat dalam bentuk hubungan yang stabil, sikap saling percaya dan ramah. Rasa jengkel bisa dinyatakan dan setiap masalah dapat diselesaikan dengan cara yang fleksibel dan berusaha mencari cara-cara penyelesaian baru.

Karena konflik itu merupakan sesuatu yang mahal dan meleihkan, Thibaut dan Kelley berpendapat bahwa pada dasarnya manusia lebih ingin menghindarinya. Roloff (1981) mengusulkan cara termudah menghindari konflik ialah antara kedua belah pihak harus

dapat berkomunikasi secara terbuka, mengenai hal-hal yang perlu pemecahan bersama.

Sudah dapat diduga, konflik tidak pernah terselesaikan secara tuntas. Kebanyakan orang hanya bisa berharap dapat secara garis besar mengestimasi keinginan dan kebutuhan pihak lain, kemudian berusaha menyesuaikan dengan perilaku mereka sesuai dengan kebutuhan. Apabila perilaku itu sesuai (Rolloff, 1981) maka interaksi dapat berlangsung dengan sendirinya, dengan sedikit kebutuhan untuk mendiskusikannya secara eksplisit.

Seseorang itu

2.2.4 Teori Motivasi Dua Faktor

Perilaku manusia pada hakikatnya berorientasi pada tujuan, dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Satuan dasar dari perilaku adalah kegiatan. Sehingga semua perilaku adalah serangkaian aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan.

Perilaku seseorang, sebenarnya dapat dikaji sebagai saling interaksinya atau ketergantungannya beberapa unsur yang merupakan suatu lingkaran. Unsur-unsur itu secara pokok terdiri *motivasi dan tujuan* (Thoha, 1996). Kalau menurut Fred Luthans terdiri dari tiga

yang beberapa hal

unsur yakni *kebutuhan (need)*, *dorongan (drive)*, *tujuan (goals)* (G. Miller, 1956).

Terkadang istilah *motivasi* digunakan bergantian dengan istilah-istilah seperti *kebutuhan (need)*, *keinginan (want)*, *dorongan (drive)* atau *impulsa*. Individu berbeda dengan yang lain, selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada keinginan mereka untuk bekerja atau tergantung pada motivasinya.

Adapun motivasi seseorang ini tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan, baik sadar ataupun tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang.

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar individu. Kadangkala tujuan diartikan pula sebagai suatu harapan untuk mendapat suatu penghargaan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (1985) *motivasi* adalah suatu konsep yang digunakan untuk menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan

mengarahkan perilaku. Konsep ini, menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang lebih bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang lebih kuat.

Daripada mengukur motivasi itu secara langsung, digunakan kondisi tertentu dan mengamati perubahan perilaku (Petri, 1979). Dari perubahan tersebut kita mengamati, meningkatkan pemahaman kita atas hak-hak yang mendasari motivasi.*

Motivasi ditimbulkan oleh faktor internal dan faktor eksternal, dikenal dengan motivasi internal dan motivasi eksternal. Kedua motivasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan prestasi kerja. Ada beberapa pedoman untuk memahami perilaku dan prestasi kerja atau memahami perilaku individu dalam suatu organisasi (perusahaan), melalui teori motivasi.

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi *internalnya*. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikiran, yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Para psikolog menyetujui bahwa motivasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok (Reksohadiprodo dan Handoko, 1986) yaitu :

- (a) *Motivasi fisiologis*, yang merupakan motivasi alamiah (biologis) seperti lapar, haus dan seks.
- (b) *Motivasi psikologis*, yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu :

- *Motivasi kasih sayang (affectional motivation)*

motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.

- *Motivasi mempertahankan diri (ego-defensive motivation)*

motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan prestise dan mendapatkan kebanggaan diri.

- *Motivasi memperkuat diri (ego-bolstering motivation)*

motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain, memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.

Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor intern yang diandalkan oleh manajer, yaitu meliputi suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja dan kebijaksanaan perusahaan dan hubungan kerja, seperti penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab. Motivasi ini tidak mengabaikan motivasi internal, tetapi justru mengembangkannya.

Ciri-ciri motivasi (a) majemuk; (b) dapat berubah-ubah; (c) berbeda-beda bagi tiap individu; (d) ada beberapa motif yang tidak disadari oleh individu yang bersangkutan.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donelly (1985) ada dua kelompok teori motivasi, teori kepuasan dan teori proses. *Teori kepuasan* menitikberatkan pada faktor-faktor dalam diri seseorang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. *Teori proses* menitikberatkan pada bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Penelitian ini, menggunakan teori motivasi kepuasan dari Herzberg, teori yang mampu menjelaskan motivasi kerja seseorang.

Berdasarkan hasil penelitiannya, Frederick Herzberg (1950) mengambil kesimpulan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu *pemuas kerja (job satisfiers)* yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan *penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfiers)* yang berkaitan dengan suasana pekerjaan.

"*Satisfiers*" disebut dengan istilah "*motivators*" dan "*dissatisfiers*" disebut "*faktor-faktor hygiene*" (*hygiene factors*). Dengan menggabungkan kedua istilah tersebut, teori yang dikemukakan Herzberg dikenal dengan *teori motivasi dua faktor* atau *teori*

motivasi-higienis (motivation-hygiene theory) atau sering disingkat *M - H* (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

Faktor-faktor higienis sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut, adalah upah, jaminan, pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas supervisi, mutu hubungan antarpribadi diantara rekan-rekan sekerja. Perbaikan terhadap faktor-faktor higienis akan mencegah, mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja. Faktor higienis sendiri tidak menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi dapat berfungsi, atau dengan kata lain berperan sebagai suatu "*landasan*" bagi motivasi kerja.

Faktor-faktor motivator, dibuktikan sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja yang dapat memotivasi manusia pada pekerjaan mereka. Sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja, motivator dapat berbentuk prestasi (achievement), pengakuan (recognition), tanggung-jawab (responsibility), kemajuan (advancement), pekerjaan itu sendiri (the work it self), kemungkinan berkembang (the possibility of growth).

Pada dasarnya, teori ini bertujuan mendapatkan cara atau alat yang terbaik dalam memotivasi semangat bekerja karyawan, agar mereka mau bekerja dengan giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

2.3 Kerangka Konseptual

Dari hasil pembahasan teori, dapat disimpulkan bahwa tahapan-tahapan pembentukan dan pengembangan suatu hubungan antarpribadi melibatkan strategi pencarian informasi dan beberapa faktor dalam tahapan-tahapan hubungan tersebut.

Strategi perolehan informasi yang digunakan dalam pembentukan dan pengembangan hubungan pada penelitian ini adalah strategi pasif, aktif, interaktif dan pengungkapan diri.

Sedangkan faktor-faktor yang dapat dilibatkan pada tahap interaksi awal suatu hubungan antarbudaya untuk mereduksi ketidakpastian sebelum hubungan menjadi lebih akrab dan stabil. Karena makin besar perbedaan antarbudaya, makin besarlah ketidakpastian dan ambiguitas dalam komunikasi (Berger dan Bradac, 1982; Gudykunst, 1989).

Faktor-faktor tersebut adalah *faktor demografi* seperti umur, ras, agama, pendidikan dan sebagainya. Adanya persamaan faktor tersebut di atas, antar individu yang berinteraksi cenderung mempercepat terbentuknya suatu hubungan yang akrab dan stabil.

Faktor-faktor lain yang mempunyai peranan penting pada tahap interaksi awal untuk proses reduksi ketidakpastian menurut Triandis (1930) adalah *sistem sosiokultural* seperti status sosial, norma dan peran yang merupakan nilai-nilai yang berada di luar individu dan *sistem individual*, yaitu

nilai-nilai yang berada dalam diri manusia seperti persepsi, pengalaman pribadi, sikap, opini dan sebagainya.

Menurut Altman dan Taylor (1973), ada beberapa faktor lain yang tidak kalah pentingnya dalam tahapan interaksi awal menuju tahap stabilnya suatu hubungan yaitu *faktor imbalan dan biaya (reward and cost)*.

Ketika hubungan menjadi stabil, ada beberapa mekanisme interaktif yang berperan dalam komunikasi antarpribadi, di akhir tahapan tersebut. Beberapa *mekanisme interaktif* yang ditawarkan penulis yang dianggap mampu menggambarkan stabilitas suatu hubungan. Mekanisme interaktif tersebut adalah keterbukaan, keterlibatan, telaah hubungan, berbagi makna nonverbal (Ge-Gao). Empati, dukungan, rasa positif dan kesamaan (DeVito, 1976). Hinde menawarkan mekanisme interaktif seperti komitmen, keakraban, kesetaraan, kualitas dan kuantitas interaksi.

Stabilitas hubungan informal tercapai, setelah melalui beberapa tahapan dalam penetrasi sosial, memiliki keterkaitan terhadap motivasi kerja karyawan yang melakukan hubungan informal atau sebaliknya, hubungan informal yang dilakukan tidak memiliki pengaruh sama sekali terhadap motivasi kerja karyawan.

Sampel dalam penelitian ini, adalah karyawan perbankan yang melakukan hubungan informal dan memiliki latar belakang budaya yang berbeda (pribumi dan nonpribumi keturunan Cina).

2.4 Definisi Konsep

Komunikasi antarpribadi suatu proses pertukaran makna, yaitu menyampaikan dan menerima pesan secara timbal balik antara orang-orang yang saling berkomunikasi. Pengertian proses mengacu pada perubahan dan tindakan (action) yang berlangsung terus-menerus. Sedangkan makna, yaitu sesuatu yang dipertukarkan dalam proses tersebut adalah kesamaan pemahaman diantara orang-orang yang berkomunikasi terhadap pesan-pesan yang digunakan dalam proses komunikasi. Memahami komunikasi dan hubungan antarpribadi dari sudut pandang individu adalah menempatkan pemahaman mengenai komunikasi di dalam proses psikologi.

Hubungan antarpribadi adalah hubungan yang memerlukan dua individu untuk saling berkomunikasi, baik secara tatap muka maupun menggunakan alat-alat komunikasi lainnya, seperti surat, telepon dan sebagainya (Budyatna, 1993).

Hubungan antarpribadi berkualitas tinggi menurut Miller dan Steinberg (1975) adalah (1) informasi tentang orang lain lebih bersifat psikologis daripada bersifat kultural dan sosiologis; (2) aturan-aturan dalam hubungan ini lebih banyak dikembangkan oleh kedua orang yang terlibat didalamnya; (3) peranan dalam hubungan antarpribadi pada pokoknya lebih ditentukan oleh karakter pribadi daripada oleh situasi; (4) hubungan berkualitas tinggi, lebih menekankan pilihan perseorangan daripada pilihan kelompok.

Hubungan Informal menyangkut hubungan kerjasama secara manusiawi atau antarpribadi, dilakukan di luar jam kerja formal (dinas) dan bersifat tidak resmi. Keuntungan hubungan informal menurut Hodgetts (1992) adalah (1) Memberi kesempatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas yang diinginkannya; (2) Meningkatkan komunikasi antarpribadi; (3) Memberi kepuasan pribadi bagi karyawan; (4) Bermanfaat bagi kesehatan karyawan; (5) Memberi feedback pada manajer (pimpinan).

Pribumi adalah penduduk asli Indonesia yang menempati wilayahnya secara turun-temurun, memiliki budaya, dan komunikasi tersendiri yang digunakan dalam lingkungannya.

Nonpribumi atau non-indigeneous adalah penduduk pendatang yang berkebangsaan asing (khususnya keturunan Cina), baik yang telah menjadi warga negara Indonesia (WNI) maupun yang masih berwarga negara asing (WNA).

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk agama dan politik, adat-istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan dan karya seni. Budaya adalah yang menyediakan suatu kerangka yang koheren untuk mengorganisasikan aktivitas kita dan memungkinkan kita meramalkan perilaku orang lain (Tubbs dan Moss, 1996).

Status sosial adalah peringkat (rank order), baik di masyarakat pada umumnya seperti kelas atas, menengah, bawah atau pada kelompok yang berorganisasi secara rapi seperti pemerintah (Bierstedt, 1970). Status merupakan peringkat yang membawakan konotasi seperti lebih tinggi, lebih rendah dan seringkali walaupun tidak selalu menyangkut masalah lebih besar atau lebih kecil pengaruh atau prestise.

Dalam masyarakat yang kompleks seperti di kota-kota besar, maupun masyarakat yang sederhana, setiap interaksi yang terjadi merupakan interaksi status bukan interaksi pribadi semata. Status itu sendiri, sebetulnya merupakan kumpulan dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban (Linton, 1964).

Norma adalah aturan-aturan yang merupakan petunjuk untuk membatasi dan mengarahkan perilaku. Meskipun kita sering menggunakan aturan-aturan ini, seolah-olah mutlak atau memiliki standar naluriah, aturan-aturan tersebut sebenarnya secara kultural dikembangkan dan diwariskan.

Thibaut dan Kelley (1985) mengungkapkan norma-norma yang efektif, dapat mengurangi risiko interaksi dan menghilangkan kegiatan yang kurang menyenangkan dalam suatu hubungan. Orang-orang yang terlibat didalamnya, dapat melakukan perbaikan perilaku mitra diadiknya dan dapat meningkatkan kesalingbergantungan mereka. Kesepakatan norma yang tepat, cenderung memberi ganjaran kepada orang-orang yang terlibat didalamnya dan kesepakatan itu sendiri, merupakan sesuatu yang menyenangkan.

Perkataan norma merupakan kumpulan dari harapan-harapan bersama secara timbal-balik tentang bagaimana suatu interaksi seharusnya berlangsung. Norma mengatur bagaimana kita harus berkomunikasi dalam situasi tertentu, yaitu bagaimana kita harus bertindak dan bagaimana kita mengharapkan orang lain berbuat atau bertindak (Budyatna, 1993).

Menurut Bierstedt (1970), norma itu bersifat prescriptive dan proscriptive yaitu disatu pihak dapat memberi petunjuk tentang apa yang patut dilakukan oleh individu dan di pihak lain, sebaliknya melarang individu melakukan sesuatu.

Bierstedt menyatakan bahwa ada norma yang berlaku untuk seluruh anggota masyarakat yang disebut sebagai communal norms. Adapula norma yang berlaku untuk anggota kelompok-kelompok tertentu saja yang sifatnya hanya berlaku pada anggotanya yang disebut sebagai associational norms.

Paling pokok dibahas dalam penelitian ini adalah norma relational, yang hanya berlaku bagi dua individu yang saling berinteraksi dan tidak berlaku bagi individu lainnya. Norma ini merupakan salah satu dari hasil kesepakatan bersama diantara individu tadi dan hanya mereka yang mengetahuinya.

Peran adalah perangkat-perangkat norma yang berlaku bagi kelompok kelompok orang yang spesifik dalam suatu masyarakat. Sebetulnya antara status dan peran merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan. Keduanya saling mengisi, tidak ada status tanpa peran dan tidak ada peran tanpa status. Jadi antara status dan peran, terdapat fenomena yang korelatif.

Namun demikian, kekecualian selalu ada. Kalau status merupakan posisi seseorang di masyarakat atau di kelompok, sedangkan peran merupakan aspek dinamis atau perilaku dari status.

Status merupakan konsep dan fenomena sosiologis, sedangkan peran merupakan konsep dan fenomena psikologi. Peran sangat bervariasi dalam berbagai budaya. Keunikan seseorang mengenai pribadi, kemampuan dan perilakunya merupakan faktor bahwa individu yang berbeda memainkan peranan yang berbeda pula, walaupun dengan status yang sama. Namun kedua fenomena tersebut, yaitu status dan peran bersifat dinamis dan berubah terus (*constantly changing*) (Budyatna, 1993).

Peran secara nyata berubah dengan adanya kewajiban baru dalam status. Status berubah bila norma yang dikaitkan dengan status tersebut, mengalami perubahan (Bierstedt, 1970).

Persepsi merupakan proses pembentukan kesan terhadap orang lain. Bagaimana individu membuat kesan untuk pertama kalinya terhadap individu lain, prasangka apa yang mempengaruhi mereka, jenis informasi apa yang digunakan untuk sampai pada kesan tersebut dan bagaimana akuratnya kesan tersebut. Kita mengenal dua macam persepsi, yaitu persepsi antarpribadi (*interpersonal perception*) dan persepsi obyek (*object perception*). Persepsi antarpribadi ialah bagaimana individu melihat dan menilai terhadap satu sama lain di dalam interaksi langsung (Heider, 1958).

Persepsi antarpribadi menggambarkan proses kognitif yang kompleks, meliputi antar hubungan orang yang melakukan persepsi (perceiver), orang yang terkena persepsi (the person perceived) dan situasi yang melatarbelakangi persepsi tersebut.

Hollander (1982) membedakan persepsi antarpribadi dan persepsi obyek. Pertama; berbeda dengan obyek, maka manusia yang dipersepsikan memiliki motif untuk menentukan tindakannya. Kedua; orang yang terkena persepsi mampu untuk melakukan persepsi, oleh karena ia dapat bereaksi terhadap persepsi orang lain mengenai dirinya.

Adat-istiadat dalam kamus sosiologi *Folksway* atau *custom*, secara harfiah berarti cara-cara suatu bangsa, cara-cara manusia merencanakan bagaimana kebutuhannya, cara-cara bagaimana mengadakan interaksi terhadap satu sama lain dan cara-cara untuk menjalani kehidupan mereka. Setiap masyarakat mempunyai adat-istiadat yang berbeda, sebagaimana halnya setiap masyarakat juga memiliki gagasan dan benda-benda material yang berbeda.

Adat-istiadat merupakan salah satu dari norma-norma masyarakat yang ada, seperti hukum, peraturan moral dan sebagainya. Kita mentaati satu adat-istiadat tertentu, karena kita sudah terbiasa melakukannya di masyarakat, dimana kita berada. Mentaati adat-istiadat tidaklah diharuskan oleh satu hukum atau lembaga khusus yang bersifat memaksa. Semuanya dapat dilakukan tanpa harus berpikir.

Sikap atau *attitude* mengacu kepada perasaan-perasaan mengenai orang, benda atau peristiwa. Sikap merupakan sesuatu yang melekat pada diri individu dalam jalinan hubungan sehari-hari dengan individu lain dan bisa mengandung hal-hal yang positif dan negatif. Oleh karena itu, unsur utama sikap adalah menyukai atau tidak menyukai seseorang atau sesuatu (Budyatna, 1993). Menyebabkan seseorang mempresepsikan perilaku temannya, berbeda dengan seseorang yang bukan temannya walaupun keduanya berperilaku sama. Misalnya kritikan pedas yang diterima seseorang dari sahabat akrab dan orang yang belum dikenal akan menimbulkan perbedaan dalam hal menerimanya.

Menurut Gordon W. Allport (Hartley dan Hartley, 1961), sikap dibentuk dan dikembangkan berdasarkan pengalaman. Sikap itu sendiri tidak dapat secara langsung dilihat atau diamati dan hanya perilaku (*overt behavior*) yang bisa diamati, dengan demikian kesimpulan mengenai sikap dapat didasarkan pada observasi perilaku yang bersifat verbal maupun nonverbal. Sikap tersebut tercermin atau mengekspresikan dirinya melalui apa yang dilakukan manusia, cara ia melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu dan apa yang dikatakannya.

Dalam interaksi sosial sehari-hari, bagaimana individu merasakan apa yang dipikirkan, apa yang dilakukan dan untuk tujuan atau maksud apa, dapat diterka atau diduga oleh orang lain yang terlibat dalam situasi yang sama. Hal

tersebut, dapat tercermin dari ekspresi wajah, nada suara, cara berdiri, menggerakkan tubuh dan melalui pernyataan verbal lainnya.

Opini merupakan fakta dari tatanan psikologis yang berbeda; opini berbeda dalam hubungan fungsionalnya dengan perilaku. Opini baru muncul apabila pada tingkat tertentu, sikap tidaklah dianggap cukup untuk memungkinkan individu atau kelompok mengatasi situasi tertentu. Opini melibatkan masalah-masalah yang kontraporsial dan perlu dicarikan pemecahannya sebagai jalan keluarnya.

Imbalan dan biaya diterima berdasarkan definisi Thibaut dan Kelley sebagai berikut : *imbalan* mengacu pada kesenangan, kepuasan dan kegembiraan yang dinikmati oleh seseorang. *Biaya* mengacu kepada setiap faktor yang bertindak menghalangi penampilan daripada serangkaian perilaku. Makin besar rintangan dalam penampilan suatu tindakan atau perbuatan, makin besar hambatan yang harus diatasi oleh seseorang dan ini berarti makin besar biaya yang dikeluarkan untuk suatu penampilan (Budyatna, 1993).

Thibaut dan Kelley membedakan antara faktor-faktor penentu dari luar dan dari dalam (exogenous and endogenous determinants) daripada imbalan dan biaya. Faktor luar adalah kepemilikan yang bersifat independen atau sesuatu yang telah dimiliki sebelum terjadinya hubungan, dimana individu

membawanya ke dalam suatu hubungan sosial seperti nilai-nilai, kebutuhan, kecakapan dan sebagainya.

Imbalan dan biaya bergantung kepada tingkat kepuasan yang bersifat timbal-balik. Sedangkan faktor-faktor dari dalam mencerminkan tingkat hambatan atau kemudahan respons secara timbal balik dan serangkaian perilaku yang sesuai atau tidak sesuai. Imbalan dan biaya dapat pula dirumuskan berdasarkan faktor-faktor antarpribadi, pribadi dan situasional (Altman dan Taylor, 1973).

Faktor-faktor antarpribadi merupakan hal yang hakiki atau intrinsik bagi hubungan sosial itu sendiri, seperti kesukaan, kekuasaan, status dan sebagainya, yang menurut Thibaut dan Kelley merupakan faktor dari dalam (endogenous factors). Faktor pribadi, meliputi kepuasan yang dikaitkan pada kepribadian yang sama dengan faktor luar (exogenous factor) dari Thibaut dan Kelley. Faktor situasional, meliputi aspek-aspek lingkungan psikologis. Misalnya suatu hubungan dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas akan mendapatkan imbalan, jika tujuan atau sasarannya tercapai.

Stabilitas hubungan adalah tahap khusus suatu hubungan yang secara berangsur-angsur bergerak menuju keseimbangan. Didukung oleh usaha pribadi kedua belah pihak untuk tetap menjaga keberadaan dirinya dalam hubungan yang saling menguntungkan dan menjaga keselarasan tujuan dan pembentukan hubungan. Menurut teori penetrasi sosial oleh Altman dan Taylor (1973) dan Taylor Altman (1987), ada beberapa tahapan yang harus di

lalui dalam membentuk dan mengembangkan suatu hubungan, sebelum hubungan mengarah pada tahap akhir, yaitu pertukaran stabil. Pada tahap itu, terdapat saling keterbukaan dan saling mengenal pribadi masing-masing.

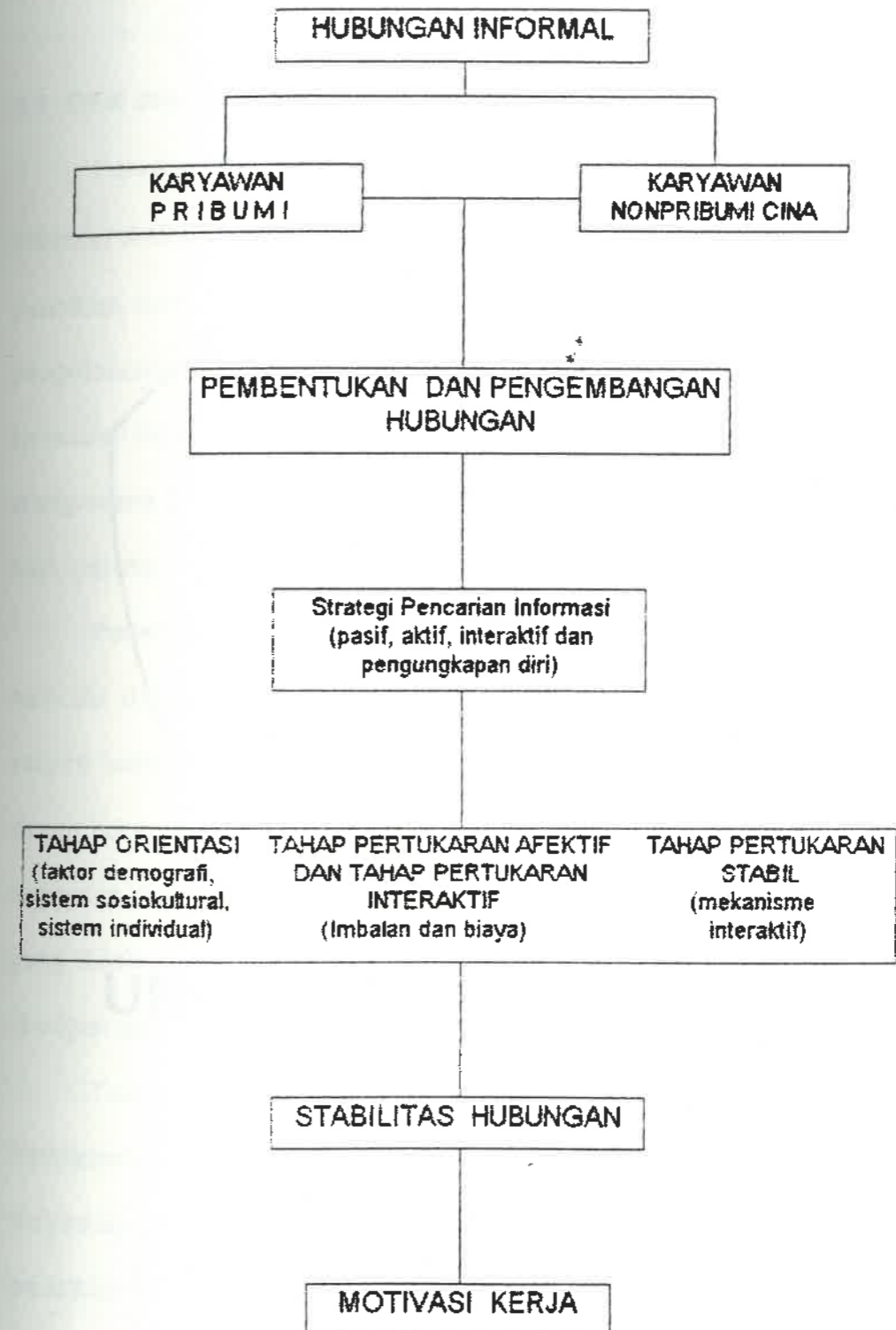
Ada beberapa indikator atau *mekanisme interaktif* yang digunakan untuk mengetahui dimensi-dimensi yang terdapat dalam stabilitas hubungan :

- (1) *Keterbukaan* adalah keinginan untuk mengungkapkan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa ada batasan waktu, persoalan pribadi atau situasi
- (2) *Keterlibatan* adalah keinginan menyediakan jumlah waktu yang banyak dalam suatu hubungan dan perasaan kebersamaan menjadi kekuatan yang mengikat dua partisipan untuk menjalin hubungan yang stabil ;
- (3) *Makna non verbal yang dibagi* adalah mengikat tindakan, kejadian dan latar (*setting*) yang diciptakan dalam suatu hubungan ;
- (4) *Prakiraan hubungan* adalah status pengembangan hubungan partisipan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang ;
- (5) *Empati* adalah kemampuan untuk mengetahui masalah yang sedang dialami oleh orang lain dengan menggunakan sudut pandang orang tersebut ;
- (6) *Dukungan* adalah mendukung orang lain secara deskriptif spontan dan proporsional ;
- (7) *Rasa positif* adalah menyatakan sikap positif dan mendorong secara positif orang lain untuk berinteraksi ;
- (8) *Komitmen* adalah perjanjian kuat untuk tetap mempertahankan hubungan dengan mengatasi dan memperbaiki hambatan ;
- (9) *Kesamaan* adalah adanya kemiripan pada suku bangsa, kemampuan, karakter fisik, sikap, cara berpikir

dan selera ; (10) *Keakraban* adalah mengikat diri pribadi untuk lebih mengenal orang lain dengan membina hubungan primer (primary relationship) ; (11) *Kualitas interaksi* adalah aspek-aspek tertentu dari interaksi yang dilakukan dalam suatu hubungan yang merupakan pilihan yang paling tepat ; (12) *Kuantitas interaksi* adalah jumlah frekuensi interaksi yang sering dilakukan dalam menjalin suatu hubungan ; (13) *Kesetaraan* adalah adanya pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga. Masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan suatu aktivitas yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup yang harus dipenuhi, baik untuk kontrol perilaku maupun untuk meningkatkan prestasi kerja.

2.5 Skema Konseptual

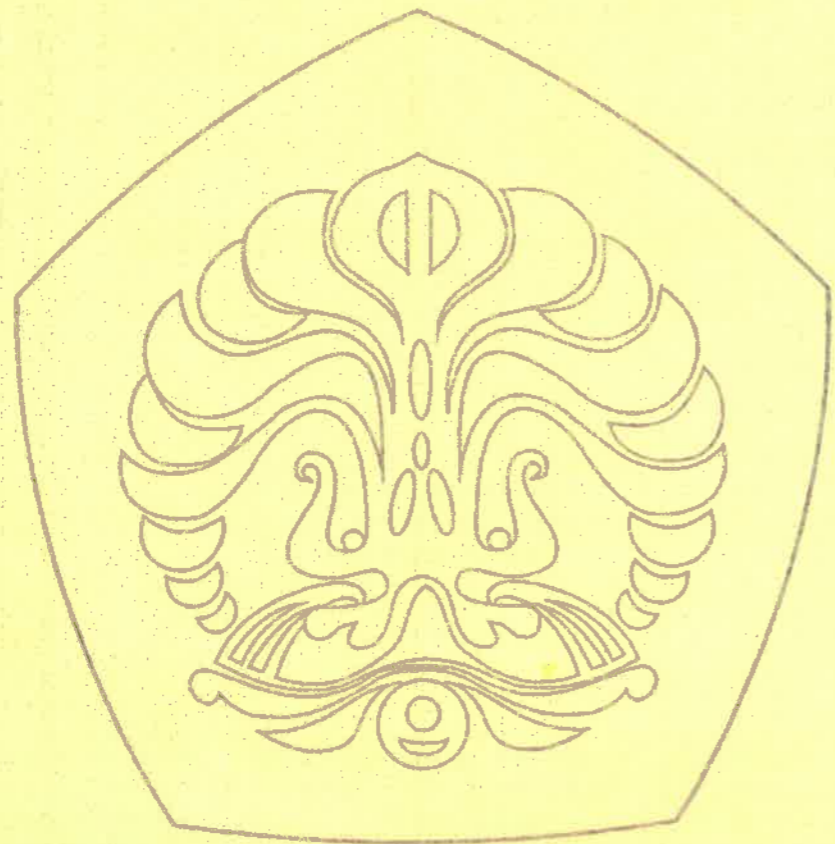


3.1 Sifat dan Tipe Penelitian

Penelitian mengenai *"Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal Antar Karyawan Perbankan terhadap Motivasi Kerja"* merupakan penelitian kualitatif. Yaitu penelitian yang memiliki tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial dimana secara fundamental bergantung pada pengamatan terhadap manusia dalam lingkungannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut, menyangkut watak dan peristilahan yang digunakan oleh mereka (Kirk dan Miller, 1999).

Penelitian yang menggunakan penelitian kualitatif dimana objeknya adalah manusia dan penekanan pada kualitas yang terdapat pada individu secara holistik (utuh) dengan gejala-gejala psikologis yang muncul dalam hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang terbentuk di lingkungan kerja perbankan. Hal tersebut dinilai sebagai sesuatu yang tidak dapat ditransformasikan menjadi data yang bersifat kuantitatif (Bodgan dan Taylor, 1975).

Tataran analisis (level of analysis) dari penelitian ini adalah hubungan (*relationship*) bersifat antarpribadi atau informal yang terbentuk antar karyawan perbankan. Sedangkan satuan analisis (*unit of analysis*) dalam penelitian ini adalah pasangan (*dyads*) karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang membentuk hubungan informal di lingkungan kerja perbankan.



UNIVERSITAS INDONESIA

BAB III

METODOLOGI

3.1 Sifat dan Tipe Penelitian

Penelitian mengenai *"Teori Penetrasi Sosial dan Stabilitas Hubungan Informal Antar Karyawan Perbankan terhadap Motivasi Kerja"* merupakan penelitian kualitatif. Yaitu penelitian yang memiliki tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial dimana secara fundamental bergantung pada pengamatan terhadap manusia dalam lingkungannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut, menyangkut bahasan dan peristilahan yang digunakan oleh mereka (Kirk dan Miller, 1986).

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dimana objeknya adalah manusia dan pendekatan diarahkan pada latar belakang kehidupan individu secara holistik (utuh) dengan menilai gejala-gejala psikologis yang muncul dalam hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang terbentuk di lingkungan kerja perbankan. Hal tersebut dinilai sebagai sesuatu yang tidak dapat ditransformasikan menjadi data yang bersifat kuantitatif (Bodgan dan Taylor, 1975).

Tataran analisis (level of analysis) dari penelitian ini adalah hubungan (relationship) bersifat antarpribadi atau informal yang terbentuk antar karyawan perbankan. Sedangkan satuan analisis (unit of analysis) dalam penelitian ini adalah pasangan (dyads) karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang membentuk hubungan informal di lingkungan kerja perbankan.

Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian ini menghasilkan dan menggunakan data yang bersifat *deskriptif*, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 1993). Dengan kata lain, data yang diperoleh umumnya berbentuk uraian atau kalimat-kalimat, merupakan informasi mengenai keadaan sebagaimana adanya sumber data (responden) yang berhubungan dengan masalah yang diselidiki.

Tujuan penelitian ini, untuk melukiskan atau menggambarkan (deskripsi) proses pembentukan dan pengembangan suatu hubungan informal yang terjadi antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina, dikaitkan dengan motivasi kerja mereka di lingkungan kerja perbankan. Khususnya pada Bank Central Asia (BCA), BII (Bank Internasional Indonesia) dan Bank Danamon cabang Ujung Pandang.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus yang kajiannya kepada satu kasus, dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail dan komprehensif (Sanapiah, 1995). Studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah kasus hubungan informal karyawan Pribumi dan Nonpribumi keturunan Cina yang bekerja di lingkungan BCA, BII dan Bank Danamon.

3.2 Pemilihan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di kotamadya Ujung pandang dengan beberapa pertimbangan :

Pertama, bahwa kotamadya Ujung Pandang merupakan pusat kota yang dapat dianggap mewakili berbagai suku yang terdapat di wilayah propinsi tersebut, antara lain suku asli propinsi tersebut yaitu suku Bugis, suku Makassar, suku Mandar dan suku Toraja. Suku campuran terjadi karena individu dari suku yang bertalian melangsungkan pernikahan, sehingga anak yang lahir dari pernikahan tersebut memiliki suku campuran dari asal suku ayah dan ibu mereka. Misalnya pernikahan yang berlangsung antara suku Bugis dan suku Jawa, menciptakan suku campuran Bugis-Jawa.

Suku pendatang adalah suku di luar suku asli daerah tersebut, terbagi atas dua yaitu suku pendatang pribumi dan suku pendatang keturunan asing (nonpribumi). Suku pendatang pribumi merupakan suku asli Indonesia berasal dari luar wilayah Ujung Pandang. Misalnya suku Padang, suku Sunda, suku Batak dan sebagainya. Sedangkan suku pendatang keturunan asing (nonpribumi) berasal dari luar wilayah Indonesia, misalnya suku India, suku Cina, suku Arab dan sebagainya. Keanekaragaman budaya dan etnik tersebut adalah perlu bagi komunitas untuk eksis (Gudykunst dan Kim, 1992).

Kedua, bahwa kotamadya Ujung Pandang sebagai ibukota propinsi merupakan tempat bermukim dan tempat melakukan beragam aktivitas keseharian masyarakat dari berbagai macam suku-suku tadi.

Ketiga, bahwa kotamadya Ujung Pandang merupakan lokasi dimana berbagai lapisan sosial bermukim di dalamnya.

Keempat, bahwa kotamadya Ujung Pandang merupakan salah satu kota dimana latar belakang pendidikan masyarakatnya memungkinkan untuk memperoleh klasifikasi subjek yang digunakan dalam penelitian ini. Dimulai dari subjek yang bertatar pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) - Perguruan Tinggi (sarjana) keatas. Pertimbangan ini dilakukan untuk memudahkan subjek memahami tujuan dan keinginan penulis pada saat pengumpulan data.

Kelima, bahwa kotamadya Ujung Pandang merupakan pusat kegiatan perekonomian, khususnya kegiatan perbankan sehingga memudahkan penulis memilih subjek penelitian. Beberapa bank swasta dipilih sebelum menentukan subjek penelitian, yaitu Bank Central Asia (BCA), Bank Internasional Indonesia (BII) dan Bank Danamon. BCA dan BII dimana subjek penelitian bekerja, merupakan kantor pusat untuk Ujung Pandang. Sedangkan Bank Danamon merupakan kantor cabang Ujung Pandang.

Alasan memilih bank-bank tersebut, karena jumlah karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina yang bekerja pada bank tersebut, mendekati

jumlah seimbang. Karena hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina di ketiga bank tersebut masih merupakan kasus yang jarang ditemukan. Perbedaan budaya antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina masih mempengaruhi pembentukan hubungan informal di kantor. Selain itu ketiga bank yang disebutkan tadi sering menyelenggarakan kegiatan-kegiatan informal. Sehingga memberi peluang yang cukup besar bagi karyawannya untuk membentuk hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina.

Keenam, bahwa kotamadya Ujung Pandang sebagai pusat kota memiliki kehidupan masyarakat yang dianggap lebih modern dari segi pemikiran dan perilaku. Sehingga kemungkinan untuk membentuk hubungan antarbudaya di tengah-tengah masyarakat merupakan hal yang biasa dan tidak dapat dihindari. Perkembangan teknologi makin menambah alasan masyarakat untuk mengembangkan komunikasi antarbudaya.

Selanjutnya, pertimbangan yang terakhir merupakan alasan yang tidak terlalu ilmiah, akan tetapi sangat membantu kelancaran penelitian ini. Disebabkan pemahaman penulis mengenai kotamadya Ujung Pandang relatif lebih baik, dibanding kota-kota lainnya. Hal ini dikarenakan penulis berasal dan dibesarkan di kota tersebut. Dengan demikian, lebih mudah penulis untuk menghubungi berbagai pihak guna memperoleh data dan informasi dalam memilih subjek yang dimaksud.

Berbeda dengan penelitian kuantitatif, dimana data sampel lapangan digunakan untuk menarik inferensi yang berlaku bagi seluruh populasi. Maka penelitian kualitatif hanya bertolak dari asumsi tentang realitas sosial yang bersifat unik, kompleks dan ganda (Sanapiah, 1991).

3.3 Pemilihan Subjek Penelitian

Penelitian ini hanya mengenal keluasan dan cakupan rentangan informasi, sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian ini. Jumlah subjek akan berkembang dan bergerak mengikuti karakteristik-karakteristik elemen yang ditemukan di lapangan, sehingga tidak ditentukan sebelumnya. Pemilihan sampel atau informan sebagai subjek penelitian ini menggunakan jasa orang ketiga yang mengenal baik subjek tersebut.

Disamping itu, pengambilan atau pemilihan subjek menggunakan *teknik bola salju (snow-ball)* yaitu perolehan informasi berikutnya melalui jasa informan yang telah diwawancarai sebelumnya. Apabila pengambilan sampel untuk kepentingan memperluas informasi ternyata tidak ada lagi informasi yang bisa dijangkau, artinya telah terjadi pengulangan informasi (Moleong, 1989) maka pengambilan sampel sudah harus dihentikan.

Subjek penelitian ini terdiri dari pasangan karyawan perbankan (pribumi dan nonpribumi Cina) yang membentuk hubungan informal. Seluruh pasangan

karyawan bekerja pada bank swasta, yaitu Bank Central Asia (BCA), Bank Internasional Indonesia (BII) dan Bank Danamon.

Alasan memilih subjek penelitian dari pasangan yang berbeda latar belakang budaya (pribumi dan nonpribumi keturunan Cina) yaitu : (1) Adanya inovasi teknologi menciptakan kehidupan kontemporer yang penuh dengan hubungan sosial yang tak berawal dan berakhir (Gergen, 1991) mengharuskan individu untuk lebih sering melakukan hubungan antarbudaya; (2) Perbedaan antarbudaya makin memperbesar ketidakpastian dan ambiguitas dalam komunikasi (Berger dan Bradac, 1982; Gudykunst, 1989) sehingga diperlukan lebih banyak waktu dan upaya untuk mengurangi ketidakpastian dengan berkomunikasi secara bermakna; (3) Makin besar perbedaan antarbudaya, makin besar kesadaran diri (mindfulness) para partisipan selama komunikasi (Gudykunst, 1989; Langer, 1989). Ini mempunyai konsekuensi positif dan negatif. Positifnya, kesadaran diri ini barangkali membuat kita lebih waspada. Ini mencegah kita mengatakan hal-hal yang mungkin terasa tidak peka dan tidak patut. Negatifnya, ini membuat kita terlalu berhati-hati, tidak spontan dan kurang percaya diri. Dengan semakin baik kita mengenal, perasaan terlalu berhati-hati akan hilang dan kita menjadi lebih percaya diri dan spontan. Hal ini, akan menambah kepuasan dalam komunikasi. Masalah sebenarnya, bukanlah pada bagaimana menjaga interaksi dan mengupayakan saling pengertian. Masalahnya adalah kita terlalu mudah menyerah setelah terjadi kesalahpahaman di saat interaksi awal

(De Vito, 1996); (4) Perbedaan budaya penting terutama pada interaksi awal dan secara berangsur berkurang tingkat kepentingannya ketika hubungan menjadi lebih akrab (Altman dan Taylor, 1973; Gudykunst, 1989); (5) Masih kurangnya penelitian mengenai pembentukan dan pengembangan hubungan akrab antarbudaya (interculture relationship).

Subjek penelitian adalah karyawan yang berpendidikan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) sampai karyawan yang berpendidikan Sarjana atau yang dianggap sederajat. Alasan memilih informan tersebut karena pendidikan karyawan di dunia perbankan sangat bervariasi dengan standar yang baku bahwa karyawan minimal berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA).

Mayoritas karyawan memulai karirnya dengan pendidikan SMA dan ditempatkan pada posisi terendah dalam kegiatan perbankan, misalnya sebagai teller. Tetapi karena lamanya bekerja dan pendidikan yang diikuti selama menjadi karyawan perbankan pada bank tersebut menambah wawasan, keahlian dan pengalaman karyawan, khususnya dalam hal perbankan. Hal tersebut memperkuat alasan penulis, bahwa karyawan dengan pendidikan SMA dan lulusan pendidikan Sarjana dapat memahami pertanyaan-pertanyaan penulis pada saat wawancara dan memberikan informasi yang akurat.

Syarat lain yang dipilih untuk subjek penelitian ini adalah karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang telah bekerja pada bank selama minimal 3

(tiga) tahun lamanya. Selama itu pula, mereka telah membentuk hubungan informal. Diharapkan dalam kurun waktu tersebut, keduanya sudah melalui tahap-tahap pembentukan dan pengembangan hubungan, mulai dari ketidakakraban sehingga hubungan menjadi akrab dan stabil.

Menurut Psikolog Jan Yaher (1989), dibutuhkan rata-rata tiga tahun bagi dua orang untuk bertemu dan berteman sampai akhirnya terjalin tali persahabatan yang tulus. Sepanjang itulah waktu dibutuhkan untuk menguji apakah suatu pertemanan dibangun semata-mata hanya karena kepraktisan (tempat tinggal yang berdekatan) atau pertemanan mengandung kualitas yang lebih menyenangkan.

Persahabatan antara dua orang yang terjalin dalam waktu singkat (kurang dari tiga tahun) sebelum masing-masing pihak menempuh ujian persahabatan, seringkali retak secara tak mengenakkan hanya karena hal-hal tak penting. Bahkan setelah persahabatan berlangsung sepuluh atau lima belas tahun (Jan Yaher, 1989).

Peneliti tidak mempersyaratkan persoalan agama sebagai salah satu syarat dalam menentukan subjek penelitian. Karena penelitian antarbudaya memberikan begitu banyak variasi dalam pembentukan suatu hubungan antarpribadi, maka perbedaan agama adalah salah satu hal yang biasa dan tidak dipaksakan bagi pelakunya. Sehingga subjek penelitian yang berhasil penulis wawancara terdiri mereka yang beragama Islam, Kristen Protestan, Kristen Katolik dan Budha.

Alasan memilih golongan pribumi dan nonpribumi Cina sebagai subjek dalam penelitian ini : (1) Karena pribumi dan nonpribumi keturunan Cina merupakan mayoritas karyawan yang memilih karir untuk bekerja di dunia perbankan; (2) Masih terdapat rasa curiga dan terbentangnya jarak sosial antara masyarakat pribumi dan nonpribumi Cina yang cukup lebar, muncul karena persoalan-persoalan ekonomi, perbedaan identitas dan posisi politik (Tarmizi Taher, 1997); (3) Maraknya proses asimilasi nonpribumi keturunan Cina di Indonesia, terutama untuk mencegah terjadinya eksklusivisme berdasarkan perbedaan-perbedaan rasial (Tarmizi Taher, 1997).

Ganjalan serta jarak sosial yang mewarnai hubungan antara pribumi dan nonpribumi Cina sampai saat ini tetap saja mengemuka; bahkan ungkapan ketidakserasian tersebut dapat disaksikan dalam sejumlah kerusuhan rasial yang melibatkan warga keturunan Cina. Hubungan yang kurang harmonis antara pribumi dan nonpribumi Cina telah dimulai sejak masa perjuangan hingga zaman pembangunan (Tarmizi Taher, 1997).

Pada masa kolonialisme dikenal adanya politik "*divide at impera*", memecah belah. Dari sini, dimulainya pecah belah antara Cina peranakan yang lebih diistimewakan daripada warga pribumi yang dikenal dengan sebutan *inlander*. Timbul sentimen pribadi orang-orang pribumi terhadap ulah Cina peranakan, atas ulah pemerintah Belanda yang membeda-bedakan tersebut.

Usaha pemerintah Hindia Belanda dalam mendiskreditkan kaum pribumi lebih kelihatan dalam soal membedakan pada tingkat lembaga pendidikan sekolah. Orang-orang Cina yang memeluk agama Katolik dan Kristen Protestan, banyak mendapat tempat istimewa daripada kaum pribumi yang mayoritas Islam. Walaupun sesungguhnya banyak juga orang Cina yang memeluk agama Islam.

Hal-hal tersebut, menyebabkan orang-orang Cina merasa superior, baik dalam ekonomi, agama dan penguasaan ilmu pengetahuan, daripada penduduk pribumi. Apalagi orang-orang Cina merasa datang dari negeri yang merdeka (daratan Cina). Akibat sikap sombong orang-orang Cina di masa lalu itu yang kemudian merupakan cikal bakal hubungan yang kurang harmonis terhadap penduduk pribumi. Terbentuknya pola kehidupan eksklusif orang-orang Cina, memperparah rasa kebencian orang-orang pribumi terhadap orang-orang Cina (J.K. Naveront, 1994).

Masalah komunitas Cina di Indonesia dinilai belum berhasil ditangani pemerintah karena tujuan akhir pembauran pribumi dan nonpribumi Cina masih belum tercapai, bahkan dapat dikatakan tujuan pembauran total masih jauh dari tuntas. Pandangan mengenai sebab-sebab sulitnya proses pembauran (Tarmizi Taher, 1997) adalah sebagai berikut :

Pertama adalah faktor historis, khususnya politik pemerintah Hindia Belanda terhadap rakyat Indonesia. Dalam hal ini, pemerintah Hindia Belanda mengategorikan penduduk Indonesia ke dalam tiga kelompok golongan:

pertama, orang-orang Eropa sebagai golongan yang kedudukannya paling tinggi; kedua, apa yang disebut golongan Timur Asing (*Vreemde Oosterlingen*) terdiri dari orang-orang Cina, India dan Arab yang menduduki posisi kedua tertinggi dan ketiga, golongan pribumi yang menduduki posisi sosial terbawah (Coppel, 1983).

Kedua, masih bersifat historis tetapi hal ini lebih berkaitan dengan konteks sosial dan ekonomi. Yakni, pemberian hak-hak istimewa kepada orang-orang keturunan Cina oleh pemerintah Hindia Belanda.

Faktor ketiga, sejalan dengan faktor kedua, hanya saja peristiwanya berlangsung pada masa Orde Baru. Keturunan Cina diberi hak-hak istimewa oleh pemerintah Orde Baru seperti yang mereka terima dari pemerintah Kolonial Belanda.

Keempat, adalah faktor kultural, tampaknya lebih relevan jika diletakkan dalam konteks adat istiadat yang masih dipertahankan sejumlah keturunan Cina totok, menunjukkan pengaruh tradisi Cina yang masih kental:

- (1) Kebudayaan Cina merupakan salah satu kebudayaan yang usianya tertua di dunia, sehingga orang-orang Cina memiliki kecenderungan *chauvinistik* yaitu sering memandang rendah kebudayaan dan adat istiadat bangsa lain;
- (2) Keturunan Cina sangat baik dalam mengelola dan mengembangkan usaha bisnis perdagangan (Schwarz, 1994); (3) Orang-orang Cina secara tradisional memberi prioritas tinggi kepada bidang pendidikan; (4) Tidak mudah

mempercayai orang-orang di luar mereka dan sangat bergantung pada kepercayaan pribadi, seperti hubungan-hubungan kekeluargaan antara sesama mereka.

Faktor kelima, adanya konsep kebangsaan di Indonesia yang didasarkan pada ras, sehingga sukar bagi minoritas keturunan Cina untuk dapat diasimilasikan dengan arus kelompok mayoritas (Leo Suryadinata, 1997).

Faktor keenam adalah posisi Islam sebagai agama yang dianut oleh mayoritas penduduk di Indonesia. J.A.C. Mackie (1976) menyatakan bahwa Islam tampaknya menjadi hambatan bagi akulturasi atau asimilasi [keturunan Cina di Indonesia], sementara Budhisme [di Thailand] sangat mudah menarik perhatian keturunan Cina. Junus Jahja pendiri PITI (Pembina Iman Tauhid Islam) dan Ukhuwah Islamiah dengan tujuan menyebarkan agama Islam di kalangan keturunan Cina, mengakui program Islamisasinya kurang berhasil. Pertama, masih bertahannya citra buruk mengenai Islam di mata para keturunan Cina. Di sini, Islam dipandang identik dengan kemiskinan, keterbelakangan dan sifat-sifat buruk lainnya. Kedua, ajaran-ajaran Islam dipandang terlalu keras sehingga sulit diadaptasikan dengan nilai-nilai ke-Cinaan yang tradisional.

Sampel pada penelitian ini, terdiri dari tujuh kasus yaitu satu pasangan pria dengan pria; lima pasangan wanita dengan wanita dan satu pasangan campuran, pria dan wanita. Sampel variatif bertujuan memberi penjelasan

yang lebih mendalam terhadap pembentukan dan pengembangan suatu hubungan informal dari berbagai kategori pasangan yang ada, yaitu pasangan pria, pasangan wanita dan pasangan pria dan wanita.

Menurut Samovar dan Porter (1994) tidak mungkin menggunakan pernyataan secara general tentang tipe-tipe perilaku ketika berhubungan dengan variabel jenis kelamin. Karena peranan jenis kelamin pada suatu hubungan cenderung berbeda secara dramatis dari suatu budaya ke budaya yang lain. Sehingga setiap kategori pasangan yang ada (pria-pria, wanita-wanita, pria-wanita) dalam suatu penelitian akan memberikan hasil yang variatif dan lebih akurat.

Kesulitan di lapangan saat mencari subjek penelitian dan ketidaksediaan beberapa sampel yaitu pasangan pria-pria dan pasangan pria-wanita untuk menjadi subjek penelitian, menyebabkan jumlah pasangan dari masing-masing kategori tidak seimbang.

Ketujuh pasangan karyawan pribumi dan nonpribumi Cina oleh penulis, dianggap sudah mewakili seluruh variasi yang terdapat dalam pembentukan dan pengembangan hubungan informal di lingkungan perbankan.

Penelitian di lapangan dengan tujuh kasus, masing-masing terdiri dari pasangan karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang menjalin hubungan informal di bank tempat mereka bekerja. Tiga pasang karyawan bekerja pada Bank Internasional Indonesia (BII), dua pasang karyawan dari Bank Central Asia (BCA), sisanya dua pasang bekerja pada Bank Danamon.

Seluruh subjek memiliki aktivitas kerja dan kegiatan yang cukup padat, sehingga penulis membutuhkan waktu yang cukup lama untuk meminta kesediaan mereka diwawancarai. Dimulai dari awal Oktober 1997 sampai akhir April 1998. Beberapa kendala penulis temukan ketika mencari dan menghubungi subjek untuk menentukan jadwal wawancara, dikemukakan sebagai berikut :

Pertama, adanya penolakan dari masing-masing bank (BCA, BII dan Bank Danamon) ketika pertama kali penulis mengajukan surat izin penelitian formal dari Sekretariat Pascasarjana UI untuk meminta kesediaan beberapa karyawan dijadikan subjek penelitian. Alasan penolakan pimpinan setiap bank atas izin penelitian yang penulis ajukan adalah : (1) Karena prosedur permintaan izin untuk meneliti harus mendapat persetujuan lebih dahulu dari pimpinan kantor pusat yang berada di Jakarta, sehingga membutuhkan waktu lama untuk memprosesnya; (2) Pimpinan BCA, BII dan Bank Danamon menganggap bahwa penelitian yang penulis lakukan berbau SARA karena melibatkan hubungan antara pribumi dan nonpribumi Cina. Ditakutkan nantinya akan mempengaruhi kerjasama karyawan; (3) Tidak menginginkan penulis nantinya meminta data dan informasi dari karyawan mengenai kegiatan perbankan yang dirahasiakan untuk diketahui masyarakat umum.

Penolakan tersebut tidak membuat penulis mundur untuk melakukan penelitian. Di BCA, penulis menghubungi sekretaris pimpinan yang merupakan sahabat dari kakak penulis, di BII menggunakan bantuan wakil pimpinan yang

merupakan sahabat dari bapak penulis dan di Bank Danamon, penulis menggunakan bantuan sahabat penulis sendiri saat SMA yang bekerja sebagai Marketing Executive untuk membantu memberi keyakinan dan penjelasan tambahan kepada pimpinan bank mengenai tujuan sebenarnya dari penelitian ini. Dengan syarat, wawancara yang akan dilakukan tidak mengganggu jadwal kerja karyawan dan tidak meminta informasi atau data yang dirahasiakan oleh bank, akhirnya penulis diizinkan melakukan penelitian.

Kedua, adanya keraguan dari karyawan nonpribumi pada saat penulis meminta kesediaan mereka untuk menjadi subjek dalam penelitian ini. Penulis beberapa kali menghubungi lewat telephone dan berusaha menemui secara langsung sebelum mereka menyatakan bersedia diwawancarai. Akhirnya penulis mengetahui penolakan tak langsung subjek dari nonpribumi Cina saat pertama kali diminta kesediaannya untuk diwawancarai. Mayoritas mereka masih merasakan adanya semacam traumatik yang mempengaruhi jiwa mereka karena kejadian 27 September 1997. Kerusuhan rasial yang melibatkan masyarakat pribumi karena munculnya sikap dan perilaku anti-Cina.

Ketiga, kegiatan dan aktivitas yang padat dari seluruh subjek yang akan diwawancarai menyulitkan penentuan jadwal wawancara. Kadangkala jadwal wawancara telah ditentukan, tiba-tiba dibatalkan secara sepihak oleh subjek karena keperluan mendadak yang tidak dapat ditunda. Dan subjek memberikan jadwal baru pada penulis untuk melakukan wawancara, sehingga

penulis harus menyusun ulang jadwal untuk wawancara agar tidak bentrok dengan jadwal wawancara subjek yang lain.

Keempat, butuh waktu lama (beberapa kali pertemuan) dengan subjek dari kalangan nonpribumi keturunan Cina untuk mengetahui informasi mengenai diri pribadi mereka berikut tanggapan mengenai pasangan hubungan informal. Berbeda dengan subjek dari golongan pribumi yang cepat mengakrabkan diri dengan penulis. Terkadang dalam mengajukan wawancara, penulis mengulangi beberapa kali agar subjek nonpribumi Cina mau memberikan informasi sesuai dengan keinginan penulis. Mungkin karena penulis dari golongan pribumi sehingga subjek keturunan Cina membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dan mengakrabkan diri dengan penulis.

Selain melakukan tehnik wawancara dengan para subjek, penulis juga mengunjungi bank saat karyawan istirahat dari kegiatan kerja untuk melihat kegiatan informal yang dilakukan di lingkungan kantor. Penulis juga hadir pada saat bank tempat subjek bekerja mengadakan kegiatan informal untuk seluruh karyawannya dan pada saat subjek melakukan kegiatan-kegiatan informal dengan pasangannya. Hal ini penulis lakukan sebagai bahan tambahan informasi untuk melengkapi data-data dari wawancara langsung.

Selain sebagai bahan untuk tambahan informasi, hal ini juga dimaksudkan sebagai upaya untuk perbandingan antara data sekunder (kajian-kajian ilmiah) dengan data primer (hasil wawancara langsung) yang dilakukan sebagai bahan konfirmasi.

3.4 Subjek Penelitian

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa subjek yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah pasangan karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina, yang menjalin hubungan informal di lingkungan kerja. Selain memiliki latarbelakang pendidikan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) sampai lulusan Sarjana dan pendidikan yang sederajat, subjek adalah karyawan bank swasta (BCA, BII dan Bank Danamon) yang telah bekerja minimal tiga tahun lamanya.

Kriteria lain dari informan, bahwa mereka bekerja pada bank swasta yang jumlahnya karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina mendekati jumlah seimbang. Agar kesempatan untuk menjalin hubungan informal di kalangan karyawan pribumi dan nonpribumi adalah lebih besar. Disamping itu bank-bank swasta yang dipilih menemukan subjek penelitian adalah aktif melakukan kegiatan-kegiatan informal untuk merangsang para karyawan melakukan hubungan informal antar karyawan.

Berikut ini adalah deskripsi mengenai ketujuh pasangan pribumi dan nonpribumi yang menjalin hubungan informal di lingkungan kerja perbankan yaitu Bank Central Asia (BCA), Bank Internasional Indonesia (BII) dan Bank Danamon.

Pasangan pertama adalah pasangan Merry Claudia Kambey (Merry) dan Dwiyana Aulia (Yana) yang masing-masing bekerja di Bank Central Asia (BCA). Merry mewakili karyawan nonpribumi keturunan Cina, sedangkan

Yana adalah karyawan pribumi. Mereka telah menjalin hubungan informal selama 3 1/2 tahun.

Dimulai dari kebersamaan mereka makan siang pada jam istirahat kantor, berlanjut pada kegiatan-kegiatan informal lain. Misalnya pada perayaan ulangtahun BCA mereka berdua bertugas di bagian yang mengurus masalah konsumsi. Hubungan bertambah akrab ketika Yana memegang jabatan yang sama dengan Merry yaitu sebagai Costumer Service Officer. Keduanya sering bekerjasama dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor dan tampil sebagai mitra dalam kegiatan-kegiatan informal di kantor dan di luar lingkungan kantor.

Merry dengan nama Cinanya Mei Lee lahir 28 tahun yang lalu. Tepatnya 15 Oktober 1969 dari pasangan pengusaha Hondak Kambey (Cina kelahiran Manado) dan Selvy Herman (Cina kelahiran Ujung Pandang) berprofesi sebagai ibu rumah tangga.

Selvy Herman adalah istri kedua dari Hondak Kambey. Dahulu Selvy Herman beragama Islam, tetapi sejak menikah dengan Hondak Kambey, ia mengganti agamanya menjadi Kristen Katolik. Kedua orangtua Selvy Herman masih beragama Islam. Hubungan Merry dengan pihak keluarga mamanya tetap akrab, malah selama mengikuti pendidikan SMA, Merry tinggal bersama orangtua mamanya (nenek). Pengetahuan tentang Islam banyak diketahui Merry dari neneknya.

Merry lahir dan besar di Ujung Pandang dan statusnya belum menikah. Anak pertama dari lima bersaudara, empat putri dan satu putra.

Merry tinggal di perumahan elite dimana lingkungan sekitarnya adalah mayoritas pribumi sehingga berhubungan dengan pribumi merupakan hal yang biasa. Menurut Merry, ayahnya sebagai pendatang di Ujung Pandang (sebelumnya di Manado) lebih suka berbaur dengan pribumi. Sejak di SMA dan kuliah, Merry mempunyai beberapa sahabat pribumi bahkan Merry mengaku pernah beberapa kali pacaran dengan pribumi yang beragama Islam. Tetapi berpisah karena masalah agama.

Sampai saat ini, Merry masih tercatat sebagai mahasiswa jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Atmajaya Ujung Pandang. Merry tinggal menyelesaikan tugas skripsi yang ditinggalkan karena dia diterima bekerja di BCA.

Merry diterima bekerja di BCA sejak Agustus 1993 sebagai Customer Service Officer dan sejak itu pula dia menjalin hubungan informal dengan Yana.

Dwiyana Aulia panggilannya Yana, usia 29 tahun. Lahir pada tanggal 5 Agustus 1968 dari pasangan H.Rd. Muhammad Yusuf (suku Sunda) dan Hj. Syahri Banuna (suku Bugis). Yana beragama Islam, anak kedua dari empat bersaudara yang semuanya adalah perempuan.

Menurut Yana, bersahabat dengan nonpribumi bukanlah hal yang baru. Dimulai sejak ayahnya memiliki relasi bisnis yang mayoritas nonpribumi Cina.

Urusan bisnis membuat hubungan mereka semakin akrab, bahkan menganggap mereka sebagai keluarga. Bahkan ada relasi bisnis yang nonpribumi Cina mengangkat dirinya sebagai anak angkat keluarga Yana.

Status Yana sudah menikah sejak tahun 1994. Suami Yana berprofesi sebagai Dosen Universitas Hasanuddin dan Wartawan Harian Fajar. Yana dan suami dikaruniai putra-putri berusia dua dan satu tahun.

Yana bekerja di BCA sejak tahun 1991, saat itu dia masih berstatus mahasiswi yang sedang menyelesaikan skripsi di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Ujung Pandang. Pertama kali Yana melamar kerja di BCA menggunakan ijazah SMA dan diterima bekerja di bagian Teller atau Kas. Setahun kemudian (1992) Yana berhasil merampungkan kuliahnya dan meraih gelar Sarjana Ekonomi. Jabatannya di BCA juga berubah menjadi Sekretaris Pimpinan. Akhir 1993 dia menangani bagian Deposito dan Tabungan. Pertengahan 1994, Yana diserahi jabatan sebagai Costumer Service Officer.

Pendidikan yang diikuti Yana selama bekerja di BCA adalah Services Excellent di Ujung Pandang tahun 1993 dan Mini Bank A di Surabaya tahun 1994.

Pasangan kedua adalah pasangan Tan Hanny (Nani) dan Sarlotha Pasolang (Lotha), merupakan karyawan BCA. Nani mewakili karyawan nonpribumi Cina dan Lotha karyawan pribumi. Hubungan informal antara Nani dan Lotha bermula dari hubungan kerja sebagai junior dan senior. Nani banyak meminta bantuan dan nasehat dari Lotha dalam menyelesaikan tugas-

tugas kantor. Sedangkan Lotha tanpa sungkan membantu Nani, bahkan menegur Nani secara langsung bila melakukan kesalahan dalam penyelesaian tugas. Nani merasa cocok dengan Lotha karena Lotha menurut Nani sangat dewasa, bijaksana dan sabar membantunya menyelesaikan tugas-tugas kantor. Padahal jabatan Lotha lebih tinggi dibandingkan jabatan Nani sebagai bawahan. Lotha menganggap Nani masih muda sehingga butuh waktu dan kesabaran untuk menghadapinya.

Tan Hanny dengan nama panggilan Nani lahir 25 tahun lalu, tepatnya tanggal 23 April 1972. Berasal dari pasangan Thau Kue Sen (nama Indonesianya Benny) dan Yanti. Benny adalah nonpribumi Cina asal Tiongkok, bermarga Hupe. Tetapi karena lahir dan besar di Pare Pare (nama daerah kotamadya di Sulawesi Selatan) maka dia merasa sebagai orang Tiongkok-Bugis. Mamanya Nani keturunan Cina (marga Hokkian) kelahiran Betawi. Profesi orangtua Nani sampai saat ini adalah Ahli Gigi.

Nani beragama Budha, merupakan anak kedua dari empat bersaudara yang terdiri dari tiga puteri dan seorang putera. Status Nani belum menikah. Pendidikan akhir adalah lulusan SMEA Bonerate Ujung Pandang. Nani diterima bekerja di BCA sejak Agustus 1991 di bagian Teller. Profesi tersebut dijalani selama empat tahun dan sejak dua tahun ini Nani bekerja di bagian Costumer Services Officer (CSO).

Lingkungan tempat tinggal Nani mayoritas pribumi sehingga bukan hal yang aneh bila Nani menjalin hubungan akrab dengan warga pribumi. Bahkan

karyawan yang dipekerjakan orangtua Nani, seluruhnya pribumi. Saat inipun Nani menjalin hubungan akrab dengan seorang pria pribumi asal Jawa Timur, beragama Islam dan tidak lama lagi mereka akan melangsungkan pernikahan.

Sarlotha Pasolang (Lotha) lahir 38 tahun yang lalu, tepatnya tanggal 12 September 1959. Lahir dari pasangan Sampe Bua Pasolang dan Ribka Rumengan, keduanya asal daerah Makale di Tana Toraja. Masa kecilnya dihabiskan di Tana Toraja, akhirnya pada tahun 1977 Lotha pindah ke Ujung Pandang untuk kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Kuliah akhirnya ditinggalkan Lotha karena 1980 diterima sebagai karyawan BCA. Sampai kini, kuliah tak pernah diselesaikan Lotha dengan alasan tidak dapat membagi waktu untuk pekerjaan dan studi.

Tahun 1983, Lotha menikah dengan Insinyur Kehutanan dan dikaruniai empat orang anak, semuanya perempuan. Selama itu pula, jabatan Lotha di BCA mengalami perubahan, dimulai dari jabatan Kasir yang ditekuni selama 8 tahun. Kemudian menangani bagian Tabanas selama 2 tahun, bagian Tahapan selama 3 tahun dan 4 tahun terakhir menangani bagian Deposito dan menjadi Supervisor Costumer Services Officer (CSO).

Pasangan ketiga adalah pasangan Tasmin Tandri (Tasmin) dan Ferdy Diamanti Makawangkel (Arie), karyawan BII. Tasmin mewakili karyawan nonpribumi Cina dan Arie adalah karyawan pribumi. Menurut Tasmin hubungan informal dengan Arie dimulai saat Arie banyak membantunya dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor, walaupun jabatan mereka berdua

berbeda. Sedangkan Arie merasa cocok dengan Tasmin karena menurutnya Tasmin berbeda dengan karyawan nonpribumi Cina lainnya, lebih ramah, suka menolong, perhatian dan supel dengan sesama karyawan pribumi lainnya.

Hubungan informal berkembang ketika mereka sama-sama masuk dalam kegiatan olahraga perusahaan BII dibidang sepakbola. Selain sebagai pengurus utama, Tasmin juga berperan sebagai anggota pemain sepakbola dengan mengajak Arie. Karena hobi pada sepakbola, banyak waktu yang mereka lewatkan bersama-sama untuk mewujudkan hobi mereka ini.

Tasmin Tandri lahir di Ujung Pandang, 29 tahun yang lalu. Berasal dari pasangan Bapak Chen Cen Sin (menggunakan nama Indonesia Sudarman Tandri) asal Cina Halmahera dan Ibu Oei Siu Leang almarhumah 3 tahun yang lalu, asal Cina kelahiran Ujung Pandang. Profesi Sudarman dahulu adalah pedagang Grosir barang-barang kebutuhan pokok, dengan alasan sudah terlampau tua, akhirnya bisnis diserahkan kepada anaknya yang tertua. Akhirnya dia aktif di perkumpulan WALUBI (Wali Ulama Budha) Ujung Pandang, menangani urusan hukum dengan pemerintahan.

Tasmin masih menganut agama Budha mengikuti orangtuanya. Sedangkan beberapa kakaknya yang telah menikah, memeluk agama lain yaitu Kristen Protestan. Menurut Tasmin, perihal agama dikeluarganya tidak terlalu dipaksakan karena orangtua khusus bapaknya memberi kebebasan anak-anaknya memilih agama apapun, asal serius dan tekun menjalaninya.

Tasmin memiliki lima orang saudara, lima orang lelaki (termasuk Tasmin) dan satu orang perempuan. Empat orang saudara Tasmin telah menikah dan tinggal di luar Ujung Pandang. Status Tasmin sendiri, belum menikah.

Pendidikan akhir Tasmin adalah Sarjana Matematika Universitas Hasanuddin yang diselesaikan pada tahun 1992. Sejak tanggal 24 Januari 1993, Tasmin diterima sebagai karyawan BII setelah 6 bulan menjadi Dosen pada suatu perguruan tinggi swasta di Ujung Pandang.

Jabatan yang diperoleh Tasmin pada saat memulai karir di BII adalah Kliring. Kemudian tahun 1995, Tasmin mengerjakan Pembukuan dan Letter of Credit (L/C), semuanya di bawah Departemen Operasional. Tahun 1996-1997, Tasmin mengikuti pendidikan MDP (Marketing Development Program) di Jakarta selama satu tahun. Kembali dari pendidikan, Tasmin ditempatkan di bagian Marketing Account Officer.

Diakui Tasmin, awalnya hubungan dengan pribumi kurang begitu baik karena lingkungan tempat tinggal dan teman-teman bermainnya, mayoritas keturunan Cina. Hubungan dengan pribumi mulai terjalin dengan baik ketika Tasmin kuliah dan pindah rumah ke lingkungan dimana warganya adalah mayoritas pribumi. Walaupun Tasmin dan keluarganya sering dibuat heran bila mendapat undangan pernikahan dari warga pribumi, tetangga sebelah rumah mereka yang mayoritas beragama Islam. Berkaitan dengan pribumi,

orangtuanya berpesan agar tidak bersikap kasar dan berusaha tidak berbuat kesalahan dengan warga pribumi.

Tasmin mengaku pernah menyukai teman kuliahnya yaitu gadis pribumi beragama Islam dan menggunakan jilbab. Hubungan mereka berakhir ketika gadis itu menikah karena dijodohkan orangtuanya, padahal Tasmin bersedia mengorbankan agamanya kalau dia sampai berjodoh dengan gadis itu.

Ferdy Diamanti (Arie) lahir dari pasangan Hans Karaeng Makawangket almarhum dan Paulina Saselah asal Sangier, 29 tahun lalu. Arie beragama Kristen Protestan dan dibesarkan di lingkungan keluarga yang memilih Pelaut sebagai profesi. Papa Arie sendiri adalah pensiunan TNI-AL yang akhirnya menjadi Pelaut di kapal berbendera asing, sedangkan mama Arie seorang ibu rumahtangga.

Arie bersaudara enam orang, tiga pria dan tiga wanita. Status Arie adalah belum menikah. Pendidikan SMA diselesaikan tahun 1987 dan menjadi karyawan BII Ujung Pandang tahun 1989. Jabatan saat mulai bekerja sampai sekarang adalah Bagian Umum (merangkap bagian Arsip, Teknisi dan bagian Operasional).

Hubungan dengan nonpribumi Cina tidak mengalami masalah walaupun, pernah bertengkar fisik dengan karyawan nonpribumi Cina dari bank lain karena masalah perempuan. Mulanya Arie berpikiran negatif mengenai nonpribumi Cina, kalau mereka suka menganggap rendah kaum pribumi. Karena mereka memiliki kekayaan melimpah dan kedudukan tinggi jika

dibandingkan dengan pribumi, sehingga mereka bisa berbuat semaunya. Tetapi anggapan itu akhirnya sima, setelah melihat kenyataan di lingkungan tempat kerjanya (BII), bahwa tidak semua nonpribumi Cina seperti itu.

Pasangan keempat, Wahyuningsih (Nunie) dan Mary J. adalah karyawan BII. Nunie mewakili karyawan pribumi dan Mary karyawan nonpribumi keturunan Cina. Hubungan informal antara Nunie dan Mary berawal dari ketika Nunie menemani saudaranya menabung di BII, dilayani oleh Mary. Mary memberitahu Nunie bahwa BII membutuhkan karyawan untuk jabatan Teller. Karena tertarik tawaran Mary, akhirnya Nunie melamar kerja di BII. Ketika diterima di BII, Nunie ditempatkan di bagian yang sama dengan Mary. Sejak itu, mereka semakin akrab dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor dan menjalin hubungan informal.

Menurut Mary saat Nunie menjadi nasabah BII, yang sering melayani transaksi Nunie adalah Mary. Karena Nunie orangnya ramah, perhatian dan suka melucu, Mary betah berbincang dan melayani Nunie.

Nunie kelahiran Kendari 24 tahun lalu, tepatnya 30 Juni 1973 dari pasangan H. Idris Dg. Sirua suku Bugis Bone dan Hj. Marwiah asal suku Bugis Makassar. Orangtua Nunie mengembangkan usaha penginapan di Kendari dan Ujung Pandang.

Nunie beragama Islam, belum menikah dan merupakan anak ketujuh dari delapan bersaudara. Pendidikan akhirnya adalah SMIP Shandy Putra Telkom Ujung Pandang, setaraf dengan pendidikan SMA. Nunie diterima kerja

di BII Januari 1993. Jabatan Nunie dari awal hingga sekarang adalah Teller dan mengurus Deposito.

Mary J. memiliki nama Cina Jie I Ching lahir 24 tahun lalu, dari pasangan Eddy Citoy almarhum (nama Cinanya Jie Chi Seng) dan Julia (nama Cinanya Chang Sui Lan). Kedua orangtua Mary sama-sama memiliki leluhur yang berasal dari Cina Kanton tetapi tempat kelahiran mereka berdua berbeda. Eddy Citoy dilahirkan di Tolaki (Kendari), sedangkan Julia dilahirkan di Muna (Buton).

Mary yang beragama Kristen Katolik merupakan anak tertua dari tiga bersaudara dan merupakan satu-satunya perempuan. Alasan itu yang membuat mamanya sangat membatasi kegiatan dan ruang gerak anaknya.

Pendidikan SMA diselesaikan Mary tahun 1991. Mary sempat mengikuti perkuliahan di Fakultas Pertanian Jurusan Penyuluhan dan Komunikasi Pertanian, tetapi tidak dilanjutkan karena diterima bekerja di BII sebagai Teller. Sampai sekarang, Mary masih memegang jabatan sebagai Teller.

Hubungan Mary dengan masyarakat pribumi cukup akrab, tetapi ibunya sangat menentang hubungan kasih Mary dengan seorang pribumi asal Ujung Pandang. Karena sebagai anak satu-satunya perempuan, Mary telah dijodohkan orangtuanya dengan anak pengusaha nonpribumi keturunan Cina. Mary menentang keinginan orangtuanya dengan alasan siapapun calon

suaminya nanti, pribumi atau nonpribumi Cina dia tidak peduli yang penting orangnya baik, dewasa dan bertanggungjawab.

Pasangan kelima, Nuzul Sriani Possumah (Anie) dan Krisya adalah karyawan BII. Dimana Anie mewakili karyawan pribumi dan Krisya mewakili karyawan nonpribumi Cina. Tuntutan kerja sebagai Customer Services Officer membuat mereka melakukan kegiatan kerjasama formal dan informal di lingkungan kantor. Hubungan informal antar keduanya berlanjut ketika Krisya menawarkan Anie bekerjasama dalam bisnis parcel. Bisnis yang dilakukan setiap dua kali setahun yaitu hari Raya Lebaran dan hari Natal/Tahun Baru membuat mereka semakin akrab dan merasa cocok satu sama lain.

Nuzul Sriani Possumah (Anie) berusia 28 tahun, lahir dari pasangan WP. Amir Ambo almarhum asal Manado dan Sri Djawa P. asal Palopo Sulawesi Selatan. Beragama Islam dan belum menikah.

Pendidikan Anie adalah lulusan Sarjana Perikanan Universitas Hasanuddin tahun 1993. Mulai bekerja di BII tahun 1993 memegang jabatan Customer Services Officer bagian Deposito dan Visa Card.

Penampilan fisik Anie yang mirip nonpribumi keturunan Cina yaitu kulit putih dan mata agak sipit, memudahkannya untuk berhubungan akrab dengan keturunan Cina. Katanya, banyak orang yang menyangka dia adalah nonpribumi keturunan Cina.

Krisya yang memiliki nama Cina Tjiang Bi Wa, lahir 28 tahun yang lalu dari pasangan Chaniago (nama Cinanya Tjiang Mie Min) dan Mariana (nama Cinanya Jie Gek Ping). Papa Krisya asli dari Cina Kwanton, sementara mama Krisya asal Cina Kwanton tetapi lahir dan besar di Bone Sulawesi Selatan. Kedua orangtua Krisya memiliki usaha toko alat-alat elektronik.

Krisya beragama Katolik dan belum menikah. Dia anak paling bungsu dari enam bersaudara, tiga pria dan tiga wanita. Seorang kakak wanita Krisya menikah dengan pribumi asal Sunda dan merubah agamanya menjadi Islam. Menurut Krisya, keluarganya memiliki toleransi yang tinggi untuk memberikan pilihan kepada anggota keluarga menentukan pilihan dan jalan hidup masing-masing. Tidak ada paksaan dan batasan untuk kedua hal tersebut. Keluarga Krisya berpendapat seperti itu karena keluarga kedua belah pihak (orangtua Krisya) pada dasarnya lahir, besar dan bergaul, mayoritas dengan lingkungan pribumi. Sehingga tidak dapat menolak perubahan-perubahan yang terjadi karena keakraban mereka dengan lingkungan pribumi.

Krisya lulus dari SMA tahun 1987 dan tahun 1990 melanjutkan kuliah di perguruan tinggi swasta, mengambil jurusan Ekonomi Manajemen. Sampai sekarang kuliahnya tidak dilanjutkan lagi karena kesibukan Krisya menjadi karyawan Bank Danamon selama setahun. Krisya diterima bekerja di BII pada tahun 1992 di bagian Administrasi Kredit. Satu setengah tahun kemudian Krisya memegang jabatan Costumer Services Officer Funding

hingga sekarang. Pendidikan yang diikuti Krisya selama bekerja di BII adalah Seminar Costumer Services Cluster II yang diadakan oleh BII.

Pasangan keenam adalah Roby Cokro dan Minami, masing-masing bekerja di Cabang Bank Danamon Ujung Pandang. Roby mewakili karyawan nonpribumi keturunan Cina dan Minami (Nami) adalah karyawan pribumi. Hubungan informal mereka diawali dari hubungan kerja formal yang saling berkaitan antara Marketing Officer dan Staf Operation. Dilanjutkan dengan kegiatan-kegiatan informal lainnya yang mengharuskan Roby dan Nami tampil berpasangan, misalnya perayaan Ulangtahun Bank Danamon dimana Roby dan Nami bertanggungjawab sebagai Ketua dan Wakil Panitia Lomba Gerak Jalan antar bank. Mereka juga pernah ditugaskan bersama di Bank Danamon Cabang Daerah Kabupaten Bantaeng selama setahun.

Roby kelahiran Ujung Pandang 12 Oktober 1971, merupakan anak dari pasangan Soegono Cokro (Tjoa Goan Siu) telah almarhum sepuluh tahun lalu dan Lily Layata (Laij Kui Ing) yang menjalankan usaha katering. Menurut Roby, kedua orangtuanya memang berasal dari Tiongkok tetapi dia sendiri kurang mengetahui dari daerah mana, yang diketahuinya kedua orangtuanya lahir, besar dan menetap di Ujung Pandang.

Agama Roby adalah Kristen Protestan, status belum menikah. Roby merupakan anak kelima dari enam bersaudara. Tempat tinggal keluarga Roby di lingkungan yang mayoritas adalah warga pribumi, sehingga Roby sudah terbiasa bergaul dengan pribumi. Menurut Roby, dia dan keluarganya

tidak pernah ada masalah dengan tetangga atau teman-teman sepermainannya yang pribumi. Walaupun dia sempat kesal atas ejekan anak-anak pribumi mengenai statusnya sebagai warga nonpribumi keturunan Cina, saat dia masih kecil.

Roby menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi Manajemen di Universitas Atmajaya Ujung Pandang tahun 1994. Pada tahun yang sama, dia diterima menjadi karyawan Bank Danamon. Jabatan Marketing Officer diterima Roby setelah sebelumnya mengikuti Diklat Perbankan di Ciawi Bogor selama tiga bulan.

Minami panggilannya Nami, kelahiran 20 Juni 1970 berasal dari suku Bugis Barru dan Bugis Soppeng. Ayahnya adalah Purnawirawan ABRI. Nami beragama Islam, merupakan anak bungsu dari dua bersaudara yang seluruhnya wanita dan belum menikah.

Karena tugas ayahnya berpindah-pindah, mulai dari Cimahi, Jeneponto, Bulukumba, Bone, Raha di Sulawesi Tenggara dan akhirnya Nami menetap di Ujung Pandang tahun 1986. Pendidikan akhir Nami adalah Sarjana Ekonomi Manajemen Universitas Muslim Indonesia Ujung Pandang lulusan tahun 1994. Pertengahan 1994, Nami diterima sebagai karyawan Danamon dengan jabatan Staf Operation sampai saat ini. Sebelumnya, Nami mengikuti Training Perbankan kurang lebih delapan bulan lamanya di Ciawi Bogor.

Awalnya, Nami kurang begitu suka bergaul dengan nonpribumi Cina dengan alasan sejak kecil hingga menyelesaikan kuliah, lingkungannya tidak

mendukung untuk berhubungan akrab dengan nonpribumi Cina. Pendidikan Nami dilalui di sekolah milik pemerintah (negeri) yang siswanya tidak satupun dari golongan nonpribumi Cina. Ketika kuliah, Universitas yang dipilih Nami mayoritas mahasiswanya beragama Islam. Tidak adanya kesempatan bergaul kecuali saat berbelanja di toko milik nonpribumi Cina, sempat terpikir oleh Nami kalau warga nonpribumi Cina bersifat licik. Karena profesi orang Cina sebagai pedagang yang hanya mementingkan keuntungan. Tetapi sejak menjadi karyawan Danamon dimana dituntut untuk bekerjasama dengan karyawan lain dari nonpribumi Cina, Nami menjadi sadar dan tahu banyak kalau prasangka dia selama ini adalah salah. Banyak teman seprofesinya dari golongan nonpribumi Cina bersikap lebih baik dan perhatian padanya.

Pasangan ketujuh merupakan pasangan terakhir yaitu Lucia Ferry mewakili karyawan nonpribumi keturunan Cina dan Roslina (Lina) adalah karyawan pribumi. Keduanya bekerja di Kantor Cabang Bank Danamon Ujung Pandang. Awalnya, Lucia dan Lina sudah saling mengenal sebelum menjadi karyawan Danamon, karena adik Lina sahabat SMA Lucia tetapi belum membuat mereka berdua akrab. Karena Lina lebih banyak berdiam diri saat Lucia menemui adiknya di rumah. Hubungan informal antara mereka terjalin, ketika secara bersamaan mereka diterima sebagai karyawan di Bank Danamon dan ditempatkan pada jabatan yang sama.

Menurut Lucia, walaupun Lina lebih pendiam dibandingkan adiknya tetapi Lina sangat membantu Lucia melakukan kerjasama dalam

menyelesaikan tugas-tugas kantor. Lucia yang periang, selain menciptakan situasi yang menyenangkan dan suka menghibur pada saat kerja di kantor menumpuk. Lucia sering membantu Lina dalam hal pekerjaan kantor karena Lucia menurut Lina sangat pintar.

Lucia Ferry (nama Cinanya Ling Ling) berusia 24 tahun, lahir dari pasangan pengusaha Heppy (Lo Kiang Tjong) dan Meike (Nyio Tiong Mei). Heppy memiliki Marga Lo asal Cina Khe, tetapi lahir dan besar di Bantaeng. Sedangkan Meike asal Cina Hokkian, lahir dan besar di Ujung Pandang.

Agama Lucia adalah Budha, status belum menikah tetapi sudah bertunangan dengan pria nonpribumi Cina. Keluarga Lucia merupakan keluarga Cina yang masih menjalankan budaya Cina dengan baik. Keluarga tidak memperbolehkan Lucia dan saudara-saudaranya menikah dengan golongan pribumi. Tetapi dalam pergaulan, keluarga Lucia lebih fleksibel karena memilih akrab dengan siapapun tanpa memandang dari suku dan status sosial manapun, yang penting orangnya berkepribadian baik. Keluarga Lucia dekat dengan masyarakat di lingkungan tempat tinggalnya yang mayoritas adalah pribumi

Lucia merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dan satu-satunya anak perempuan. Lucia sangat dimanjakan dan dibatasi ruang geraknya, tetapi dalam bergaul dengan teman-teman wanitanya, Lucia diberi kebebasan lebih. Tidak heran bila orangtuanya mengizinkan teman-teman Lucia untuk menginap di rumahnya.

Lepas dari pendidikan SMA, Lucia melanjutkan kuliah ke Universitas Atmajaya Ujung Pandang, Jurusan Ekonomi Manajemen. Bertahan setahun kuliah, Lucia memutuskan bekerja di Bank Danamon tahun 1994 sebagai Teller.

Roslina (Lina) adalah anak dari pasangan M. Suddin asal suku Bugis Makassar dan Bedari G. asal suku Mandar. Lina kelahiran 6 Februari 1972. Beragama Islam dan belum menikah. Lina anak ketujuh dari sembilan bersaudara, lima pria dan empat perempuan.

Pendidikan terakhir Lina adalah lulusan Akademi Manajemen Koperasi (AMKOP) Ujung Pandang tahun 1994. Pada tahun yang sama, Lina diterima sebagai karyawan Bank Danamon dengan jabatan Teller. Adapun pendidikan yang diikuti Lina selama menjadi karyawan Danamon adalah Training Budaya Perumahan dan Training Technical Quality Services tahun 1997.

Walaupun lingkungan tempat tinggal Lina mayoritas pribumi, tetapi tidak membuat Lina membatasi jarak dengan warga nonpribumi keturunan Cina. Bahkan kakak dan adik Lina, sejak kecil memiliki sahabat akrab dari golongan nonpribumi Cina. Kedua orangtua Lina tidak pernah melarang dan mencampuri pergaulan anak-anaknya, walau kedua orangtua Lina terkesan sangat disiplin dalam mendidik anak-anaknya. Lina diperbolehkan berteman dengan siapapun asalkan baik pribadi dan sifatnya, juga tidak menganggap rendah keluarga Lina.

3.5 Tehnik Pengumpulan Data

Penulisan tesis ini menggunakan beberapa cara, pertama melalui metode pengamatan (Sarret, 1994) dimana penulis sendiri bertindak sebagai instrumen pengumpulan data. Pengamatan dilakukan terhadap kehidupan lingkungan tempat tinggal atau tempat kerja subjek dalam penelitian ini. Lingkungan yang dimaksud adalah sebagai nonverbal codes terutama dalam bentuk artifactual codes (Hanneman dan McEwen, 1975). Seperti rumah beserta isinya, tempat bekerja dan pemilikan lainnya yang dapat memberikan banyak informasi mengenai subjek yang diteliti.

Cara pengumpulan data lainnya ialah melalui wawancara mendalam terhadap subjek untuk mendapatkan informasi berkenaan dengan sikap dan perilaku subjek mengenai masalah yang diteliti. Dari wawancara mendalam tersebut, dapat diperoleh informasi yang menyangkut sikap dan opini mengenai masalah yang menjadi objek penelitian.

Wawancara menggunakan bantuan instrumen alat perekam, berupa cassette recorder dan pencatatan terhadap jawaban dari setiap masalah yang ditanyakan penulis kepada subjek. Menggunakan alat perekam, agar laporan dapat dibuat sesuai dengan isi pembicaraan dan wawancara (verbatim) (Budyatna, 1993).

3.6 Keterbatasan Penelitian

Bagaimanapun suatu penelitian tidak mungkin untuk menjelaskan suatu fenomena secara menyeluruh. Selalu muncul berbagai kendala yang membuat suatu penelitian tidak dapat menjadi konstruksi yang utuh dari realitas sosial.

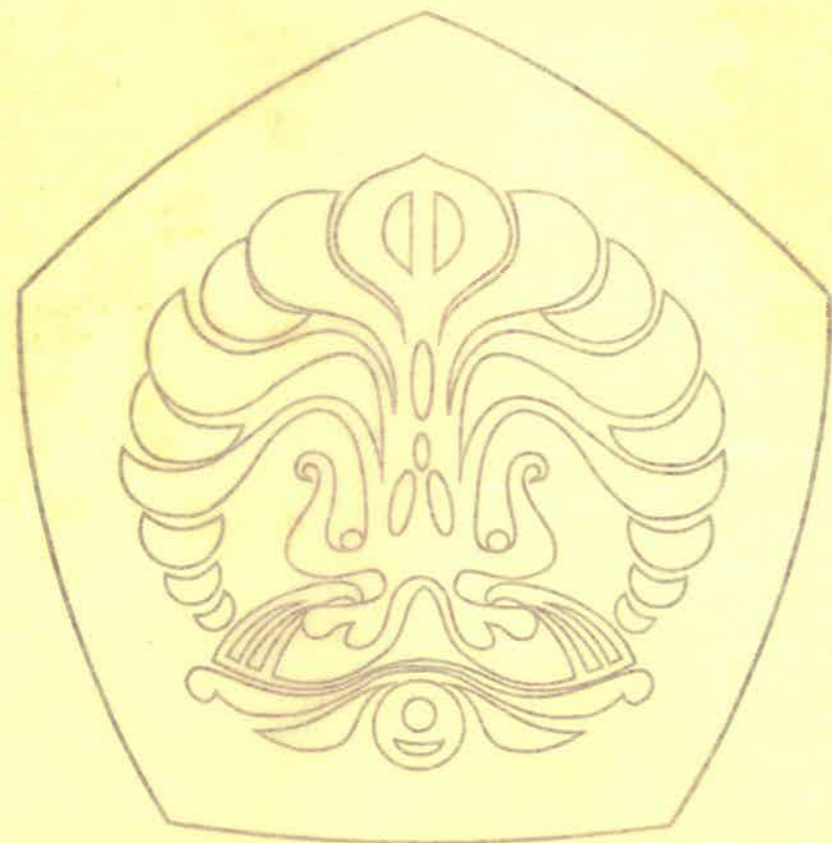
Penelitian ini merupakan penelitian yang mengandalkan pengamatan dan wawancara mendalam berdasarkan apa yang disampaikan responden. Itu saja belum memadai untuk berbagai informasi yang mencakup seluruh kehidupan responden.

Adanya isu metodologis yang berkaitan dengan penelitian antarpribadi dengan latar belakang budaya yang berbeda. Gaya komunikasi implisit yang diperlihatkan oleh individu dari budaya kolektivist dan konteks tinggi (responden pribumi dan nonpribumi Cina) telah menciptakan kesulitan dalam pengumpulan data. Individu dari budaya kolektivist dan konteks tinggi seringkali menolak untuk memberikan respon yang rinci dan eksplisit kepada seseorang yang belum dikenal secara akrab. Sehingga peneliti membutuhkan waktu cukup lama untuk menciptakan situasi yang akrab dan menyenangkan dengan responden untuk proses wawancara.

4.1 Pembentukan dan Pengembangan Hubungan Informal Antar Karyawan Pribumi dan Nonpribumi Cina

Sebagaimana telah dikemukakan oleh Altman dan Taylor dalam teori penetrasi sosial bahwa pada setiap interaksi awal, para hubungan cenderung melalui tahapan-tahapan untuk mencapai hubungan yang akrab. Tahapan-tahapan dalam teori penetrasi sosial dimulai ketika pertama kali berkenalan dengan orang lain yang awalnya dengan keakraban. Kemudian, dalam proses selanjutnya terjadi penyesuaian dan hubungan mulai terjadi kelidakakraban perlahan-lahan berubah menjadi keakraban.

Tahapan-tahapan pembentukan dan pengembangan hubungan, Altman dan Taylor (1973) menyatakan bahwa melalui suatu proses, terus berjalan dan berubah dalam berbagai gejala-gejala perilaku yang ditunjukkannya. Dari tujuh kasus hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang menjadi fokus dalam penelitian ini, ternyata fase pembentukan dan pengembangan hubungan yang telah dikemukakan sebelumnya sesuai dengan pengalaman yang pernah dialami oleh masing-masing pasangan. Lebih jelasnya, akan dikemukakan tahapan-tahapan pembentukan hubungan informal karyawan pribumi dan nonpribumi Cina, dimulai dari awal perkenalan, penyesuaian dan ketika hubungan menjadi lebih akrab.



UNIVERSITAS INDONESIA

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Pembentukan dan Pengembangan Hubungan Informal Antar Karyawan Pribumi dan Nonpribumi Cina

Sebagaimana telah dikemukakan oleh Altman dan Taylor dalam teori penetrasi sosial bahwa pada setiap interaksi awal, pola hubungan cenderung melalui tahapan-tahapan untuk mencapai hubungan yang akrab. Tahapan-tahapan dalam teori penetrasi sosial dimulai ketika pertama kali berkenalan dengan orang lain yang diawali dengan ketidakakraban. Kemudian, dalam proses selanjutnya terjadi perubahan, pengembangan hubungan mulai terjadi; ketidakakraban perlahan-lahan berubah menjadi keakraban.

Tahapan-tahapan pembentukan dan pengembangan hubungan, Altman dan Taylor menarik kesimpulan bahwa hubungan antarpribadi melewati suatu proses, terus berjalan dan berubah dalam berbagai gejala-gejala perilaku yang ditunjukkannya. Dari tujuh kasus hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang menjadi fokus dalam penelitian ini, ternyata fase pembentukan dan pengembangan hubungan yang telah dikemukakan sebelumnya sesuai dengan pengalaman yang pernah dialami oleh masing-masing pasangan. Lebih jelasnya, akan dikemukakan tahapan-tahapan pembentukan hubungan informal karyawan pribumi dan nonpribumi Cina, dimulai dari awal perkenalan, penyesuaian dan ketika hubungan menjadi lebih akrab.

4.1.1 Tahapan Orientasi

Tahap awal suatu hubungan, biasanya kegiatan komunikasi hanya berkisar pada informasi mengenai data demografi, sistem sosiokultural dan sistem individual masing-masing pihak. Selama interaksi awal ini, pihak-pihak yang terlibat dalam interaksi hanya sebagian kecil saja mempertukarkan informasi yang menyangkut diri pribadi masing-masing yang dapat diketahui. Apabila pada tahap awal interaksi terdapat banyak persamaan dan kecocokan diantara mereka, maka hubungan akan terus berkembang menuju tahap selanjutnya. Lebih jelasnya, akan dikemukakan bagaimana awal perkenalan tujuh kasus pasangan hubungan informal yang diwawancarai oleh penulis.

Berikut ini adalah penuturan Merry sebagai informan kasus pertama yang mewakili karyawan nonpribumi Cina dari BCA mengenai perkenalan dengan pasangannya :

Pertama kali ketemu dengan mbak Yana, ketika saya mengikuti test tahap akhir penerimaan karyawan baru di BCA. Saat itu, mbak Yana sebagai Sekretaris Pimpinan yang mengurus jadwal wawancara akhir calon karyawan dengan pimpinan BCA. Karena sibuk mengurus pekerjaan dan Pimpinan BCA belum berada di ruangnya, dia mempersilahkan kami semua (calon karyawan termasuk saya yang jumlahnya lima orang) untuk duduk dan menunggu. Selama menunggu itulah, mbak Yana banyak mengenai nama, alamat, asal-usul dan jabatan apa yang diinginkan oleh kami bila diterima bekerja di BCA. Sepertinya, dia ingin mengurangi ketegangan diantara kami yang bertanyanya dalam hati, kira-kira apa saja yang ditanyakan pimpinan BCA saat wawancara nanti. Mbak Yana menenangkan kami dengan bercerita kalau penerimaan karyawan baru BCA periode

sebelumnya yang sampai pada tahap wawancara, semuanya diterima. Saya dan teman-teman terhibur juga. Usai wawancara, saya tak lupa mengucapkan terima kasih pada mbak Yana ketika akan pulang. Dia tersenyum dan mengucapkan sampai jumpa. Pertemuan dengan mbak Yana tidak memberi kesempatan bagi saya untuk mengenalnya lebih akrab. Tapi saya yakin dari pertemuan awal, kalau mbak Yana sangat ramah, mudah bergaul dan menyenangkan bila dijadikan teman.

Penulis bertemu informan, saat menjadi nasabah BCA di Ujung Pandang. Karena sering bertemu saat penulis menabung di BCA, informan tidak menolak ketika ditawarkan menjadi informan dalam penelitian ini. Selanjutnya, informan sangat membantu dengan mengenalkan dan memberikan data-data karyawan BCA yang layak untuk dijadikan informan dalam penelitian ini. Data-data tersebut yang jadi pedoman bagi penulis untuk menghubungi calon informan berikutnya.

Perkenalan dengan informan BCA, sebagian dilakukan di lingkungan BCA sendiri dan sebagian lagi di telephone. Tidak ada kesulitan yang berarti ketika meminta kesediaan mereka menjadi informan, jika dibandingkan meminta izin dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kesulitan mulai muncul ketika penulis menanyakan hal-hal yang spesifik dari hubungan mereka. Umumnya mereka mengaku tidak ada masalah, tetapi setelah penulis menjelaskan pentingnya keterbukaan informan dalam memberikan keterangan yang benar, akhirnya mereka bersedia.

Menentukan waktu yang sesuai untuk wawancara dengan informan selanjutnya sempat tertunda tetapi penulis tidak mengalami kesulitan sedikitpun dalam mencari alamat informan. Jadwal wawancara ditentukan sendiri oleh informan saat kedua anaknya tidak berada di rumah, agar tidak mengganggu jalannya wawancara. Maklum, kedua anaknya masih kecil-kecil dan saat itu sedang dititipkan pada orangtuanya. Sewaktu menemui informan di rumahnya, ternyata informan sendiri yang pertama kali ditemui. Rupanya kedatangan penulis sudah ditunggu-tunggu. Berikut ini kisah pertemuannya dengan pasangannya :

Saya bertemu Merry untuk pertama kalinya, ketika dia melakukan tes wawancara dengan pimpinan BCA. Kebetulan saya yang mengatur jadwal wawancara dia dan yang lainnya dengan pimpinan. Dia dan calon karyawan yang ada pada saat itu, kelihatan tegang menghadapi wawancara. Untuk mengurangi ketegangan mereka, saya ajak mereka bicara mengenai diri mereka masing-masing (termasuk Merry) sambil menunggu pimpinan datang. Kebetulan kerjaan saya pada saat itu tidak banyak, saya punya waktu untuk mengajak mereka berbincang-bincang. Dari seluruh calon karyawan, Merry paling sering tersenyum, padahal saya tahu dia ikut tegang menghadapi wawancara. Selain itu orangnya ramah dan periang, tidak bosan berbincang-bincang dengannya.

Ketika penulis menanyakan faktor-faktor yang menjadi daya tarik informan terhadap pasangannya ketika pertama kali bertemu, jawabannya adalah sifat yang ramah dan kepribadian yang baik. Kedua hal tersebut seringkali meninggalkan kesan yang mendalam.

Walaupun kedua informan merasa belum akrab tetapi keduanya yakin, suatu saat nanti mampu menjadi sahabat akrab.

Berikutnya adalah informan Nani, merupakan kasus kedua yang mewakili karyawan BCA nonpribumi Cina. Dia mengisahkan pertemuan awalnya dengan Lotha :

Saya mengenal Kak Lotha sejak pertama kali menjadi karyawan BCA Ujung Pandang. Saat itu, Kak Lotha menjadi Kepala Kasir yang membawahi bagian saya yaitu Teller. Sebagai karyawan baru saya yang kurang pengalaman, saya sering mendapat masalah mengenai pelayanan terhadap nasabah. Satu-satunya orang yang layak dan terpercaya untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut adalah Kak Lotha. Selain dia atasan saya yang lebih dewasa dan senior, Kak Lotha juga perhatian dalam memberikan jalan keluar terbaik untuk setiap masalah-masalah pekerjaan yang dihadapi anak buahnya. Dia sabar dan pengertian terhadap saya dan teman-teman lainnya. Saya jarang melihatnya marah, walaupun menegur kesalahan saya dalam pekerjaan, itu dilakukan dengan baik tanpa membuat saya tersinggung. Kak Lotha sangat ramah kepada setiap orang, walau kelihatan sedikit pendiam, dia juga suka menggoda saya. Katanya biar saya tidak stress menghadapi pekerjaan yang menumpuk. Karena lingkungan kerja kami sama, kami sering bertemu baik pada jam kerja maupun jam makan siang, bahkan kami rajin mendiskusikan soal pekerjaan. Hal itu membuat saya cepat akrab dengan Kak Lotha.

Penulis memperoleh data mengenai Nani dari informan sebelumnya. Ketika penulis menghubungi Nani, dia langsung menyatakan kesediaannya untuk bertemu. Tetapi jadwal bertemu mengalami dua kali perubahan, karena kesibukan Nani sebagai CSO yang harus mengikuti pendidikan bahasa Inggris di kantor dua kali seminggu, seusai jam kantor. Ketika berhasil bertemu dengan Nani di

tempat tinggalnya, dia ikut mengenalkan orangtuanya dan pacarnya kepada penulis yang saat itu bersamanya. Wawancara berlangsung dengan lancar karena Nani sangat komunikatif. Penulis tidak mengalami kesulitan sedikitpun. Bahkan setelah wawancara, informan sering menelepon penulis hanya untuk menanyakan kabar dan keadaan penulis.

Wawancara terhadap informan selanjutnya, penulis lebih dahulu menemui informan (Lotha) di rumah kontrakannya untuk meminta kesediaannya menjadi informan. Hal ini dilakukan penulis karena mengalami kesulitan menemui informan di kantor. Menghubungi lewat telephone tidak mungkin karena informan tidak memiliki telephone di rumahnya. Awalnya, informan cukup kaget menerima penulis, apalagi ketika penulis mengungkapkan maksud penulis. Setelah penulis menjelaskan, tanpa banyak bertanya, informan menyanggupi untuk diwawancara pada pertemuan selanjutnya.

Wawancara dilakukan di rumah informan, di tengah-tengah kesibukan informan mengurus anaknya yang masih kecil. Walaupun sering permisi pada penulis untuk mengurus anaknya, sehingga wawancara sering tertunda, penulis merasa tidak terganggu. Karena informan menjawab pertanyaan dengan baik dan lengkap.

Lotha menceritakan pertemuan awalnya dengan Nani sebagai berikut :

Kenal Nani untuk pertama kalinya ketika Nani menjadi karyawan baru di BCA. Dia lebih dahulu menyapa dan memperkenalkan dirinya sebagai karyawan baru pada saya, ketika pertama kali bertemu dengan saya. Sepertinya dia tahu menghormati karyawan yang lebih senior dari dia. Dia banyak bertanya mengenai pekerjaannya sebagai Teller dan bagaimana menangani masalah-masalah dalam melayani nasabah. Sebagai atasan yang lebih senior, saya wajib membantu apalagi dia karyawan baru. Karena perbedaan umur saya dan dia yang jauh, saya menganggap dia seperti adik sendiri. Saya lebih suka minta bantuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan karyawan lain. Karena dia tidak pernah mengeluh apalagi menolak bila saya minta bantuannya. Menurut penilaian saya, Nani anaknya tidak banyak bicara tetapi ramah dan baik pada setiap orang. Awal pertemuan dengannya, saya tidak banyak berbicara dengannya kecuali urusan pekerjaan. Tetapi setelah tahu sifat dan kepribadiannya, saya sering menggodanya. Biasanya dia hanya tersenyum.

Pasangan informan Nani dan Lotha, mengakui tidak membutuhkan waktu lama untuk akrab satu sama lain. Selain tuntutan kerjasama pada lingkungan kerja dan jabatan mereka yang sama, kedua informan sudah merasa cocok dengan karakter mereka yang pendiam. Perbedaan umur yang jauh antara Lotha dan Nani tidak menjadi masalah bagi mereka untuk bersahabat. Keduanya tahu bagaimana saling menghargai satu sama lain.

Informan berikutnya adalah Tasmin dan Arie, merupakan pasangan kasus ketiga yang diwawancarai. Mereka adalah karyawan BII dengan jabatan dan lingkungan kerja yang berbeda. Penulis memperoleh data informan (Tasmin) lewat sahabat SMA penulis yang akrab dengan informan, sejak di bangku kuliah. Penulis menghubungi

informan lewat telephone rumahnya. Setelah mengutarakan maksud dan tujuan penulis, informan langsung bersedia diwawancarai. Informan menetapkan waktu dan tempatnya, di kantor BII setelah jam kerja usai.

Akhirnya penulis bertemu informan di ruang kerjanya, lebih lambat dari waktu yang telah ditentukan. Informan minta maaf terlambat menemui penulis karena harus mengikuti rapat. Secara fisik, dia sangat menarik dan mirip warga pribumi keturunan Manado tetapi logat bicaranya ketahuan kalau dia masih keturunan Cina. Informan sangat ramah, bersahabat dan komunikatif. Dia mengenalkan rekan-rekan kerjanya pada penulis ketika rekan-rekannya berkunjung keruangannya. Bahkan setelah wawancara selesai, informan mengajak penulis mengelilingi seluruh ruangan kantor BII di tingkat dua. Setelah saling memperkenalkan diri, penulis memulai wawancara. Hasil wawancaranya sebagai berikut :

Pertemuan pertama dengan Arie dimulai saat bekerja untuk pertama kalinya di BII. Saat itu saya bekerja di bagian Kliring dan Arie ditugaskan membantu bagian tempat dimana saya bekerja. Arie tidak banyak bicara dalam bekerja dan hasil pekerjaannya juga baik dan rapi. Makanya saya tidak segan-segan meminta bantuan Arie. Sepertinya saya lebih percaya dengannya dibanding karyawan lain yang memegang jabatan sama dengan Arie. Selain itu Arie anaknya kreatif, giat, pintar dan cepat mengerti apa yang saya inginkan. Sampai, saya merasa Arie tidak sesuai dengan jabatan yang dipegangnya sekarang, yaitu Bagian Umum.

Informan selanjutnya adalah Arie yang diwawancarai penulis di kantor yang sama. Sore itu, penulis diantar oleh informan sebelumnya (Tasmin) untuk diperkenalkan pada Arie. Karena ruang kerja Arie di Bagian Umum digunakan oleh karyawan lain dan kebutuhan Tasmin ada urusan keluarga yang mengharuskannya cepat pulang, dia menawarkan ruang kerjanya untuk tempat wawancara. Berikut adalah penuturan Arie mengenai perkenalannya dengan Tasmin :

Pertemuan pertama saya dengan Tasmin, biasa saja. Karena saya belum tahu Tasmin itu bagaimana orangnya. Saya pernah punya pengalaman buruk dengan pria nonpribumi Cina ketika belum bekerja di BII. Kekasih saya direbut, yang tidak dapat saya lupakan saat pria itu menghina saya sebagai karyawan rendahan yang miskin. Kami bertengkar mulut bahkan adu fisik. Karena pengalaman itu, harga diri saya merasa terhina. Setiap bertemu dengan nonpribumi Cina yang sombong, baik pria maupun wanita, saya agak sinis. Setelah beberapa lama membantu Tasmin di Bagian Kliring, ternyata dia berbeda dengan anggapan saya sebelumnya mengenai nonpribumi Cina. Tasmin lebih ramah, bersahabat, perhatian dan suka menolong tanpa pamrih. Dia juga banyak meminta tolong kepada saya soal pekerjaan dibandingkan minta tolong pada rekan-rekan sekerja saya yang lain. Ada sedikit kebanggaan dalam diri saya, pada saat dia memuji dan menghargai hasil pekerjaan saya. Sepertinya dia tahu bersikap sopan santun pada orang lain tanpa membedakan orang, walaupun itu karyawan bawahan.

Pasangan informan kasus selanjutnya, masih karyawan BII yang dikenal penulis melalui sahabat penulis yang bekerja di BII. Walau belum mengenal informan Nunie, tidak ada kesulitan bagi penulis membuat jadwal wawancara dengannya di telephone. Informan langsung bersedia dan menentukan jadwal pertemuan. Kami bertemu

di kediaman informan yang sebagian bangunan rumahnya dijadikan losmen penginapan milik keluarga. Berikut ini, penuturan informan mengenai awal pertemuannya dengan Mary :

Pertama kenal Mary saat menjadi karyawan BII. Kami kerja di bagian yang sama, yaitu Teller. Saya banyak bertanya pada Mary bila menghadapi kesulitan kerja. Karena dia lebih dahulu bekerja dari saya, soal pengalaman kerja tentu dia lebih banyak tahu. Dia kelihatan sabar mengajari dan membantu saya dalam pekerjaan. Kalau pekerjaannya lebih dahulu selesai dari saya, pasti dengan senang hati dia membantu menyelesaikan pekerjaan saya.

Tidak berbeda dengan informan sebelumnya, informan Mary yang mewakili karyawan nonpribumi keturunan Cina sangat mudah ditemui untuk wawancara. Penulis menemui informan di rumahnya setelah jam kantor selesai. Awalnya, mama informan sedikit curiga pada penulis. Tetapi setelah lama berbincang-bincang sambil menunggu informan, sikapnya berubah ramah. Ternyata Mary anak satu-satunya perempuan, tak heran bila mamanya sangat melindunginya apalagi setelah papanya meninggal. Wawancara dengan informan dimulai ketika informan selesai mandi dan berdandan rapi. Sebagai berikut penuturannya dalam wawancara :

Saya mengenal Nunie untuk pertama kali, saat dia menyeter tabungan atas nama kakaknya di BII. Kebetulan yang melayani saat itu adalah saya. Menurut saya, Nunie anaknya ramah dan supel. Kami sempat berbincang-bincang saat saya melayaninya di counter Teller. Selain bertanya pada saya mengenai transaksi yang dilakukannya, dia juga bertanya enak-tidaknya menjadi karyawan bank. Saya katakan, ada enak dan tidak enaknya. Enaknya, saya memperoleh gaji yang lumayan besar. Tidak enaknya, bila ada masalah dengan nasabah dan kerjaan

yang menumpuk, mau tidak mau harus kerja lembur. Dia tersenyum mendengar jawaban saya. Katanya, dia ingin sekali bekerja di bank tetapi sampai saat ini dia belum juga diterima. Ganti saya yang tersenyum dan membesarkan hatinya, rajin-rajin saja melamar kerja seperti saya dahulu sebelum diterima di BII. Dia hanya tersenyum dan tak lupa mengucapkan terima kasih ketika meninggalkan saya.

Pasangan informan kelima adalah Anie dan Krisya. Atas inisiatif informan Anie yang mewakili karyawan pribumi, dia ingin diwawancarai di rumah penulis. Alasannya tempat kostnya selalu ramai, hal itu tidak akan memberi suasana tenang untuk wawancara. Informan terpaksa kost di Ujung Pandang atas biaya kantor karena keluarganya yang dulu berada di Ujung Pandang, hijrah ke kota Kendari. Informan datang ke rumah penulis ditemani teman prianya. Setelah berkenalan dengan penulis, informan ditinggalkan temannya karena suatu urusan dan berjanji akan menjemput informan setelah wawancara selesai. Informan adalah teman dari kakak penulis sejak masih sama-sama kuliah di universitas. Hasil wawancara dengan informan adalah sebagai berikut :

Krisya adalah kakak kelas saya saat di SMA, kami berbeda setingkat, saya kelas I dan dia kelas II. Saat itu kami tidak akrab, mungkin karena tingkatan kelas kami berbeda. Kalaupun bertemu di mana saja, Krisya jarang tersenyum tetapi saya masih ingat kalau dia adalah kakak tingkat saya saat di SMA. Ketika diterima di BII, saya bertemu lagi dengannya. Rupanya dia tidak pernah mengingat kalau kami dulu pernah satu sekolah. Hubungan saya dengan dia biasa saja, sebatas saling menyapa dan tersenyum bila bertemu. Jabatan kami di BII memang berbeda sehingga kami tidak punya banyak waktu untuk bertemu apalagi berbincang-bincang. Kalau kebetulan bertemu di meja makan pada jam istirahat, dia lebih banyak diam. Hanya

sekali-sekali menegur saya, itupun sekedar basa-basi. Saya lebih memilih mengobrol dengan teman-teman lain yang ada di situ. Sebenarnya, saya tidak pernah memiliki sahabat akrab karena saya sulit mempercayai orang. Teman bagi saya, hanya sebatas hubungan bisnis yang harus menguntungkan atau sekedar kewajiban untuk menyelesaikan suatu urusan. Kasanya, saya berteman hanya ingin senang dan untungnya saja. Saya berbuat itu, bukan tanpa alasan. Dahulu saat di SMP, saya pernah dikhianati oleh teman yang sudah saya anggap seperti saudara sendiri. Peristiwa itu tidak dapat saya lupakan hingga sekarang, walaupun saya bukan pendendam. Setiap memiliki teman, saya takut dia akan mengkhianati saya. Sebelum dikhianati, lebih baik saya tidak mengakrabkan diri dengannya. Terhadap Krisya dan teman-teman di kantor juga begitu, saya tidak berusaha akrab dengan mereka.

Informan berikut adalah Krisya, anak pengusaha barang-barang elektronik terbesar di Ujung Pandang. Rumahnya seperti rumah pengusaha nonpribumi Cina lainnya, serba tertutup dan bertingkat. Tingkat pertama dijadikan tempat usaha sedangkan tingkat kedua dan ketiga dijadikan tempat tinggal. Sama dengan informan sebelumnya, Krisya sangat ramah orangnya. Dia dan keluarganya cepat akrab terhadap penulis. berikut ini adalah kisah awal perkenalan informan dengan Anie :

Kenal pertama dengan Anie ketika saya bekerja di BII. Saat itu Anie mengikuti Training lebih dulu dari saya. Perkenalan dengan Anie biasa saja, namanya juga sesama karyawan BII, kalau ketemu saling menyapa sambil tersenyum. Kata Anie, saya pernah menjadi kakak kelasnya di SMA tetapi saya tidak ingat lagi. Karena jabatan kami berbeda, saya jarang bertemu dengannya. Kalaupun bertemu saat makan siang, saya tak banyak bicara dengannya karena dia lebih suka bercerita dengan teman karyawan yang lain. Mungkin karena saya pendiam sehingga kurang asyik diajak bercerita. Sayapun lebih suka diam bila apa yang diperbincangkan saya anggap tidak perlu bagi saya.

Pasangan informan Roby dan Nami merupakan kasus keenam. Mereka adalah karyawan Bank Danamon. Informan satu ini cukup sulit dihubungi karena profesinya sebagai Marketing. Tetapi di sela-sela kesibukan kantor, dia menyediakan waktunya selama tiga jam untuk diwawancarai sesuai jam kantor, di kantornya. Penulis menemui informan di kantor sesuai jadwal wawancara. Penulis menemui informan di kantor sesuai jadwal wawancara. Sebelumnya, penulis tidak pernah mengenal atau menghubungi informan. Meminta kesediaan informan dan jadwal pertemuan untuk wawancara dilakukan oleh sahabat penulis yang menjadi sahabat dari pasangan informan dalam kasus ini. Walaupun kelihatan pendiam, informan tidak menutup diri dalam memberikan informasi. Berikut ini, informan yang mewakili karyawan nonpribumi Cina mengisahkan awal perkenalannya dengan Nami :

Ketemu Nami untuk pertama kali, saat saya menjadi karyawan Danamon. Mulanya hubungan saya dan Nami didasari hubungan formal, saya selalu minta penilaian jaminan kredit nasabah pada Nami. Selain bertugas meneliti prosedur jaminan kredit nasabah, Nami juga bertugas menyetujuinya. Dari hubungan kerja itu, saya sering berbincang-bincang dengan dia untuk mengetahui bagaimana proses kerja Nami dalam menggolkan jaminan kredit nasabah. Dari perbincangan tersebut, kadang kami membahas hal lain yang patut untuk dibahas sehubungan dengan masalah pekerjaan dan kantor. Bahkan masalah karyawan Bank Danamon sekantor juga sering kami bincangkan. Hubungan kami pada saat itu, murni hubungan kerja.

karyawan Bank Danamon sekantor juga sering kami bincangkan. Hubungan kami pada saat itu, murni hubungan kerja.

Informan selanjutnya, lebih mudah ditemui padahal penulis tahu kesibukannya menumpuk. Penulis diterima sendiri oleh informan di kediaman orangtuanya. sebelum wawancara dimulai, informan banyak bertanya tentang asal-usul dan tujuan penelitian ini. Bukan hanya informan yang ramah, tetapi saudara dan orangtuanya yang dikenalkan pada penulis juga bersikap sangat ramah. Inilah kisah informan mengenai perkenalan awalnya dengan Roby :

Saya lebih dulu menjadi karyawan Danamon saat Roby memperkenalkan diri pada saya sebagai karyawan yang baru saja menjalani masa training di Cisarua, Bogor. Saat itu, saya baru saja tiba di kantor. Sebagai karyawan baru, Roby diharuskan mengikuti peraturan kami bahwa karyawan baru harus mentraktir karyawan senior. Setelah pulang kantor, kami semua ditraktir oleh Roby makan malam di restoran kecil yang letaknya tidak jauh dari kantor. Pikiran saya saat itu, dia tak sepele karyawan nonpribumi Cina lainnya yang bekerja di kantor kami. Buktinya, dia mengajak kami semua untuk ditraktir tanpa ragu-ragu. Dalam kesehariannya di kantor, Roby sering membuat kami tertawa. Dia suka mengeluarkan istilah-istilah baru untuk pimpinan kami yang sedang marah. Banyak karyawan lain suka padanya, karena dia sering membuat suasana kerja di kantor lebih semangat dan bergairah. Bahkan istilah-istilah lucu yang dikeluarkan Roby menjadi populer diantara teman-teman karyawan lain. Roby kelihatannya lebih sabar dalam menghadapi masalah-masalah dalam bidang kerjanya. Dia juga perhatian dan ramah pada setiap karyawan di kantor kami. Malah dia suka menawarkan dirinya untuk menolong saya kalau saya punya masalah dalam pekerjaan saya. Padahal bidang kami berbeda. Karena sifatnya itu, kami akhirnya akrab.

Pasangan informan untuk kasus terakhir adalah Lucia dan Lina. Informan Lucia menyatakan kesediaannya untuk wawancara lebih dahulu dibandingkan Lina ketika dihubungi oleh penulis. Penulis mengenal mereka di kantor Bank Danamon atas bantuan informan Nami.

Wawancara dengan informan Lucia dilakukan di rumahnya yang digunakan oleh keluarga selain sebagai tempat tinggal, juga sebagai tempat usaha onderdil mobil. Lucia dan keluarga menyambut penulis dengan baik dan ramah. Hanya Lucia sedikit pemalu dalam menjawab pertanyaan yang diajukan penulis, sepertinya dia takut salah dalam menanggapi. Lucia juga banyak tersenyum dan tertawa dalam menjawab pertanyaan dari penulis, hal ini menunjukkan sifat periang yang dimilikinya. Berikut ini, kisah pertemuan informan untuk pertama kalinya dengan Lina seperti yang dituturkan pada penulis :

Saya mengenal Lina sudah lama, sejak saya sekolah di SMP. Kala itu, saya berteman akrab dengan adiknya. Saya rajin ke rumahnya untuk menemui adiknya, Rosmawati. Tetapi dengan Lina, saya tidak terlalu akrab. Mungkin karena Lina agak pendiam dan tidak pernah mengajak saya mengobrol kalau saya sedang mencari Rosmawati di rumahnya. Menyapa saya saja hanya dilakukan Lina sekali-kali, bila saya menunggu adiknya dan kebetulan dia berada di ruangan yang sama dengan saya. Saya tidak pernah mempersoalkannya, karena saya berteman dengan adiknya. Saya mulai mengenalnya lebih baik, ketika Lina menawari saya bekerja di Bank Danamon. Lina mengutarakan hal itu, ketika menemani adiknya berkunjung ke rumah saya. Danamon tempatnya bekerja membutuhkan beberapa karyawan baru untuk ditempatkan sebagai Teller. Karena tertarik ajakannya, saya mengajukan lamaran kerja di kantor Lina.

Informan berikutnya, dihubungi penulis masih dalam keadaan sakit sehingga informan diliburkan dari kantor untuk istirahat. Dalam keadaan sakit, informan tetap menyatakan kesediaannya untuk wawancara dengan penulis ketika dihubungi. Mulanya penulis ragu, tetapi informan tetap pada pendiriannya. Sebaiknya wawancara dilakukan saat informan istirahat karena dia merasa tidak begitu sakit lagi dan punya banyak waktu untuk wawancara. Bila dia telah kembali ke kantor, dia tidak punya waktu yang lebih leluasa untuk melakukan wawancara. Karena alasan itu, dia bersedia dan mau diwawancarai walaupun masih dalam keadaan sakit.

Saat penulis ke rumah informan, diterima dengan baik dan ramah oleh kakaknya. Walau informan masih kelihatan lemah karena sakit maag parah yang dideritanya, dia tetap tanggap dalam menjawab pertanyaan penulis. Berikut ini penuturan informan mengenai perkenalannya dengan Lucia :

Saya mengenal Lucia sudah lama, karena dia teman adik saya saat di SMP. Tapi saya tidak terlalu akrab dengannya, hanya sekedar menyapa atau tersenyum saja bila saya kebetulan bertemu dengannya. Ketika saya tahu di tempat saya dibutuhkan karyawan baru, iseng-iseng saya tawarkan pada Lucia kesempatan itu ketika menemani adik saya ke rumahnya. Rupanya dia tertarik dan berminat untuk bekerja, apalagi di lingkungan bank.

4.1.2 Tahapan Pertukaran Afektif

Tahap ini bersifat penjajakan (*exploratory affective exchange*) yang menampilkan perluasan kegiatan komunikasi yang sifatnya tidak umum. Aspek-aspek kepribadian yang sebelumnya dijaga dan ditutupi mulai ditampilkan dengan cara yang lebih rinci dan perasaan hati-hati mulai tidak begitu diperlihatkan. Hubungan pada tahap ini, umumnya bersifat ramah-tamah, santai dan bergerak ke suasana yang lebih akrab. Pada tahap ini, persepsi masing-masing informan terhadap pasangannya baik itu positif maupun negatif menambah keakraban mereka.

Merry sebagai informan kasus pertama mengungkapkan pengalamannya sebagai berikut :

Ketika diterima sebagai karyawan BCA bagian CSO (*Customer Services Officer*), saya jarang bertemu apalagi berbicara dengan mbak Yana. Selain bagian kami berbeda, kami sama-sama disibukkan pekerjaan masing-masing. Walaupun bertemu, kami hanya tersenyum dan saling menyapa sekedarnya. Mulai akrab ketika mbak Yana pindah ke bagian CSO dan mejanya berdampingan dengan saya. Dia banyak bertanya soal pekerjaan pada saya dan sering menawarkan bantuan bila melihat saya sibuk, sementara kerjaan mbak Yana sendiri sudah selesai. Mungkin karena pengalaman bekerja di bank, mbak Yana jarang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kami suka mendiskusikan pekerjaan atau pengalaman kerja hari itu, bila kerjaan sudah sedikit santai. Mbak Yana banyak bercerita hal-hal yang lucu yang bisa membuat saya tertawa. Bahkan dia sering menggoda saya dengan menjodohkan saya dengan beberapa nasabah BCA yang kami layani. Kami sering janji makan siang bersama agar bisa tukar-tukaran makanan. Selain itu dia suka menawarkan saya pulang bersama kalau mobil jemputan saya belum juga datang. Dalam perayaan kegiatan informal di kantor, saya

sering datang bersama mbak Yana. Kalau bukan saya yang menjemput, biasanya dia dan suaminya yang menjemput. Saya sering mengundang mbak Yana ke pesta keluarga saya, karena orangnya supel dan tahu membawa diri, dia cepat akrab dengan keluarga saya. Sudah tradisi kami menjadi panitia yang sama dalam kegiatan informal kantor, seperti perayaan HUT BCA, olahraga pagi, perayaan hari nasional, Gebyar BCA, Bankers Night dan lain-lain. Alasannya, lebih mudah bekerjasama.

Alasan Merry memilih Yana sebagai pasangan hubungan informal, karena di bagian CSO sedikit sekali karyawati yang mampu bersikap ramah, baik, perhatian dan tulus seperti sikap Yana padanya. Selain itu, Yana tidak pernah membedakan sikapnya terhadap karyawan pribumi maupun nonpribumi Cina dan tinggi rendahnya jabatan seseorang. Merry menganggap Yana sangat menyenangkan karena gayanya yang santai dan periang walaupun Yana sudah berkeluarga.

Informan selanjutnya adalah Yana, mengutarakan proses keakrabannya dengan Merry, sebagai berikut :

Ketika Merry menjadi karyawati BCA, kalau bertemu dengan saya, dia lebih dulu tersenyum atau mengucapkan salam. Tetapi semua itu tidak membuat kami langsung akrab karena perbedaan jabatan dan kesibukan saya sebagai sekretaris. Kami tidak memiliki waktu luang untuk saling mengenal lebih akrab, tetapi saya yakin berteman dengannya sangat menyenangkan. Saya mulai akrab dengannya ketika pindah ke bagian CSO. Dia banyak membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan karena dia lebih senior untuk jabatan CSO. Saya juga tidak keberatan membantu menyelesaikan pekerjaannya, kalau pekerjaan saya lebih dahulu selesai. Kami suka janji makan siang bersama biar dapat tukar-tukaran makanan. Selain itu, kami suka mendiskusikan pekerjaan dan pengalaman kami saat menunggu waktu pulang kerja. Tak jarang kami pulang bersama bila mobil jemputan Merry terlambat datang.

Beberapa kegiatan informal kantor, kami sering muncul bersama karena merasa cocok untuk jalan bersama. Satu hal yang membuat saya tidak pernah melupakan Merry, saat saya melahirkan anak yang kedua di rumah sakit. Dia paling rajin menjenguk dan membawakan makanan kesukaan saya. Katanya, dia kerepotan menggantikan tugas saya selama saya cuti melahirkan, apalagi nasabah BCA semakin bertambah jumlahnya. Karena perhatiannya itu, saya sering mengundangnya ke rumah bila saya mengadakan acara. Walaupun itu tidak ada sangkutpautnya dengan teman-teman kantor yang lain. Biasanya dia lebih dulu menawarkan diri untuk membantu.

Menurut Yana, Merry anaknya menyenangkan dan tahu menempatkan situasi. Bila bekerja, Merry kelihatan serius sedangkan di lain kesempatan dia lebih santai, suka bercerita dan melucu. Sikap Merry yang sopan dan tahu menghargai karyawan seperti Yana, merupakan alasan utama mengapa Yana memilih Merry sebagai sahabat dalam hubungan informal. Hal lain yang disukai Yana dari Merry, Merry tidak pernah membantah atau marah bila ditegur kesalahannya, biasanya dia langsung meminta maaf.

Berikut adalah informan Nani, merupakan kasus kedua dari pasangan hubungan informal karyawan BCA. Penuturannya mengenai proses hubungan yang akrab dengan Lotha adalah sebagai berikut :

Pada awal pertemuan saya dan Kak Lotha sudah langsung akrab, mungkin karena cocok dengan sifat dan kepribadiannya. Selain itu dia adalah atasan saya dan sebagai bawahan, saya harus bekerjasama dengannya. Tapi hubungan kami berkurang akrabnya ketika Kak Lotha dipindahkan ke bagian CSO. Karena kesibukan kerja masing-masing, kami tak punya waktu untuk diskusi atau makan siang bersama. Bila bertemu dengannya di meja makan atau pada kegiatan informal kantor, kami sempatkan untuk mengobrol, menanyakan kabar dan keadaan masing-masing. Kak Lotha tidak banyak berubah, dia tetap baik

dan ramah kepada saya, tetapi untuk berbincang akrab seperti dulu, kami tidak punya waktu. Ketika saya dipindahkan ke bagian CSO, Kak Lotha kembali menjadi atasan saya. Saya sangat gembira, karena bisa membayangkan bekerjasama dengannya sangat menyenangkan. Saat itu, Kak Lotha mengucapkan selamat karena jabatan yang saya pegang saat ini, lebih baik dibandingkan jabatan sebelumnya. Sebagai karyawan baru di CSO, seperti biasa Kak Lotha banyak membantu saya. Kami sering mendiskusikan pekerjaan, makan siang bersama, terkadang saya membantu dia menyelesaikan pekerjaannya bila dia mengizinkan. Walaupun harus pulang malam, saya tidak mengeluh karena dia selalu menghargai bantuan dan hasil pekerjaan saya. Merasa dekat dengannya saya berusaha kenal dengan keluarga Kak Lotha. Begitu pula dengan Kak Lotha, dia sering menanyakan keadaan keluarga saya. Untuk kegiatan informal kantor, saya sering membantu Kak Lotha dalam urusan kepanitiaan. Biasanya kami mewakili bagian CSO. Kegiatan-kegiatan di luar kantor, misalnya ulah teman kantor sering kami hadiri bersama sepulang dari kantor. Tetapi tidak semua kegiatan informal kantor diikuti oleh Kak Lotha karena kesibukannya sebagai ibu rumahtangga. Dia sering meminta saya mengikuti kegiatan informal kantor yang tidak diikutinya.

Usia Lotha yang lebih dewasa dan sifat bijaksana yang dimiliki, membuat Lotha sangat perhatian pada setiap karyawan bawahannya, termasuk sikapnya terhadap Nani. Semua karyawan di kantor, khususnya karyawan bagian CSO sangat menyukai Lotha bahkan Nani merasa bangga sebagai pasangan Lotha dalam hubungan informal di kantor.

Tidak berbeda dengan informan Nani, informan Lotha banyak memuji Nani dalam pembentukan hubungan informal mereka. Berikut ini penuturan Lotha mengenai alasan memilih Nani sebagai sahabat :

Keakraban saya dan Nani berkurang saat saya dipindahkan ke bagian CSO. Kami tidak lagi memiliki kesempatan untuk mengobrol atau makan siang bersama karena lingkungan kerja

yang baru tidak memberi kesempatan untuk itu. Tetapi hal itu tidak berlangsung lama karena Nani akhirnya dipindahkan ke bagian CSO. Seperti awalnya ketika menjadi karyawati baru, saya banyak membantu dia dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dia tidak sungkan lagi bertanya pada saya. Saya melihat potensi yang baik pada dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan dan bersikap baik terhadap sesama karyawan BCA. Selain urusan pekerjaan, kami sering menghabiskan waktu dengan mengobrol pada saat makan siang dan saat pekerjaan sudah selesai, tinggal menunggu jam kantor usai. Dia juga sering membawa makan siang lebih banyak karena ingin berbagi dengan saya. Saya sering terharu melihat perhatian dan kebaikannya. Kalau BCA mengadakan kegiatan informal, dia sering menawarkan dirinya menemani saya menjadi panitia. Katanya, dia suka bekerjasama dengan saya dibandingkan harus bergabung dengan karyawan BCA yang lain. Kami sering datang bersama saat ada kegiatan informal di kantor atau di luar kantor.

Hal yang disenangi Lotha dari diri Nani adalah sikap Nani yang hormat. Walaupun Nani berusia lebih muda, Nani tahu menempatkan diri dan bersikap sopan. Awalnya saja Nani kelihatan pendiam, setelah Lotha mengenalnya lebih akrab ternyata Nani periang dan ramah. Karena sifatnya itu, Lotha merasa tidak sampai hati memarahi Nani bila melakukan kesalahan. Menurut Lotha, Nani cepat tanggap bila melakukan kesalahan. Sebelum ditegur, Nani sudah meminta maaf lebih dahulu dan berjanji untuk memperbaiki kesalahannya. Lotha kurang mengetahui alasan Nani memilihnya sebagai sahabat, padahal masih banyak karyawan lain di bagian CSO yang seumur dengan Nani dan lebih baik dari dirinya. Tetapi Lotha senang dapat menjadi sahabat Nani, karena Nani berbeda dengan karyawati BCA lainnya.

Kasus ketiga adalah pasangan karyawan BII yang diwakili oleh informan Tasmin dan Arie. Pada kesempatan ini, informan Tasmin mengisahkan proses hubungannya dengan Arie sebagai berikut :

Saya mulai akrab dengan Arie saat Perbanas (Persatuan Bank Nasional) mengadakan pertandingan sepakbola antar bank di Ujung Pandang. Karena saya dan Arie kebetulan hobi bermain sepak-bola, kami ikut sebagai pemain yang mewakili kesebelasan BII. Sejak itu kami akrab karena sering latihan sepak-bola bersama, setiap hari Sabtu pagi. Ketika BII membentuk tim sepakbola, selain saya dan Arie sebagai pemain, saya juga terpilih sebagai ketua pengurus atau Manajer tim. Biasanya kami bekerjasama menyiapkan perlengkapan pemain tim sepakbola BII untuk suatu pertandingan. Selain kegiatan sepakbola, saya rajin menghabiskan waktu bersama Arie setelah jam kantor usai. Terkadang ngobrol di kantor atau menghabiskan waktu di luar dengan makan malam bersama atau nonton. Dalam menyelesaikan pekerjaan, Arie lebih banyak diam tetapi setelah mengenalinya, ternyata dia suka melucu. Saat ibu saya meninggal, dia datang melayat ke rumah bersama karyawan BII lainnya. Dia banyak menghibur dan menemani saya pada saat itu, karena saya merasa sangat kehilangan orang yang selama ini begitu dekat dengan saya. Bila saya mengajak dia mengikuti kegiatan informal, walaupun sibuk dia berusaha memenuhi ajakan saya. Selama ini dia tidak pernah menolak bila saya meminta pertolongan. Saya juga percaya dengan kejujurannya, baik soal tanggungjawab pekerjaan maupun dalam mengelola dana untuk suatu kegiatan. Dalam kegiatan informal di kantor, kami seringkali bersama. Saya menjadi ketua pelaksana dan dia sebagai wakil atau pelaksana saja. Walaupun jabatan kami berbeda, dalam kesehariannya di kantor saya berusaha membuat dia lebih dihargai dengan jabatan yang saat ini dipegangnya. Saya selalu memberi kepercayaan penuh bila memintanya menyelesaikan suatu pekerjaan dan menghargai setiap pendapat dan hasil pekerjaannya.

Menurut Tasmin, kelebihan Arie sebagai pasangan dalam hubungan informal adalah Arie selalu bersikap baik padanya. Arie tidak

pernah tersinggung bila mendapat saran atau teguran dari Tasmin, lebih suka diam dan langsung meminta maaf bila melakukan kesalahan. Padahal dengan karyawan BII yang lain, Arie suka membantah bahkan marah bila ditegur kesalahannya.

Hasil wawancara dengan informan Arie mengenai hubungannya dengan Tasmin pada tahap pertukaran afektif adalah sebagai berikut :

Saya mulai akrab dengan Tasmin ketika dia mengajak saya masuk tim sepakbola BII. Dia tahu dari karyawan lain yang sejabatan dengan saya, kalau saya paling hobi bermain sepakbola. Kami sering latihan sepakbola bersama-sama setiap Sabtu pagi. Setelah latihan, dia paling sering mentraktir anggota tim BII minum dan makan. Karena selain sebagai pemain, dia juga sebagai Ketua tim sepakbola BII. Bila latihan sepakbola selesai, saya dan dia tidak langsung pulang. Biasanya kami berbincang-bincang dahulu di kantor, karena pembicaraan kami berdua selalu menarik, lama kelamaan kami merasa cocok dan menjadi akrab. Di kantor, saya tetap menghormati dia sebagai karyawan yang memegang jabatan lebih tinggi. Saya tidak pernah tersinggung bila disuruh mengerjakan pekerjaan apapun oleh dia. Malah semua perintahnya saya prioritaskan dibandingkan atasan yang lain, karena dia tidak pernah merendahkan saya. Dia tidak segan-segan memuji hasil pekerjaan saya di depan karyawan yang lain kalau pekerjaan saya memang baik. Menegur saya juga dilakukannya dengan baik, sehingga saya bisa menerimanya. Karena jabatan kami berbeda, kami jarang punya waktu untuk berbincang-bincang dengan akrab. Biasanya kalau bertemu, saling menyapa atau bicara sekedarnya. Makan siang jarang kami lakukan bersama, karena Tasmin lebih banyak makan siang di luar bersama nasabah BII sambil membicarakan transaksi. Dia suka mengenalkan saya pada karyawan yang jabatannya lebih tinggi, pimpinan dan nasabah besar BII tanpa saya minta. Terkadang hal itu membuat saya malu, bagaimanapun saya harus tahu diri dengan posisi kerja saya di BII. Tasmin selalu membesarkan hati saya, dia sering mengajari saya untuk lebih menghargai diri sendiri.

Menurut Arie, selama mengenal Tasmin, sikap Tasmin tidak pernah berubah, tetap baik dan ramah walaupun jabatannya sangat jauh berbeda dengan jabatan Arie. Selain itu, Tasmin dalam berteman tidak pernah menilai dan membedakan seseorang berdasarkan jabatan dan status sosialnya. Terhadap Satpam BII yang mayoritas pribumi sekalipun, Tasmin tetap baik dan ramah bahkan tidak menolak berkumpul dan makan bersama mereka. Alasan itu yang membuat Arie cepat akrab dengan Tasmin.

Kasus keempat adalah informan Nunie dan Mary. Sesuai hasil wawancara penulis dengan informan yang menceritakan proses keakrabannya dengan Mary :

Saya memilih akrab dengan Mary, selain urusan pekerjaan yang mengharuskan kami sering bersama-sama. Dia suka mengandalkan saya bila ingin ikut kegiatan informal kantor, karena mamanya tidak pernah mengizinkan keluar rumah tanpa alasan yang pasti. Saya sudah biasa bertemu dan kenal dengan mamanya Mary, sehingga tak pernah ada penolakan dari beliau bila saya memintakan Mary izin untuk suatu kegiatan. Baik itu kegiatan kantor maupun yang tak ada sangkut-pautnya dengan urusan kantor. Selain itu hobi saya dan Mary sama, olahraga lari pagi. Kami sering janjian untuk urusan itu. Jika jam kantor berakhir, saya dan Mary suka jalan-jalan lebih dahulu sebelum pulang ke rumah. Biasanya kami habiskan waktu dengan melihat-lihat barang di pusat perbelanjaan, makan makan malam di rumah makan langganan kami atau nonton film baru di bioskop. Malam Minggu sering kami habiskan bersama, sekedar ngobrol di rumah saya atau rumah Mary atau menghabiskan waktu di luar rumah. Biasanya orangtua saya dan Mary tidak pernah melarang kami pergi berdua karena masing-masing sudah saling kenal.

Nunie memilih Mary sebagai pasangan dalam hubungan informal karena Mary dari segi usia tidak jauh berbeda dengan Nunie. Disamping itu, Mary sangat baik pada Nunie, Mary tidak pernah kelihatan marah walaupun Nunie sering mengganggu dan membuatnya kesal. Sikap Mary yang membuat Nunie heran adalah dalam keadaan bagaimanapun, Mary selalu memperlihatkan senyumannya. Mary sangat sabar dan tidak pernah tersinggung bila menghadapi Nunie yang suka ceplas-ceplos bila berbicara. Menurut Nunie, semua sikapnya yang menjengkelkan selalu dihadapi Mary dengan tersenyum.

Tanggapan informan Mary terhadap Nunie dikisahkan sebagai berikut :

Tiga bulan setelah saya mengenal Nunie untuk pertama kalinya, akhirnya Nunie diterima sebagai karyawan bagian Teller di BII. Saya banyak membantu saat dia kesulitan menghadapi pekerjaan yang belum dikuasainya. Untung saja, Nunie cepat tanggap dan mengerti bila diajari oleh saya. Dia sabar menghadapi masalah dalam melayani nasabah, mungkin karena sifatnya yang periang dan santai. Sifat ramahnya membuat banyak nasabah senang dilayani olehnya. Kalau ada masalah dalam pekerjaan, dia kelihatan paling tenang seperti tidak terjadi apa-apa. Karena jabatan yang sama dan adanya kecocokan diantara kami, akhirnya kami menjadi akrab. Ada saja yang kami bahas atau ceritakan saat pekerjaan kantor kami sedikit santai. Kegiatan informal di kantor seperti Utah BII, kegiatan amal BII, aktivitas olahraga dan hari perayaan nasional Indonesia, seringkali kami ikuti bersama-sama. Menjadi panitia-pun, kami sering bersama. Tak heran, di mana ada saya bisa dipastikan di situ ada Nunie, begitupula sebaliknya.

Menurut Mary, Nunie periang dan ceplas-ceplos bila berbicara sehingga Mary cepat akrab dengannya. Mary seringkali tertawa bila

mendengar pembicaraan Nunie yang sering menceritakan hal-hal lucu. Sikap Nunie tersebut, banyak menghibur Mary bila Mary menghadapi pekerjaan yang menumpuk di kantor.

Selanjutnya adalah kasus kelima. Informan Anie mengungkapkan proses keakrabannya dengan Krisya sebagai berikut :

Karena lingkungan kerja dan jabatan kami sama, saya dan Krisya menjadi akrab baik soal kerjasama di kantor maupun di luar jam kantor. Bahkan kami berdua mendirikan bisnis parcel yang sangat menguntungkan. Ide pertamanya datang dari Krisya yang memang punya bakat bisnis. Saya akhirnya tertarik ketika dijanjikan keuntungan yang tidak sedikit dari Krisya. Karena sering bersama-sama dalam menyelesaikan pekerjaan, saya jadi tahu kalau Krisya menyenangkan diajak berdiskusi masalah apa saja, selain itu dia suka menolong saya dalam segala hal. Soal pekerjaan maupun hal-hal yang pribadi, seperti keuangan dan masalah keluarga. Dibandingkan Krisya, saya lebih rajin mengikuti kegiatan informal kantor. Terkadang saya harus memaksanya untuk ikut kegiatan tersebut. Dia menyatakan kesediaannya ikut kegiatan informal kantor kalau sudah dipaksa untuk ikut oleh saya.

Menurut Anie diawal perkenalan, Krisya kelihatan serius dan pendiam tetapi setelah Anie mengenalnya beberapa lama, ternyata Krisya sangat baik dan penuh perhatian bahkan senang bercanda pada orang yang sudah dikenalnya dengan baik. Karena alasan itu, Anie tidak keberatan menjadi sahabat Krisya. Walaupun masih dipengaruhi peristiwa saat Anie di SMP, tetapi rutinitas hubungan kerja yang menuntut mereka terus berhubungan dan bekerjasama, membuat Anie berharap agar hubungan informal dengan Krisya bisa menjadi akrab.

Berikut ini merupakan proses penjajakan hubungan yang di-
kisahkan informan Krisya terhadap hubungannya dengan informan
sebelumnya :

Saya dan Anie mulai akrab ketika saya dan dia menjadi pasangan di CSO (Customer Services Officer). Karena lingkungan dan jabatan pekerjaan kami sama, maka peluang untuk bekerjasama makin besar. Kami suka bertukar pikiran soal pekerjaan, menghabiskan waktu bersama di luar jam kantor, bahkan ikut kegiatan-kegiatan informal yang diadakan BII. Biasanya kami berdua mewakili bagian CSO sebagai panitia atau peserta. Walaupun dalam kegiatan tersebut bagian kami berbeda, saya seksi dana dan Anie seksi acara. Pada pelaksanaannya kami tetap saling membantu. Anie tidak pernah menolak kalau saya meminta bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan saya yang menumpuk.

Krisya menyukai sikap Anie yang periang, ramah dan terbuka pada siapapun. Anie tidak pernah marah walaupun Krisya sering merepotkannya dengan membuat kesalahan pada pekerjaan mereka berdua di kantor. Biasanya Anie hanya menegur Krisya agar di kesempatan lain, Krisya lebih berhati-hati mengerjakan pekerjaannya dan Anie ikut membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut. Menurut Krisya, sifat Anie yang tidak banyak bicara untuk hal-hal yang tidak penting dan tidak pernah mencampuri urusan orang lain, membuat Krisya cepat akrab dengan Anie.

Informan Roby adalah karyawan Bank Danamon, dia menceritakan proses hubungannya dengan Narni sehingga menjadi akrab sebagai berikut :

Saya dan Nami sering bertemu di ruang makan saat istirahat makan siang. Kesempatan itu saya gunakan untuk lebih mengenal pribadinya. Karena selama ini, hubungan kami hanya sebatas pekerjaan saja. Padahal penting untuk mengetahuinya lebih mendalam. Siapa tahu ada masukan dalam penentuan keputusan yang diberikan Nami untuk persetujuan kredit yang saya ajukan. Dia sering memberi semangat bagi saya untuk bekerja lebih baik. Selanjutnya hubungan kami makin akrab ketika saya dan dia ditugaskan di Bank Danamon Cabang Bantaeng selama setahun. Kalau ada masalah dengan pekerjaan, biasanya kami berdua lebih dahulu mendiskusikannya sebelum memberitahu pada karyawan lain. Karena tempat tinggal kami sama, setiap berangkat dan pulang kantor kami selalu bersama. Kegiatan informal kantor sering kami hadiri bersama, bahkan menjadi panitia yang sama dalam suatu kegiatan. Dia tidak pernah keberatan atau menolak kalau saya minta pertolongan, baik itu pekerjaan atau masalah pribadi. Dia sangat menghormati saya sebagai sahabatnya. Tidak jarang saya berbeda pendapat dengannya, tetapi semua itu tidak membuat kami bermusuhan. Dia lebih banyak mengalah, kalau sudah begitu saya jadi minta maaf padanya. Rencana pulang ke Ujung Pandang sering kami lakukan bersama karena kami berdua merasa kesepian bila salah satu dari kami tidak ada. Ketika kami harus kembali ke kantor lama di Ujung Pandang, keakraban kami tetap terjalin sampai saat ini.

Menurut Roby, Nami baik dan perhatian pada setiap karyawan sehingga memudahkan Roby untuk akrab dengan Nami. Selain itu, Nami selalu siap dan sabar mendengarkan keluhan Roby baik soal pekerjaan maupun masalah yang sifatnya pribadi. Karena usia Nami setahun lebih tua dari Roby, Nami kelihatan lebih dewasa dan bijaksana dalam memberikan nasihat atau saran.

Pendapat informan Nami mengenai proses keakrabannya dengan Roby dikisahkan pada penulis, sebagai berikut :

Roby sering menemui saya untuk urusan pekerjaan. Karena orangnya enak diajak bicara, tak jarang kami terlibat diskusi

panjang mengenai pekerjaan. Dia sering memberi masukan yang berarti bagi proses kebijakan saya dalam menentukan pemberian kredit bagi nasabah. Saya percaya pada kemampuan Roby dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kadang dia menawarkan diri untuk membantu pekerjaan saya tanpa saya minta. Saya suka menawarinya makan siang bersama dan dia tidak pernah menolaknya. Roby lebih banyak diam kalau sedang marah dan tidak pernah mengungkapkan apa yang menyebabkannya marah pada siapapun. Ketika saya diberi kepercayaan oleh pimpinan menjadi ketua panitia penyelenggara Hari Satpam yang diselenggarakan Bank Danamon, Roby bersedia membantu saya, malah dia lebih sibuk dibandingkan saya sebagai ketua panitia. Untuk kegiatan perayaan hari nasional Indonesia antar bank, pimpinan selalu menugaskan saya dan Roby mewakili Bank Danamon, mungkin karena kami kelihatan akrab. Keakraban kami bertambah saat ditugaskan berdua di Bank Danamon Cabang Bantaeng. Saya dan Roby tinggal di asrama milik Bank Danamon sehingga pergi dan pulang kantor kami selalu bersama. Mencari makanan dan belanjapun kami lakukan bersama-sama. Kalau ada masalah pekerjaan saya lebih suka membahasnya dengan Roby. Saat saya sakit, Roby yang menolong dan menunggui saya sebelum orangtua saya datang. Saya bersyukur dapat bersahabat dengannya.

Sebelum mengenal Roby, Nami berpikir kalau orang nonpribumi Cina suka bersikap licik pada orang pribumi. Alasan Nami berpikiran seperti itu karena profesi nonpribumi Cina, mayoritas sebagai pedagang selalu mencari keuntungan dan terkadang tidak mengikuti aturan-aturan yang ada. Tetapi setelah mengenal Roby lebih jauh, Nami tidak berpikiran seperti itu. Keakraban Nami dan Roby, karena Roby suka melucu, ramah dan perhatian pada setiap karyawan di kantor. Bila Roby memiliki masalah, dia tidak pernah sungkan bercerita pada Nami. Seperti biasa, Nami menjadi pendengar yang

baik, memberikan saran dan nasihat untuk membantu Roby menyelesaikan masalahnya.

Berikut adalah kasus terakhir dari pasangan informan Lucia dan Lina. Informan mengungkapkan proses hubungannya dengan Lina sebagai berikut :

Saya mulai akrab dengan Lina saat diterima bekerja di Bank Danamon dengan jabatan yang sama, bagian Teller. Lina banyak menolong saya dalam hal pekerjaan ketika saya menjadi karyawan baru. Karena dia selalu membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan, saya tidak keberatan membantunya. Dia rajin memberikan nasihat dan sarannya. Saya tidak pernah tersinggung bila dia menegur saya karena suatu hal, baik masalah pekerjaan atau pribadi, karena saya tahu maksud dia baik. Mungkin karena dia lebih tua usianya dari saya, kelihatannya dia selalu berusaha melindungi dan menjaga saya. Saya menganggapnya seperti kakak sendiri. Saat saya dan dia mengikuti training antar bank, dia banyak membantu, menghibur dan membesarkan hati saya. Selama bersama saya, dia tidak pernah mengeluh mengenai sifat dan sikap saya ini. Bahkan dia lebih sabar menghadapi saya dengan banyak mengalah. Perbuatan Lina yang selalu baik pada saya dan tak pernah mengeluh mengenai sifat saya yang sedikit egois membuat saya sayang dan akrab dengannya.

Menurut Lucia, walaupun Lina orangnya pendiam bukan berarti Lina sombong. Pada dasarnya sifat Lina memang begitu, jarang bicara dan tersenyum. Lucia mengetahui sifat Lina ini dari adik Lina. Tetapi dalam banyak hal, Lina sangat baik, sabar, perhatian, sering menolong Lucia menyelesaikan pekerjaan kantor dan membantu mengatasi masalah pribadi. Alasan lain yang membuat Lucia merasa cocok bersahabat dengan Lina karena Lina tahu menghadapi sikap Lucia

yang manja, sedikit cengeng dan tidak mandiri. Lina dapat memaklumi semua itu karena dalam keluarganya, Lucia adalah satu-satunya anak perempuan yang sangat dimanja oleh orangtuanya.

Berbeda dengan pendapat informan berikut mengenai hubungannya dengan Lucia :

Setelah mengajukan lamaran di Bank Danamon, Lucia akhirnya diterima di bagian yang sama dengan saya. Lucia banyak bertanya pada saya ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaannya. Saya dengan senang hati membantu dia dan bekerjasama menyelesaikan pekerjaan. Tak jarang saya minta bantuannya untuk menyelesaikan pekerjaan saya dan dia tidak pernah keberatan. Bahkan dia suka menawarkan diri membantu saya bila pekerjaannya lebih dahulu selesai. Kami bertambah akrab ketika mengikuti training antar bank mewakili bagian Teller Bank Danamon. Saat itu saya dan Lucia sekamar. Dalam keseharian, banyak hal yang kami lakukan bersama-sama selama menjalani training. Bahkan pulang menjenguk orangtua, kami lakukan bersama-sama. Rasanya seperti bersaudara, apa yang menjadi milik saya juga menjadi milik Lucia begitu pula sebaliknya. Kembali dari training, kami ditempatkan di kantor dan bagian yang sama seperti semula. Sehingga jadwal bertemu dan bekerjasama masih kami lakukan, hanya saja kami lebih akrab. Sifat Lucia yang periang terkadang membantu saya menjadi sedikit santai dalam menghadapi pekerjaan yang menumpuk. Dia rajin mengajak saya ikut dalam kegiatan informal kantor yang sering diadakan seminggu sekali. Misalnya olahraga pagi, tamasya, kegiatan amal, kerja bakti dan lain-lain. Sebenarnya saya lebih suka tinggal di rumah karena saya cepat merasa letih dan sering sakit-sakitan. Tetapi karena tidak ingin mengecewakan Lucia, saya jarang menolak ajakannya. Pergi bersama dia sangat menyenangkan karena anaknya senang bicara, melucu dan periang. Saya yang pendiam, suka terhibur karenanya.

Lina berpendapat Lucia sering memberikan perhatian dengan mengingatkan Lina makan siang dan shalat tepat waktu. Tak jarang Lucia marah bila Lina tidak menghiraukan tegurannya itu. Menghadapi

sifat Lucia yang sedikit egois, Lina lebih suka bersabar dan berdiam diri. Biasanya Lucia sadar sendiri kalau sifatnya itu membuat Lina diam dan tanpa diminta Lucia langsung meminta maaf. Lina memaklumi sifat dan perilaku Lucia karena sudah menganggap Lucia sebagai adik sendiri

4.1.3 Tahapan Pertukaran Interaktif

Pada tahapan interaktif, hubungan lebih bebas dan dilakukan sewaktu-waktu. Hal yang paling penting dalam tahap ini, bahwa rintangan-rintangan mulai disingkirkan dan satu sama lain (dyad members) saling belajar dan saling mengenal.

Berikut ini, penjelasan masing-masing informan mulai dari kasus pertama sampai kasus ketujuh mengenai hubungan informal yang mereka jalin selama ini, ketika memasuki tahap interaktif.

Dimulai dari informan kasus pertama, pasangan Merry dan Yana mengungkapkan hubungan mereka dalam tahapan interaktif :

Karena saya dan mbak Yana akrab dalam pekerjaan dan kegiatan informal, saya tidak sungkan lagi meminta bantuannya. Dalam pekerjaan saling membantu itu sudah biasa tetapi membantu dalam hal-hal yang lebih pribadi sifatnya juga sering saya lakukan. Kalau ada masalah dengan keluarga saya, mbak Yana adalah tempat saya mengadu. Begitupula bila sedang ribut dengan teman pria, saya pasti meminta bantuan mbak Yana. Biasanya mbak Yana banyak memberikan nasihat atau saran yang bermanfaat bagi penyelesaian masalah saya. Saya tidak pernah tersinggung ataupun marah kalau mbak Yana banyak menyalahkan saya karena saya tahu dia bermaksud baik.

Terkadang memang saya suka berlebihan dalam bersikap, misalnya cerewet dan sinis pada orang yang tidak saya sukai. Bila ditegur olehnya, biasanya saya langsung sadar kalau sikap saya tidak pada tempatnya. Mbak Yana juga sering meminjamkan uang bila saya ingin membeli sesuatu barang tetapi belum punya uang. Hal lain yang membuat saya terharu, setiap mbak Yana liburan atau dinas ke manapun, pulanginya pasti membawa sesuatu untuk saya atau keluarga. Selain mbak Yana, saya juga akrab dengan suami dan anak-anaknya. Setiap ada acara di rumah saya, bila mbak Yana hadir, pasti saya bekal sesuatu untuk anak-anak dan suaminya di rumah.

Menurut Merry, Yana sering membela Merry bila atasan mereka di bagian CSO menegur kesalahan yang dilakukan Merry. Karena pengaruh hubungan Yana yang baik dengan pimpinan BCA, Merry jarang kena marah oleh atasan di bagian CSO. Apalagi atasan di bagian CSO mengetahui hubungan Merry dan Yana sangat akrab.

Pendapat informan Yana terhadap hubungannya dengan Merry adalah sebagai berikut :

Karena saya dan Merry akrab, kami tidak sungkan lagi dalam hal tolong-menolong. Masalah pekerjaan maupun masalah pribadi. Mengenai pekerjaan, saya selalu mengandaikan bantuan Merry bila saya tidak masuk kantor. Pekerjaan saya yang belum sempat terselesaikan, selalu dikerjakan Merry. Dia tidak pernah mengeluh dalam hal ini. Kalau ada kesalahan dalam pekerjaan kami, biasanya kami berdua saling membantu sehingga tak pernah kesalahan tersebut menjadi beban bagi satu orang saja. Masalah pribadi tidak semua saya ceritakan pada Merry karena saya tidak mau membebaninya dengan hal-hal sulit yang belum pernah dialaminya. Selain itu, saya sudah terbiasa menyelesaikan masalah pribadi sendiri. Soal Merry meminjam uang kepada saya adalah hal yang biasa karena saya yakin dia akan mengembalikan tepat pada waktu yang ditentukan. Mengenai beberapa sifatnya yang kurang baik, saya tidak pernah terganggu karena dia tidak pernah berbuat seperti itu kepada saya. Sebagai teman, saya hanya mengingatkan dia. Merry tidak pernah keberatan bila ditegur oleh saya, biasanya

dia hanya tersenyum sambil meminta maaf. Dibandingkan dengan karyawan nonpribumi Cina yang lain, Merry tidak pernah perhitungan soal apapun pada saya. Dia sering mentraktir makan bahkan anak-anak saya sering dibelikan sesuatu olehnya. Dengan alasan itu, saya tak pernah perhitungan soal apapun dengan Merry.

Terhadap Merry, Yana membatasi diri untuk menceritakan hal-hal pribadi yang masih berkaitan dengan urusan kantor, misalnya ketidakpuasan Yana terhadap sikap atasan di bagian CSO yang sering memperlakukan karyawan bawahan sesukanya. Hal lain yang membuat Yana menyukai Merry sebagai sahabat dalam hubungan informal adalah sikap Merry yang cukup tahu diri selama berhubungan dengan Yana.

Informan untuk kasus kedua adalah Nani dan Lotha. Mereka mengisahkan hubungan mereka dalam tahapan interaktif sebagai berikut :

Saya selalu meminta pendapat dan saran dari kak Lotha bila menghadapi masalah dalam pekerjaan, termasuk masalah pribadi. Saya memilih kak Lotha, selain kami akrab, dia lebih dewasa, bijaksana dan berpengalaman dalam menghadapi serta menyelesaikan berbagai masalah. Dia banyak membantu saya untuk urusan tersebut. Sifatnya yang penyabar, membuat saya bertambah kagum terhadapnya. Dia tidak pernah marah bila saya melakukan kesalahan dalam pekerjaan, malah dia memberi semangat pada saya untuk lebih tekun melakukan pekerjaan. Kak Lotha paling tahu kalau saya ada masalah dengan teman pria saya, katanya saya kelihatan tidak bersemangat dan pekerjaan saya tidak ada yang beres. Kalau sudah begitu, biasanya dia mengajak saya membicarakan apa yang menjadi masalahnya. Sebenarnya saya malu setiap ada masalah, pasti saya merepotkan kak Lotha. Tetapi lama-kelamaan, saya sudah terbiasa membicarakan masalah saya dengan kak Lotha. Ber-teman dengan kak Lotha tidak sia-sia karena membuat saya

lebih sabar dan dewasa dalam menghadapi masalah. Kalau saya berhalangan masuk kantor, dia selalu menghubungi saya secara langsung dan menanyakan keadaan saya. Ketika saya sakit, dia yang memimpin karyawan BCA untuk menjenguk saya. Karena kebaikannya, saya sering merasa tidak enak pada kak Lotha. Untuk membalasnya, saya selalu hormat dan baik padanya. Bahkan saya mengorbankan kepentingan saya untuk pulang cepat bila pekerjaan sudah selesai demi membantu kak Lotha menyusun laporan CSO yang dikerjakannya sendiri.

Walaupun akrab di kantor dan di luar kantor, Nani jarang menemui Lotha di rumahnya dengan alasan tidak ingin mengganggu Lotha dan keluarganya. Nani banyak mengetahui dari Lotha, bila berada di rumah Lotha hanya ingin menghabiskan waktu dengan suami dan anak-anaknya. Karena sebagian waktu Lotha dihabiskan untuk urusan kantor. Bila Nani memiliki masalah yang ingin didiskusikan dengan Lotha, Nani selalu menunggu sampai mereka bertemu lagi di kantor.

Pendapat informan Lotha terhadap hubungannya dengan Nani sebagai berikut :

Selama ini saya merasa cocok dengan sifat dan sikap yang dimiliki Nani. Jadi bukan masalah bila saya mau membantunya dalam hal apapun. Sebagai atasan Nani di kantor saya lebih banyak memberikan semangat agar dia bekerja lebih baik, bahkan tidak segan menegur bila dia melakukan kesalahan. Sedangkan sebagai sahabat, saya banyak memberinya saran atau nasehat agar lebih dewasa dan sabar dalam menghadapi masalah-masalah pribadi. Mungkin usianya yang masih muda, menyebabkan dia suka terbawa emosi bila menghadapi kesulitan. Syukur saja dia mau mendengarkan nasihat dan saran saya. Walaupun akrab dan sering bersama, saya tidak pernah mengeluh pada dia soal pekerjaan dan masalah pribadi saya. Bagaimanapun juga sebagai atasannya, saya berusaha menyelesaikan sendiri pekerjaan saya dengan baik tetapi saya tidak

pemah keberatan bila dia ingin membantu saya. Sepanjang itu tidak mengganggu jadwal kerjanya. Walaupun jarang ke rumah saya, Nani sering memperhatikan anak-anak saya. Dia sering membelikan sesuatu untuk mereka pada saat Nani pulang dari liburan. Kalau ada acara di suatu tempat, kami suka janji bertemu langsung di tempat acara diselenggarakan. Walaupun sering menawari menjemput saya, saya merasa tidak enak merepotkannya karena rumah saya dan dia berjauhan. Kalau mengantar saya pulang, sering dilakukannya karena jarak rumah saya dan kantor sangat dekat.

Walaupun Lotha akrab dengan Nani, tidak membuat Lotha membicarakan masalah pribadinya dengan Nani. Selain menjaga wibawa sebagai atasan, menurut Lotha, Nani masih terlalu muda untuk memikirkan persoalan-persoalan rumit yang dihadapi Lotha. Misalnya masalah rumahtangga, suami dan anak-anak. Lotha orangnya tertutup, sehingga teman-teman karyawan yang lain tidak pernah tahu bila Lotha menghadapi masalah. Kesibukan Lotha di kantor membantu melupakan persoalan pribadinya untuk sementara waktu.

Kasus ketiga adalah pasangan Tasmin dan Arie. Mereka adalah karyawan BII. Informan Tasmin mengutarakan proses hubungan informalnya dengan Arie, ketika memasuki tahapan interaktif sebagai berikut :

Arie dan saya saling membantu, baik urusan pekerjaan maupun urusan pribadi. Untuk urusan pekerjaan, saya banyak meminta bantuan Arie mengerjakan bagian-bagian yang sifatnya umum. Misalnya menangani kerusakan mesin elektronik kantor, menata taman kantor dan lain-lain. Saya lebih percaya kemampuannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dibandingkan teman-teman karyawan lain di bagian yang sama dengan Arie, Bagian Umum. Saya sering mempromosikan kemampuannya di hadapan karyawan yang lain. Walaupun jabatan kami berbeda, saya

tidak punya kesulitan untuk akrab dengan Arie. Sepertinya dia tahu diri untuk tidak berbuat hal-hal yang berlebihan pada saya bila jam kantor masih berjalan walaupun kami sudah akrab. Seperti karyawan lainnya, dia hormat dan patuh pada perintah saya. Dia juga tahu menempatkan diri, kapan hubungan kami sebagai sahabat berlaku dan kapan dia harus bersikap formil pada saya. Sebagai sahabatnya, saya juga sering menasehati dia karena sifatnya yang sedikit emosional. Karena sifatnya itu, dia banyak masalah dengan karyawan lain. Tetapi sekarang dia sudah banyak berubah, sudah lebih sabar.

Menurut Tasmin, dia paling sering mengungkapkan masalah pribadi seperti masalah keluarga kepada Arie, karena Arie sabar mendengarkan semua keluhan Tasmin dan bersedia memberikan saran bila diinginkan. Arie tidak pernah mencampuri urusan pribadi Tasmin tanpa seizin Tasmin. Biasanya Arie menunggu sampai Tasmin bercerita sendiri padanya. Bantuan Arie selama ini, membuat Tasmin tidak pernah ragu bila ingin membantu Arie, bahkan masalah keuangan sekalipun. Bila Arie kesulitan uang, Tasmin dengan senang hati meminjamkan. Mengenai pengembalian pinjaman itu, Tasmin sangat mempercayai Arie karena Arie selalu menepati janjinya. Selain akrab dengan Arie, Tasmin juga akrab dengan ibu dan saudara-saudara Arie yang lain.

Informan Arie mengungkapkan pendapatnya mengenai Tasmin sebagai berikut :

Walaupun saya dan Tasmin akrab, saya suka tahu diri apalagi itu menyangkut pekerjaan kantor. Bagaimanapun akrabnya kami, dalam hubungan formil saya tidak pernah memanfaatkan kebajikannya. Bila saya diberi tanggungjawab mengerjakan sesuatu, saya akan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya. Saya

tidak ingin mengecewakan kepercayaan yang diberikan pada saya. Karena pengaruhnya, saya sering dipercaya oleh karyawan lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Saya tak pernah keberatan, malah bangga karena keberadaan saya di BII ikut diperhitungkan. Karena Tasmin, saya banyak mengenal karyawan BII yang jabatannya lebih tinggi dari saya. Kebaikan Tasmin pada saya tidak hanya sebatas pekerjaan. Dia juga banyak menolong keuangan saya tanpa memperhitungkan keuntungan. Mungkin karena dia perhatian dan tak pernah bertingkah macam-macam, saya percaya saja bila dia menasehati saya. Untuk kegiatan informal, kami sering hadir bersama. Walaupun ada kesempatan untuk pergi dengan karyawan yang memiliki jabatan sama dengan dia, Tasmin tetap mengajak saya. Biasanya saya cukup tahu diri dengan membiarkannya pergi tanpa saya. Mulanya dia menolak karena merasa tak enak pada saya, tetapi setelah saya paksa akhirnya dia menurut juga.

Menurut Arie, dia tidak ingin mengecewakan Tasmin atau mengambil keuntungan dari hubungan informal mereka. Walaupun Arie sering merasa tersinggung bila dinasihati Tasmin mengenai hal-hal yang paling pribadi dari dirinya. Tapi lama-kelamaan Arie merasa terbiasa dan bersedia menerima nasihat Tasmin setelah merenungkannya. Perbedaan status sosial tidak pernah membuat Tasmin menghina atau merendahkan Arie. Malah Tasmin akrab dengan ibu dan saudara-saudara Arie. Selain itu, Tasmin sering mengingatkan Arie untuk tidak berbuat yang macam-macam.

Pasangan informan berikut masih karyawan BII, yaitu Nunie dan Mary. Informan Nunie mengisahkan pengalamannya ketika memasuki tahapan interaktif sebagai berikut :

Saya dan Mary sering bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Karena dia lebih dewasa dan penyabar, dia banyak

menolong saya untuk lebih sabar dan tenang dalam menghadapi pekerjaan. Dia juga sering menghibur saya bila saya menghadapi masalah dalam pekerjaan. Saya tidak pernah lupa bantuan dia saat saya menghadapi kesulitan dengan seorang nasabah BII. Sejak kejadian itu, saya dan dia sangat berhati-hati menghadapi nasabah. Tidak bosan-bosannya kami saling mengingatkan agar masalah yang pernah saya alami, tidak terulang lagi. Saya juga senang membantu Mary dalam urusan pribadi. Masalahnya tidak jauh dari campur tangan mamanya Mary dalam memilih jodoh untuknya. Mamanya tidak setuju pilihan Mary, karena calonnya itu pribumi asli. Sebagai anak perempuan satu-satunya, Mary diharapkan bisa meneruskan keinginan papanya untuk menikah dengan sesama nonpribumi Cina. Biasanya saya banyak membantu Mary, mengatur pertemuan Mary dengan pria itu atau memberinya saran-saran agar lebih sabar dalam menghadapi mamanya. Saya tak pernah melihat Mary larut dalam kesedihan apalagi mengeluh kalau dia ada masalah. Sepertinya semua dihadapinya tanpa beban. Karena emosinya yang stabil, saya banyak belajar lebih sabar darinya. Kalau saya sedih, bertemu dia rasanya sedih saya hilang. Mungkin sikapnya yang suka tersenyum membuat saya selalu terhibur.

Nunie tidak pernah melupakan dukungan Mary saat menghadapi masalah dengan seorang nasabah BII. Nasabah tersebut menuduh Nunie mengambil sebagian uang yang dititipkan pada Nunie. Karena kaget dan merasa tidak bersalah, Nunie hanya bisa menangis. Saat itu, Mary yang membesarkan hati saya dan membujuk untuk kembali bekerja seperti biasa pada keesokan harinya.

Berikut adalah pendapat Mary mengenai Nunie atas hubungan mereka yang memasuki tahapan interaktif :

Saya dan Nunie jarang menyimpan rahasia, baik soal pekerjaan maupun soal pribadi masing-masing. Bila Nunie ada masalah dalam pekerjaannya, saya selalu membantu menyelesaikannya, begitupula sebaliknya. Jika ada sikap saya yang kurang baik, dia pasti menegur dengan cara yang baik. Saya bisa menerima

nya tanpa merasa tersinggung. Saya sadar kalau Nunie bermaksud baik pada saya, biasanya saya langsung meminta maaf padanya. Dalam pekerjaan, kami tidak pernah menemui masalah yang menyangkut kerjasama. Sebenarnya saya agak tertutup dalam beberapa hal, tetapi karena Nunie baik dan dapat dipercaya, saya tidak sungkan lagi meminta bantuan darinya. Dia banyak memberi masukan positif pada saya, khususnya masalah pribadi.

Mary selalu mengandalkan bantuan Nunie agar dapat menyelesaikan masalah pribadinya. Sifat Nunie yang ceplas-ceplos, bukan masalah bagi Mary bahkan hal tersebut mengajarkan kepada Mary untuk berkata sejujurnya mengenai sesuatu hal.

Selanjutnya adalah pasangan informan Anie dan Krisya. Informan Anie lebih dahulu mengungkapkan hubungannya dengan Krisya ketika memasuki tahapan interaktif :

Saya dapat bertenggangrasa dengan Krisya masalah pekerjaan kantor, karena dia baik dan akrab terhadap saya. Kalau dia tidak punya waktu menyelesaikan pekerjaan karena urusan lain, saya selalu siap menggantikan tugasnya walau tanpa diminta. Dalam menyelesaikan pekerjaan kami selalu kompak dan bekerjasama. Krisya sangat membantu saya dalam menyelesaikan masalah pribadi saya. Biasanya saya sangat mandiri dalam hal ini, tetapi sejak dekat dengan Krisya tidak jarang kami bertukar pikiran soal itu. Bila saran dan nasihat Krisya sesuai untuk saya, saya pasti melaksanakannya. Krisya tidak terlalu menuntut saya harus menuruti saran-sarannya, biasanya dia memberikan saya kesempatan untuk memikirkan kembali masalah saya. Apapun yang menjadi pilihan saya, dia tidak akan berubah sikap terhadap saya. Dia percaya pada saya dan tahu menjaga perasaan saya. Kalau di kantor terdengar khabar buruk mengenai diri saya, dia tidak langsung percaya. Biasanya dia menunggu waktu yang tepat untuk menanyakan khabar itu pada saya. Karena dia baik dan menerima saya apa adanya, saya tidak pernah membohonginya.

Selama bekerja dengan Krisya, Anie selalu berpikir bagaimana dirinya dan Krisya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Alasan lain yang membuat Anie akrab dengan Krisya adalah sikap Krisya yang tidak suka mencampuri urusan pribadi orang lain. Krisya sering membela Anie bila Anie menjadi bahan pembicaraan karyawan-karyawati BII yang lain. Krisya menasihati Anie bila pembicaraan tersebut dibenarkan oleh Anie dan Krisya memilih untuk diam bila ditanya kebenarannya oleh karyawan lain. Walaupun sifat Krisya sedikit egois dan emosional dalam mempertahankan pendapat, tetapi terhadap Anie, Krisya sedikit mengalah. Perbedaan pendapat diantara Krisya dan Anie, seringkali membuat Anie lebih banyak mengalah. Mungkin karena tidak tega terhadap Anie, Krisya sering meminta maaf dan bersedia mendengarkan pendapat Anie.

Pendapat informan Krisya mengenai hubungannya dengan Anie adalah sebagai berikut :

Hubungan saya dengan Anie sangat akrab, baik dalam pekerjaan maupun hal-hal yang pribadi. Dalam pekerjaan adalah hal yang biasa, saling membantu dan bekerjasama. Karena kami sama-sama di bagian CSO, kami berdua selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Tidak ada rasa sungkan, bila saya atau Anie saling meminta bantuan, malah kami senang dapat saling membantu. Anie tidak pernah keberatan bila saya menegur kesalahannya, mengenai pekerjaan karena dia tahu maksud saya baik. Menghadapi masalah pribadi, dia lebih terbuka dari saya. Biasanya tanpa sungkan, dia menceritakan masalahnya dan meminta pendapat saya. Sebagai teman, saya tidak pernah memaksakan dia menuruti saran dan nasihat saya. Saya sendiri, lebih suka menyelesaikan masalah pribadi tanpa bantuannya. Baik-

nya, dia tidak pernah memaksa saya menceritakan masalah pribadi saya kecuali keinginan saya sendiri untuk menceritakannya. Kami berdua saling pengertian dalam memahami sifat dan sikap masing-masing.

Menurut Krisya, dia tidak pernah peduli atau terpengaruh pada apa yang dikatakan karyawan lain mengenai diri Anie karena selama ini Anie bersikap baik pada Krisya. Kalaupun Anie berbuat macam-macam, Krisya hanya bisa menasihatinya. Banyak hal yang ingin Krisya ungkapkan mengenai diri Anie, hanya Krisya tidak ingin dikatakan terlalu mencampuri urusan Anie. Karena selama menjalin hubungan informal, Anie tidak pernah mencampuri urusan pribadi Krisya. Faktor terpenting dalam hubungan mereka, Krisya tidak pernah merasa dirugikan oleh Anie karena Anie tahu menjaga sikap dan perasaan Krisya.

Informan berikut adalah pasangan karyawan Bank Danamon, yaitu Roby dan Nami. Lebih dahulu, informan Roby mengungkapkan hubungan dirinya dengan Nami ketika memasuki tahapan interaktif :

Walaupun jabatan saya dan Nami berbeda, tetapi pada dasarnya saya dituntut untuk bekerjasama dengannya, apalagi dalam urusan perkreditan. Kami sering tukar pendapat mengenai pekerjaan kami masing-masing. Saya tidak pernah tersinggung bila pengajuan kredit nasabah saya ditolak olehnya. Karena Nami selalu memberikan alasan yang tepat untuk itu. Dia selalu terbuka dalam menerima saran-saran saya mengenai apapun yang menyangkut dirinya. Saya cukup tahu diri dengan melakukannya secara hati-hati, agar tidak membuatnya tersinggung. Hal lain yang bisa dibanggakan dari Nami adalah perhatiannya terhadap saya dalam hal apapun, masalah pekerjaan atau pribadi. Biasanya dia rajin menanyakan perkembangan saya dalam menangani suatu masalah

pekerjaan. Jabatan yang tinggi, tidak membuat Nami sombong. Dia lebih suka berbaur dengan karyawan yang lain dalam kegiatan informal kantor daripada dengan karyawan yang memiliki jabatan sama dengannya.

Menurut Roby, dia selalu terbuka pada Nami untuk urusan pribadi karena Nami rajin memberi masukan atau saran yang bermanfaat. Disamping itu, Roby sangat percaya kalau Nami tidak akan menceritakan masalah pribadi Roby pada orang lain. Sebagai teman, Roby sangat perhatian dan tidak perhitungan dalam hal apapun dengan Nami, begitupula sikap Nami terhadap Roby. Untuk urusan pribadi, Nami sedikit tertutup. Menurut Nami, hal itu telah menjadi kebiasaan dan Roby merasa tidak memiliki hak untuk memaksa. Roby hanya dapat berharap, suatu saat nanti Nami bisa lebih terbuka padanya.

Pendapat informan Nami terhadap Roby dalam tahapan interaktif adalah sebagai berikut :

Saya suka bekerjasama dengan Roby karena dia banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk kelancaran kerjasama saya dengannya. Dia tidak pernah marah bila kami tidak sependapat dalam pemberian kredit nasabah. Apalagi bila dia punya alasan yang kuat mengenai hal itu. Walaupun kami akrab, dia tidak pernah memanfaatkan keakraban kami untuk tujuan pekerjaannya. Saya tahu dia cukup tahu diri dalam hal ini. Merupakan hal yang biasa bagi saya bila Roby banyak menceritakan masalah pribadinya dengan saya, khususnya masalah pribadi dengan teman wanitanya. Saya hanya bisa membantu dengan saran dan nasihat. Sifat dan sikap Roby sendiri, selama ini tidak pernah mendatangkan masalah bagi saya karena semuanya kelihatan baik-baik saja. Saya juga berusaha mengimbangi kebaikan Roby ini dengan bersikap lebih baik padanya.

Menurut Nami, hubungan informal dengan Roby yang semakin akrab tidak membuat Nami terbuka dalam hal-hal pribadi. Karena Nami sudah terbiasa menyelesaikan sendiri masalah pribadi yang dihadapinya tanpa bantuan pihak lain, termasuk Roby.

Kasus terakhir adalah pasangan informan Lucia dan Lina. Berikut ini pendapat informan Lucia mengenai hubungannya dengan Lina pada tahapan interaktif :

Kebaikan Lina dalam hal pekerjaan tidak saya ragukan lagi. Karena selama menjadi karyawan Bank Danamon, dia satu-satunya karyawan yang mau membantu saya tanpa pamrih. Dia tidak pernah keberatan atau menolak bila saya meminta bantuannya untuk menyelesaikan pekerjaan saya. Bahkan sering terpikir kalau saya tidak mungkin menjadi karyawan Bank Danamon tanpa bantuannya. Untuk itulah saya merasa hutang budi padanya. Dia sendiri tak pernah menyinggung hal ini. Malah dia gembira melihat kemajuan saya dalam hal pekerjaan selama saya menjadi karyawan Bank Danamon. Karena selalu membantu saya dalam pekerjaan, sudah kewajiban saya untuk ikut membantunya. Kami tak pernah punya masalah mengenai kerjasama dalam pekerjaan karena kami tahu kewajiban kami masing-masing. Untuk urusan pribadi, saya lebih terbuka padanya. Setiap ada masalah pribadi, saya selalu minta saran dan pendapat Lina. Karena selama ini, dia banyak membantu saya dalam mencari penyelesaian untuk masalah saya. Dia tak pernah marah pada saya, tapi saya pasti tahu kalau ada sesuatu yang mengganggu perasaannya karena dia lebih banyak berdiam diri. Selalu saya yang lebih dulu menanyakan penyebabnya. Kalau penyebabnya adalah saya, saya langsung minta maaf dan menyelesaikan persoalan itu. Bila penyebabnya karyawan lain, saya suka mengingatkan karyawan tersebut.

Lucia menganggap Lina sebagai sahabat yang bisa dipercaya dan bijaksana dalam menentukan sikap. Lina tidak pernah menceritakan masalah pribadinya kepada Lucia. Karena Lina memiliki sifat yang

pendiam sehingga lebih suka memendam masalahnya sendiri. Perbedaan karakter antara Lucia dan Lina, tidak menghalangi keakraban diantara mereka. Lucia dapat memahami Lina sebagaimana adanya, begitupula sebaliknya.

Informan Lina memiliki pendapat tidak jauh berbeda dengan Lucia mengenai hubungan mereka pada tahap interaktif sebagai berikut:

Saya tak pernah punya masalah dengan Lucia dalam hal pekerjaan. Tuntutan jabatan kami yang sama, mengharuskan kami untuk bekerjasama. Saya tak pernah sungkan untuk memberi dan meminta bantuan pada Lucia. Hal sama dilakukan Lucia pada saya. Mengenai sifat kami yang berbeda, sama sekali tidak ada masalah. Saya terhibur dengan sifat Lucia yang periang. Sedangkan Lucia banyak belajar pada saya untuk menjadi sabar dan dewasa. Kami saling mengisi kekurangan masing-masing dengan kelebihan yang kami miliki. Saya bisa memakdumi sifat Lucia yang sedikit egois dan tidak mandiri. Tetapi saya selalu berpikir dia akan berubah menjadi lebih baik dengan bertambahnya usianya. Lucia selalu meminta saran saya bila menghadapi masalah yang pribadi sifatnya. Mungkin karena menganggap saya lebih dewasa, maka tanpa segan dia meminta saran saya. Saya pribadi senang bisa membantunya karena selama ini dia sangat baik pada saya.

Menurut Lina, keluarganya dan keluarga Lucia sudah saling mengenal, sehingga tidak ada masalah bagi hubungan informal mereka. Lucia sering dititipkan oleh orangtuanya kepada Lina, bila mereka pergi bersama. Hal tersebut dapat dimakdumi karena Lucia anak perempuan satu-satunya dalam keluarganya. Tanggungjawab yang diberikan orangtua Lucia kepada Lina untuk menjaga Lucia,

membuat Lina sangat perhatian dan melindungi Lucia seperti adiknya sendiri. Lina banyak mengalah pada Lucia.

4.1.4 Tahapan Pertukaran Stabil

Tahap ini merupakan tahapan akhir dari suatu proses hubungan dengan ciri-ciri adanya saling keterbukaan dan saling mengenal pribadi masing-masing. Tahap ini didukung beberapa mekanisme interaktif yang digunakan oleh masing-masing informan dalam membentuk hubungan yang stabil.

Setiap pasangan informan menggunakan mekanisme interaktif yang berbeda dalam hubungan mereka. Penulis mengungkapkan mekanisme interaktif yang digunakan pasangan informal kasus pertama hingga kasus ketujuh.

Berikut ini, pendapat informan kasus pertama yaitu Merry dan Yana mengenai mekanisme interaktif yang ada dalam hubungan mereka :

Merry memilih *keterbukaan*, *dukungan* dan *keakraban* dalam membentuk suatu hubungan. Keterbukaan ; membantu saya dan mbak Yana saling memahami. Saya membutuhkan dukungan dari mbak Yana dalam menyelesaikan pekerjaan maupun masalah pribadi saya karena mbak Yana adalah sahabat saya. Keakraban diantara kami menunjukkan bahwa kami mempunyai hubungan persahabatan, baik di kantor maupun di luar kantor. Hubungan yang akrab di kantor, membantu menghilangkan perasaan stress dalam menghadapi pekerjaan. Sedangkan di luar kantor, saya tidak pernah merasa risih untuk bersikap apapun terhadap mbak Yana.

Yana memilih *keterbukaan* dan *dukungan* sebagai mekanisme interaktif dengan alasan yang mirip seperti alasan Merry sebelumnya. *Kesetaraan* dipilih oleh Yana karena dalam hubungan ini, mereka sama-sama berusaha untuk mewujudkan suatu hubungan yang akrab.

Informan kasus kedua yaitu Nani dan Lotha, memilih mekanisme interaktif yang sama untuk mewujudkan suatu hubungan yang akrab.

Mekanisme interaktif tersebut adalah :

Keterbukaan membantu mereka berdua untuk meningkatkan pemahaman mengenai sifat, keinginan dan masalah yang sedang dihadapi, khususnya masalah pekerjaan. Sebagai atasan dan bawahan, mereka saling memberikan *dukungan* untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Sedangkan sebagai sahabat, dukungan moral dari Lotha ikut membantu memberikan kekuatan bagi Nani agar lebih bijaksana dalam menghadapi persoalan pribadinya. *Keakraban* diantara mereka ikut menciptakan suasana yang lebih menyenangkan, tanpa dipengaruhi oleh perbedaan usia dan status sosial antara Nani dan Lotha.

Informan kasus ketiga, yaitu Tasmin dan Arie memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dalam memilih mekanisme interaktif sebagai berikut :

Tasmin dan Arie memilih *keterbukaan* dengan alasan untuk memudahkan mereka bekerjasama dalam pekerjaan, mengkritik bila terjadi kesalahan dan untuk mengetahui keinginan masing-masing, sehingga terhindar dari salah pengertian. *Keterlibatan* bersama dalam suatu kegiatan bagi Arie dan Tasmin penting untuk membuktikan keakraban diantara mereka. Bila Tasmin memilih *rasa positif* dalam menilai sifat dan sikap Arie. Arie lebih memilih *kesamaan* dalam sifat dan sikap sebagai suatu alasan untuk tetap mempertahankan hubungan mereka. Kalau Tasmin memilih *dukungan* sebagai mekanisme interaktif untuk meningkatkan kualitas hubungan mereka. Arie memilih *keakraban* sebagai salah satu penentu dalam suatu hubungan yang stabil.

Informan kasus keempat adalah Nunie dan Mary. Mereka berdua adalah karyawan BII yang memilih mekanisme interaktif sebagai berikut :

Nunie dan Mary sama-sama memilih *keterbukaan*, *dukungan* dan *keakraban* sebagai mekanisme interaktif yang paling sesuai untuk menunjukkan stabilitas suatu hubungan. Keterbukaan menunjukkan adanya saling percaya masing-masing pihak untuk mengungkapkan keinginan, adanya masalah dan ketidaksukaan mereka terhadap pasangan. Walaupun derajat keterbukaan Mary tidak sebesar Nunie, tetapi Mary tetap menganggap keterbukaan penting dalam hubungan kerjasama di kantor. Dukungan bagi mereka berdua dapat menambah semangat untuk lebih sukses, baik dalam penyelesaian pekerjaan maupun untuk urusan pribadi. Keakraban bagi Nunie penting dalam hubungan mereka, khususnya dalam pekerjaan karena situasi yang akrab membantu Nunie bersikap sedikit santai dalam menghadapi pekerjaan. Alasan Mary tentang keakraban lebih pada terciptanya suasana yang menyenangkan dan kebersamaan terhadap hubungannya dengan Nunie. Tambahan bagi Mary yang memilih *rasa positif* terhadap Nunie, memudahkan Mary menerima semua sifat dan perlakuan Nunie terhadapnya.

Selanjutnya adalah informan kelima, Anie dan Krisya. Mereka memilih beberapa mekanisme interaktif yang sama. Berikut ini alasan masing-masing dari mereka dalam memilih mekanisme interaktif untuk tahapan pertukaran stabil :

Anie memerlukan *keterbukaan* dalam suatu hubungan untuk memastikan sifat dan sikapnya diterima oleh orang lain. Keterbukaan yang sifatnya informal hanya dilakukan Anie terhadap orang yang telah akrab dengannya. Sedangkan Krisya memerlukan hal itu, sebatas pada masalah sikap dan sifatnya menghadapi pekerjaan. *Keakraban* bagi keduanya penting untuk menunjukkan dan mempertahankan hubungan kerja dan persahabatan mereka. Saling memberi *dukungan* bagi Anie dan Krisya adalah penting, untuk membantu melancarkan semua urusan mereka. Krisya menambahkan satu mekanisme interaktif dalam hubungan mereka, yaitu *keterlibatan*. Krisya

menginginkan dia dan Anie lebih terlibat secara langsung untuk memajukan hubungan mereka, baik hubungan formal maupun hubungan informal.

Kasus keenam adalah informan Roby dan Nami. Mereka adalah karyawan Bank Danamon. Mereka memiliki beberapa persamaan dan perbedaan dalam memilih mekanisme interaktif.

Roby dan Nami memilih *keakraban* sebagai sarana yang penting untuk menunjukkan hubungan mereka yang semakin akrab. Dalam bekerjasama, keakraban menciptakan situasi yang membuat mereka lebih santai dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. *Dukungan* merupakan syarat bagi Roby dan Nami untuk menunjukkan rasa solider. Seringkali hal tersebut dilakukan untuk memberi semangat bagi masing-masing pasangan agar sukses menyelesaikan urusan pekerjaan atau masalah pribadi. Roby memilih *rasa positif* terhadap sifat dan sikap Nami untuk dapat mempertahankan hubungannya dengan Nami. Sedangkan Nami yang kurang terbuka mengenai masalah pribadinya kepada Roby, justru mengharapkan *keterbukaan* Roby untuk mengatasi masalah pekerjaan maupun masalah pribadi Roby.

Informan kasus terakhir adalah Lucia dan Lina, memilih mekanisme interaktif sebagai berikut :

Keterbukaan sangat penting bagi Lucia, sedangkan Lina membutuhkan keterbukaan sebatas pada hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Karena Lina orangnya pendiam dan tertutup. *Keakraban* bagi Lucia dan Lina dalam berbagai kegiatan adalah penting untuk menunjukkan keberadaan hubungan yang akrab diantara mereka. Saling memberi *dukungan* bagi Lucia dan Lina sangat penting untuk membantu melancarkan semua urusan mereka, baik pekerjaan maupun masalah pribadi. Lucia memilih *rasa positif* untuk menafsirkan semua sifat dan sikap Lina agar hubungan mereka stabil. Sifat tertutup dan pendiam dari Lina, menyebabkan Lucia harus sering menafsirkan sendiri apa maksud dan keinginan Lina yang sebenarnya. Lina memilih mekanisme *keterlibatan* untuk memaksa Lucia bersedia untuk solider dalam menyelesaikan pekerjaan. *Kesamaan* bagi Lina adalah penting untuk

mengingatkan Lucia bahwa hubungan yang mereka bentuk berdasarkan kesamaan. Lina tidak menginginkan Lucia terlalu mempermasalahkan perbedaan diantara mereka.

4.2 Perilaku Pencarian Informasi Selama Pembentukan dan Pengembangan Hubungan Informal.

Strategi perolehan informasi menampilkan tipologi strategi untuk mendapatkan informasi dalam tiga kelompok, yaitu pasif, aktif dan interaktif sebagai usaha untuk mereduksi ketidakpastian dalam mengembangkan keyakinan atribusional.

Menurut Berger (1979) ketiga strategi tersebut digunakan pada tahap-tahap awal suatu interaksi, tetapi strategi interaktif lebih menonjol dibandingkan strategi lain, begitu suatu hubungan terbentuk.

Strategi perolehan informasi yang digunakan secara berbeda oleh setiap informan dari ketujuh kasus yang dikumpulkan penulis. Berikut ini, penulis mengungkapkan strategi perolehan informasi yang digunakan oleh para informan sebagai berikut :

Kasus pertama adalah informan Merry dan Yana. Merry dan Yana di awal pertemuan mereka, menggunakan strategi *interaktif*. Karena mereka langsung terlibat dalam pembicaraan yang menarik, walaupun sebelumnya tidak saling mengenal. Menghadapi masalah pekerjaan dan hal-hal yang bersifat pribadi, Merry dan Yana tetap menggunakan strategi interaktif untuk

memperoleh informasi. Menurut mereka, hubungan akrab bukan lagi penghalang untuk memperoleh informasi langsung dari pasangan yang bersangkutan.

Lebih jelasnya, penulis mengungkapkan pendapat Merry sebagai berikut :

Pertama mengenai mbak Yana, saya langsung terlibat pembicaraan menarik dengannya. Walaupun belum pernah mengenalnya, saya merasa mbak Yana ramah dan baik orangnya. Kesimpulan itu saya ambil ketika terlibat pembicaraan untuk pertama kali dengannya. Setelah akrab, saya dan mbak Yana tak pernah punya masalah untuk memperoleh informasi secara langsung menyangkut pribadi masing-masing. Mungkin sifat supel yang saya miliki dalam pergaulan, membuat saya tidak pernah mendapat kesulitan bila menggunakan strategi interaktif dalam memperoleh informasi. Selain itu, saya merasa puas dan yakin bila bersikap lebih terbuka pada mbak Yana dalam segala hal. Kalau diantara kami berdua timbul persoalan, baik masalah pekerjaan maupun masalah pribadi, saya selalu menanyakan atau bercerita langsung kepada mbak Yana agar persoalan lebih cepat selesai.

Informan Yana memiliki alasan tersendiri dalam menggunakan strategi interaktif untuk memperoleh informasi :

Awal pertemuan, saya langsung terlibat pembicaraan menarik dengan Merry. Saat itu, saya banyak bertanya pada Merry dan Merry menganggapi pertanyaan saya dengan ramah dan sopan. Saya senang dengan sifat dan sikap yang diperlihatkannya. Selanjutnya karena saya dan Merry sudah akrab, maka dalam memperolehnya informasi darinya, saya selalu menggunakan strategi interaktif. Selain itu, sifat dan sikap Merry yang baik dan ramah memudahkan saya mengetahui secara langsung semua yang menyangkut hubungan kami tanpa merasa sungkan sedikitpun. Baik masalah pekerjaan maupun masalah pribadi. Saya sebagai karyawan lebih senior dari Merry membutuhkan strategi interaktif, agar saya dapat bersikap lebih bijaksana dalam berkomunikasi dan menjalin hubungan dengan Merry.

Kasus kedua adalah informan Nani dan Lotha. Keduanya menggunakan strategi *interaktif* saat pertama kali bertemu. Ketika mereka menjalin hubungan yang akrab, strategi interaktif tetap digunakan untuk memperoleh informasi dari masing-masing pasangan. Alasan Nani lebih suka menggunakan strategi interaktif karena bisa langsung mengetahui karakter orang secara langsung. Menilai dari cara bersikap, bertutur kata, pandangan dan keramahan yang diperlihatkan ketika berkomunikasi dengan Nani. Sedangkan Lotha lebih puas dan percaya pada penilaian pribadi, ketika berkomunikasi langsung dengan orang yang dimaksud.

Informan Nani lebih dahulu mengungkapkan alasan menggunakan strategi interaktif untuk memperoleh informasi mengenai Lotha :

Sebagai karyawan bawahan, saya harus bersikap ramah, baik dan sopan pada atasan saya. Makanya pada pertemuan pertama kami, saya lebih dahulu berinisiatif untuk menegur kak Lotha. Kesan saya saat itu, dia baik dan mau menghargai karyawan bawahan seperti saya. Karena hubungan saya dan kak Lotha makin akrab, saya semakin terbuka dan tidak canggung lagi bila berbincang-bincang mengenai masalah saya. Bila ada masalah pekerjaan atau pribadi, saya lebih suka menanyakan langsung pada kak Lotha. Dari situ, saya lebih mengenal karakter kak Lotha dengan baik.

Lotha yang lebih dewasa dan bijaksana, mengemukakan alasannya sebagai berikut :

Bila ingin memperoleh informasi mengenai Nani, rasanya lebih bijaksana bila saya menghubungi dan menanyakan langsung yang ingin saya ketahui kepada Nani sendiri. Sebagai atasan, saya akrab dengan Nani dan sudah terbiasa berbicara langsung mengenai pekerjaan atau persoalan pribadi. Kalau Nani mau bercerita dan meminta saran dari saya, saya berusaha membantunya. Selain itu, menggunakan strategi interaktif membantu saya lebih mengenali sifat dan sikap Nani yang sebenarnya. Keakraban menjadi salah satu pendukung bagi saya dan

Nani untuk lebih terbuka dalam menghadapi masalah, khususnya pekerjaan.

Kasus ketiga adalah informan Tasmin dan Arie. Mereka memiliki perbedaan dalam menggunakan strategi untuk memperoleh informasi. Tasmin lebih suka menggunakan strategi *interaktif* karena lebih percaya penilaian pribadi saat berkomunikasi langsung dengan orang yang dimaksud. Sedangkan Arie menggunakan strategi *pasif* dan *interaktif*. Sebelum mengenal Tasmin, Arie banyak memperhatikan sifat dan sikap Tasmin terhadap karyawan lainnya. Hal itu dilakukan sebelum berkomunikasi dengan Tasmin. Dalam kegiatan sehari-haripun, Arie sering menggunakan kedua strategi tersebut. Menurut Arie, strategi pasif membantu memperkuat alasan Arie mengenai sifat dan sikap seseorang sebelum menggunakan strategi interaktif dalam perolehan informasi.

Informan Tasmin percaya bahwa melalui strategi interaktif dia dapat menilai kepribadian seseorang. Seperti yang diungkapkan kepada penulis sebagai berikut :

Saya kenal Arie tanpa perantara. Karena tuntutan pekerjaan dan hobi yang sama, saya seringkali terlibat komunikasi dengan Arie. Dari pembicaraan kami, saya banyak tahu tentang sifat, sikap dan keinginan Arie. Bila ada masalah, saya tidak ragu untuk menanyakan langsung pada Arie. Selain saya dan Arie sudah akrab, saya juga berpikir strategi interaktif lebih mudah dilakukan dan memberikan hasil yang cepat, tepat dan akurat. Karena informasi saya peroleh langsung dari orang yang bersangkutan, orang yang lebih paham masalah tersebut. Sifat saya yang mudah bergaul dengan siapapun membantu saya mengungkapkan apa yang ingin saya ketahui dari orang lain, termasuk Arie.

Informan Arie memilih dua strategi untuk memperoleh informasi. Strategi pasif digunakan Arie untuk memperkuat keyakinannya mengenai sifat dan sikap seseorang sebelum menggunakan strategi interaktif. Hal tersebut, diungkapkan Arie sebagai berikut :

Sebelum mengenal Tasmin secara akrab, informasi mengenai dirinya saya peroleh dengan menggunakan strategi pasif. Saya melakukan hal ini untuk mengetahui sifat dan sikap Tasmin terhadap saya dan karyawan yang lain. Karena saya pernah punya pengalaman buruk yang tidak dapat saya lupakan dengan nonpribumi Cina. Saya tidak ingin peristiwa itu terulang lagi, itu sebabnya dalam memilih teman non-pribumi Cina saya lebih hati-hati. Dari pengamatan saya, Tasmin berbeda dengan karyawan bahkan orang-orang nonpribumi Cina yang saya kenal. Dia baik, ramah, perhatian dan bersahabat. Setelah mengetahui sifat dan sikap Tasmin, saya tidak keberatan menjalin hubungan dengan dia. Walaupun saya dan dia sudah akrab, selain strategi interaktif yang saya gunakan, saya tidak lupa untuk tetap menggunakan strategi pasif. Alasannya, Tasmin adalah atasan saya, tidak semua masalah pekerjaan atau pribadi Tasmin harus saya campuri. Lain masalah bila kami memiliki jabatan yang sama. Strategi pasif membantu saya mengumpulkan data-data dari sikap Tasmin, apakah masalah yang dihadapi Tasmin memerlukan campur tangan saya atau tidak.

Kasus keempat adalah Nunie dan Mary. Keduanya menggunakan strategi *Interaktif* untuk memperoleh informasi yang mereka butuhkan. Keakraban antara Nunie dan Mary membuat mereka lebih percaya strategi interaktif adalah yang terbaik, bila ingin memperoleh informasi mengenai pasangan mereka.

Informan Nunie yang lebih terbuka dalam mengungkapkan perasaan dan pendapatnya, memiliki alasan khusus mengapa menggunakan strategi interaktif untuk memperoleh informasi :

Saya mudah bergaul dengan siapapun makanya tidak heran kalau saya cepat akrab dengan Mary. Dia orangnya ramah dan baik. Kalau dia ada masalah, biasanya saya langsung menanyakan pada Mary. Saya lebih suka berbicara langsung dengannya dibandingkan harus memperhatikan sikapnya atau menunggu Mary untuk bercerita. Mary itu agak pemalu dan tak pernah mau mengungkapkan masalah yang dihadapi, kecuali saya menanyakannya. Sifatnya yang ramah dan suka senyum, seringkali mengecoh saya. Kelihatannya dia tak ada masalah, padahal dia punya masalah. Saya selalu berinisiatif menggunakan strategi interaktif terhadap Mary kalau ingin mengetahui sesuatu mengenai dirinya. Sepertinya Mary tidak keberatan, karena keakraban kami selama ini.

Informan Mary menganggap sifat Nunie yang ceplas-ceplos kalau berbicara, membantu lancarnya strategi interaktif yang digunakannya untuk memperoleh informasi.

Pertama mengenal Nunie, saya langsung mengajaknya kenalan. Dari perkenalan itu, saya jadi tahu kalau Nunie anaknya ramah dan sangat bersahabat. Begitupun ketika kami akrab, bila ingin mengetahui sesuatu mengenai Nunie, saya lebih suka menggunakan strategi interaktif. Alasannya, saya dan Nunie sudah saling mengenal dan akrab. Tidak ada penghalang bagi saya untuk bersikap malu atau ragu-ragu mengungkapkan apa yang ingin saya ketahui dari dia. Nunie itu terbuka dan ceplas-ceplos kalau berbicara, saya tak pernah punya kesulitan bila ingin mengetahui sesuatu hal dari dirinya.

Kasus kelima adalah informan Anie dan Krisya. Kalau Anie memilih strategi *aktif* dan *interaktif* dalam memperoleh informasi. Krisya menggunakan strategi *pasif* dan *interaktif*. Alasan Anie menggunakan kedua strategi tersebut, karena Anie membutuhkan masukan lebih dahulu dari orang lain yang lebih tahu mengenai informasi yang diinginkan sebelum berkomunikasi langsung dengan orang yang dimaksud. Sedangkan Krisya, lebih percaya pada pengamatannya sendiri dibandingkan pengamatan dan

informasi dari orang lain. Strategi pasif yang digunakan Krisya menjadi kesimpulan akhir dalam melakukan strategi interaktif.

Informan Anie mengenal Krisya melalui strategi aktif dan interaktif seperti yang dijelaskan Anie pada penulis :

Sebelum akrab dengan Krisya, saya menggunakan strategi aktif untuk mengetahui segala sesuatu mengenai dirinya. Hal itu saya perlukan sebelum menjalin hubungan yang lebih akrab saat saya dan dia harus bekerjasama. Alasan lain, saya tidak ingin pengalaman buruk semasa SMP terulang lagi. Apalagi sebelum mengenal Krisya dengan akrab, dia agak pendiam dan susah diajak bicara. Saya banyak mengetahui informasi Krisya dari sesama karyawan BII yang sering menghabiskan waktu bersama saya saat makan siang. Jabatan yang sama dengan Krisya, mengharuskan kami untuk bekerjasama. Itu merupakan awal keakraban kami. Saya mempunyai keberanian untuk menanyakan langsung pada Krisya, bila ingin mengetahui suatu informasi tentang dirinya. Karena sudah banyak mengetahui sifat dan sikap Krisya, menggunakan strategi aktif maupun interaktif, saya tak pernah ragu untuk membicarakan secara langsung apa yang ingin saya ketahui dari Krisya. Krisya juga bersifat lebih terbuka kepada saya ketika hubungan kami semakin akrab.

Informan Krisya yang pendiam, memilih strategi pasif sebelum mengenal Anie. Ketika akrab dengan Anie, Krisya cenderung menggunakan strategi interaktif untuk memperoleh informasi mengenai Anie. Sekali-kali, Krisya masih menggunakan strategi pasif. Berikut pendapat Krisya mengenai hal tersebut :

Saya menggunakan strategi pasif untuk mengumpulkan informasi mengenai Anie ketika kami belum akrab. Hal itu saya lakukan karena lebih percaya pada pengamatan pribadi mengenai sifat dan sikap seseorang dibandingkan pendapat orang lain. Saya diam bukan berarti saya buta dengan lingkungan saya. Malah sifat pendiam, membantu saya untuk menilai seseorang tanpa gangguan pihak ketiga. Ketika akrab dengan Anie, saya terbiasa menggunakan strategi interaktif, sesuai dengan sifat Anie yang terbuka pada saya. Saya masih menggunakan strategi

pasif hanya untuk menguatkan penilaian dan pendapat saya ketika menggunakan strategi interaktif.

Kasus keenam adalah informan Roby dan Nami. Mereka berdua sama-sama menggunakan strategi *Interaktif* untuk memperoleh informasi. Sebelum memperkenalkan diri pada Nami, Roby menggunakan strategi *pasif*. Begitupula ketika Nami mengenal Roby untuk pertama kalinya. Ketika mereka berdua mulai akrab, strategi interaktif yang paling sering digunakan bila ingin memperoleh informasi dari masing-masing pasangan. Strategi pasif, membantu Roby dan Nami untuk menilai sifat dan sikap masing-masing terlebih dahulu sebelum melanjutkan menggunakan strategi interaktif.

Informan Roby memiliki persamaan dengan Nami dalam memilih strategi perolehan informasi. Alasan Roby adalah :

Sebagai karyawan baru di Bank Danamon, saya dituntut berhati-hati dalam memulai hubungan dengan karyawan lain. Makanya saya menggunakan strategi pasif untuk pertama kali sebelum mengenal Nami lebih jauh. Saya melakukan hal tersebut untuk mencegah tanggapan Nami yang negatif tentang saya. Biar bagaimanapun, Nami lebih tinggi jabatannya dibandingkan saya sehingga saya harus tahu menempatkan diri sebagai bawahan dan partner kerjanya. Setelah akrab, saya menggunakan strategi interaktif untuk memperoleh informasi darinya. Walaupun sedikit tertutup, Nami ramah dan bersahabat. Saya masih menggunakan strategi pasif dalam beberapa kesempatan untuk lebih meyakinkan penilaian saya, sebelum menggunakan strategi interaktif.

Kasus ketujuh adalah informan Lucia dan Lina. Keduanya memilih strategi *interaktif* dalam memperoleh informasi. Kepuasan tersendiri diperoleh Lucia dan Lina, bila mengetahui informasi secara langsung dari orang yang bersangkutan. Walaupun Lucia masih menggunakan strategi

pasif sebagai pertimbangan awal dalam memperoleh informasi, sebelum memulai strategi interaktif.

Informan Lucia memilih strategi pasif dan interaktif dalam memperoleh informasi mengenai Lina. Alasan Lucia diungkapkan pada penulis sebagai berikut :

Karena Lina orangnya pendiam dan tertutup, saya membutuhkan strategi pasif untuk meyakinkan saya mengenai sifat dan sikapnya tentang sesuatu. Dia jarang mengeluh atau menceritakan masalahnya pada saya. Tetapi dengan strategi pasif, saya jadi tahu kalau dia punya masalah. Dalam menyelesaikan pekerjaan, kami sama-sama menggunakan strategi interaktif untuk menghindari kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan. Sifat saya yang suka bergaul dan ramah pada siapapun, tidak menyulitkan saya untuk memperoleh informasi dari Lina secara langsung. Lagipula, saya sudah mempunyai penilaian sebelumnya terhadap Lina dengan menggunakan strategi pasif.

Pendapat informan Lina berbeda dengan Lucia, Lina memilih strategi interaktif sebagai satu-satunya strategi untuk memperoleh informasi.

Sebagai karyawan yang lebih senior, saya berusaha bersikap bijaksana pada Lucia. Kalau saya membutuhkan informasi dari Lucia, saya tidak lagi sungkan menanyakan langsung padanya. Karena Lucia-lah yang paling tahu mengenai sifat, sikap dan keinginan pribadinya. Rasanya tidak bijaksana bila saya bertanya mengenai Lucia pada orang lain padahal saya dan Lucia sudah saling mengenal. Selama ini, saya tidak mengalami kesulitan bila menggunakan strategi interaktif untuk memperoleh informasi mengenai Lucia. Mungkin karena kami sudah akrab dan dekat satu sama lain, sehingga tidak masalah bagi saya bertanya tentang hal apapun terhadap Lucia. Saya juga berusaha bersikap terbuka pada Lucia untuk memudahkan komunikasi diantara kami dan menambah akrab hubungan.

4.3 Bentuk - Bentuk Konflik dan Penyelesaiannya dalam Stabilitas Hubungan Informal.

Konflik dapat didefinisikan sebagai salah satu bentuk ketegangan baik interpersonal maupun intrapersonal yang intens sifatnya antara dua orang atau lebih pihak yang saling punya ketergantungan (interdependent) karena tujuan, kebutuhan, keinginan, nilai-nilai, keyakinan dan sikap yang sejalan (Ting-Toomey, 1985), dikutip dari Muh. Budyatna, 1992.

Menurut Thibaut dan Kelley (1959) bahwa dalam hubungan antarpribadi terdapat adanya saling ketergantungan, dengan demikian perilaku yang ditampilkan terhadap satu sama lainnya, cenderung akan mempengaruhi hasil hubungan secara timbal-balik. Sebagai akibatnya, kemungkinan mereka terlibat dalam serangkaian perilaku yang tidak sejalan. Jika demikian halnya, maka salah seorang atau keduanya akan terlibat dalam perilaku yang akan menambah biaya mereka dan menjadikan perolehan imbalan akan berkurang. Apabila kejadian ini terjadi secara berulang kali, maka dapat diperkirakan hubungan akan mengalami gangguan.

Sehubungan dengan masalah konflik, maka dalam pembahasan ini akan dikemukakan faktor-faktor penyebab timbulnya konflik diantara pasangan karyawan yang menjalin hubungan informal. Sebab-sebab timbulnya konflik yang terjadi pada pasangan karyawan yang menjadi informan dalam penelitian ini, sangat bervariasi. Lebih jelasnya, penulis

mengungkapkan pernyataan informan kasus pertama yaitu Merry dan Yana mengenai konflik yang timbul dalam hubungan mereka :

Konflik dengan mbak Yana terjadi karena mbak Yana orangnya usil. Dia selalu menjodoh-jodohkan saya dengan nasabah BCA yang sering saya layani. Mulanya saya tidak ada masalah dengan sifatnya itu, karena saya tahu dia hanya ingin menggoda saya. Tetapi saya sering dibuat malu oleh mbak Yana, apalagi mbak Yana tahu kalau saya sempat naksir dengan seorang nasabah BCA yang saya layani. Dia paling repot memperlihatkan perhatiannya kepada nasabah yang saya layani, agar nasabah itu tahu kalau saya naksir padanya. Karena sikapnya yang berlebihan, semua karyawan di bagian CSO dan Counter jadi memperhatikan saya. Mereka semua malah balik menggoda saya seperti yang dilakukan mbak Yana terhadap saya. Saya sangat malu sekali sampai tidak tahu mau berbuat apa, Saya tidak enak pada tanggapan nasabah yang saya layani nantinya. Marah pada mbak Yana, tidak mungkin saya lakukan karena dia lebih senior dari saya, lagipula saya tahu maksud mbak Yana hanya bercanda. Awalnya, saya suka protes pada sikap mbak Yana itu tetapi dia malah menanggapi dengan tersenyum. Karena seringnya mbak Yana usil pada saya, saya jadi malas untuk menegurnya. Biasanya saya terima saja keusilannya dengan berdiam diri menahan marah karena tidak tahu harus berbuat apa.

Informan Yana tidak pernah menyangka kalau sikapnya yang suka usil pada Merry, sangat mengganggu. Yana berpikir Merry tidak punya masalah karena Merry selalu meminta pertolongan pada Yana untuk dikenalkan pada nasabah yang Merry layani. Karena Merry tidak punya keberanian untuk melakukannya. Berikut ini penjelasan informan Yana mengenai Merry :

Saya tidak pernah mengira kalau Merry tidak suka dengan sikap saya yang selalu ingin menjodohkannya. Padahal Merry sendiri selalu meminta pertolongan pada saya untuk dikenalkan pada nasabah BCA yang ditaksirnya. Karena merasa Merry sahabat saya akhirnya saya bersedia juga. Walaupun saya suka malu sendiri bila mengingat sikap saya sebagai mak comblang. Kalau saja Merry mau jujur pada saya, mungkin saya bisa mengganti keusilan saya yang berhubungan dengan tujuan ingin menjodohkannya. Tetapi tanggapan Merry selama ini pada saya, hanya tersenyum. Sepertinya tidak ada masalah dengan dirinya

akibat perbuatan saya itu. Malah saya sering konflik dengan Merry akibat sifat keras hatinya. Dia paling susah diberi tahu tentang sesuatu yang menyangkut dirinya. Bila saya menegurnya, dia hanya mengiyakan tetapi tidak pernah berusaha untuk mengubahnya. Misalnya soal penampilan Merry. Sudah beberapa kali Merry kena teguran dari pimpinan CSO karena memakai rok terlalu pendek. Mulanya dia menanggapi teguran tersebut, tetapi tidak berusaha mengubahnya. Walaupun saya sudah memberitahunya. Untuk urusan lain, dia juga suka bersikap seperti itu. Apa yang dianggapnya benar, akan dijalannya walaupun orang lain tidak menyukainya.

Ketika masalah itu dikonfirmasi kepada Merry, dia membenarkan penjelasan Yana. Menurut Merry, dirinya sukar berubah untuk hal-hal yang dianggapnya sudah benar dan tidak merugikan orang lain, khususnya dirinya sendiri. Masih menurut Merry, dia bersedia untuk berubah dalam hal apapun, bila dia yakin perubahan merupakan hal yang terbaik untuknya. Kapan sesuatu baik dan benar menurut Merry, bergantung pada penilaian dirinya. Dia sendiri tidak dapat menentukan secara jelas bagaimana penilaian dirinya dalam menghadapi hal itu. Sepertinya Merry banyak mengikuti kebiasaan yang sudah lama berlaku pada dirinya, tanpa ada keinginan untuk mengubahnya.

Selanjutnya kasus kedua, informan Nani dan Lotha. Nani merasa tak punya konflik yang cukup berat dengan Lotha. Hanya dia seringkali mengalami kesulitan untuk mengungkapkan perasaannya kepada Lotha.

Berikut ini penjelasan informan Nani kepada penulis :

Konflik yang muncul antara saya dan kak Lotha bermula pada ketidakmampuan saya berkata sejujurnya tentang perasaan saya kepada kak Lotha. Apalagi menyangkut keluhan saya mengenai ketidakpuasan saya menerima pekerjaan tambahan begitu banyak dari kak Lotha, padahal saya sudah lelah bekerja seharian dengannya. Saya sering

merasa tidak enak bila harus menolak keinginan kak Lotha walaupun saat itu saya benar-benar harus melakukannya. Mungkin karena kebaikan kak Lotha dan posisinya sebagai atasan saya di CSO, maka saya tidak punya keberanian menolak. Bila saya berkata yang sejujurnya pada kak Lotha, saya yakin dia mau mengerti penolakan saya itu, hanya saya tidak memiliki keberanian menyatakannya. Menghadapi situasi seperti ini, saya lebih banyak diam untuk meredam perasaan kesal saya pada kak Lotha. Saya mau berbicara pada orang lain termasuk kak Lotha, jika pekerjaan saya sudah selesai dan saya diizinkan pulang olehnya.

Informan Lotha tersenyum ketika diberitahu masalah Nani selama ini.

Menurut Lotha, dia selalu menanyakan kesanggupan Nani menerima pekerjaan tambahan darinya. Sejauh ini, Nani tidak pernah menyatakan keberatan kepada Lotha. Malah sikap Nani kelihatan gembira ketika Lotha meminta pertolongan Nani untuk membantunya menyelesaikan laporan kegiatan CSO sepanjang hari itu. Berikut ini, penjelasan Lotha sebagaimana diungkapkan Lotha kepada penulis :

Saya tidak pernah menyangka kalau Nani keberatan dengan pekerjaan tambahan yang dibebankan padanya. Karena selama ini, dia tidak pernah memperlihatkan sikap menolak, baik lewat perilaku maupun perkataan. Tidak salah bila saya seiaiu memberinya pekerjaan, selain itu hasil pekerjaannya sangat baik. Kalau Nani mau jujur kepada saya, tentu dia tidak akan tersiksa dengan pekerjaan yang sebenarnya masih dapat ditolaknya. Saya bisa memahami hal itu dengan tidak membebani pekerjaan. Saya berpikir, Nani sebagai sahabat akrab saya di kantor tidak akan menyembunyikan sedikitpun rahasia perasaannya terhadap saya, apalagi hal itu menyangkut pekerjaan. Lepas dari posisi saya sebagai atasan Nani di kantor dan kebaikan saya selama ini padanya, saya akan berusaha bertindak bijaksana tanpa merugikan Nani. Karena sifat Nani yang sedikit tertutup, saya pernah mengalami konflik dengannya tetapi dapat kami selesaikan pada hari itu juga. Seharusnya yang mengerjakan pekerjaan laporan kegiatan CSO pada hari itu adalah rekan Nani yang lain, tetapi karena rekannya tidak mau repot, dia malah membebani pekerjaan yang saya perintahkan kepada Nani. Nani yang tidak tahu apa-apa, terpaksa mengerjakan pekerjaan itu dengan perasaan kesal. Hal itu saya ketahui ketika

menegur Nani karena belum pulang dan kelihatan sibuk mengerjakan sesuatu dimejanya. Padahal karyawan CSO yang lain sudah pulang semuanya. Ketika saya tanya sedang mengerjakan apa, dia diam saja. Setelah saya paksa untuk bercerita darimana pekerjaan itu diperoleh, dia akhirnya bersedia menjelaskan. Saya dan Nani akhirnya hanya bisa tertawa atas kekeliruan ini, apalagi saat saya beritahu kepada Nani kalau pekerjaan itu saya berikan pada temannya untuk diselesaikan, bukan untuknya. Herannya, setelah mengalami kejadian itu, Nani tetap bersikap diam pada saya bila menyangkut perasaan dia mengenai tugas atau pekerjaan yang saya bebankan padanya. Sehingga saya dan dia sering dihadapkan pada masalah salahpahaman yang serupa sampai saat ini.

Kasus ketiga adalah informan Tasmin dan Arie. Mereka berdua sependapat, konflik seberat apapun yang mereka alami dapat diselesaikan dengan baik. Biasanya salah satu dari mereka memilih untuk mengalah. Selain itu, keakraban diantara mereka, ikut membantu kelancaran penyelesaian konflik yang muncul.

Menurut Tasmin, konflik dengan Arie seringkali muncul karena sifat Arie yang sangat emosional dan sering menunda-nunda pekerjaan adalah tidak disukainya. Tasmin berulang kali mengingatkan Arie, tetapi Arie masih sering mengulanginya. Untunglah, Tasmin tipe orang yang tidak pernah menyerah dalam menghadapi Arie. Lebih jelasnya, penulis mengungkapkan hasil wawancara dengan Tasmin, sebagai berikut :

Arie orangnya agak emosional. Saya bahkan pernah mendengar berita kalau dia berkelahi dengan karyawan dari bagian lain. Tetapi selama berteman dengannya, saya tidak pernah melihat dia melakukan hal itu, baik pada saya maupun pada karyawan yang lain. Perbedaan pendapat diantara kami, dapat kami selesaikan dengan baik. Saya lebih banyak mengalah untuk mengimbangi sifat Arie yang emosional. Saya pernah menolak meminjamkan uang kepada Arie dari dana kas Koperasi Kantor (Kokar) BII yang saya pimpin. Alasan saya menolak meminjamkan uang, karena saya tidak ingin memberatkan dirinya pada

saat pengembalian dana pinjaman nantinya. Saya tahu kalau dana yang dipinjamkan akan digunakan untuk hal-hal yang tidak terlalu penting. Ketika saya desak untuk keperluan apa, Arie tetap tidak mau memberitahukan kepada saya. Karena sudah lama mengenal Arie yang memiliki sifat boros dalam penggunaan uang, maka permintaannya saya tolak secara halus. Rupanya penolakan saya membuat Arie marah. Dia sempat berkata kasar dan menggebrak meja di hadapan saya, sebelum meninggalkan saya. Saya memilih diam dan menerima perlakuannya. Arie sempat mendinginkan saya, tetapi itu tidak bertahan lama, pada akhirnya dia meminta maaf atas sikapnya kepada saya. Sikap Arie yang sering menimbulkan konflik, yaitu menunda-nunda pekerjaan. Biasanya saya harus berulang kali mengingatkan dia untuk mengerjakan apa yang saya perintahkan kepadanya. Terkadang sikap santainya membuat saya marah karena pekerjaan yang harus diselesaikan hari itu, tertunda beberapa hari. Kalau sudah begitu, dia hanya diam menerima kemarahan saya. Untung saja dalam keadaan saya memarahinya, dia mau mengalah dan tidak bersikap emosional.

Informan Arie tidak membantah ketika mengetahui pendapat Tasmin mengenai dirinya. Arie mengaku sering emosional bila menghadapi suatu masalah tetapi sekarang, hal itu jarang dilakukannya apalagi konflik dengan sesama karyawan kantor. Arie merasa tidak enak dan malu terhadap Tasmin. Berikut ini, Arie mengungkapkan konflik yang sering terjadi antara dia dan Tasmin :

Saya akui kalau saya orangnya emosional. Saya pernah marah pada Tasmin karena dia menolak niat saya meminjam uang pada Kokar yang dipimpinya. Saat itu, saya kesal dan marah karena dia banyak menasihati saya untuk lebih irit dan hemat dalam mengatur keuangan saya. Keinginan saya kalau dia tidak mau meminjamkan uang pada saya, jangan malah menceramahi. Saya pikir sebagai sahabatnya, dia mau mengerti keinginan saya, malah dia mau mengatur hidup saya. Karena terlanjur kecewa atas penolakannya meminjamkan saya dana, saya sempat berkata kasar dan menggebrak meja dihadapannya sebelum meninggalkan dia. Ini pertama kalinya, dia menolak keinginan saya untuk meminjam uang dari dana Kokar. Saya sempat menghindari dan mendinginkan Tasmin selama beberapa hari. Didinginkan oleh saya, Tasmin tetap bersikap baik dan ramah kepada saya. Setelah merenungkan kejadian itu, saya merasa malu dan bersalah karena

sebenarnya Tasmin berniat baik pada saya. Tasmin tidak ingin saya terbebani utang dalam pembayaran dana pinjaman nantinya yang dipotong lewat gaji. Akhirnya, saya meminta maaf pada Tasmin. Sejak kejadian itu, saya berusaha mengurangi sifat emosional saya bila berhadapan dengan Tasmin. Mengenai pekerjaan, saya bukannya lamban atau suka menunda-nunda pekerjaan seperti yang dikatakan Tasmin. Terkadang saya merasa Tasmin otoriter dalam memerintah saya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Apa yang diperintahkan pada saya harus diselesaikan dengan cepat dan rapi. Padahal saya masih mempunyai tugas atau pekerjaan rutin lain yang harus diselesaikan. Walaupun merasa kerepotan memenuhi perintahnya, saya tidak pernah menolak permintaan Tasmin untuk membantunya. Saya tidak ingin mengecewakan Tasmin, walaupun niat baik saya ini malah membuat saya kerepotan sendiri. Saya hanya bisa terdiam bila Tasmin marah atau mengomeli saya karena terlambat menyelesaikan pekerjaan yang diperintahkan.

Informan Nunie dan Mary mengaku kalau konflik jarang mengganggu hubungan mereka, karena mereka berdua lebih suka mengalah atau menganggap konflik itu sebagai suatu selingan dalam hubungan mereka. Berikut ini, pendapat Nunie mengenai konflik antara dirinya dan Mary :

Dalam pekerjaan, saya tidak pernah mempunyai konflik dengan Mary, karena Mary enak diajak kerjasama. Konflik muncul ketika saya dan Mary akan melakukan kegiatan-kegiatan informal. Mary sering melupakan janjinya, membuat saya kesal pada Mary karena sikapnya ini. Bukan sekali Mary melupakan janjinya pada saya, tetapi berkali-kali. Saya selalu mengingatkan dia, sampai saya merasa bosan karena harus melakukannya berkali-kali. Tetapi mau bagaimana lagi, Mary satu-satunya teman akrab saya di kantor yang mau mengerti mengenai diri saya. Saya harus menerima kenyataan kalau membuat janji dengan Mary bukan hal yang mudah karena saya harus sedikit memaksanya. Hal itu saya lakukan, karena Mary lebih suka berada di rumah ditambah larangan mamanya, membuat saya harus berpikir sebelum mengajaknya pergi. Terutama dalam mencari alasan untuk Mary dan mamanya.

Informan Mary memiliki konflik sendiri ketika menghadapi sifat Nunie yang suka berbicara semaunya (ceplas-ceplos). Sikap Nunie itu, selain

membantu Mary bersikap lebih santai dalam menghadapi Nunie dan pekerjaan yang menumpuk, di kesempatan lain malah membuatnya kesal. Lebih jelasnya, kita ikuti pendapat Mary sebagai berikut :

Konflik dengan Nunie hanya seputar perbedaan pendapat. Biasanya dia suka memaksa saya mengikuti kegiatan-kegiatan informal kantor setiap Sabtu pagi. Kalau saya menolak, Nunie suka memperlihatkan sikap kerasnya, tetap memaksa saya untuk pergi. Sebenarnya saya lebih suka berada di rumah, tetapi seringkali saya tidak tega menolak ajakannya. Sifat saya yang suka melupakan janji, merupakan masalah bagi Nunie. Biasanya dia marah dan sempat mengomel pada saya, karena merasa bersalah saya diam saja. Saya sendiri, kadangkala kurang suka bila harus menghadapi sifat ceplas-ceplos Nunie yang mengarah pada pembicaraan yang jorok dan tidak sopan untuk dibicarakan. Saya sudah sering menegur Nunie, tetapi hal itu sulit dirubahnya. Barangkali sudah menjadi kebiasaan buruk Nunie yang sulit dihilangkannya, saya memilih menghindar darinya bila kebiasaan buruk itu dilakukannya. Tetapi semua itu bukanlah masalah bagi kelanjutan hubungan kami, karena setelah perbedaan pendapat atau terjadinya konflik diantara kami, kami lalu berbaikan lagi. Malah kami menjadi lebih akrab dari sebelumnya.

Informan selanjutnya, Anie dan Krisya. Menurut pengakuan keduanya, konflik diantara hubungan mereka dapat diselesaikan dengan baik, bagaimana pun buruknya. Anie lebih banyak mengalah dibandingkan Krisya yang sifatnya lebih emosional. Terkadang Anie dan Krisya memilih mendingankan konflik itu tanpa penyelesaian, hanya untuk menghindari pertikaian diantara mereka berdua. Banyak hal menjadi pertimbangan keduanya untuk menghindari konflik. Pertama, bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan setiap hari; Kedua, persahabatan mereka yang akrab. Di bawah ini, Anie menjelaskan konflik apa saja yang dialaminya bersama Krisya :

Saya banyak mengalah dalam menghadapi Krisya, karena dia sedikit emosional dalam menghadapi suatu masalah. Sebelum berteman dengannya, dia pernah berkelahi dengan rekan karyawati BII. Menurut yang saya dengar, Krisya tidak terima perlakuan karyawati tersebut, sehingga Krisya menanggapi dengan emosional. Makanya saya lebih baik mengalah untuk menghindari hal-hal yang tidak saya inginkan. Untung saja selama berteman dengannya, Krisya jarang bersikap emosional. Mungkin tidak enak pada saya yang selalu mengalah demi menjaga hubungan kami selama ini. Mengenai pekerjaan, Krisya seringkali meninggalkan pekerjaannya untuk urusan yang lain. Akhirnya saya yang harus menyelesaikan pekerjaannya. Sebagai teman, saya tidak keberatan menolong membereskan pekerjaannya, tetapi karena sudah sering saya lakukan untuknya, saya merasa kesal tetapi saya tidak pernah marah padanya, saya lebih baik memilih diam sampai kesal saya hilang. Kalau saya menegur kesalahannya, dia langsung meminta maaf tetapi kejadian itu akan berulang lagi. Krisya sulit untuk ditegur bila melakukan kesalahan dalam pekerjaan, karena dia merasa lebih pintar dari saya, sehingga sia-sia saya menegurnya. Biasanya, saya membiarkan dia sendiri yang menyadari kesalahannya. Krisya seringkali menolak membantu pekerjaan bagian lain yang juga menjadi tanggungjawabnya, padahal dia mampu menyelesaikannya. Menurut Krisya, dia tidak ingin repot dengan urusan orang lain walaupun itu adalah tanggungjawabnya. Saya bersedia memahami sikap Krisya dan mau membantunya dalam segala hal, karena Krisya sudah saya anggap sebagai sahabat. Bukan masalah lagi untuk menerima Krisya apa adanya.

Menurut informan Krisya, Anie sebagai sahabat cukup sabar dalam menghadapinya, tetapi ada sikap Anie yang kurang disukai Krisya dan hal itu sering memicu konflik dalam hubungan mereka. Hal itu diungkapkan Krisya kepada penulis sebagai berikut :

Anie bersedia mengerti sifat saya yang emosional dengan banyak mengalah, sehingga kami terhindar dari konflik. Kalau marah, saya memang suka mengomel atau memilih diam bila tidak mampu menahan amarah saya. Saya sering merasa tidak enak karena sikap pengertian Anie yang begitu besar pada saya. Saat ini, saya beriatih menjadi orang yang sabar dan pengertian untuk mengimbangi sikap Anie. Walaupun Anie baik, bukan berarti dia tidak punya kekurangan. Saya banyak tahu mengenai sifat dan perilakunya setelah bekerjasama dan bersahabat dengannya. Menurut saya, cara kerja Anie agak lamban

dan kurang rapi sehingga saya sering menegurnya, tetapi dia tidak pernah menghiraukan teguran saya. Selain itu, dia selalu menceritakan pada karyawan lain bila dia mendapatkan nasabah untuk saya karena sudah menjadi kebiasaan kami berdua, membagi rata nasabah yang akan kami layani. Padahal saya tidak pernah mengungkit hal-hal seperti itu pada karyawan Bli yang lain. Kesannya, dia ingin semua karyawan tahu kalau saya banyak menerima bantuannya padahal hal yang wajar kalau kami saling membantu. Misalnya, bulan ini Anie yang memberikan nasabahnya untuk dilayani transaksinya oleh saya, pada kesempatan lain saya yang menawarinya nasabah lain. Hal itu kami lakukan untuk meningkatkan penilaian prestasi kerja kami, sehingga tidak ada yang menurun prestasi kerjanya. Sikap Anie yang lain yang kurang saya sukai adalah Anie tidak mampu menghargai dirinya sendiri. Dia banyak bercerita kepada saya mengenai pacarnya yang kebanyakan telah beristri. Saya selalu menasihati dia untuk tidak melakukan hal itu, selain merugikan dirinya sendiri, kasihan pula dengan keluarga pacarnya. Tetapi Anie sepertinya tidak peduli dan saya merasa tidak berhak memaksakan pendapat saya padanya. Anie sudah dewasa untuk menentukan baik buruknya sesuatu masalah, saya hanya bisa mengingatkan dia. Mungkin karena saya tidak pernah peduli dengan segala urusannya, maka dia bersedia dan cocok bersahabat dengan saya.

Roby dan Nami merupakan informan kasus keenam. Keduanya mengaku tidak pernah mempunyai konflik yang berarti dalam hubungan mereka. Biasanya, perbedaan sikap dan persepsi diantara mereka yang menimbulkan konflik. Semua itu, dapat diselesaikan oleh mereka. Robby lebih banyak mendinginkan masalah, sementara Anie memilih untuk menuntaskannya. Roby mengungkapkan hal tersebut kepada penulis :

Saya suka mengeluh soal pekerjaan Nami yang terkesan lamban. Saya membutuhkan keputusan Nami menyetujui atau tidak pengajuan kredit nasabah saya dengan cepat. Tetapi waktu yang dijanjikan Nami untuk menyelesaikan pekerjaan, seringkali mundur beberapa hari. Karena pekerjaan Nami agak lamban, saya paling sering kena teguran dari pimpinan karena pengaduan nasabah. Sudah berulang kali saya menyampaikan hal ini kepada Nami, tetapi dia hanya menjanjikan tanpa berniat merubahnya. Hal lain yang kurang saya sukai dari sikap Nami, yaitu bila saya melakukan kesalahan, dia seringkali marah dan

mengomel pada saya. Menurut saya, itu tidak pantas dilakukan oleh Nami kepada saya apalagi di hadapan karyawan lain. Sepertinya Nami tidak mau tahu bagaimana perasaan saya dimarahi di hadapan karyawan lain. Saya ingin, Nami mampu menahan diri bila ingin mengkritik kesalahan karyawan yang lebih rendah jabatannya dari dia. Bagaimanapun dia lebih senior dari saya, maka dia harus lebih bijaksana dan dewasa dalam menanggapi kesalahan kerja karyawan bawahannya. Saya sendiri memilih diam bila menghadapi kemarahan Nami. Hal serupa saya lakukan jika marah atau tersinggung atas sikapnya, agar tidak terjadi konflik. Sebagai rekan kerja sekaligus sahabatnya, saya sudah berusaha memahami sifat dan sikap Nami. Tetapi usaha yang saya lakukan sia-sia, karena Nami tidak banyak mendukung untuk lebih memahami sifat dan sikap saya seperti yang telah saya lakukan untuknya.

Informan Nami terlihat terharu ketika penulis menanyakan tanggapannya mengenai pendapat Roby. Dia merasa sedih, karena tidak pernah mengetahui perasaan Roby bila marah atau tersinggung atas sikapnya selama ini. Kalau Roby mau berterus terang, mungkin Nami bisa merubah sikapnya.

Berikut adalah pendapat Nami mengenai konflik antara dirinya dan Roby :

Sudah menjadi kebiasaan saya menegur karyawan bila pekerjaan mereka kurang beres atau mengalami kesalahan. Cara menegur mereka saya lakukan dengan baik dan sopan, agar mereka tidak tersinggung dengan teguran saya. Mungkin Roby tidak terima kalau saya menegur dia karena dia menganggap saya sahabat akrabnya. Tetapi saya harus dapat memisahkan sikap saya padanya ketika saya bekerja dengan dia dan pada saat saya menjadi sahabatnya. Dalam situasi bekerja, mungkin saya berusaha tampil disiplin dan berwibawa pada bawahan termasuk Roby. Semuanya saya lakukan untuk kelancaran kerja dan tanggungjawab saya sebagai karyawan yang baik. Sebenarnya, kalau Roby mau mengerti posisi saya, mungkin dia bisa menerima teguran saya. Walau kami bersahabat, bukan berarti saya harus menuruti semua sifat dan sikapnya bila menghadapinya. Selama ini, bila ada masalah diantara kami soal pekerjaan, dia lebih banyak diam. Kalau dia kesal pada saya, dia lebih banyak bercerita pada karyawan lain yang kemudian menyampaikan hal itu pada saya. Biar masalahnya tidak berlarut-larut, saya selalu mengambil inisiatif untuk menyelesaikannya. Pekerjaan Roby sangat baik karena dia orangnya sangat giat bekerja. Hanya sifat pelupunya sering mendatangkan

masalah bagi nasabah. Dia seringkali melupakan pekerjaan rutinnya tiap bulan, memberikan bunga atau perpanjangan deposito bagi nasabah. Saya suka menegur dia berkali-kali untuk pekerjaan ini. Selain itu, Roby suka membeda-bedakan perilakunya terhadap karyawan lain yang lebih rendah jabatannya dari dia. Saya sering menyaksikan dia bersikap kasar terhadap mereka. Sebagai sahabat, saya sering menegurnya. Biasanya dia punya alasan sendiri untuk menjelaskan mengapa dia berbuat seperti itu, tanpa mau mengubahnya.

Informan untuk kasus terakhir adalah Lucia dan Lina. Sama seperti informan lainnya, mereka merasa tidak mempunyai konflik yang cukup berarti selama menjalin hubungan informal. Kalaupun ada, konflik tersebut dapat diselesaikan dengan cepat oleh keduanya. Lucia sebagai informan yang lebih dulu diwawancarai mengungkapkan konfliknya terhadap Lina :

Konflik diantara kami, seringkali datang dari sikap Lina yang selalu mau menguasai pekerjaan. Dia selalu memperlihatkan pada saya kalau dia lebih berkuasa dan lebih pintar dari saya. Tetapi saya tidak pernah menanggapi sikapnya, karena pada akhirnya dia menyadari sikapnya itu. Kalau pekerjaannya siaah, dia selalu meminta pertolongan pada saya untuk membantu menyelesaikan pekerjaan yang telah dikuasainya lebih dahulu. Selain itu, Lina orangnya cepat tersinggung bila saya kelihatan akrab dengan yang lain. Pernah saya asyik bercerita dengan karyawan dari bagian lain tanpa melibatkannya, dia langsung tersinggung dan menyindir saya kalau saya menjadikannya bahan gunjingan dengan karyawan itu. Karena merasa tidak pantas melawannya, saya lebih banyak diam dan bersabar menghadapi sifatnya itu. Bila sedang marah, Lina seringkali memperlihatkan sikap diamnya, tetapi hal itu tidak berlangsung lama karena tidak lama kemudian dia bersikap baik kembali. Hal lain adalah sikapnya yang kurang perhatian terhadap pekerjaan, diperlihatkan Lina pada saat saya mengajari dia berulang kali untuk suatu pekerjaan yang sama. Seringkali dia melakukan kesalahan yang sama dalam menyelesaikan pekerjaannya tanpa berusaha untuk mengubahnya. Kalau saya mengadu masalah pacar saya kepadanya, dia lebih banyak menyalahkan sikap saya yang kurang dewasa. Saya sering merasa kesal karenanya, niat saya sebenarnya ingin dibantu olehnya malah disudutkan pada posisi yang tidak menyenangkan. Kata Lina, sebagai wanita saya harus lebih sabar dan dewasa dalam menghadapi pacar .

Informan Lina yang dihubungi penulis, mengungkapkan sumber konflik antara dirinya dan Lucia adalah sifat Lucia yang kurang dewasa, manja dan tidak mandiri. Dalam menghadapi Lucia, Lina lebih banyak mengalah. Berikut ini, pendapat Lina mengenai Lucia :

Sifat Lucia yang kurang dewasa, kadangkala mendatangkan konflik bagi hubungan kami. Dia selalu menuduh atau mengambil kesimpulan yang salah mengenai sikap saya. Misalnya dalam hal pekerjaan, saya selalu dianggap mau menguasai pekerjaan, mentang-mentang saya karyawan senior. Padahal maksud saya baik, hanya ingin membantunya karena pekerjaan saya yang lain sudah terselesaikan. Bila saya menegur Lucia masalah pekerjaan, seringkali dia berkeras kalau pekerjaannya sudah benar dan pekerjaan saya yang salah. Bila akhirnya pekerjaan Lucia ketahuan salah, dia langsung meminta maaf pada saya. Sepertinya dia tidak pernah percaya kemampuan saya dalam membantunya menyelesaikan pekerjaan. Saya seringkali tersinggung atau marah bila mendengar pendapat Lucia yang selalu memojokkan orang pribumi. Karena menurut saya, tidak semua orang pribumi itu jahat, sebagian dari mereka ada yang baik. Malah orang pribumi sering membela orang nonpribumi keturunan Cina bila ada kerusuhan rasial, tetapi Lucia lebih suka mengambil kesimpulan yang negatif mengenai orang pribumi apalagi setelah kerusuhan rasial 27 September 1997. Merasa orang pribumi, saya suka tersinggung dan marah, tetapi tidak lama kemudian kami berbaikan kembali. Saya tidak pernah dendam karena sikap Lucia itu. Sikap Lucia yang lain, yang sering membuat saya tersinggung adalah dia paling suka menilai penampilan saya yang menurutnya sangat sederhana. Tidak jarang bicaranya membuat saya tersinggung. Karena merasa lebih dewasa dari Lucia, saya tidak pernah menanggapi. Saya tidak ingin memusuhi Lucia karena dia adalah sahabat saya. Saya dapat memahami sikapnya yang manja dan tidak dewasa karena usianya yang masih sangat muda.

4.4 Stabilitas Hubungan Informal Karyawan Pribumi dan Nonpribumi Cina Terhadap Motivasi Kerja.

Motivasi merupakan proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Sehingga motivasi bukan sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah sesuatu yang dapat disimpulkan keberadaannya karena sesuatu perilaku yang nampak (Sukanto, 1986).

Motivasi kerja, merupakan masalah kompleks dalam suatu perusahaan, karena kebutuhan dan keinginan setiap karyawan perusahaan berbeda. Hal ini berbeda karena setiap karyawan suatu perusahaan adalah "unik" secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Penting mengetahui motivasi kerja karyawan, sebab faktor ini akan menentukan jalan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Motivasi kerja seseorang didorong oleh keinginannya menjadi manusia mandiri. Karena sebagai manusia mandiri akan mengurangi ketergantungan kepada orang lain untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhannya, meskipun hal itu tidak menghilangkan keperluan melakukan interaksi dengan orang lain (Siagian, 1985).

Interaksi antar individu dalam perusahaan memperlancar perkembangan motivasi kerja (Udai Pareek, 1996). Interaksi itu terjadi melalui peran antar karyawan dalam menjalin hubungan informal. Keterkaitan antara hubungan informal dengan motivasi kerja antar karyawan menjadi fokus penelitian penulis terhadap tujuh kasus karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang bekerja di perusahaan perbankan.

Lebih jelasnya akan dikemukakan bagaimana hubungan informal terhadap motivasi kerja antar karyawan, dimulai dari kasus pertama pasangan Merry dan Yana. Berikut ini adalah penuturan Merry yang mewakili karyawan nonpribumi Cina :

Hubungan saya dengan mbak Yana diawali oleh hubungan kerja. Saya sebagai karyawan dituntut tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar. Kami diharuskan bekerjasama setiap hari. Selain jabatan yang sama di bagian CSO, meja tempat kami bekerjapun berdampingan, memudahkan kami saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kebutuhan saya bersosialisasi terpenuhi setelah berkenalan dengan sesama karyawan, khususnya mbak Yana yang baik, ramah dan menyenangkan. Bagi saya, menjalin hubungan persahabatan dengan sesama karyawan adalah penting untuk menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan. Saya tidak pernah stress menghadapi pekerjaan yang menumpuk dan sesulit apapun, karena lingkungan tempat saya bekerja sangat menyenangkan. Saya banyak dibantu dan didukung oleh mbak Yana dalam menyelesaikan pekerjaan bahkan untuk masalah-masalah pribadi. Hal itu meningkatkan semangat kerja saya dan mendorong saya untuk berbuat yang lebih baik bagi perusahaan tempat saya bekerja.

Tidak jauh berbeda dengan Merry, informan Yana menganggap hubungannya dengan Merry banyak membantu meningkatkan motivasi kerjanya. Hal itu diungkapkan sebagai berikut :

Pada dasarnya, saya orangnya supel dan senang bergaul dengan siapapun yang saya anggap menyenangkan untuk dijadikan teman bahkan sahabat sekalipun. Akrab dengan Merry awalnya karena kami dituntut tanggungjawab sebagai karyawan BCA untuk bekerjasama menyelesaikan pekerjaan. Karena setiap hari kami bertemu untuk urusan pekerjaan akhirnya kami menjadi akrab. Dia banyak membantu dan mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan. Karena sifatnya yang menyenangkan sebagai mitra kerja, saya jadi semangat bekerjasama dengan Merry untuk menyelesaikan semua pekerjaan. Tanggungjawab dan keberhasilan saya dalam pekerjaan tidak lepas dari bantuan Merry sebagai mitra kerja yang bersahabat. Saya berharap, kami sama-sama berhasil sebagai karyawan berprestasi yang memiliki kemampuan bekerja dan mampu menciptakan situasi yang menyenangkan untuk bekerjasama.

Berikutnya masih pasangan karyawan BCA, Nani dan Lotha. Mereka memulai suatu hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Karena merasa cocok satu sama lain, hubungan berkembang menjadi akrab seperti yang dituturkan Nani kepada penulis :

Saya kenal pertama kali dengan kak Lotha karena dia atasan saya. Sebagai bawahan yang taat pada atasan, saya banyak bertanya masalah penyelesaian pekerjaan kepada kak Lotha, karena saya takut melakukan kesalahan. Selain itu, kak Lotha satu-satunya orang yang lebih tahu tentang hal-hal yang saya tanyakan mengenai pekerjaan sehingga dia layak dipercaya. Saya tidak pernah sungkan menanyakan hal apapun yang menyangkut pekerjaan padanya, karena kak Lotha baik dan sabar dalam membimbing saya. Urusan pekerjaan menyebabkan kami menjadi akrab, kak Lotha tak sungkan lagi meminta pertolongan saya untuk menyelesaikan beberapa pekerjaan di bagian CSO. Saya senang bekerjasama dengan kak Lotha, selain memenuhi kebutuhan saya bersosialisasi di kantor, kak Lotha juga sahabat yang banyak memberikan dukungan dan bantuan bagi saya. Bekerjasama dengan kak Lotha menyenangkan, kesulitan dalam bekerja dapat diatasi dengan baik oleh saya dan pekerjaan saya selalu beres. Tidak berlebihan bila semangat kerja saya menjadi meningkat dan tanggungjawab pada pekerjaan di kantor terpenuhi dengan baik. Saya puas bila masalah pekerjaan terselesaikan dengan baik dan saya mendapat pujian dari kak Lotha.

Selanjutnya adalah pasangan karyawan BII, Tasmin dan Arie. Hubungan diantara mereka dimulai dari hubungan kerja, kemudian kesamaan hobi diantara mereka menyebabkan mereka bertambah akrab. Banyak hal yang mereka rasa bermanfaat dari hubungan yang terbentuk bila dikaitkan dengan motivasi kerja, seperti yang diungkapkan Tasmin kepada penulis sebagai berikut :

Perkenalan saya dengan Arie dimulai ketika saya harus bekerjasama dengannya di bagian Kliring. Kalau ada sesuatu yang saya perlukan, saya suka meminta pertolongan darinya karena pekerjaannya bagus dan orangnya tak banyak bicara, saya menjadi cocok bekerjasama dengannya. Ketika saya dipindahkan ke bagian Marketing, bantuannya semakin sering saya perlukan untuk menangani hal-hal lain yang tak bisa saya tangani secara langsung. Karena sudah mengenal dan akrab dengannya, saya tidak sungkan untuk menyuruhnya mengerjakan pekerjaan apapun dan Arie tidak pernah menolak setiap pekerjaan yang saya bebankan padanya, sesibuk apapun dia. Bekerjasama dengan Arie, sangat menyenangkan karena dia sudah tahu apa yang saya inginkan tanpa perlu komentar lebih banyak dari saya. Tidak jarang, dia memberikan saran dan dukungan yang berarti bagi saya untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga saya mengetahui kekurangan saya dalam pekerjaan. Kesamaan hobi diantara kami menjadikan hubungan kami bertambah akrab. Saya merasa, bersahabat dengan Arie dapat memenuhi keinginan saya untuk bersosialisasi dengan sesama karyawan BII dan lingkungan kerja semakin menyenangkan. Banyak kegiatan yang kami habiskan bersama, pada saat jam kantor berlangsung dan di luar jam kantor. Saya tidak pernah memperlakukan perbedaan jabatan yang jauh diantara kami, karena kami saling membutuhkan. Saya membutuhkan Arie untuk membantu saya menyelesaikan pekerjaan dan Arie membutuhkan pekerjaan dari saya.

Penjelasan informan Arie mengenai hubungannya dengan Tasmin, bila dikaitkan dengan motivasi kerja dijelaskan sebagai berikut :

Sebagai karyawan BII yang baik, sudah menjadi tanggungjawab saya menyelesaikan semua pekerjaan termasuk yang diperintahkan Tasmin kepada saya. Dia berbeda dengan atasan saya yang lain, karena dia

lebih baik dan perhatian pada setiap karyawan bawahan tanpa membedakan mereka. Karena sudah biasa bekerjasama dengannya, kami menjadi akrab. Dia tidak pernah sungkan meminta pertolongan pada saya untuk menyelesaikan pekerjaan. Saya pribadi, merasa senang karena mendapat kepercayaan dari Tasmin untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dibandingkan karyawan lain yang punya jabatan sama dengan saya. Selain itu, Tasmin sangat menghargai pekerjaan saya. Saya merasa bangga bila dia memuji pekerjaan saya. Keakraban diantara kami sangat membantu, karena keberadaan saya sebagai karyawan bawahan tetap diperhitungkan pendapatnya oleh Tasmin. Dia sering menanyakan pendapat saya mengenai suatu masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, tanpa merendahkan pendapat saya. Kerjasama dengan Tasmin, membuat prestasi kerja saya semakin meningkat. Saya sering mendapat pujian dari beberapa karyawan atasan yang lain karena Tasmin sering membicarakan kesuksesan saya menangani pekerjaan kepada mereka. Bahkan Tasmin memberikan jaminan kalau pekerjaan yang saya tangani, pasti memuaskan bila atasan yang lain mau menggunakan jasa saya.

Kasus keempat adalah hubungan informal antara Nunie dan Mary.

Mereka mempunyai penjelasan yang berbeda mengenai hubungan informal terhadap motivasi kerja mereka. Berikut adalah pendapat Nunie mengenai hal tersebut :

Secara pribadi, saya senang bersahabat dengan Mary karena orangnya menyenangkan. Dengan Mary, kebutuhan sosialisasi saya di kantor terpenuhi. Saya dituntut bertanggungjawab sebagai karyawan Teller BII untuk bekerjasama dengan Mary dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan kantor setiap hari. Mary banyak memberikan bantuan dan dukungan pada saya agar masalah pekerjaan terselesaikan dengan lancar dan cepat. Saya sangat menghargai kebaikan Mary. Bekerjasama dengan Mary, membuat suasana kerja kami menjadi lebih menyenangkan. Saya tidak pernah segan meminta bantuan atau menegur kesalahan yang dilakukannya. Selain itu, saya tidak pernah merasa stress bila menghadapi setumpuk pekerjaan atau masalah pribadi. Bahkan atasan memuji prestasi kerja saya yang semakin meningkat saat ini, karena saya jarang melakukan kesalahan yang berarti dan pekerjaan saya beres. Hal ini berkaitan langsung dengan hubungan saya dan Mary, prestasi kerja saya mungkin tak sebaik sekarang tanpa bantuan Mary.

Informan Mary yang telah mengenal Nunie sebelum menjadi karyawan BII merasa hubungan informal sangat bermanfaat untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Hal tersebut diungkapkan oleh Mary sebagai berikut :

Saya senang dapat mengenal Nunie lebih akrab, karena Nunie menyenangkan sebagai teman dan pasangan kerja saya. Hubungan informal antara saya dan dia, mampu memenuhi kebutuhan sosialisasi di kantor dan tuntutan tanggungjawab saya sebagai karyawan. Karena jabatan kami sama, saya dan Mary diharuskan bekerjasama untuk menyelesaikan beberapa tugas dan pekerjaan di Counter Teller setiap hari. Nunie sering membantu dan mendukung saya untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan dengan baik dan benar. Bahkan Nunie berani menegur saya apabila melakukan kesalahan. Karena kami akrab, saya tidak pernah keberatan menerima semua sikapnya. Saya tahu, Nunie bermaksud baik pada saya. Dia sangat menghargai dan mendukung pekerjaan saya, sikapnya yang periang mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi saya.

Kasus kelima adalah Anie dan Krisya. Keduanya mengakui bahwa hubungan informal diantara mereka, mempengaruhi motivasi kerja mereka. Keinginan untuk berhasil dan mendapat penghargaan dari pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan di kantor, semakin tinggi. Lebih jelasnya, berikut ini Anie mengemukakan pendapatnya :

Bekerjasama dengan Krisya, merupakan tanggungjawab saya dalam menyelesaikan pekerjaan. Karena hubungan kami akrab, Krisya tidak pernah menolak memberikan bantuan dan dukungannya pada saya. Semua itu, membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar. Bahkan teguran Krisya pada saya berkaitan dengan pekerjaan, saya jadikan masukan yang bermanfaat untuk lebih sukses dalam menangani pekerjaan. Saya merasa hubungan informal yang akrab, ikut membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi kami berdua. Kerjasama, meningkatkan keinginan saya untuk lebih berhasil dalam prestasi kerja dan mendapat penghargaan dari pimpinan. Saya dan Krisya saling membantu untuk mewujudkan semua harapan itu, karena anggapan saya bahwa kesuksesan yang akan saya peroleh, menjadi bagian dari kesuksesan Krisya. Menurut saya, dia orang yang paling berjasa dalam hal ini. Kebutuhan sosialisasi

saya di kantor terpenuhi berkat kehadiran Krisya dan akhirnya meningkatkan motivasi kerja saya.

Tidak jauh berbeda dengan pasangannya, Krisya memiliki alasan yang sama mengenai hubungan informal dan motivasi kerja sebagai berikut :

Bekerjasama dengan Anie, menyenangkan. Dia banyak memahami sifat dan sikap saya sehingga saya langsung akrab dengannya. Mengenai pekerjaan, dia banyak membantu dan mendukung saya. Karena tanggungjawab untuk bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, mengharuskan kami bersama-sama sepanjang hari. Keberhasilan saya dalam pekerjaan, tidak lepas dari bantuan Anie sebagai sahabat. Saya senang bekerjasama dengannya, bahkan memerlukan masukan dari Anie bila menemui kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Tidak berlebihan bila saya mengatakan penghargaan dari pimpinan atas suksesnya pekerjaan saya, tidak lepas dari peran Anie sebagai sahabat saya.

Pasangan hubungan informal untuk kasus berikut adalah Roby dan Narni. Mereka adalah karyawan Danamon. Perbedaan jabatan tidak menghalangi mereka untuk membentuk hubungan kerjasama informal. Roby merasakan bahwa hubungan informalnya dengan Narni membantu meningkatkan motivasi kerja. Seperti yang diungkapkan kepada penulis :

Saya bekerjasama dengan Narni karena tanggungjawab pada pekerjaan yang mengharuskan demikian. Setiap melaksanakan tugas marketing, saya harus meminta persetujuan Narni, khususnya persetujuan kredit untuk nasabah. Karena sering berhubungan dengan Narni, akhirnya kami akrab. Dia anaknya ramah, baik dan perhatian pada saya. Dia banyak memberikan bantuan dan dukungan dalam pekerjaan saya, bahkan saran dan teguran mengenai pekerjaan paling sering saya dapatkan dari dia. Dia sangat menginginkan saya sukses dalam pekerjaan. Karena kami akrab, saya tidak segan memberikan kritik padanya walau jabatan Narni lebih tinggi dari saya. Hal yang paling menyenangkan, bila dia menerima kritikan dan saran saya dengan baik. Dia tahu menghargai pekerjaan dan ide yang saya sampaikan padanya. Saya selalu ingin membuktikan pada Narni bahwa saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Itu sebab-

nya, saya bekerja sebaik mungkin. Keberhasilan saya dalam pekerjaan, tidak lepas dari peranan Nami dalam membantu saya.

Informan Nami yang memiliki jabatan lebih tinggi dari Roby, memiliki alasan yang tidak jauh berbeda dengan alasan Roby. Nami menganggap hubungan informal dengan Roby, banyak membantu dia meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, hubungan informal membantu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan di kantor. Hal tersebut, membantu Nami menyelesaikan seluruh pekerjaannya dengan baik. Lebih jelas lagi, berikut ini hasil wawancara penulis dengan informan Nami :

Bekerjasama dengan Roby merupakan tanggungjawab saya sebagai atasan yang ikut menentukan lancar tidaknya pekerjaan yang dilaksanakan Roby. Kalau pekerjaan Roby kurang baik, akan ikut mempengaruhi kelancaran dan tanggungjawab pada pekerjaan saya. Karena sering berhubungan untuk urusan pekerjaan, kami merasa cocok dan menjadi akrab. Keakraban diantara kami, memudahkan untuk saling membantu dan memberikan dukungan bagi kelancaran penyelesaian pekerjaan. Saya tidak sungkan menegur atau mengkritik pekerjaan Roby, begitupula sebaliknya. Kami saling menghargai kemampuan masing-masing dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal biasa, bila saya menerima pujian dari Roby begitu pula dengan Roby. Bagi saya, hubungan yang akrab lebih memudahkan kami menyelesaikan pekerjaan bagaimanapun sulitnya. Di lingkungan kantor, kebutuhan sosialisasi terpenuhi dengan memiliki sahabat seperti Roby. Dia cukup memahami keinginan dan sikap saya, walaupun kami berbeda jabatan. Roby mampu menciptakan suasana yang menyenangkan sehingga meningkatkan motivasi kerja kami untuk lebih sukses menyelesaikan pekerjaan.

Pasangan hubungan informal untuk kasus terakhir adalah Lucia dan Lina. Pada awalnya, mereka sudah saling mengenal. Keakraban diantara mereka dimulai saat mereka harus bekerjasama dalam suatu pekerjaan. Hubungan yang akrab, menyebabkan motivasi kerja mereka ikut meningkat.

Saling membantu dan mendukung, merupakan syarat langgengnya hubungan kerja dan informal mereka selama ini. Untuk lebih jelasnya, kita ikuti pendapat

Lucia :

Kerjasama dengan Lina merupakan sebagian dari tanggungjawab saya dalam menyelesaikan pekerjaan, karena Lina pasangan kerja saya. Saya harus membiasakan diri bekerjasama dengannya. Seringkali kesuksesan pekerjaan kami diukur dari sejauh mana kami dapat bekerjasama menyelesaikan segala kesulitan dalam pekerjaan. Tidak heran bila kesuksesan yang diraih Lina, mengikut sertakan saya. Karena pentingnya kerjasama, dalam setiap pekerjaan saya dan Lina saling membantu, memberikan dukungan, saran dan kritik bila diperlukan. Semua akan kami lakukan, bila berhubungan dengan suksesnya pekerjaan. Saya tidak ragu melakukan semua itu karena Lina rekan kerja yang baik sekaligus sahabat saya. Semangat kerja makin bertambah didukung lingkungan kerja yang menyenangkan. Tidak terlalu berlebihan bila saya mengikutsertakan peranan Lina untuk kesuksesan saya. Saya merasa berhutang budi dengan Lina mengenai pekerjaan maupun persahabatan karena dia banyak membantu dan memahami saya.

Informan Lina memiliki alasan sendiri, mengapa hubungan informal antara dirinya dan Lucia mampu meningkatkan motivasi kerjanya sebagai berikut :

Saya memiliki tanggungjawab yang sama dengan Lucia untuk menyelesaikan pekerjaan karena bagian kerja kami sama. Agar pekerjaan kami lebih mudah kami saling membantu dan bekerjasama dengan memberikan dukungan, saran dan kritik yang berarti bagi kelancaran pekerjaan kami. Kerjasama yang kami lakukan sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan, karena hasilnya lebih cepat dan lebih baik. Semua itu terwujud karena hubungan kami yang akrab. Saya menjamin, tanpa hubungan informal yang akrab diantara kami, kerjasama tidak dapat berlangsung dengan lancar. Saling mengenal, membuat saya tidak ingin mengecewakan Lucia dalam segala hal, termasuk masalah pekerjaan. Kesuksesan saya sudah tentu menjadi bagian dari kesuksesan Lucia, begitu pula sebaliknya. Karena bantuan dan dukungan Lucia, saya berhasil menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan saya di kantor. Saya tidak merasa stress walaupun menghadapi pekerjaan yang menumpuk. Selain lingkungan kerja yang me-

nyenangkan, mendukung saya menyelesaikan seluruh pekerjaan. Kehadiran Lucia yang selalu siap membantu saya, ikut menenangkan perasaan saya.

Seluruh kasus yang penulis tampilkan, mengungkapkan keuntungan yang berbeda bila membentuk hubungan informal bila dikaitkan dengan motivasi kerja mereka. Alasannya, karena tanggungjawab pada pekerjaan, ingin memperoleh kesuksesan, kebutuhan berafiliasi dengan sesama karyawan, ingin mendapatkan penghargaan baik dari pasangan kerja maupun pimpinan, dan pengakuan dari pasangan kerja tentang kemampuan menangani pekerjaan.

BAB V

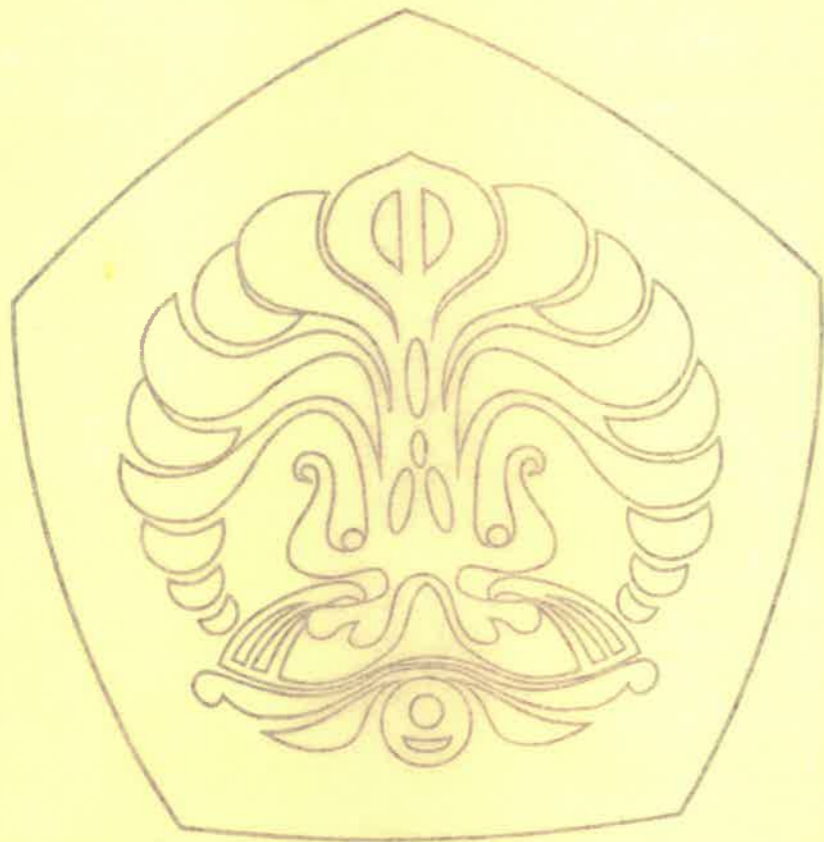
ANALISIS DATA

Analisis menurut Nasution (1988), adalah proses menyusun data agar dapat ditafsirkan. Menyusun data berarti menggolongkannya dalam satu pola, tema atau kategori. Tanpa kategori dan klasifikasi data akan terjadi chaos. Tafsiran atau interpretasi akan memberi makna terhadap analisis, menjelaskan pola atau kategori, meninjau hubungan antara variabel-variabel, interpretasi menggambarkan perspektif atau pandangan peneliti terhadap kebenaran. Kebenaran hasil suatu penelitian masih harus diuji dengan cara lain dan diuji dalam berbagai situasi lain. Hasil interpretasi juga bukan dipersepsikan dalam arti kualitas karya yang sama sekali terlampau banyak variabelnya. Sifat cenderung terikat pada prosedur yang sudah terdapat tersebut diuraikan.

Pada Bab V ini akan dibahas analisis data yang berkaitan dengan penetrasi sosial dan stabilitas hubungan informal karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina di lingkungan perusahaan terhadap motivasi kerja.

Analisis dimulai pada tahapan awal hubungan informal yang kurang sehingga tahapan hubungan menjadi akrab dan stabil. Stabilitas hubungan informal yang stabil akan dikaitkan dengan motivasi kerja karyawan. Untuk menganalisis hubungan tersebut akan digunakan empat macam teori, yaitu teori utama dan beberapa teori pendukung yang berkaitan dengan tujuan penelitian ini.

UNIVERSITAS INDONESIA



UNIVERSITAS INDONESIA

BAB V

ANALISIS DATA

Analisis menurut Nasution (1988), adalah proses menyusun data agar dapat ditafsirkan. Menyusun data berarti menggolongkannya dalam satu pola, tema atau kategori. Tanpa kategori dan klasifikasi data akan terjadi chaos. Tafsiran atau interpretasi akan memberi makna terhadap analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari hubungan antara berbagai konsep. Interpretasi menggambarkan perspektif atau pandangan peneliti dan bukan kebenaran. Kebenaran hasil suatu penelitian masih harus dinilai orang lain dan diuji dalam berbagai situasi lain. Hasil interpretasi juga bukan generalisasi dalam arti kuantitatif, karena gejala sosial terlampau banyak variabelnya dan cenderung terikat oleh konteks dimana penelitian tersebut dilakukan.

Pada Bab V dari penulisan tesis ini, akan dibahas analisis teori penetrasi sosial dan stabilitas hubungan informal karyawan pribumi dan nonpribumi keturunan Cina di lingkungan perbankan terhadap motivasi kerja. Analisis dimulai pada tahapan awal hubungan informal mulai terbentuk sehingga tahapan hubungan menjadi akrab dan stabil. Selanjutnya hubungan informal yang stabil akan dikaitkan dengan motivasi kerja karyawan. Untuk menganalisis hubungan tersebut akan digunakan empat macam teori, yaitu teori utama dan beberapa teori pendukung yang berkaitan dengan tujuan penelitian ini.

Teori utama adalah teori penetrasi sosial, digunakan untuk menganalisis tahapan-tahapan yang ada dalam suatu hubungan informal yang terbentuk oleh masing-masing pasangan karyawan. Dimulai dari tahapan orientasi, tahapan pertukaran afektif, tahapan interaktif dan tahapan pertukaran yang stabil dimana melibatkan mekanisme interaktif.

Teori reduksi ketidakpastian digunakan untuk menerangkan peristiwa-peristiwa yang terjadi selama interaksi awal (Berger dan Calabrese, 1975) termasuk strategi pencarian informasi yang digunakan. Selanjutnya teori pertukaran sosial digunakan untuk menganalisis hubungan informal memasuki tahapan yang lebih akrab (tahapan pertukaran afektif dan pertukaran interaktif). Sedangkan teori motivasi dua faktor dari Herzberg digunakan untuk menganalisis keterkaitan antara hubungan informal yang terbentuk dengan motivasi kerja masing-masing karyawan.

6.1 Penetrasi Sosial dalam Pembentukan dan Pengembangan Hubungan Informal yang Stabil.

Altman dan Taylor 1973 menyatakan bahwa dalam suatu hubungan antar pribadi terjadi suatu penetrasi (penyusupan) sosial. Ketika pertama kali berkenalan dengan orang lain maka kita akan memulainya dengan ketidakakraban. Kemudian dalam proses selanjutnya terjadi perubahan,

pengembangan hubungan mulai terjadi; ketidakakraban perlahan-lahan berubah menjadi keakraban.

Selanjutnya Altman dan Taylor 1973, dalam teorinya menjelaskan bahwa untuk dapat mencapai hubungan yang akrab, orang cenderung akan melalui tahapan-tahapan tertentu. Pada tahap pertama disebut tahap orientasi dan biasanya terjadi pada tahap interaksi awal. Pada tahap ini, faktor demografi, sistem sosiokultural dan sistem individual memainkan peranan penting diantara partisipan yang berbeda budaya.

Tahap berikutnya adalah tahapan pertukaran afektif yang sifatnya masih peninjauan, tahap ini terjadi apabila diantara partisipan saling tertarik satu sama lain, serta imbalan yang diperoleh dari awal pertemuan tersebut, akan lebih besar jika dibandingkan biaya yang dikeluarkan. Pada tahap ini, masing-masing pihak mulai mengenal sifat pribadi masing-masing.

Pada tahap selanjutnya, adalah merupakan tahap pertukaran afektif dari interaksi sosial, dimana hubungan akan bersifat lebih bebas dan frekuensi hubungan ini dapat terjadi sewaktu-waktu. Tahap ini merupakan ciri dari hubungan yang akrab. Tahapan yang terakhir adalah tahap pertukaran yang stabil terdapat beberapa mekanisme interaktif yang berlaku diantara partisipan, memungkinkan partisipan dapat lebih mengenal pribadi masing-masing.

Setiap hubungan informal yang terbentuk dari masing-masing kasus yang ada, bervariasi dalam tingkat keakraban dan kedekatan satu sama lain.

Ada hubungan informal yang terjadi dalam waktu cepat, pada awal interaksi. Adapula hubungan informal yang membutuhkan waktu beberapa lama untuk menjadi akrab sesuai dengan tahapan-tahapan teori Altman dan Taylor.

5.1.1 Reduksi Ketidakpastian di Awal Interaksi

Pada tahapan yang paling awal dari suatu interaksi, merupakan orientasi yang terjadi pada bagian luar daripada kepribadian orang (at the periphery of personality) dan berada pada tempat yang sifatnya sangat umum. Selama pertemuan awal ini pihak-pihak yang terlibat dalam interaksi, hanya sebagian kecil saja yang menyangkut diri pribadi masing-masing, yang dapat diketahui oleh satu sama lainnya.

Interaksi awal pada masing-masing kasus memiliki keunikan tersendiri, tetapi tidak seluruh kasus mengikuti tahapan orientasi menurut Altman dan Taylor. Dimana interaksi awal yang berlangsung, bersifat umum. Khususnya kasus kedua Nani dan Lotha yang langsung memperlihatkan keakraban sejak mereka pertama kali bertemu dan berkenalan. Untuk kasus keempat, Mary mengungkapkan bahwa dia mengenal Nunie sebelum Nunie menjadi karyawan BII seperti dirinya. Tidak demikian dengan Nunie yang merasa mengenal Mary ketika menjadi karyawan BII. Kasus yang sama terjadi pada pasangan Anie dan Krisya. Anie mengenal Krisya sejak di SMA, tetapi Krisya tidak

mengingat hal tersebut. Untuk kasus terakhir adalah Lucia dan Lina yang sudah saling mengenal sejak lama tetapi tidak memiliki kesempatan menjadi akrab.

Merry mengungkapkan bahwa pertemuan pertama dengan Yana tidak memberi kesempatan baginya untuk mengenal Yana lebih akrab. Walaupun Yana sempat mengajak Merry berbincang-bincang dengan ramah mengenai proses penerimaan karyawan baru di BCA.

Kasus kedua adalah Nani menyatakan bahwa hubungan yang akrab dengan Lotha sudah dimulai sejak Nani memperkenalkan dirinya sebagai karyawan BCA yang baru kepada atasannya Lotha. Menurut Nani, karena kepribadian Lotha yang baik yaitu banyak membantu dan memberikan perhatian pada Nani, khususnya mengenai pekerjaan membuat Nani merasa hubungan diantara mereka akrab dengan sendirinya.

Kasus berikutnya, Arie dan Tasmin. Walaupun punya kesempatan untuk kenal lebih akrab karena mereka saling membantu dalam pekerjaan, Arie membutuhkan waktu untuk mengetahui pribadi Tasmin lebih lama karena Arie punya pengalaman buruk dengan orang nonpribumi keturunan Cina. Arie ingin memastikan lebih dahulu kepribadian Tasmin terhadap dirinya sebagai seorang pribumi, sebelum mengenal Tasmin lebih akrab.

Kasus keempat, pasangan Nunie dan Mary. Menurut Mary pertemuan pertama dengan Nunie dimulai sebelum Nunie menjadi karyawan BII tetapi tidak sempat membuat mereka saling mengenal lebih jauh. Saat itu, Mary bertugas di counter melayani Nunie sebagai nasabah BII. Walaupun sempat berbincang-bincang dengan Nunie tetapi tidak membuat mereka akrab. Keakraban mereka dimulai beberapa bulan kemudian, ketika Nunie akhirnya diterima sebagai karyawan BII dengan jabatan yang sama dengan Mary.

Kasus selanjutnya adalah Anie dan Krisya. Anie telah mengenal Krisya sejak duduk di bangku SMA kelas I, tetapi mereka tidak akrab. Malah Krisya tidak pernah mengingat kalau Anie adik kelasnya di SMA. Anie dan Krisya saling saling mengenal ketika menjadi karyawan BII untuk pertama kalinya tetapi mereka tidak akrab. Hanya sebatas tersenyum dan saling menyapa sekedarnya bila mereka bertemu. Keakraban mereka dimulai ketika Krisya dan Anie ditempatkan pada jabatan yang sama, yaitu CSO.

Kasus Roby dan Nami di awal perkenalan, tidak membuat mereka menjadi akrab walaupun sikap Roby ramah dan supel pada setiap karyawan termasuk Nami. Kalaupun akhirnya mereka menjadi akrab, disebabkan kebersamaan mereka dalam hubungan formal yaitu menyelesaikan pekerjaan. Hal lain menurut Nami adalah kepribadian Roby yang baik dan penuh perhatian, mempercepat keakraban

diantara mereka. Pendapat Roby mengenai Nami, tidak berbeda dengan pendapat Nami sebelumnya mengenai Roby.

Kasus terakhir, Lucia dan Lina mengungkapkan bahwa mereka sudah lama saling mengenal tetapi tidak pernah akrab. Hanya sebatas menyapa sekedarnya atau tersenyum bila bertemu. Hal ini disebabkan Lucia sahabat akrab dari Rosmawati, adiknya Lina. Selain itu sifat Lina yang pendiam, membuat Lucia sungkan untuk mengenalnya lebih akrab. Mereka mulai akrab ketika Lucia menjadi karyawan Bank Danamon dan ditempatkan di bagian yang sama dengan Lina.

Teori reduksi ketidakpastian digunakan untuk menerangkan peristiwa-peristiwa yang terjadi selama interaksi awal (Berger dan Calabrese, 1975). Berger dan Calabrese (1975) berpendapat bahwa selama tahap awal suatu hubungan, lebih mengutamakan bagaimana usaha mereduksi ketidakpastian merupakan hal yang lebih penting daripada persepsi terhadap perbandingan imbalan dan biaya untuk menentukan apakah suatu hubungan akan menjadi akrab atau sebaliknya.

Selanjutnya Berger mengemukakan bahwa hubungan-hubungan yang bersifat antarpribadi dapat berkembang bilamana diantara partisipan mampu mengurangi ketidakpastian terhadap satu sama lain, yaitu menyangkut informasi mengenai diri masing-masing.

Altman dan Taylor mengemukakan bahwa pada pertemuan-pertemuan awal ditandai oleh pertukaran informasi yang berorientasi kepada latarbelakang faktor demografi yang tidak kontraversial dan bersifat faktual. Faktor demografi meliputi umur, ras, agama, pendidikan dan sebagainya. Adanya persamaan faktor tersebut di atas antar individu yang berinteraksi cenderung mengakrabkan suatu hubungan karena usaha mereduksi ketidakpastian berjalan relatif lebih lancar. Sedangkan perbedaan yang mencolok antara faktor-faktor tersebut cenderung terjadi sebaliknya (Budyatna, 1992).

Variabel-variabel lain yang mempunyai peranan penting pada tahap interaksi awal untuk proses reduksi ketidakpastian menurut Triandis (1930) adalah sistem sosiokultural seperti status sosial, norma dan peran yang merupakan nilai-nilai yang berada di luar individu dan sistem individual, yaitu nilai-nilai yang berada dalam diri manusia seperti persepsi, pengalaman pribadi, sikap, opini dan sebagainya.

Merry dalam kasus pertama mengungkapkan bahwa interaksi awal dengan Yana berjalan lancar karena sikap yang diperlihatkan Yana pada dirinya sangat menyenangkan. Menurut Merry, Yana orangnya ramah, mudah bergaul dan pasti menyenangkan bila dijadikan teman. Selain itu, opini yang diungkapkan Yana mengenai penerimaan karyawan BCA membantu menghiburkan dan menentramkan perasaan Merry sebagai calon karyawan BCA yang harus mengikuti test

wawancara akhir dengan direktris BCA. Yana mengungkapkan bahwa sikap Merry yang ramah dan periang membuat Yana tidak merasa bosan berbincang-bincang dengan Merry ketika mereka bertemu untuk pertama kalinya. Pada kasus ini, kesamaan pandangan Merry dan Yana pada sistem individual khususnya sikap mereka yang ramah, membuat interaksi awal antara Merry dan Yana berjalan dengan lancar.

Kasus kedua, diungkapkan oleh Nani bahwa keakrabannya dengan Lotha pada tahap interaksi awal dikarenakan statusnya sebagai karyawan baru di BCA, mengharuskan Nani mampu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Termasuk menghormati Lotha sebagai atasan yang sabar, tidak pernah marah, perhatian dan penuh pengertian dalam membantu Nani memahami peranannya sebagai karyawati di counter Teller. Sedangkan kesan pertama Lotha saat bertemu Nani bahwa Nani anaknya baik dan tahu menghormati karyawan yang lebih senior darinya. Sebagai atasan Nani, Lotha merasa wajib membantu Nani untuk memahami pekerjaannya sebagai Teller. Sikap dan kepribadian Nani yang ramah dan baik, merupakan alasan Lotha cepat merasa akrab dengan Nani. Pada kasus ini, sistem sosiokultural seperti status sosial, norma dan peran merupakan faktor penentu dalam interaksi awal antara Nani dan Lotha. Selain itu,

persepsi dan sikap positif terhadap pasangan merupakan sistem individual yang ikut memainkan peranan dalam interaksi awal mereka.

Kasus berikutnya adalah pasangan Tasmin dan Arie. Menurut Tasmin, interaksi awal antara dirinya dengan Arie berdasarkan pada perannya sebagai karyawan BII yang mengharuskan dia bekerjasama dengan Arie. Ternyata Arie tidak mengecewakan, terlihat dari hasil pekerjaannya, baik dan rapi. Bahkan sikap Arie yang kreatif, giat bekerja, pintar dan cepat mengerti dalam penyelesaian pekerjaan membuat Tasmin lebih percaya bekerjasama dengannya. Arie sendiri mengakui interaksi awal dengan Tasmin lebih didasari oleh perannya sebagai karyawan bawahan yang diharuskan membantu Tasmin dalam menyelesaikan pekerjaan. Adanya pengalaman pribadi Arie yang meninggalkan kesan kurang baik dengan pria nonpribumi keturunan Cina sempat membuat Arie lebih berhati-hati menghadapi mereka, termasuk dalam menghadapi Tasmin. Sikap ramah, bersahabat, perhatian, suka menolong tanpa pamrih yang diperlihatkan Tasmin membuat Arie akhirnya berubah pikiran mengenai Tasmin bahwa dia tak seburuk perkiraan Arie selama ini. Apalagi Tasmin rajin memuji dan menghargai pekerjaan Arie. Pada kasus ini, sistem sosiokultural seperti status sosial dan peran, sistem individual seperti persepsi dan sikap, membantu mengurangi ketidakpastian pada tahap interaksi awal antara Tasmin dan Arie.

Kasus keempat yaitu pasangan Nunie dan Mary yang memiliki persamaan faktor demografi dari segi usia, membantu mereduksi ketidakpastian diantara mereka pada awal interaksi. Menurut mereka, faktor usia yang tidak berbeda jauh membuat mereka cepat menjadi akrab. Selain itu tuntutan peran mereka sebagai karyawan BII yang mengharuskan mereka bekerjasama menyelesaikan pekerjaan adalah sistem sosiokultural. Sikap yang ramah, kepribadian yang baik, mudah bergaul atau supel dan sabar yang diperlihatkan Nunie dan Mary merupakan bagian dari sistem individual yang dibutuhkan dalam interaksi awal mereka.

Kasus selanjutnya adalah pasangan Anie dan Krisya. Tahap awal interaksi antara Anie dengan Krisya semata-mata dikarenakan peran mereka masing-masing sebagai karyawan BII yang mengharuskan mereka bersikap ramah terhadap sesama karyawan BII. Tersenyum atau saling bertegur sapa sekedarnya. Sebelumnya Anie tidak pernah berpikir akan akrab dengan Krisya karena pengalaman pribadinya yang pernah dikhianati sahabatnya sendiri. Sehingga Anie tak pernah berpikir menjalin hubungan antarpribadi atau informal dengan karyawan lain, di lingkungan kantor. Sedangkan Krisya lebih suka memilih diam bila bertemu dengan Anie atau karyawan lain. Krisya tidak menyukai pembicaraan mengenai hal-hal yang menurutnya tidak penting. Interaksi awal dalam kasus ini,

menggunakan sistem sosiokultural untuk mereduksi ketidakpastian diantara Anie dan Krisya.

Menurut Roby, tahap interaksi awal dengan Nami dimulai karena perannya sebagai karyawan BII dan memiliki jabatan yang lebih rendah dari Nami. Roby harus bekerjasama dengan Nami untuk lebih memahami keputusan dan kebijaksanaan yang diberikan oleh Nami atas pekerjaan Roby sebagai Marketing. Status Nami sebagai atasan yang bertanggungjawab langsung atas pekerjaan Roby mengharuskan Nami bekerjasama dengannya. Selain itu, Nami menilai Roby memiliki sikap yang menyenangkan sebagai pasangan kerja. Roby sering membuat suasana kerja jadi menyenangkan dengan banyolannya, lebih sabar menghadapi masalah dan kesulitan pekerjaan, suka menolong, perhatian dan ramah pada setiap karyawan. Padahal Nami pernah mempunyai pemikiran kalau dia kurang menyukai kaum nonpribumi keturunan Cina karena mereka licik dan pelit. Tetapi pertama kali bertemu dengan Roby, persepsi Nami mengenai Roby yang nonpribumi keturunan Cina hilang dengan sendirinya. Apalagi melihat keramahan Roby yang memperkenalkan dirinya lebih dahulu ketika bertemu Nami dan mentraktir Nami beserta karyawan lain makan malam bersama-sama, sepulang mereka dari kerja. Pada kasus ini, Roby dan Nami menggunakan sistem sosiokultural yaitu status sosial dan peran mereka sebagai karyawan BII. Sedangkan sistem individual yang

mereka gunakan adalah persepsi dan sikap menyenangkan bagi kedua belah pihak untuk mereduksi ketidakpastian di awal interaksi mereka.

Kasus ketujuh merupakan kasus yang terakhir dari pasangan Lucia dan Lina. Lucia mengungkapkan interaksi awal dengan Lina semata-mata perannya sebagai sahabat Rosmawati yang merupakan adik Lina. Karena akrab dengan Rosmawati, mau tidak mau Lucia akhirnya mengenal Lina. Bila bertemu dengan Lina, Lucia hanya tersenyum atau menegur seadanya pada Lina. Sikap Lina yang pendiam dan seolah-olah tidak peduli dengan kehadiran Lucia, menyebabkan Lucia tidak akrab dengannya. Menurut Lucia, satu-satunya sikap baik Lina sebelum mengenalnya lebih dekat adalah ketika Lina menawari Lucia untuk mengajukan lamaran ke Bank Danamon. Informasi Lina, bank tersebut membutuhkan karyawan baru untuk ditempatkan di bagian Teller. Pendapat Lina tidak jauh berbeda dengan Lucia. Status dan perannya sebagai kakak Rosmawati, sahabat Lucia adalah alasan mengapa Lina bersikap baik pada Lucia. Walaupun Lina hanya tersenyum atau menegur seadanya pada Lucia bila mereka bertemu. Menawarkan informasi pekerjaan pada Lucia merupakan hal yang biasa bagi Lina setelah adiknya ikut menyetujui hal tersebut. Keinginan Lucia untuk bekerja di bank diketahui Lina melalui adiknya. Mereduksi ketidakpastian di awal interaksi dalam kasus ini,

menggunakan sistem sosiokultural yaitu status sosial dan peran dari kedua belah pihak yaitu Lucia dan Lina.

6.1.2 Pertukaran Sosial Antar Karyawan dalam Hubungan Informal.

Beberapa pandangan para ahli komunikasi berpendapat bahwa pengalaman individu mengenai nilai-nilai hasil (outcome values) selama interaksi merupakan faktor utama di dalam proses pengembangan hubungan (Miller dan Steinberg, 1975; Rollof, 1981; Sunnafrank dan Miller, 1981). Pandangan tersebut berlaku pada tahap pertukaran afektif dan tahap pertukaran interaktif dimana proses pengembangan hubungan antar individu menampilkan perluasan komunikasi untuk saling belajar dan saling mengenal satu sama lain (dyad members).

Teori penetrasi sosial dari Altman dan Taylor (1973) berpendapat bahwa tumbuh dan mandegnya suatu hubungan bergantung secara relatif perbandingan antara imbalan yang diperoleh dan biaya atau usaha yang dikeluarkan atau dilakukan. Apabila imbalan lebih besar daripada biayanya, hubungan tersebut cenderung untuk tumbuh dan berkembang. Apabila biaya lebih besar daripada imbalannya, maka tekanan-tekanan untuk pemutusan hubungan meningkat.

Thibaut dan Kelley (1959) membuat analisis mengenai evaluasi yang dilakukan seseorang sehubungan dengan interaksinya dengan orang lain. Hasil evaluasi tersebut meliputi upaya untuk membandingkan hasil yang diperoleh seseorang dari suatu hubungan dengan menggunakan dua macam ukuran. Menurut Thibaut dan Kelley (1959) ukuran pertama disebut comparison level (CI) dan yang kedua disebut comparison level for alternatives (CI-Alt).

Comparison level (CI), menerangkan tentang apa yang dirasakan atau dibayangkan oleh seseorang mengenai hasil yang akan diterima dari satu hubungan dalam konteks imbalan dan biaya. Sedangkan comparison alternatives (CI-Alt), menerangkan mengenai tingkat hasil terendah dimana seseorang masih bersedia untuk menerimanya karena mengingat kesempatan-kesempatan lain yang tersedia.

Selanjutnya menurut konsep tersebut, terdapat enam kemungkinan tingkat hubungan yang menggambarkan hubungan antara outcome, comparison level dan comparison level for alternatives.

Hubungan pertama $0 > CI > CI-Alt =$ Satisfying and stable

Hubungan kedua $0 > CI-Alt > CI =$ Satisfying and stable

Hubungan ketiga $CI > 0 > CI-Alt =$ Unsatisfying and stable

Hubungan keempat $CI > CI-Alt > 0 =$ Unsatisfying and unstable

Hubungan kelima $CI-Alt > CI > 0 =$ Unsatisfying and unstable

Hubungan keenam $CI-Alt > 0 > CI = \text{Satisfying and unstable}$

(Budyatna, 1993)

(0) : Outcome

(CI) : Comparison Level

(CI-Alt) : Comparison Alternatives

(>) : Lebih Besar

Berdasarkan enam kemungkinan dari hubungan tersebut, dapat dianalisis mengenai evaluasi yang dilakukan individu dari masing-masing karyawan pribumi dan nonpribumi selama masa pembentukan hubungan informal mereka. Melalui tujuh kasus pasangan karyawan yang membentuk hubungan informal di lingkungan perbankan, akan diketahui kemungkinan mereka berada pada pola hubungan yang mana.

Kasus pertama yang akan dievaluasi adalah pasangan hubungan informal Merry dan Yana. Menurut pengakuan Merry, yang telah membina hubungan informal dengan Yana selama tiga tahun lebih bahwa pertemuan awal dengan Yana tidak sempat membuat mereka akrab, tetapi Merry yakin kalau Yana menyenangkan untuk dijadikan teman. Ketika mulai akrab, Merry banyak membantu Yana dalam hal pekerjaan ketika Yana menjadi karyawan CSO untuk pertama kalinya. Mereka berdua sering terlibat diskusi dan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan dan bersama-sama melakukan kegiatan

informal lain. Bila melakukan kesalahan, Merry tak pernah tersinggung ditegur atau dimarahi oleh Yana karena Merry sadar maksud Yana adalah baik, terkadang sikapnya memang suka berlebihan. Selain itu, Yana sering pula membantu Merry menyelesaikan masalah pribadi dan memberi bantuan dalam bidang materi. Untuk masalah ini, Yana sangat percaya dengan Merry karena sepertinya Merry tahu diri dalam urusan seperti ini. Hanya sikap Yana yang usil, suka menjodoh-jodohkan dirinya dengan nasabah BCA seringkali membuat Merry malu dan kesal tetapi tak mampu berbuat apa-apa. Marah pada Yana tidak mungkin selain dia lebih senior dari Merry, Merry juga tahu kalau maksud Yana hanya bercanda.

Yana sendiri sangat menikmati hubungan informalnya dengan Merry. Sikap Merry yang ramah, sopan dan perhatian pada Yana dan keluarganya membuat mereka cepat akrab. Menjodohkan Merry dengan nasabah BCA dilakukan Yana karena permintaan Merry, makanya Yana tak habis pikir kalau perbuatannya itu tidak disukai oleh Merry. Hal lain yang kurang disukai Yana dari Merry adalah sikap keras hatinya bila merasa apa yang dilakukan adalah benar, padahal belum tentu hal itu baik dan benar menurut penilaian Yana dan karyawan BCA yang lain. Sudah seringkali Yana menegur Merry, tetapi tanggapan dan sikap Merry tidak berubah. Yana secara pribadi tidak merasa terganggu karena hal itu tidak merugikannya.

Jika melihat kasus Merry dan Yana dengan menggunakan analisa Thibaut dan Kelley, maka hubungan mereka berada pada hubungan pertama. Hasil (0) yang diperoleh Merry dan Yana dari hubungan informal ternyata masih lebih besar dari apa yang diharapkan (CI) kedua belah pihak dari suatu hubungan informal di kantor dan masih lebih besar dari (CI-Alt). Merry dan Yana merasa puas dengan hubungan informal yang terbentuk selama ini, dimana hubungan tersebut berjalan dengan stabil atau $(0) > (CI) > (CI-Alt)$. Konflik yang terjadi diantara Merry dan Yana tidak pernah berlangsung lama dan serius karena lebih banyak akibat salah paham dalam mempresepsikan perilaku pasangan. Tetapi keduanya bisa mengalah dan menyelesaikan konflik dengan baik, tanpa membuat salah satu pihak dirugikan.

Kasus berikutnya adalah pasangan hubungan informal, Nani dan Lotha yang telah lima tahun lebih menjalin persahabatan. Menurut Nani, hubungan akrab dengan Lotha terbentuk sejak pertemuan awal. Sebagai karyawan baru di BCA, Nani harus mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan atasannya yang baru. Alasan itu yang menyebabkan Nani mengenal dan akrab dengan Lotha. Lotha dengan sabar, membantu Nani menyelesaikan pekerjaan dan masalah-masalah pribadi Nani. Selain itu Lotha sebagai atasan Nani selalu bersikap dewasa, bijaksana dan perhatian pada setiap bawahannya. Nani

seringkali hadir bersama Lotha dalam kegiatan-kegiatan informal kantor sehingga hubungan informal mereka semakin akrab. Nani mengenal keluarga Lotha begitupula sebaliknya. Walaupun akrab, Nani jarang berkunjung ke rumah Lotha karena Nani tidak ingin kehadirannya malah mengganggu jadwal Lotha bersama suami dan anak-anaknya. Sehingga Nani kerap kali menunda masalah pribadi yang akan diceritakannya pada Lotha sampai tiba saatnya mereka bertemu di kantor. Dalam kegiatan informal kantor, Lotha jarang datang karena baginya keluarga adalah prioritas sehingga Nani datang pada kegiatan tersebut, seorang diri. Karena hubungan kerja dan hubungan informal mereka akrab, Lotha seringkali memberikan kepercayaan pada Nani mengenai pekerjaan. Menurut Lotha, hasil kerja Nani baik dan rapi walaupun sedikit lamban, yang terpenting Nani tidak pernah mengeluh. Malah Nani sering menawarkan diri untuk membantu pekerjaan Lotha yang belum selesai. Hal ini sering mendatangkan konflik bagi Nani. Lotha selalu memberikan Nani pekerjaan tambahan yang tidak dapat ditolak oleh Nani. Padahal saat itu, Nani sudah merasa letih mengerjakan semua pekerjaan. Nani tidak berani berterus-terang pada Lotha untuk menolak pekerjaan yang sudah terlalu banyak diberikan. Selain tidak mampu berkata jujur mengenai perasaannya, Lotha adalah atasan Nani. Rasanya tidak pantas mengecewakannya. Nani ingin agar Lotha lebih memahami perasaannya ini.

Lotha melihat Nani sebagai mitra kerja yang rajin, bawahan yang tahu menghargai atasan dan sahabat yang ramah, baik dan menyenangkan. Dari pertemuan awal mereka, Lotha sudah bisa menebak kalau Nani anaknya baik, bisa dipercaya dan menurut. Selama bersama Nani, Lotha belum pernah melihat Nani bersikap macam-macam. Nani sangat membantu Lotha dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengikuti kegiatan informal bersama-sama. Kalau Nani melakukan kesalahan, Lotha tidak pernah sungkan menegurnya dan Nani seperti tahu diri, langsung meminta maaf pada Lotha. Lotha berusaha bersikap sebaik-baiknya terhadap Nani dan bawahannya yang lain. Sifat Nani yang sedikit pendiam dan tertutup pernah memicu konflik antara Lotha dan Nani. Pada akhirnya, konflik itu dapat diselesaikan Lotha dengan baik. Lotha merasa bahwa Nani terlalu banyak menyembunyikan perasaan tidak enaknyanya sebagai bawahan Lotha untuk urusan pekerjaan. Terlepas dari jabatan Lotha sebagai atasan Nani, Lotha bersedia bersikap sebijaksana mungkin dalam menghadapi semua urusan kantor sehingga tidak ada bawahan yang merasa dirugikan. Kalau saja Nani berani berkata jujur pada Lotha mengenai perasaannya yang sebenarnya, konflik mengenai penyelesaian pekerjaan tidak perlu terjadi berkali-kali. Padahal sebelum menyerahkan pekerjaan kepada Nani, Lotha seringkali

menanyakan kesanggupan Nani untuk mengerjakannya. Selama ini pula, Nani tidak pernah menolai permintaan Lotha.

Menurut Thibaut dan Kelley, hubungan Nani dan Lotha berada pada peringkat pertama. Walaupun Nani punya kesulitan dalam menghadapi Lotha sebagai atasan dan sahabat, terkadang itu menyebabkan konflik. Tetapi Nani tetap merasa puas membentuk hubungan informal yang stabil bersama Lotha. Sedangkan Lotha mampu menyelesaikan setiap konflik yang muncul akibat kekurangan Nani yang dapat memicu konflik dengan sebaik-baiknya, saat itu juga. Menurutnya, selama membentuk hubungan informal dengan Nani, Lotha merasa puas dengan hubungan tersebut karena Nani banyak membantu Lotha dalam pekerjaan dan persoalan antarpribadi. Selain itu, hubungan informal antara Lotha dan Nani tetap stabil. Dengan demikian $(O) > (CI) > (CI-Alt)$; yaitu hasil (O) yang diterima Lotha dalam hubungan informal lebih besar dari (CI) dan lebih besar dari $(CI-Alt)$.

Kasus ketiga adalah pasangan Tasmin dan Arie yang telah menjalin hubungan informal selama tiga tahun. Menurut Tasmin, hubungannya dengan Arie bermula dari kerjasama formal dimana Arie harus membantu dirinya menyelesaikan pekerjaan di bagian tempatnya bekerja. Arie kreatif, giat, pintar dan cepat memahami pekerjaan yang ditugaskan padanya, membuat Tasmin seringkali mempercayakan penyelesaian pekerjaan hanya pada Arie. Selain itu, Arie tidak banyak

bicara bila ditugaskan oleh Tasmin. Hobi mereka yang sama yaitu bermain sepakbola membuat mereka semakin akrab karena banyak waktu luang yang mereka habiskan bersama-sama termasuk tampil dalam kegiatan-kegiatan informal. Selain membantu pekerjaan Tasmin, Arie juga banyak membantu Tasmin untuk persoalan yang lebih pribadi. Karena kebaikan Arie, Tasmin tidak tanggung-tanggung membantu dalam hal apapun termasuk keuangan. Tasmin juga sering menasehati Arie bila sikap emosional Arie berlebihan. Arie memang sedikit emosional dalam menghadapi persoalan, untungnya selama bersahabat dengan Arie, Tasmin bisa mengatasi hal tersebut agar Arie bisa lebih sabar dan berpikir rasional. Walaupun karyawan BII yang lain masih sering mengeluh atas sikap Arie ini, Tasmin tidak pernah mengalami hal tersebut secara langsung. Menurut Tasmin, dia dapat memahami semua sikap Arie karena Arie sahabat baiknya.

Menurut pengakuan Arie, Tasmin sangat ramah, baik dan perhatian padanya. Dia banyak membantu dalam hal pekerjaan dan masalah yang lebih pribadi. Karena kepercayaan dan promosi Tasmin mengenai kemampuan Arie dalam bekerja, Arie mendapat banyak kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan dari karyawan bagian lain. Arie merasa dihargai oleh karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi darinya karena mereka sering memuji dan menghargai hasil kerja Arie. Selain menghabiskan waktu bersama untuk urusan pekerjaan,

mereka juga sering tampil dalam kegiatan-kegiatan informal. Padahal perbedaan jabatan diantara Tasmin dan Arie cukup kontras, hanya saja Tasmin tidak mempermasalahkannya. Tasmin tetap memilih Arie sebagai mitranya bila akan menghadiri kegiatan-kegiatan informal. Terkadang Arie merasa tidak enak hati karena Tasmin begitu baik padanya. Arie juga tidak keberatan ditegur dan dinasihati oleh Tasmin, karena hal itu dilakukan Tasmin dengan baik tanpa menyinggung perasaannya. Kalaupun Arie emosional dalam menghadapi Tasmin, sikap Tasmin yang baik padanya tetap tidak berubah. Hal itu yang membuat Arie sadar bahkan malu hati karena dia seharusnya tidak bersikap kurang baik dengan Tasmin padahal tujuan Tasmin yang sebenarnya adalah untuk kebaikan dirinya sendiri. Ini yang seringkali tidak disadari oleh Arie. Selama membentuk hubungan informal dengan Tasmin, Arie berusaha untuk bersikap lebih sabar dalam menghadapi masalah-masalah yang ada. Awalnya, Arie merasa Tasmin terlalu mengatur dirinya baik dalam pekerjaan maupun masalah pribadi. Tetapi setelah dipikirkan, Arie merasa Tasmin bermaksud baik. Kalau diantara mereka timbul konflik, biasanya terselesaikan dengan baik.

Hubungan informal antara Tasmin dan Arie menurut Thibaut dan Kelley berada pada tingkat hubungan pertama dimana $(0) > (CI)$ dan $(CI) > (CI-Alt)$. Keduanya mengaku puas dengan hubungan informal

yang mereka bentuk dan hubungan itupun tetap berjalan dengan stabil. Walaupun terjadi konflik, hubungan mereka berdua tetap memuaskan dan stabil. Karena konflik yang terjadi diantara Tasmin dan Arie, menurut mereka berdua justru membantu mereka untuk lebih memahami karakter pribadi masing-masing. Sehingga konflik yang muncul dapat diatasi oleh mereka berdua dengan mencari jalan penyelesaian yang terbaik atas konflik tersebut, tanpa harus ada yang dirugikan.

Kasus selanjutnya adalah pasangan Nunie dan Mary yang menjalin hubungan informal selama lebih kurang empat tahun. Menurut Nunie, Mary banyak membantunya baik dalam urusan pekerjaan maupun masalah yang bersifat pribadi. Mungkin karena senioritas Mary di kantor, menyebabkan dia tidak pernah keberatan membantu Nunie menyelesaikan pekerjaan Nunie bahkan sikap Mary yang dewasa sangat membantu Nunie bila membutuhkan nasihat. Karena usia yang tidak berbeda jauh, keakraban diantara mereka cepat terbentuk. Mereka sering menghabiskan waktu bersama, baik di kantor maupun di luar kantor. Sikap Mary yang selalu tersenyum dan tidak pernah memperlihatkan kemarahan terkadang membuat Nunie terheran-heran melihatnya tetapi sikap itu pula yang membuat Nunie sayang pada Mary. Melalui Mary, Nunie banyak belajar soal kesabaran dan kedewasaan. Konflik yang sering muncul diantara mereka adalah sifat

Mary yang pelupa bila membuat janji untuk pergi dengan Nunie. Seringkali hal itu membuat Nunie kesal tetapi untuk marah pada Mary rasanya Nunie tidak sampai hati lagi pula Mary selalu minta maaf padanya. Nunie selalu mengingatkan Mary bila mereka ada janji, supaya dia tidak lupa. Selain itu Nunie harus pandai membujuk Mary untuk mengajaknya keluar rumah karena dia tipe wanita yang suka di rumah. Apa boleh buat, karena Mary satu-satunya teman Nunie yang paling akrab saat ini.

Tidak berbeda dengan Nunie, Mary juga menikmati hubungan informalnya dengan Nunie. Menurutnya, Nunie yang periang seringkali menghibur hatinya, apalagi kalau Mary mempunyai masalah pribadi dengan kekasih atau mamanya. Nunie seringkali membantu memberikan saran bahkan memberi alasan yang rasional bagi mamanya bila Mary ingin menemui kekasihnya. Untuk urusan pekerjaan, Mary dan Nunie cukup kompak. Saling membantu menyelesaikan pekerjaan adalah hal yang rutin dan biasa bagi mereka berdua. Apalagi dalam mengikuti kegiatan-kegiatan informal, walaupun Mary agak malas mengikuti, pada akhirnya dia ikut juga karena Nunie sering mengajaknya, malah sedikit memaksa. Menurut Mary ada manfaatnya juga, supaya dia punya kegiatan daripada harus pasif di rumah. Menurut Mary, dia tidak pernah punya konflik yang serius dengan Nunie. Kalaupun ada, konflik hanya sebatas perbedaan pendapat atas

sikap Nunie yang suka berlebihan, tetapi semuanya dapat diselesaikan dengan baik oleh mereka berdua. Malah menurut Mary setelah beda pendapat dengan Nunie, bila mereka berbaikan kembali, mereka berdua malah bertambah akrab.

Jika dilihat kemungkinan hubungan informal mereka, setelah dievaluasi berdasarkan teori Thibaut dan Kelley maka pasangan Nunie dan Mary berada pada tingkat hubungan yang pertama, yaitu $(O) > (CI)$ dan $(CI) > (CI-Alt)$. Nunie dan Mary merasa puas dengan hubungan informal mereka yang berjalan dengan stabil. Dengan kata lain, hasil yang diperoleh dari hubungan informal itu (O) lebih besar dari (CI) dan $(CI-Alt)$ yang ada.

Kasus hubungan informal yang kelima adalah pasangan Anie dan Krisya. Menurut Anie karena jabatan yang sama dengan Krisya, membuat mereka harus bekerjasama menyelesaikan pekerjaan. Dari kerjasama itu, Anie ditawari berbisnis parcel oleh Krisya yang mempunyai bakat dagang. Anie bersedia menerimanya karena bisnis itu menjanjikan keuntungan yang tidak sedikit. Selain itu, Anie lebih mengenal Krisya yang menurutnya baik, penuh perhatian bahkan sering bercanda kepada orang yang sudah dikenalnya dengan baik. Krisya enak diajak diskusi masalah apa saja dan sering membantu Anie dalam masalah pekerjaan dan persoalan yang lebih pribadi. Sikapnya yang tidak suka mencampuri urusan pribadi Anie tanpa diminta membuat

Anie sangat menghargai Krisya. Anie tak pernah membohongi Krisya untuk urusan apapun karena Krisya mau menerimanya apa adanya. Sebenarnya sikap Krisya yang sedikit emosional dalam menghadapi persoalan tidak pernah mengganggu Anie secara pribadi. Karena Anie memilih untuk lebih banyak bersabar dan mengalah bila menghadapinya, biasanya Krisya merasa tidak enak dan langsung minta maaf padanya. Sehingga mereka jarang bertengkar seperti yang sering dilakukan Krisya dengan karyawan BII yang lain. Sikap Anie yang lebih banyak mengalah, disatu sisi menghindari konflik dengan Krisya. Di sisi lain, hal itu sering membuat Anie repot dan kewalahan karena Krisya selalu meninggalkan pekerjaannya tanpa rasa bersalah sedikitpun. Awalnya Anie tidak keberatan sedikitpun untuk menolongnya tetapi bila hal itu berulang kali terjadi, Anie menjadi kesal tetapi tidak pernah marah padanya. Anie memilih diam untuk menghindari konflik. Anie ingin Krisya menyadari kesalahannya, karena dia sama sekali tidak mengubah perbuatannya walaupun telah ditegur. Akhirnya Anie yang kerepotan menanggung semua tanggungjawabnya.

Menurut Krisya, Anie banyak membantu dalam masalah pekerjaan. Kalau Krisya membuat kesalahan, Anie hanya menegurnya untuk lebih berhati-hati, setelah itu Anie membantunya menyelesaikan pekerjaan itu. Anie tidak pernah menolak bila Krisya meminta bantuannya, khususnya mengatasi masalah pekerjaan. Sikap Anie

yang ramah, periang dan terbuka dalam segala hal, menyenangkan Krisya. Dia juga tak banyak bicara mengenai urusan orang lain. Mereka suka menghabiskan waktu bersama, mendiskusikan pekerjaan bahkan mengikuti kegiatan informal kantor bersama-sama. Krisya banyak membantu Anie menyelesaikan masalah pribadinya karena dia cukup terbuka untuk itu. Krisya sendiri tidak pernah membicarakan masalah pribadi dengan Anie karena lebih suka menyelesaikan masalah itu sendiri. Selama ini, Krisya tidak pernah percaya cerita yang kurang menyenangkan mengenai diri Anie di kantor karena sikapnya terhadap Krisya baik-baik saja. Walaupun Anie mengakuinya, Krisya hanya memberi nasihat tetapi tidak memaksanya untuk menuruti nasihat Krisya. Krisya tidak ingin dicap oleh Anie mencampuri urusannya karena dia tidak pernah mencampuri urusan Krisya. Melalui Anie, Krisya banyak belajar menjadi orang yang sabar dan mampu mengendalikan emosi. Sikap Anie yang kurang disukai Krisya adalah Anie ingin semua karyawan lain tahu kalau dia banyak berperan dalam kemajuan pekerjaan Krisya karena dia banyak membantu Krisya. Padahal saling membantu diantara mereka adalah biasa dan wajib dilakukan. Selain itu Anie merasa lebih pintar dari Krisya dalam menangani pekerjaan, walaupun dia melakukan kesalahan dan Krisya menegurnya, Anie tidak pernah menggubris. Kadang itu membuat Krisya emosi tetapi memilih untuk diam, Krisya merasa tidak enak hati

bertengkar dengan teman sendiri. Apalagi Anie tidak pernah menghargai dirinya sendiri sebagai wanita. Walaupun berulang kali menasehati, Anie tidak pernah berubah. Krisya ikut prihatin untuk sikapnya yang satu itu. Krisya selalu berharap agar Anie mau berubah karena dia sudah dewasa, tentu mampu membedakan perbuatan yang baik dan buruk. Krisya merasa salah satu faktor mengapa Anie mau akrab dengannya selama ini karena dia tidak pernah mencampuri urusan pribadi Anie.

Setelah dievaluasi, hubungan Anie dan Krisya berada pada tingkat hubungan pertama. Menurut Teori Thibaut dan Kelley, apa yang diperoleh kedua partisipan atas hubungan informal (0) masih lebih besar dari apa yang diharapkan selama ini (CI) dan masih lebih besar dari (CI-Alt) dengan kata lain $(0) > (CI) > (CI-Alt)$. Anie dan Krisya merasa hubungan informal mereka berjalan dengan stabil dan mereka merasa puas atas terbentuknya hubungan tersebut. Dalam menghadapi beberapa sikap pasangan yang dirasakan merugikan pribadi mereka secara langsung, bahkan terkadang hal tersebut memicu konflik diantara mereka. Hal tersebut dalam diredam oleh Anie dan Krisya dengan saling mengalah, berdiam diri atau dengan meminta maaf. Sehingga konflik berakhir dengan sendirinya, tanpa mengganggu kepuasan mereka berdua dan stabilnya hubungan informal.

Pasangan hubungan informal untuk kasus keenam adalah pasangan Roby dan Nami. Roby berpendapat, hubungannya dengan Nami berdasarkan hubungan kerja. Karena seringkali bekerjasama dalam hal pekerjaan dan Roby harus bertanggungjawab pada Nami sebagai atasan, akhirnya mereka akrab. Sikap Nami yang baik dan perhatian pada Roby dan karyawan lain membuat Roby tidak sungkan menceritakan masalah pribadinya dengan Nami. Seperti biasanya, Nami dengan sabar dan bijaksana mendengarkan keluhan-kesah Roby mengenai pekerjaan dan masalah pribadi. Biasanya saran dan nasihat Nami sangat berguna untuk menyelesaikan berbagai masalah yang sedang Roby hadapi. Selain itu, Nami sangat terbuka dalam menerima kritik dan saran mengenai apapun, khususnya pekerjaan. Tetapi Roby cukup tahu diri dalam hal ini, karena bagaimanapun Nami adalah atasannya. Roby tidak ingin dicap sebagai bawahan yang tidak tahu diri, yang tidak dapat memisahkan urusan pekerjaan dan persahabatan. Apalagi Nami sudah begitu baik terhadapnya. Dua hal yang kurang Roby sukai mengenai Nami. Pertama, kerjanya yang lamban sangat mempengaruhi pekerjaan Roby. Karena kelambanannya ini, Roby sering kena marah pimpinan utama. Sudah berulang kali hal ini disampaikan Roby padanya, tetapi Nami hanya berjanji untuk mengubahnya tanpa membuktikan janjinya itu. Roby sering kesal karena gara-gara kelambanan Nami mengatasi pekerjaan Roby, Roby

yang kena marah. Kedua, bila Roby melakukan kesalahan dalam pekerjaan, Nami suka marah dan mengomel secara berlebihan dan itu dilakukan di depan karyawan lain, tanpa memikirkan perasaan Roby sebagai bawahan sekaligus sahabatnya. Roby memilih diam untuk menghindari konflik dengannya dan terus berharap Nami mau mengubah sikapnya itu. Tetapi Nami tidak pernah berubah dan tidak pernah mau memahami perasaan Roby mengenai hal ini. Mungkin inilah kekurangan Roby, tidak berusaha terus-terang pada Nami kalau dia tidak suka diperlakukan seperti itu.

Menurut Nami, Roby sangat baik padanya sebagai sahabat maupun mitra kerja. Seringkali Roby menawarkan diri untuk membantu Nami menyelesaikan pekerjaannya walaupun pekerjaan mereka berbeda. Begitupula bila mengikuti kegiatan informal, mereka sering bersama-sama. Sikap Roby yang suka melucu, baik dan perhatian pada Nami membuatnya menyenangkan Roby sebagai sahabat dalam hubungan informal di kantor. Menurut Nami, Roby membantu menghilangkan anggapan buruk Nami mengenai orang nonpribumi keturunan Cina yang mempunyai sifat licik. Selama Nami akrab dengan Roby, sifat tersebut tidak pernah diperlihatkan oleh Roby. Karena kebaikan Roby padanya, Nami berusaha berbuat lebih baik lagi pada Roby. Tetapi Roby sering mencampuradukkan masalah pekerjaan dan pribadi dalam menilai Nami. Sebagai atasan yang

membawahi beberapa karyawan termasuk Roby, Nami berusaha tampil sebagai atasan yang bijaksana dan berwibawa tanpa membedakan karyawan walaupun sahabat sendiri. Dalam menangani masalah pekerjaan, Nami berusaha serius karena menyangkut tanggungjawabnya sebagai atasan. Makanya merupakan hal yang biasa, bila Nami menegur atau memarahi Roby akibat kesalahannya dalam menangani pekerjaan. Seperti yang biasa dilakukan Nami pada karyawan lain bila melakukan kesalahan. Rupanya Roby tidak bisa menerima sikap Nami karena melihat hubungan mereka sebagai sahabat. Lucunya lagi, Roby lebih suka membicarakan masalahnya dengan Nami kepada karyawan lain. Sehingga Nami mendengar semua keluhan Roby, justru dari karyawan lain. Kalau sudah demikian, Nami akan menyelesaikan masalah ini sebaik-baiknya. Tetapi penerimaan Roby sama saja, tetap menganggap sikap Nami ini kurang baik untuk diterapkan. Nami secara pribadi menilai sikap Roby tidak akan menjadi masalah baginya, karena hubungan informalnya dengan Roby tetap berjalan stabil. Sikap Roby sebagai sahabat masih baik dan penuh perhatian padanya. Kalaupun ada sikap Roby yang kurang baik menurut Nami, adalah hal biasa sebagai manusia yang tidak sempurna.

Menurut evaluasi dari Thibaut dan Kelley, hubungan informal mereka berdua, sama-sama berada pada tingkat hubungan yang

pertama. Pihak Roby merasa puas dengan hubungan informalnya yang berjalan dengan stabil. Walaupun Roby merasa beberapa sikap Nami selalu merugikan dirinya, namun semuanya dapat diatasi Roby dengan baik. Hasil dari hubungan informal yang diperoleh Roby masih lebih besar dari hal lain. Sedangkan pihak Nami merasakan kepuasan tersendiri dalam hubungan tersebut dan tidak menemukan masalah apapun atas hubungan informalnya dengan Roby. Sehingga Nami dan Roby berada pada tingkat hubungan yang pertama, yaitu $(0) > (CI)$ dan $(CI) > (CI-Alt)$.

Kasus terakhir adalah pasangan hubungan informal, Lucia dan Lina. Menurut Lucia, dia sangat berterang budi pada Lina karena Lina yang memberitahukan peluang kerja di Bank Danamon. Awal perkenalan dengan Lina, kurang menyenangkan karena Lina lebih banyak berdiam diri, berbeda dengan adiknya yang menjadi teman Lucia. Mereka menjadi akrab ketika Lucia diterima bekerja di Bank Danamon karena jabatan dan bagian mereka sama. Mereka sering bekerjasama menyelesaikan pekerjaan. Lina banyak membantu Lucia sebagai karyawan baru dan memberikan saran serta nasihat untuk penyelesaian masalah pribadi Lucia. Selain itu Lina sangat sabar dan bijaksana dalam menghadapi sifat Lucia yang sedikit egois. Karena kebaikan dan perhatian Lina, Lucia menganggapnya seperti kakak sendiri. Kalau marah pada Lucia, Lina langsung baik kembali. Hanya

saja sikap Lina yang ingin menguasai pekerjaan terkadang menjengkelkan Lucia. Lucia lebih suka mendinginkan hal itu karena pada akhirnya Lina menyadari sikap monopolinya. Karena orangnya pendiam, Lina sangat sensitif bila melihat Lucia akrab dengan karyawan lain. Menurutnya, Lucia menceritakan keburukannya pada karyawan tersebut. Kalau sudah tersinggung seperti itu, Lina suka menyindir-nyindir Lucia. Menghadapinya, Lucia lebih banyak diam dan bersabar karena dia juga tidak punya keberanian untuk melawan Lina. Lucia takut dengan melawannya, Lina bertambah marah. Walaupun Lina memahami sifat Lucia yang egois dan tidak dewasa bila menghadapi masalah pribadi, tetapi Lina juga sering menyalahkan Lucia karena sifatnya itu.

Lina berpendapat kalau Lucia terkadang egois dan kurang dewasa dalam menghadapi masalah pribadi. Tetapi hal itu dimaklumi Lina karena usia Lucia yang masih muda dan statusnya sebagai anak paling tua, satu-satunya perempuan dalam keluarga. Karena terlalu disayang oleh orangtuanya, sehingga sikap manja dan mau menang sendiri terbawa-bawa dalam lingkungan tempatnya bekerja. Tetapi pada dasarnya, Lucia baik, periang dan perhatian pada Lina. Mereka selalu bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal yang biasa bagi Lina memberi dan meminta bantuan kepada Lucia. Mereka saling mengisi kekurangan masing-masing dengan kelebihan yang mereka

miliki. Lucia banyak belajar dari Lina mengenai kesabaran, sedangkan Lina sendiri banyak bersabar dan mengalah dalam menghadapi sifat-sifat Lucia. Kalaupun Lina terlihat terlalu melindungi Lucia karena orangtuanya sering menitipkan Lucia pada Lina, agar dia mau melindungi Lucia. Makanya Lina sering menganggap Lucia sudah seperti adik sendiri, selain keinginan orangtua Lucia karena Lucia juga sahabat adik Lina. Sudah keharusan bagi Lina bersikap baik pada Lucia, seperti yang dilakukan keluarga Lucia pada adik Lina. Walaupun telah berusaha memahami sikap Lucia, konflik tetap juga muncul. Berawal dari kesimpulannya yang salah mengenai sikap Lina. Lucia suka menuduh Lina ingin menguasai pekerjaan padahal Lina hanya ingin membantunya. Dia juga tidak pernah percaya kemampuan Lina dalam menghadapi pekerjaan sehingga teguran Lina tidak pernah dihiraukan. Hal lain yang membuat Lina tersinggung adalah perkataan Lucia yang suka menjelek-jelekan kaum pribumi apalagi sejak kejadian September 1997. Lucia tidak pernah peduli bahwa Lina juga orang pribumi yang bisa tersinggung dengan perkataannya. Padahal Lina tidak pernah berbuat seperti itu padanya. Penilaian Lucia mengenai penampilan Lina yang sederhana, sering pula membuatnya tersinggung. Walaupun sering dibuat kesal dan marah, hal itu tidak Lina masukkan ke dalam hati sehingga amarah Lina cepat hilang dan Lina juga bukan tipe pendendam. Karena merasa lebih dewasa dari

Lucia, Lina berusaha bersikap sabar dan bijaksana, mengingat Lucia adalah sahabatnya. Lina yakin dengan bertambahnya usia Lucia, sikap Lucia yang egois dan manja akan berubah menjadi lebih dewasa, sabar dan bijaksana.

Kemungkinan hubungan informal antara Lucia dan Lina setelah dievaluasi berada pada tingkat hubungan yang sama, yaitu hubungan pertama. Lucia dan Lina merasakan kepuasan dalam hubungan informal mereka dan hubungan informal mereka berada pada posisi yang stabil. Walaupun mereka dihadapi oleh beberapa perbedaan sikap yang memicu konflik tetapi semua konflik dapat diselesaikan dengan baik. Konflik tidak mempengaruhi kepuasan hubungan informal antara Lucia dan Lina yang berjalan dengan stabil. Karena usaha mereka untuk lebih saling memahami. Menurut Thibaut dan Kelley, $(0) > (CI) > (CI-Alt)$ dimana hasil dari hubungan informal masih lebih besar dari (CI) dan masih lebih besar dari alternatif yang ada $(CI-Alt)$.

Thibaut dan Kelley (1959) mengungkapkan kalau kedua individu memiliki ketertarikan terhadap hubungan tersebut, maka hasil hubungan tersebut dapat disebut sebagai *Supra CI*, seperti pada seluruh kasus hubungan informal di atas. Bila salah satu atau kedua individu merasa tidak puas atau tidak bahagia dengan hubungan tersebut, maka hasil hubungan tersebut menurut Thibaut dan Kelley sebagai *Infra CI*.

Dalam penelitian ini, konflik yang terjadi pada pasangan hubungan informal kasus pertama hingga kasus ketujuh, merupakan konflik yang biasa terjadi antara pasangan hubungan sesama pribumi atau sesama nonpribumi keturunan Cina. Masalah perbedaan sikap, perbedaan pendapat, kesalahpahaman, salah mempresepsikan perilaku pasangan dan lain sebagainya. Semuanya dapat diatasi bila setiap pihak mampu memahami pihak lain dan berani mengkomunikasikan apa yang menjadi hambatan dalam hubungan informal mereka.

Konflik dapat didefinisikan sebagai bentuk ketegangan interpersonal atau intrapersonal urbins sifatnya antara dua dan atau lebih pihak yang saling tergantung (interdependent) karena tujuan, kebutuhan, keinginan, nilai-nilai, keyakinan dan atau sikap yang tidak sejalan. Konflik bersifat antarbudaya apabila dua individu berasal dari dua kultur yang berbeda memiliki cara yang berbeda dalam mengekspresikan dan menginterpretasikan tindakan simbolis yang sama (Ting Toomey, 1985).

Thibaut dan Kelley (1959) mengemukakan bahwa individu dalam hubungan antarpribadi adanya saling ketergantungan. Perilaku yang mereka tampilkan terhadap satu sama lain mempengaruhi hasil hubungan secara timbal-balik sebagai konsekuensi adanya kemungkinan bahwa mereka terlibat dalam serangkaian perilaku yang tidak sejalan. Dengan kata lain, salah seorang atau keduanya terlibat dalam

perilaku yang menambah biaya mereka atau menjadikan proses imbalan berkurang.

Tetapi Braiker dan Kelley (1979) beranggapan bahwa konflik tidak selalu jelek bahkan merupakan bagian dari tumbuhnya suatu hubungan. Selanjutnya mereka mengemukakan pendapatnya bahwa konflik bisa memperlancar tumbuh dan berkembangnya suatu hubungan dalam beberapa hal seperti :

- (a) Konflik bisa mengilhami kedua belah pihak untuk mengubah cara berpikir mereka ke arah yang inovatif dan menguntungkan (contoh kasus keenam, Roby dan Nami). Melalui konflik yang terjadi, Roby belajar untuk memisahkan antara kepentingan pribadi dan pekerjaan dalam menghadapi Nami sebagai sahabat dan pimpinan di kantor. Sedangkan Nami belajar meredam emosi bila menghadapi bawahannya untuk lebih memahami keinginan dan perasaan mereka.
- (b) Menambah atau meningkatkan komitmen dari masing-masing pihak di dalam suatu hubungan (contoh kasus ketujuh, Lucia dan Lina). Hubungan mereka sebagai mitra kerjasama informal berkembang menjadi hubungan antara adik dan kakak. Lucia sebagai anak tertua, menganggap Lina sebagai kakaknya sendiri. Lina menganggap Lucia sebagai adik sendiri karena Lucia lebih muda darinya dan merupakan sahabat adiknya Rosmawati.

- (c) Setelah konflik terselesaikan, masing-masing pihak akan menjadi lebih akrab terhadap satu sama lain (contoh kasus keempat, pasangan Nunie dan Mary). Menurut Mary setelah konflik dengan Nunie, biasanya mereka semakin akrab.
- (d) Pihak-pihak yang berhubungan dan konflik yang terjadi untuk mengembangkan suatu aturan main untuk dapat menyelesaikan konflik di masa mendatang (contoh kasus kedua, pasangan Nani dan Lotha). Melalui konflik yang terjadi, Nani ingin Lotha lebih memahami perasaannya melalui sikap yang diperlihatkan tanpa perlu terucapkan. Lotha sendiri berharap Nani lebih jujur mengungkapkan perasaannya tanpa melihat senioritas dan jabatan Lotha sebagai atasan Nani. Biar bagaimanapun, mereka adalah mitra dalam pekerjaan dan hubungan informal sehingga tidak perlu merasa sungkan lagi.
- (e) Konflik antarpribadi bisa merupakan suatu sumbangan kepada perasaan bahwa hubungan antara kedua belah pihak yang telah dibina merupakan suatu hal yang unik. Begitupula dalam masalah penyelesaian konflik sudah pasti pasangan yang satu berbeda dengan pasangan yang lainnya (contoh kasus kelima, Anie dan Krisya). Anie yang tidak ingin ribut dengan Krisya memilih diam dan tidak peduli. Sementara Krisya yang bersikap lebih emosional, lebih mudah mengutarakan ketidaksukaannya

akan sesuatu yang berhubungan dengan Anie. Tetapi terkadang hal itu dapat ditahan Krisya dengan memilih diam, tidak ingin mencampuri urusan Anie karena merasa Anie sudah dewasa untuk berpikir lebih baik. Hubungan yang mereka bina selama ini juga menjadi pertimbangan untuk tetap menghormati perbedaan yang ada.

Jadi konflik tidak harus selalu merusak atau destructive bahkan bisa bersifat konstruktif seperti yang dikemukakan di atas. Bahkan konflik bisa dikatakan sebagai suatu pertanda adanya stabilitas dalam hubungan. Seperti yang dikatakan Coser (1956) bahwa perilaku yang berselisih (*conflicting behavior*) merupakan karakteristik hubungan yang stabil. Jadi jarang terjadi konflik tidak selalu menunjukkan hubungan yang stabil.

Fungsi positif dari konflik dapat mencegah terjadinya stagnasi, merangsang perkataan dan rasa ingin tahu dan konflik merupakan medium melalui mana masalah-masalah dapat dijemihkan dan diatasi (Deutsch, 1969). Contoh kasus kedua, pasangan Nani dan Lotha. Melalui konflik yang diperlihatkan Nani akhirnya Lotha mengetahui apa sebenarnya yang terjadi diantara Nani dan dirinya.

Pengertian konstruktif atau produktif suatu konflik bergantung bagaimana persepsi masing-masing individu dari pasangan terhadap masalah yang dihadapi.

Kalau suatu masalah dinilai sebagai suatu yang serius atau prinsip yang tidak mungkin ada jalan pemecahannya maka konflik yang terjadi tidak dapat dimasukkan dalam pengertian konstruktif. Jadi suatu masalah dinilai sebagai suatu yang serius atau prinsip tidaknya, relatif tergantung kepada penilaian individu yang bersangkutan. Tetapi yang jelas konstruktif tidaknya suatu konflik bergantung kepada dapat tidaknya diatasi atau diselesaikan, sehingga bisa terjadi eskalasi hubungan ke tingkat yang lebih akrab daripada sebelumnya (Budyatna, 1993).

Konflik yang dihadapi seluruh pasangan dalam kasus ini pada akhirnya dapat diatasi dengan baik oleh pihak-pihak pasangan yang membentuk hubungan informal.

Menurut Hocker dan Wilmot (1985), tiga pemikiran utama dalam mengatasi konflik yaitu :

- (1) Mencoba mengubah perilaku pihak lain. Sesuatu yang wajar tetapi sulit sekali untuk terlaksana atau berhasil. Contoh kasus ke-tujuh, Lina menginginkan Lucia lebih dewasa dan sabar bila menghadapi masalah-masalah pribadinya. Karena selama ini, sikap Lucia menurut Lina adalah tidak dewasa dan egois. Sedangkan Lucia sendiri menginginkan Lina tidak cepat tersinggung dan menguasai, terutama dalam hal pekerjaan.
- (2) Mencoba mengubah keadaan konflik tersebut. Bila kita dapat

mengubah sifat dari saling ketergantungan masalah, mengubah persepsi dari tujuan-tujuan yang tidak sejalan atau membuat beberapa perubahan lainnya di dalam unsur-unsur konflik, maka kita dapat mengatasi konflik itu sendiri. Contoh kasus keenam, menyangkut masalah persepsi dari tujuan Roby dan Nami selama menjalin hubungan informal. Roby menginginkan Nami lebih memahami perasaannya sebagai sahabat dan bawahan bila menegur dirinya. Karena selama ini, Nami selalu berlebihan bila menegur kesalahannya tanpa melihat situasi dan kondisi yang ada pada saat itu. Nami malah menginginkan Roby memisahkan antara sahabat dan masalah pekerjaan karena semua itu merupakan tanggungjawab Nami sebagai atasan. Sebagai atasan yang baik, Nami harus berwibawa dan tidak membedakan sikapnya dalam menghadapi karyawan bawahan, termasuk Roby.

- (3) Mengubah perilaku sendiri. Walaupun merupakan hal yang sulit tetapi cara yang paling berhasil dalam mengatasi konflik. Contoh kasus ketiga, Arie yang emosional belajar untuk lebih sabar dalam menghadapi masalah-masalah yang dihadapinya. Arie melakukan hal ini karena melihat sikap sabar Tasmin dalam menghadapi sikapnya yang emosional.

5.1.3 Mekanisme Interaktif dalam Hubungan Informal yang Stabil

Tahap akhir dari pengembangan hubungan merupakan tahap khusus suatu hubungan yang secara berangsur-angsur bergerak menuju keseimbangan. Didukung oleh usaha pribadi kedua belah pihak untuk tetap menjaga keberadaan dirinya dalam hubungan yang saling menguntungkan dan menjaga keselarasan tujuan dari pembentukan hubungan. Menurut Altman dan Taylor (1973) dan Taylor dan Altman (1987) tahap akhir dari pengembangan hubungan adalah merupakan tahap pertukaran yang stabil (*stable exchange*) dengan ciri-ciri adanya saling keterbukaan dan saling mengenal pribadi masing-masing.

Usaha untuk mengetahui lebih jauh perspektif penetrasi sosial dalam tahap pertukaran yang stabil adalah dengan menggunakan mekanisme interaktif. Mekanisme interaktif yang ditawarkan oleh penulis seperti : keterbukaan, keterlibatan, makna nonverbal, prakiraan hubungan, empati dukungan, rasa positif, komitmen, kesamaan, keakraban, kualitas interaksi, kuantitas interaksi dan kesetaraan.

Setiap pasangan informan menggunakan mekanisme interaktif yang berbeda dalam hubungan mereka. Berikut ini penulis membahas mekanisme interaktif yang digunakan setiap pasangan informan dari kasus pertama sampai kasus ketujuh.

Keterbukaan merupakan mekanisme interaktif yang digunakan oleh semua pasangan yang membentuk hubungan informal dengan

alasan yang berbeda-beda. (1) Keterbukaan dibutuhkan untuk saling memahami pasangan mengenai sifat, sikap, keinginan dan masalah yang sedang dihadapi, khususnya masalah pekerjaan. Seperti yang diungkapkan oleh pasangan kasus I dan II; (2) Keterbukaan memudahkan setiap pasangan untuk bekerjasama dalam setiap pekerjaan dan mengajukan kritik pada pasangan bila terjadi kesalahan sehingga salah pengertian dapat dihindari. Alasan tersebut diajukan oleh pasangan hubungan informal kasus III dan IV; (3) Keterbukaan menunjukkan kepercayaan masing-masing pihak dalam hubungan informal untuk mengungkapkan keinginan dan ketidaksukaan mereka terhadap hubungan yang dibentuk. Merupakan alasan dari pasangan kasus ke IV; (4) Keterbukaan dalam suatu hubungan untuk memastikan sifat dan sikap diterima oleh orang lain adalah alasan yang diungkapkan Anie dari kasus V; (5) Keterbukaan dipertukan hanya sebatas pada hal-hal yang berkaitan dengan masalah pekerjaan. Hal tersebut diungkapkan Yana kasus I, Lotha kasus II, Mary kasus IV, Krisya kasus V dan Lina kasus ke VII; (6) Keterbukaan pihak pasangan sangat dibutuhkan oleh pihak lain dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah pekerjaan atau hal-hal yang pribadi tanpa pihak lain tersebut harus bersikap terbuka seperti yang dilakukan pasangan, merupakan hal diinginkan Nami dari kasus VI mengenai keterbukaan.

Dukungan merupakan mekanisme interaktif kedua yang menjadi pilihan masing-masing pelaku hubungan informal. Berbagai alasan yang dikemukakan oleh mereka sebagai berikut : (1) Membutuhkan dukungan pasangan untuk melancarkan penyelesaian semua urusan, baik masalah pekerjaan maupun masalah pribadi. Merupakan alasan pasangan kasus I, kasus V dan kasus VII; (2) Sebagai atasan sudah sewajarnya memberikan dukungan pada karyawan bawahan dalam menyelesaikan segala pekerjaan dan masalah pribadi mereka, begitupula sebaliknya antara bawahan dan atasan adalah pendapat pasangan Nani dan Lotha, dari kasus II; (3) Dukungan terhadap pasangan membantu meningkatkan kualitas hubungan informal, seperti yang diungkapkan Tasmin dari kasus III; (4) Dukungan dari pasangan, menambah semangat untuk lebih sukses dalam menyelesaikan pekerjaan dan masalah pribadi. Alasan pasangan Nunie dan Mary dari kasus IV menggunakan mekanisme interaktif dukungan; (5) Dukungan adalah syarat masing-masing pelaku hubungan informal untuk menunjukkan sikap solidaritas mereka agar pasangan sukses, adalah hal yang diungkapkan Roby dan Narni, kasus VI.

Keakraban adalah mekanisme interaktif berikutnya yang dipilih oleh pasangan hubungan informal. Alasan yang dikemukakan setiap pasangan adalah sebagai berikut : (1) Hubungan yang akrab di lingkungan kerja menghilangkan rasa stress dalam menghadapi pe-

kerjaan, adalah alasan yang diungkapkan oleh Merry kasus I, oleh pasangan Roby dan Nami dari kasus VI; (2) Keakraban menciptakan suasana yang lebih baik tanpa dipengaruhi oleh perbedaan usia dan status sosial, merupakan pendapat Nani dan Lotha kasus II; (3) Keakraban menunjukkan keberadaan hubungan yang penuh persahabatan, alasan Arie dari kasus III, pasangan Roby dan Nami dari kasus VI, serta pasangan Lucia dan Lina dari kasus VII; (4) Keakraban menciptakan suasana dan kebersamaan dalam suatu hubungan, pendapat pasangan Nunie dan Mary kasus IV; (5) Keakraban adalah alasan penting yang membantu mempertahankan hubungan kerjasama dan persahabatan yang dibentuk, merupakan pendapat pasangan Anie dan Krisya dari kasus V.

Rasa positif merupakan mekanisme interaktif yang diperlukan pasangan hubungan informal dalam kasus ini dengan alasan : (1) Memiliki rasa positif dalam menilai sifat dan sikap pasangan sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman dan konflik mengenai pekerjaan dan masalah pribadi adalah alasan Tasmin dari kasus III dalam menghadapi Arie; (2) Memiliki rasa positif memudahkan penerimaan semua sikap dan perilaku pasangan tanpa terjadi konflik, adalah pendapat Mary dari kasus IV; (3) Rasa positif terhadap sikap dan perilaku pasangan membantu mempertahankan hubungan, seperti yang diungkapkan Roby pada kasus VI; (4) Rasa positif sangat mem-

bantu menafsirkan sendiri, semua sifat dan sikap yang diperlihatkan pasangan agar hubungan tetap akrab, merupakan usaha Lucia dari kasus VII dalam mempertahankan hubungannya dengan Lina.

Keterlibatan digunakan oleh pasangan yang membentuk hubungan informal dengan tujuan sebagai berikut : (1) Keterlibatan pasangan dalam suatu kegiatan yang sama adalah salah satu cara untuk membuktikan keakraban yang terjalin, merupakan alasan Nani dan Lotha dari kasus III; (2) Keterlibatan pasangan dalam menangani pekerjaan maupun kegiatan-kegiatan informal akan membantu memajukan hubungan persahabatan mereka, pendapat Krisya dari kasus ke V; (3) Keterlibatan mengharuskan pasangan untuk bersedia bersikap solider dalam menyelesaikan masalah pekerjaan bersama-sama, adalah alasan Lina dari kasus VII terhadap pasangannya Lucia dalam hubungan informal.

Kesamaan dipilih oleh Arie dari pasangan kasus III dan Lina dari pasangan kasus VII dengan alasan sebagai berikut : (1) Kesamaan sifat dan sikap dengan pasangan adalah suatu alasan untuk tetap mempertahankan hubungan informal dengan pasangan; (2) Kesamaan pendapat dan sikap membantu menghindari perbedaan yang lebih jauh diantara setiap pelaku hubungan informal.

Kesetaraan adalah mekanisme interaktif yang dipilih oleh Yana dari pasangan kasus I dengan alasan : bahwa hubungan informal yang

terbentuk membutuhkan usaha yang sama dari masing-masing pihak untuk mewujudkan suatu hubungan yang lebih akrab dan stabil. Tanpa membedakan posisi masing-masing.

5.2 Perilaku Pencarian Informasi dalam Pembentukan dan Pengembangan Hubungan Informal.

Mencari informasi sifatnya instrumental dalam penetrasi sosial. Jadi apabila antisipasi terhadap interaksi di masa mendatang membangkitkan motivasi para pelaku komunikasi untuk penetrasi sosial, maka mereka yang mengharapkan untuk dapat bertemu kembali satu sama lain, harus melibatkan diri pada tingkat yang lebih tinggi mengenai pencarian informasi dibandingkan dengan mereka yang tidak mengharapkan untuk bertemu kembali. Kecuali itu pencarian informasi terutama haruslah giat pada tingkat yang moderat dari suatu interaksi yang diharapkan di masa mendatang.

Teori reduksi ketidakpastian dalam versinya yang asli, Berger dan Calabrese (1975) tidak membicarakan mengenai strategi mengurangi ketidakpastian. Bahkan selanjutnya perhatian diarahkan kepada strategi perolehan informasi (Berger, 1979; Berger dan Bradac, 1982; Berger, et. al., 1976). Dari karya-karyanya tersebut ia menampilkan tipologi strategi untuk mendapatkan informasi yang dibagi ke dalam tiga kelompok yaitu pasif, aktif dan interaktif. Menurut Berger (1979) ketiga strategi tersebut digunakan

pada tahap awal suatu interaksi, tetapi strategi interaktif lebih menonjol dibandingkan strategi lainnya begitu suatu hubungan telah terbentuk.

5.2.1 Strategi Pasif dan Aktif

Strategi pasif adalah strategi dimana pihak yang mengumpulkan informasi mengenai target (pihak lain) melalui observasi tanpa harus berhubungan langsung dengan target tersebut (unobtrusive observation).

Pada penelitian ini, ada beberapa pihak dari pasangan hubungan informal menggunakan strategi pasif dengan beragam alasan sebagai berikut :

- (1) Arie, dari pasangan kasus ketiga, menggunakan strategi pasif sebelum mengenal Tasmin dengan memperhatikan sifat dan sikap Tasmin terhadap karyawan pribumi. Hal ini dilakukan Arie karena pengalamannya yang buruk dengan orang nonpribumi keturunan Cina. Arie ingin memastikan lebih dahulu Tasmin orangnya baik sebelum terlanjur akrab dengannya. Dalam kegiatan sehari-hari strategi pasif membantu memperkuat alasan Arie apakah masalah yang dihadapi Tasmin memerlukan campur tangan Arie atau tidak, bagaimanapun juga Tasmin atasan Arie

di kantor sehingga Arie merasa perlu membatasi diri dalam hal tertentu.

- (2) Krisya adalah pasangan kasus kelima, menggunakan strategi pasif sebelum mengenal Anie karena sifatnya yang pendiam. Selain itu, Krisya lebih percaya pada pengamatan sendiri bila ingin menilai atau mencari informasi mengenai seseorang. Strategi pasif juga digunakan Krisya untuk menguatkan penilaian dan pendapatnya sebelum mengakrabkan diri dengan orang lain.
- (3) Roby dan Narni adalah pasangan kasus keenam yang menggunakan strategi pasif sebelum saling mengenal. Lewat strategi tersebut, mereka saling menilai sifat dan sikap masing-masing. Alasan yang lain karena Narni atasannya maka Roby harus berhati-hati dalam bersikap. Sedangkan Narni yang dahulu punya anggapan buruk tentang nonpribumi Cina, melalui strategi pasif menjadi tahu kalau Roby orangnya baik sebagai mitra kerja maupun sahabat.
- (4) Lucia dari pasangan kasus terakhir, menggunakan strategi pasif sebagai pertimbangan awal dalam memperoleh informasi mengenai seseorang. Menurut Lucia, Lina pendiam dan tertutup orangnya sehingga sulit mengetahui keinginan dan kesulitan yang sedang dihadapi Lina. Strategi pasif membantu meyakinkan

kan Lucia mengenai sifat dan sikap Lina bila menghadapi suatu masalah.

Strategi aktif meliputi observasi mengenai respon target tanpa adanya interaksi langsung antara pihak yang melakukan observasi dan target. Termasuk ke dalam kategori ini ialah perolehan informasi mengenai target dari pihak ketiga. Walaupun tidak ada kontak langsung dalam strategi aktif, tidak berarti harus belum kenal dengan target. Yang jelas; meminta jasa orang ketiga untuk mendapatkan informasi, komentar atau pendapat mengenai target.

Pada penelitian ini, hanya Anie dari pasangan kasus kelima yang menggunakan strategi aktif untuk memperoleh informasi mengenai Krisya sebelum komunikasi berlangsung. Dalam menjalin suatu hubungan, Anie memerlukan masukan lebih dahulu dari orang lain yang lebih tahu mengenai informasi yang diinginkannya. Alasan Anie menggunakan strategi aktif karena pengalaman buruk dikhianati sahabat sendiri yang pernah dialaminya. Selain itu, Krisya orangnya pendiam dan susah diajak bicara sebelum akrab dengan seseorang sehingga membutuhkan informasi dari karyawan lain yang telah mengenal Krisya sebelumnya. Mengetahui karakter Krisya dari karyawan lain membantu penilaian Anie dalam menghadapi sifat dan sikap Krisya selanjutnya.

Berger (1979) mengungkapkan kelemahan menggunakan jasa orang ketiga, sebagai berikut :

- (a) Laporan dapat dirusak oleh pihak ketiga, sengaja maupun tidak sengaja untuk maksud dan tujuan tertentu.
- (b) Pihak ketiga memberitahukan secara tidak sengaja atau tidak sadar kepada target bahwa pengamat sedang mencari keterangan mengenai dirinya.

5.2.2 Strategi Interaktif dan Pengungkapan Diri

Strategi interaktif adalah strategi dimana pihak yang melakukan observasi melibatkan diri secara langsung, adanya kontak secara tatap muka dengan target. Pada strategi interaktif terdapat beberapa tehnik pencarian informasi seperti interogasi verbal, pengungkapan diri dan pendeteksian kebohongan (Berger, 1979).

Pada penelitian ini, pasangan kasus hubungan informal memilih strategi interaktif di awal interaksi (tahapan orientasi) dan ketika hubungan menjadi semakin akrab (tahapan pertukaran afektif, interaktif, bahkan pada tahapan pertukaran stabil) dengan alasan yang berbeda adalah sebagai berikut :

Kasus pasangan pertama, Merry dan Yana. Awal pertemuan mereka langsung terlibat dalam pembicaraan yang menarik walaupun tidak saling mengenal. Ketika hubungan menjadi akrab, strategi interaktif tetap digunakan untuk memperoleh informasi mengenai ke-

inginkan dan kebutuhan masing-masing terhadap pasangan hubungan informal. Hubungan yang akrab tidak lagi menghalangi mereka dalam menggunakan strategi interaktif dalam pencarian informasi.

Berikutnya kasus pasangan kedua adalah Nani dan Lotha. Pertama kali bertemu, keduanya menggunakan strategi interaktif. Alasan Nani menggunakan strategi interaktif agar dapat mengetahui karakter orang secara langsung, sedangkan Lotha merasa puas dan lebih percaya pada penilaian pribadi ketika berkomunikasi langsung dengan orang yang dimaksud. Ketika hubungan informal semakin akrab, mereka tetap menggunakan strategi interaktif untuk memperoleh informasi dari masing-masing pasangan.

Pasangan kasus ketiga, Tasmin dan Arie. Bila Tasmin memilih strategi interaktif dengan alasan lebih percaya penilaian pribadi saat berkomunikasi langsung dengan orang yang dimaksud. Sedangkan Arie menggunakan strategi interaktif setelah merasa yakin mengenai sifat dan sikap seseorang yang akan diajak berkomunikasi mengenai suatu masalah. Hal itu dilakukan Arie, untuk menghindari kesalahpahaman antara dirinya dengan Tasmin karena menurut Arie tidak semua masalah yang dihadapi Tasmin perlu campur tangan Arie.

Pasangan Nunie dan Mary, menggunakan strategi interaktif sejak awal pertemuan mereka. Sikap Nunie yang terbuka dalam mengungkapkan perasaan dan pendapatnya memudahkan Mary mem-

peroleh informasi mengenai Nunie. Hubungan yang akrab ikut membantu Mary menggunakan strategi interaktif karena tidak perlu sungkan menanyakan langsung pada Nunie. Menurut Nunie, strategi interaktif digunakan terhadap Mary karena Mary anaknya pemalu dan tidak pernah mau mengungkapkan masalahnya. Jalan satu-satunya, menanyakan langsung pada Mary mengenai hal-hal yang ingin Nunie ketahui dari dirinya. Biasanya Mary tidak keberatan Nunie menggunakan strategi interaktif setelah memperhitungkan keakraban mereka selama ini.

Selanjutnya pasangan kelima, Anie dan Krisya. Strategi interaktif digunakan Anie ketika hubungan informal dengan Krisya semakin akrab. Hal itu dilakukan Anie untuk mengetahui hal-hal yang ingin diketahui dari diri Krisya. Alasan Krisya menggunakan strategi interaktif ketika akrab dengan Anie adalah untuk memperoleh informasi mengenai diri Anie. Karena Krisya lebih percaya apa yang diungkapkan oleh Anie dibandingkan informasi mengenai Anie dari orang lain.

Strategi interaktif digunakan pasangan Roby dan Nami ketika hubungan mereka mulai akrab, untuk memperoleh informasi diri masing-masing pasangan.

Kasus paling akhir adalah Lucia dan Lina. Keduanya memilih strategi interaktif dalam memperoleh informasi. Kepuasan tersendiri akan diperoleh Lucia dan Lina bila mengetahui informasi secara

langsung dari orang yang bersangkutan. Strategi **interaktif** digunakan Lucia untuk menghindari kesalahpahaman dengan Lina mengenai pekerjaan. Lucia tidak mengalami kesulitan dalam menerapkan strategi interaktif terhadap Lina yang pendiam dan tertutup, karena Lucia suka bergaul dan ramah pada siapapun sehingga tidak menyulitkan memperoleh informasi dari Lina secara langsung. Lina yang merasa senior dari Lucia, tidak pernah sungkan menerapkan strategi interaktif untuk memperoleh informasi dari Lucia. Selain didukung oleh keakraban diantara mereka, Lina berusaha bersikap terbuka pada Lucia untuk mempermudah komunikasi diantara mereka.

Strategi lainnya yang dapat digunakan dalam usaha untuk mendapatkan informasi dari pihak lain ialah apa yang dinamakan **pengungkapan diri** (*self disclosure*). Pengungkapan diri dalam penggunaan operasionalnya mengacu pada semua pernyataan verbal yang dilakukan oleh seseorang mengenai dirinya, baik dengan maksud maupun tanpa maksud tertentu dalam membuat pernyataan tersebut (Ehrlich dan Graeven, 1971). Hubungan antar pribadi yang berkembang saling mengungkapkan diri cenderung bersifat timbal balik dan suasananya menjadi lebih akrab, sebagaimana hubungan itu berkembang dari waktu ke waktu (Jourard, 1959; Jourard dan Landsman, 1960; Jourard dan Richman, 1963; Chittick dan Himelstein, 1967).

Pada penelitian ini, ada beberapa pasangan kasus hubungan informal menggunakan strategi perolehan informasi melalui pengungkapan diri yang memiliki alasan-alasan tersendiri sebagai berikut :

- (1) Kasus pertama adalah Merry dan Yana. Merry seringkali menggunakan strategi pengungkapan diri untuk memperoleh informasi dari Yana atas masalah pribadi yang dihadapinya, baik masalah kekasih maupun masalah keluarga. Menurut Merry, strategi yang digunakan selama ini sangat menguntungkan dirinya. Yana banyak membantu dengan saran dan nasihatnya untuk penyelesaian masalah yang dihadapi Merry. Sedangkan Yana menggunakan strategi ini terbatas pada untuk penyelesaian masalah pekerjaan. Untuk hal-hal yang bersifat pribadi, Yana tidak ingin membebani Merry dengan menceritakan masalahnya.
- (2) Kasus kedua adalah Nani dan Lotha. Nani menggunakan strategi pengungkapan diri terhadap Lotha bila menghadapi masalah pekerjaan dan pribadi karena Lotha atasan dan sahabat Nani yang banyak mengerti dirinya. Sedangkan Lotha tak pernah mengungkapkan masalah pekerjaan dan pribadinya kepada Nani. Alasannya, karena Lotha sebagai atasan Nani harus tampil berwibawa dan bijaksana tanpa harus membebani pemikiran Nani dengan hal-hal rumit yang seharusnya belum pantas untuk dipikirkan oleh Nani.

- (3) Kasus ketiga adalah Tasmin dan Arie, sama-sama menggunakan strategi pengungkapan diri dalam mengatasi masalah pekerjaan dan hal-hal yang bersifat pribadi. Menurut Tasmin, dia tidak pernah sungkan mengungkapkan masalah pribadinya pada Arie, karyawan bawahannya karena Arie juga bersikap terbuka padanya. Biasanya Arie banyak memberikan masukan yang berharga untuk Tasmin atas masalah yang dihadapi, tanpa sungkan sedikitpun. Begitu pula dengan Arie yang banyak menerima bantuan dari Tasmin berkat pengungkapan diri mengenai masalah yang dihadapi Arie.
- (4) Nunie dan Mary adalah pasangan kasus keempat yang sama-sama menggunakan strategi pengungkapan diri untuk memperoleh informasi mengenai diri mereka masing-masing. Keakraban dan sikap terbuka diantara mereka berdua sangat membantu terwujudnya pengungkapan diri diantara mereka.
- (5) Kasus kelima, dimana Anie lebih terbuka mengungkapkan dirinya dibandingkan Krisya yang lebih suka menyelesaikan masalahnya sendiri kecuali Krisya sendiri yang berinisiatif menceritakan masalah yang dihadapinya kepada Anie.
- (6) Selanjutnya adalah kasus keenam, Roby dan Nami. Roby menggunakan strategi pengungkapan diri terhadap Nami untuk membantunya menyelesaikan masalah yang dihadapi. Karena

selama ini, Nami selalu memberikan masukan yang bermanfaat untuk penyelesaian masalah yang dihadapi Roby. Selain itu, Roby percaya kalau Nami mampu menjaga rahasia masalah pribadinya. Sedangkan Nami memilih untuk tertutup bila menghadapi masalah yang sifatnya pribadi. Nami sudah terbiasa menyelesaikan sendiri masalahnya. Walaupun bersikap tertutup terhadap Roby, Nami tetap menginginkan Roby bersikap terbuka, dalam segala hal karena hal itu sangat membantu melancarkan kerjasama dan hubungan informal mereka.

Menurut Jourard (1964) komunikator secara terus menerus menghadapi pikiran apakah mitra bicara mereka diperbolehkan untuk mengetahui mereka sebagaimana adanya atau membiarkan diri mereka tetap misterius, tidak pasti, ingin dilihat orang lain mengenai diri mereka bukan sebagaimana adanya. Seperti pada kasus terakhir, dimana Lina tidak pernah mengungkapkan dirinya secara pribadi terhadap Lucia. Sehingga Lucia mengamati sifat dan sikap yang diperlihatkan Lina sehari-hari untuk mengetahui pribadi dan keinginan Lina, apakah Lina memiliki masalah atau tidak dengan pekerjaan atau dengan mitranya Lucia.

Peace dan Sharp (1973) mengungkapkan nondisclosure adalah strategi komunikasi dimana seseorang berusaha menghindari, supaya dirinya tidak diketahui orang lain.

- (1) **Nondisclosure lying** : memberikan informasi yang tidak benar mengenai dirinya.
- (2) **Nondisclosure concealment** : sengaja tidak memberi informasi mengenai dirinya tetapi tidak harus berdampak negatif.

Seluruh kasus dalam penelitian ini mempunyai alasan sendiri bila tidak ingin mengungkapkan diri secara pribadi terhadap mitra pasangan. Pada dasarnya yang melakukan hal ini adalah mereka yang memiliki usia lebih tua dan jabatan lebih tinggi dibandingkan mitra pasangannya. Selain untuk menjaga wibawa mereka sebagai atasan, sifat yang pendiam dan tertutup ikut menjadi alasan bahwa strategi pengungkapan diri tidak dilakukan oleh mereka.

6.3 Stabilitas Hubungan Informal Karyawan Pribumi dan Nonpribumi Cina Terhadap Motivasi Kerja Herzberg

Interaksi antar individu dalam suatu perusahaan memperancar perkembangan motivasi kerja (Udai Pareek, 1997). Interaksi itu terjadi melalui peran antar karyawan dalam menjalin hubungan informal. Hubungan informal antar karyawan dalam suatu perusahaan merupakan suatu kebutuhan, hal itu ditunjukkan adanya keinginan untuk bersahabat. Dimana karyawan lebih mementingkan aspek-aspek antarpribadi pekerjaannya, karyawan lebih senang

bekerja bersama, senang bergaul, karyawan berusaha mendapatkan persetujuan dari karyawan lain dan melaksanakan tugas-tugas lebih efektif bila bekerja dengan karyawan lain dalam suasana kerja yang sama (Sukanto, 1997).

Motivasi kerja merupakan masalah kompleks dalam suatu perusahaan karena kebutuhan dan keinginan setiap karyawan perusahaan berbeda. Hal itu berlaku pula pada pembentukan hubungan informal antar karyawan yang memiliki tujuan yang berbeda bagi setiap karyawan. Perbedaan motivasi kerja dan tujuan dari hubungan informal yang terbentuk karena setiap karyawan perusahaan adalah "unik" secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas proses belajar yang berbeda pula (Miftah Thoha, 1996). Penting mengetahui hubungan antara pembentukan hubungan informal yang stabil antar karyawan dan motivasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan, sebab faktor ini akan menentukan jalannya suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Teori motivasi yang digunakan adalah teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997). Frederick Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Penelitian awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut.

Pertama, ada serangkaian kondisi *ekstrinsik*, keadaan pekerjaan (job context), yang menghasilkan *ketidakpuasan* di kalangan karyawan jika kondisi itu tidak ada. Jika kondisi itu ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (dissatisfier) atau disebut juga faktor *iklim baik* (hygiene factors) karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu "tidak adanya kepuasan". Faktor-faktor ini mencakup : (a) Upah; (b) Jaminan pekerjaan; (c) Kondisi Kerja; (d) Status; (e) Prosedur perusahaan; (f) Mutu supervisi; (g) Mutu hubungan antapribadi diantara rekan-rekan sekerja, baik dengan atasan maupun bawahan.

Kedua, serangkaian kondisi *intrinsik*, isi pekerjaan (job content) yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut *pemuas* atau *motivator* yang meliputi : (a) Prestasi; (b) Pengakuan; (c) Tanggungjawab; (d) Kemajuan; (e) Pekerjaan itu sendiri; (f) Kemungkinan untuk berkembang.

Herzberg mengambil kesimpulan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam suatu perusahaan yaitu *pemuas kerja* (job satisfiers) yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan *penyebab ketidakpuasan kerja* (job dissatisfiers) yang bersangkutan dengan suasana

kerja. "Satisfiers" disebut dengan istilah *motivators* dan "dissatisfiers" disebut *faktor-faktor higienis (hygiene factors)*. Dengan menggabungkan kedua istilah tersebut, teori yang dikemukakan oleh Herzberg dikenal sebagai *teori motivasi dua faktor* atau *teori motivasi-higienis (motivation-hygiene theory)* atau sering disingkat *teori M - H* (Frederick Herzberg, 1959).

Stabilitas hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina terhadap motivasi kerja ditentukan oleh faktor-faktor higienis dan faktor motivator adalah sebagai berikut :

Kasus pertama adalah pasangan Merry dan Yana, mengakui awal hubungan informal diantara mereka terbentuk karena faktor-faktor motivator. Sebagai karyawan BCA, mereka dituntut tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar di bagian *Costumer Services Officer*. Tanggungjawab pada pekerjaan menimbulkan usaha bagi mereka berdua untuk melakukan hubungan kerjasama dan meningkatkan semangat kerja agar berbuat lebih baik untuk perusahaan. Faktor higienis mempengaruhi Merry dan Yana ketika mereka mulai saling mengenal. Dimana hubungan informal mampu meningkatkan mutu hubungan antarpribadi dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi mereka berdua sehingga penyakit stress dalam menghadapi pekerjaan yang menumpuk dapat dihindari.

Kasus berikutnya adalah Nani dan Lotha. Nani berpendapat hubungan informal dengan Lotha didasari faktor higienis yaitu status Nani sebagai karya-

wan bawahan Lotha yang taat pada atasan, banyak bertanya mengenai pekerjaan. Mutu hubungan antarpribadi Nani dan Lotha, memudahkan mereka saling memberikan dukungan dan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan dan masalah-masalah pribadi mereka, selain itu semangat kerja semakin meningkat. Faktor motivator oleh Lotha dijelaskan sebagai tanggungjawab pada pekerjaan akan terpenuhi dengan baik bila membentuk hubungan informal yang stabil dan masalah pekerjaan itu sendiri yang membutuhkan kerjasama dalam menanggulangnya.

Pasangan kasus ketiga, Tasmin dan Arie pada awal hubungan informal dimotivasi oleh faktor motivator dari Herzberg. Membutuhkan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan perestasi kerja mereka berdua. Bahkan menurut Arie tanggungjawab terhadap pekerjaan dan masalah pekerjaan itu sendiri yang mengharuskan Arie membentuk hubungan informal. Faktor higienis berperan dalam membentuk hubungan antarpribadi untuk memenuhi kebutuhan sosialisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan di tempat kerja. Perbedaan jabatan antara Tasmin dan Arie tidak menjadi masalah bagi mereka berdua.

Pasangan Nunie dan Mary lebih mengutamakan faktor higienis, mengutamakan hubungan yang akrab diantara rekan sekerja. Hal tersebut membantu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, karena mereka berdua saling membantu dan mendukung dalam hal pekerjaan dan masalah-masalah pribadi. Faktor motivator bagi Nunie dan Mary didasari pada

tanggungjawab sebagai karyawan Teller BII yang harus bekerjasama untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Hubungan informal yang dibentuk Nunie dan Mary membantu meningkatkan prestasi kerja mereka, seperti yang diharapkan oleh mereka berdua.

Anie dan Krisya sebagai pasangan kasus kelima, membentuk hubungan informal karena faktor motivator, yaitu tanggungjawab pada pekerjaan dan kebutuhan untuk bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan kantor dengan baik dan benar. Keinginan untuk meningkatkan prestasi kerja agar lebih baik, merupakan motivasi Anie untuk meningkatkan karir kerjanya di BII. Faktor higienis mempengaruhi terbentuknya kebutuhan sosialisasi bagi Anie dan Krisya di lingkungan kantor. Dimana mereka berdua saling membantu dan mendukung dalam menghadapi berbagai masalah dan urusan, sehingga lingkungan kerja yang menyenangkan dapat tercipta, sesuai yang diinginkan oleh Anie.

Kasus pasangan selanjutnya adalah Roby dan Nami yang mengemukakan hubungan informal yang terbentuk, murni karena faktor motivator yaitu tanggungjawab pada pekerjaan. Roby sangat menginginkan keberhasilan dalam setiap pekerjaan marketing yang ditanganinya. Roby merasa perlu membentuk hubungan informal dengan Nami untuk memudahkan persetujuan kredit nasabah. Pendapat Nami tak berbeda dengan Roby, dimana hubungan informal yang terbentuk untuk memudahkan Nami menyelesaikan pekerjaan dan tanggungjawab yang diembannya sebagai atasan Roby.

motivators dan "dissatisfiers" disebut
Dengan menggabungkan kedua

Herzberg dikenal sebagai teori
(motivation-hygiene theory)

1959).

murni dan nonpribumi
higienis dan faktor

paket awal

privator.

alkan

Faktor higienis membantu mereka berdua membentuk hubungan antarpribadi sehingga menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, memudahkan untuk saling memberikan bantuan, dukungan dalam hal pribadi dan pekerjaan, lebih memahami keinginan dan sikap masing-masing serta memudahkan untuk saling menghargai.

Pasangan kasus terakhir adalah Lucia dan Lina. Faktor motivator mempengaruhi pembentukan hubungan informal mereka, seperti tanggungjawab yang sama terhadap pekerjaan yang membutuhkan kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, agar hasilnya lebih mudah, lebih baik dan lebih cepat. Faktor higienis yang berperan adalah hubungan antarpribadi Lucia dan Lina, memudahkan mereka untuk saling membantu, memberikan dukungan, saran dan kritik bila dipertukan. Semangat bekerja bertambah karena didukung oleh lingkungan kerja yang menyenangkan. Sejak hubungan informal antara Lucia dan Lina terbentuk, mereka lebih mudah untuk saling memahami keinginan masing-masing. Tanpa hubungan informal yang akrab, Lucia dan Lina tidak yakin kerjasama mereka dapat berlangsung seperti sekarang ini.

KESIMPULAN DAN DISKUSI

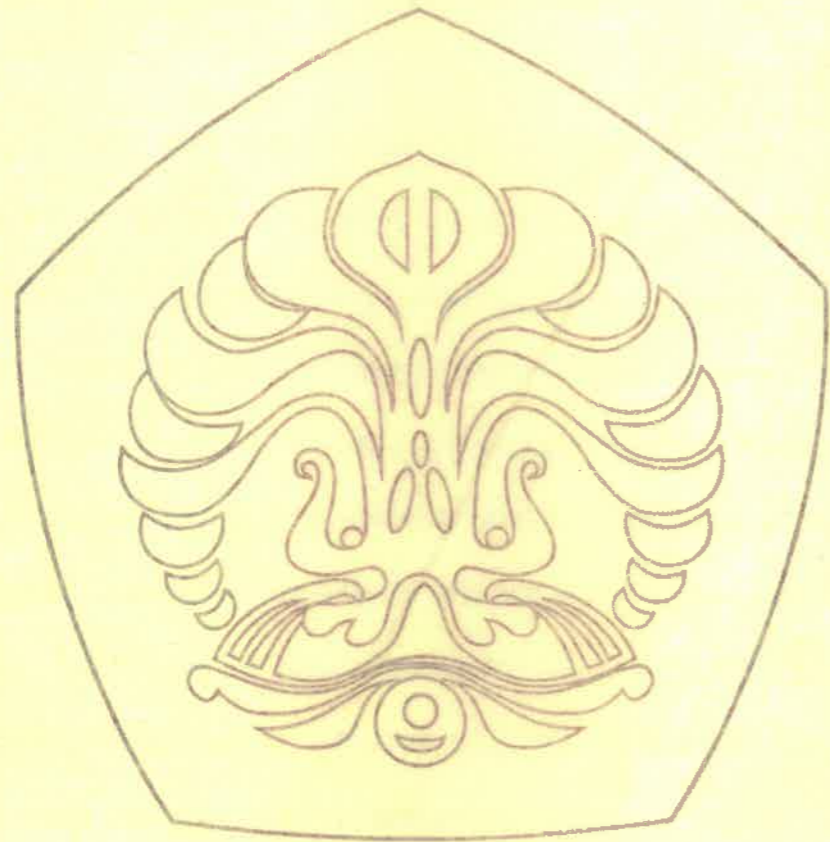
6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

Pertama; Proses interaksi antara karyawan pribumi dan nonpribumi Cina memiliki keunikan tersendiri, karena tidak seluruhnya mengikuti tahapan orientasi menurut Altman dan Taylor, dimana interaksi awal yang terjadi bersifat umum. Beberapa kasus pasangan hubungan informal memperlihatkan keakraban sejak pertama kali bertemu dan mengenal. Bahkan diantara mereka ada yang telah mengenal pihak datangnya jauh dahulu, tetapi mereka tidak memiliki kesempatan untuk saling mengenal dan menjadi lebih akrab.

Kedua; Kesulitan pada interaksi awal dialami oleh beberapa karyawan pribumi yang mempunyai pengalaman buruk dengan masyarakat nonpribumi Cina. Sehingga mereka memerlukan tahapan orientasi yang bersifat umum sesuai dengan pendapat Altman dan Taylor dalam pembentukan dan pengembangan suatu hubungan.

Ketiga; Ketujuh kasus pasangan karyawan pribumi dan nonpribumi Cina dalam membentuk hubungan informal, diawali kerjasama menyelesaikan pekerjaan kantor sehingga mereka saling mengenal. Selanjutnya kepribadian dan sikap yang baik menjadi daya tarik utama dalam memilih pasangan untuk hubungan informal yang akrab.



UNIVERSITAS INDONESIA

BAB VI

KESIMPULAN DAN DISKUSI

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

Pertama; Proses interaksi diantara karyawan pribumi dan nonpribumi Cina memiliki keunikan tersendiri, karena tidak seluruhnya mengikuti tahapan orientasi menurut Altman dan Taylor, dimana interaksi awal yang terjadi bersifat umum. Beberapa kasus pasangan hubungan informal memperlihatkan keakraban sejak pertama kali bertemu dan kenalan. Bahkan diantara mereka ada yang telah mengenal pihak pasangannya sejak dahulu, tetapi mereka tidak memiliki kesempatan untuk saling mengenal dan menjadi lebih akrab.

Kedua; Kesulitan pada tahap interaksi awal dialami oleh beberapa karyawan pribumi yang mempunyai pengalaman buruk dengan masyarakat nonpribumi Cina. Sehingga mereka memerlukan tahapan orientasi yang bersifat umum sesuai dengan pendapat Altman dan Taylor dalam pembentukan dan pengembangan suatu hubungan.

Ketiga; Ketujuh kasus pasangan karyawan pribumi dan nonpribumi Cina dalam membentuk hubungan informal, diawali kerjasama menyelesaikan pekerjaan kantor sehingga mereka saling mengenal. Selanjutnya kepribadian dan sikap yang baik menjadi daya tarik utama dalam memilih pasangan untuk hubungan informal yang akrab.

Keempat; Variabel-variabel yang berperan penting pada tahap interaksi awal untuk proses mereduksi ketidakpastian menurut Triandis (1930) terhadap tujuh kasus pasangan hubungan informal yaitu adanya persamaan faktor demografi dari segi usia, sistem individual yaitu sikap dan kepribadian yang ramah dan baik serta persepsi yang positif terhadap pasangan. Sedangkan sistem sosiokultural meliputi status sosial antara karyawan atasan dan bawahan, adanya norma-norma yang mengatur hubungan antar karyawan di suatu kantor dan peran sebagai karyawan yang harus bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Kelima; Hasil analisis mengenai evaluasi pertukaran sosial yang dilakukan individu pada tahap pertukaran afektif dan tahap pertukaran interaktif pada tujuh kasus pasangan karyawan yang membentuk hubungan informal, berada pada tingkatan hubungan yang pertama. Menurut Thibaut dan Kelley, hasil (O) yang diperoleh masing-masing karyawan dari hubungan informal ternyata masih lebih besar dari apa yang diharapkan (CI) dari kedua belah pihak dan masih lebih besar dari pilihan yang ada (CI-Alt). Dengan kata lain, kedua belah pihak merasa puas dengan hubungan informal yang terbentuk selama ini dan hubungan informal berjalan dengan stabil atau $(O) > (CI) > (CI-Alt)$.

Keenam; Konflik yang terjadi diantara mereka, tidak berlangsung lama dan serius karena konflik lebih diakibatkan oleh perbedaan sikap, kesalahpahaman dan kesulitan dalam mempersepsikan perilaku pasangan. Tetapi

konflik di sini sifatnya konstruktif, artinya konflik dapat diatasi atau diselesaikan oleh mereka dengan saling mengalah, berdiam diri, minta maaf ataupun menyelesaikan konflik dengan baik tanpa merugikan masing-masing pasangan.

Ketujuh; Sebagian dari mereka merasakan akhir suatu konflik bila terselesaikan dengan baik akan membantu mereka lebih memahami karakter pribadi masing-masing pasangan, sehingga terjadi pembentukan hubungan informal ke tingkat yang lebih akrab dan stabil.

Kedelapan; Mekanisme interaktif yang digunakan karyawan pribumi dan nonpribumi Cina untuk membentuk hubungan informal pada tahap pertukaran yang stabil adalah keterbukaan, dukungan, keakraban, rasa positif, keterlibatan, kesamaan dan kesetaraan.

Kesembilan; Strategi perolehan informasi pada tahap interaksi awal yang digunakan mereka adalah strategi pasif dan strategi aktif dengan alasan membantu memperkuat penilaian dan pendapat pribadi mengenai sifat dan sikap seseorang baik secara langsung maupun lewat jasa orang ketiga, sebelum mereka mengakrabkan diri. Selain itu, sebagai pertimbangan awal untuk memperoleh informasi mengenai seseorang yang sebelumnya tidak diketahui.

Kesepuluh; Strategi interaktif dan pengungkapan diri (self disclosure) lebih sering digunakan oleh mereka ketika hubungan informal menjadi semakin

akrab dan stabil. Strategi perolehan informasi ini, digunakan untuk mengetahui karakter pasangan secara langsung dan bagi mereka yang lebih mempercayai penilaian langsung secara pribadi. Pengungkapan diri membantu menyelesaikan masalah pekerjaan dan masalah pribadi yang mengganjal. Melalui strategi ini, mereka saling memberikan saran atau nasihat, dukungan dan kritikan yang bermanfaat. Beberapa pasangan membatasi penggunaan strategi pengungkapan diri, terbatas pada masalah pekerjaan dengan alasan tidak ingin membebani pemikiran pasangannya, status sebagai atasan yang harus tampil lebih berwibawa dan sikap tertutup pasangan mengenai masalah yang sifatnya pribadi.

Kesebelas; Stabilitas hubungan informal yang terbentuk, mempengaruhi motivasi kerja antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina. Faktor motivator dalam teori motivasi kerja Herzberg terhadap hubungan informal karyawan, pada dasarnya mempengaruhi tanggungjawab karyawan terhadap pekerjaan, hubungan kerjasama antar karyawan, meningkatkan semangat kerja karyawan, perbedaan status antar karyawan atasan (pimpinan) dan karyawan junior, masalah pekerjaan itu sendiri dan peningkatan prestasi kerja karyawan. Faktor higienis dalam motivasi kerja karyawan pribumi dan nonpribumi Cina yang membentuk hubungan informal, ikut mempengaruhi peningkatan mutu hubungan antarpribadi sesama karyawan perusahaan sebagai suatu kebutuhan, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan,

saling memberikan dukungan, bantuan dan kritikan dalam menyelesaikan masalah serta menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

6.2 Diskusi

Pertama; Proses interaksi awal pada tahapan orientasi menurut Altman dan Taylor ternyata tidak sepenuhnya berlaku pada ketujuh kasus pasangan hubungan informal antar karyawan pribumi dan nonpribumi. Dengan demikian, masih diperlukan kajian mendalam mengenai tahapan-tahapan pembentukan dan pengembangan hubungan antarpribadi.

Kedua; Teori penetrasi sosial dalam aplikasinya terhadap hubungan informal karyawan pribumi dan karyawan nonpribumi Cina, khususnya pada bank swasta di Indonesia masih menunjukkan beberapa kelemahan dan kekurangan. Perlu kiranya dilakukan penelitian lebih lanjut bagi mereka yang berminat mendalami komunikasi antarpribadi dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Ketiga; Hubungan informal pada dasarnya terbentuk karena kebutuhan sosialisasi antar karyawan dalam suatu perusahaan, membantu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja karyawan. Kebutuhan ini akan terus berlanjut, walaupun karyawan tidak lagi melakukan kerjasama dan memegang jabatan atau berada pada bagian yang sama dengan pasangan hubungan informalnya.

Keempat; Tahap interaksi awal untuk proses reduksi ketidakpastian diperlukan untuk mengembangkan suatu hubungan. Faktor demografi, sistem individual dan sistem sosiokultural berperan penting pada tahap ini.

Kemampuan karyawan untuk memahami persamaan yang terdapat dalam diri pribadi dan dalam diri pasangan informal, serta kemampuan karyawan untuk mengurangi perbedaan diantara mereka yang dapat merusak hubungan informal, merupakan usaha yang baik untuk mempertahankan stabilitas hubungan informal diantara mereka.

Kelima; Pertukaran sosial diantara karyawan pribumi dan nonpribumi Cina dalam suatu hubungan informal, tidak menghasilkan imbalan dan keuntungan setiap saat. Karena untuk mendapatkannya, diperlukan usaha dan pengorbanan dari masing-masing pasangan sebagai wujud toleransi dalam usaha mempertahankan dan menstabilkan hubungan yang terbentuk.

Keenam; Konflik dalam suatu hubungan, sebaiknya diselesaikan saat itu juga sampai tuntas sehingga konflik tersebut tidak perlu muncul secara berulang-ulang dalam kesempatan lain. Komunikasi interaktif antar karyawan pribumi dan nonpribumi Cina diperlukan untuk menjembatani perbedaan yang ada diantara mereka, tanpa mempermasalahkan status sosial sebagai karyawan atasan (pimpinan atau senior) dan karyawan bawahan (junior).

Ketujuh; Suatu hubungan yang akrab dan stabil tidak akan lepas dari konflik. Sebaiknya masing-masing pihak, menghindari konflik yang dapat merusak hubungan informal dengan mengungkapkan secara langsung konflik yang muncul, tanpa menggunakan bantuan pihak lain. Sehingga konflik dapat terselesaikan dengan baik tanpa merugikan kedua belah pihak.

Kedelapan; Perlunya pemahaman lebih mendalam terhadap mekanisme interaktif pada tahap hubungan menjadi stabil, karena masih terdapat beberapa mekanisme interaktif yang dibutuhkan untuk menambah keakraban dan stabilnya suatu hubungan.

Kesembilan; Perolehan informasi dengan menggunakan strategi aktif dan pasif dapat pula digunakan ketika hubungan menjadi akrab dan stabil. Karena membantu memberikan informasi yang akurat mengenai seseorang untuk memastikan sifat dan sikap yang sebaiknya dilakukan terhadap pasangan hubungan informal.

Kesepuluh; Strategi pengungkapan diri yang berlebihan terhadap pasangan, terkadang membebani pikiran pasangan. Sebaiknya pengungkapan diri dilakukan dengan wajar dan tidak berlebihan sehingga pasangan tidak merasa terbebani. Pengungkapan diri sebaiknya dilakukan pada saat yang tepat untuk mengungkapkannya, tidak pada saat pasangan sibuk mengerjakan tugas atau pekerjaan kantor sehingga pasangan dapat mencari solusi yang baik dan benar untuk permasalahan yang diungkapkan.

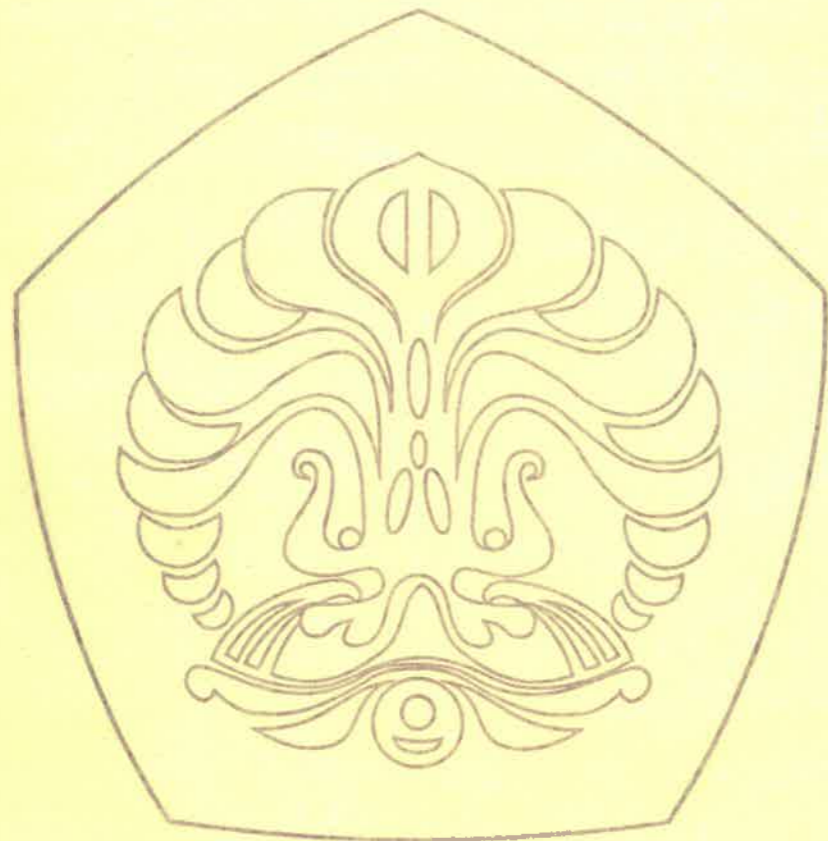
Kesebelas; Stabilitas hubungan informal bila dikaitkan dengan motivasi kerja Herzberg, melibatkan faktor motivator dan faktor higienis dimana dalam aplikasinya terhadap karyawan perbankan yang berbeda budaya, masih dirasakan sebagai sesuatu hal yang baru. Sehingga perlu penelitian dan pembahasan yang lebih spesifik mengenai hal tersebut.

Keduabelas; Teori motivasi dari Herzberg bertujuan mendapatkan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat bekerja karyawan, agar karyawan bersedia bekerja dengan giat untuk mencapai prestasi kerja. Salah satu faktor higienis dari motivasi kerja tersebut adalah kualitas hubungan antarpribadi (informal) diantara rekan-rekan sekerja. Oleh karena itu, terdapat kemungkinan bahwa motivasi kerja karyawan mampu mendorong karyawan untuk membentuk hubungan informal di lingkungan kantor. Hal tersebut terjadi pada realita sosial.

BIBLIOGRAFI

- Adler, Ronald B., Lawrence B. Rosenfeld, and Neil Towne. *Interplay: The Process of Interpersonal Communication*, Third Edition (New York : Holt, Rinehart and Winston Inc., 1986).
- Adler, Ronald B., and Neil Towne. *Looking Out / Looking In Interpersonal Communication* (New York : CBS College Pub., 1987).
- Alimandan. *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, (Jakarta : Penerbit Rajawali Pers, 1993).
- Anoraga, Pandji, dan Janti Soehistuti. *Pengantar Bisnis Modern, Kajian Dasar Manajemen Perusahaan* (Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jaya, 1996).
- Altman, T., and D. Taylor. *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships* (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1973).
- Beebe, Steven A., J. Beebe, and J. Redmond. *Interpersonal Communication: A Guide to...* (Boston : Allyn and Bacon, 1996).
- Berfo, David M. *Interaction : The Goal of Interpersonal Communication*, In Campbell and Hepler eds., *Dimensions in Communication Research* (Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company Inc., 1965).
- Bochner A. *The Functions of Human Communication in Interpersonal Bonding*, In C. C. Arnold and J. W. Bowers, eds., *Handbook of Rhetorical and Communication Theory* (Boston : Allyn and Bacon, 1994).
- Borman, Ernest G. et al. *Interpersonal Communication in The Modern Organization*, Second Edition (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1982).

UNIVERSITAS INDONESIA



UNIVERSITAS INDONESIA

BIBLIOGRAFI

- Adler, Ronald B., Lawrence B. Rosenfeld, and Neil Towne. *Interplay, The Process of Interpersonal Communication*, Third Edition (New York : Holt, Kinehart and Winston Inc., 1986).
- Adler, Ronald B., and Neil Towne. *Looking Out / Looking In Interpersonal Communication* (New York : CBS College Pub., 1987).
- Alimandan. *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, (Jakarta : Penerbit Rajawali Pers, 1992).
- Anoraga, Pandji, dan Janti Soegiastuti. *Pengantar Bisnis Modern, Kajian Dasar Manajemen Perusahaan* (Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jaya, 1996).
- Altman, T., and D. Taylor. *Social Penetration : The Development of Interpersonal Relationships* (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1993).
- Beebe, Steven A., Susan J. Beebe, and Mark V. Redmond. *Interpersonal Communication, Relating to Others* (Boston : Allyn and Bacon, 1996).
- Berlo, David K. *Interaction : The Goal of Interpersonal Communication*, In Campbell and Hepler eds., *Dimensions in Communication Readings* (Belmont, CA : Wodsworth Publishing Company Inc., 1965).
- Bochner, A. *The Functions of Human Communication in Interpersonal Bonding*, In C. C. Arnold and J. W. Bowers, eds., *Handbook of Rethorical and Communication Theory* (Boston : Allyn and Bacon, 1994).
- Borman, Ernest G., et all. *Interpersonal Communication in The Modern Organization*, Second Edition (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1982).

- Brouwner, M. A. W. *Psikologi Fenomenologis*, (Jakarta : PT. Gramedia, 1984).
- Budyatna, Muhamad. *Teori Reduksi Ketidakpastian dan Eskalasi Hubungan dalam Hubungan Antarpribadi*, disertasi (Jakarta : 1993).
- Budyatna, Muhamad. *Teori Reduksi Ketidakpastian dan Eskalasi Hubungan dalam Hubungan Antarpribadi*, disertasi (Jakarta : 1993).
- Budyatna, Muhamad, dan Nina Mutmainah. *Komunikasi Antar Pribadi*, Diklat (Jakarta : Penerbit Universitas Terbuka, 1994).
- Budiraharjo, Paulus. Editor, *Mengenal Teori Kepribadian Mutakhir* (Yogyakarta : Kanisius, 1997).
- Calhoun, James F., and Joan Ross Acocella. *Psychology of Adjustment and Human Relationships* (USA : McGraw-Hill Inc., 1990).
- Campbell, James H., and Hal W. Hepler. *Persuasion and Interpersonal*, In Dimensions in Communication readings (Belmont, CA : Wodsworth Publishing Company Inc., 1965).
- Coppel, Charles A. *Tionghoa Indonesia dalam Krisis* (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 1994).
- DeVito, Joseph A. *Human Communication* (USA : Harper Collins Publishers Inc., 1996).
- DeVito, Joseph A. *The interpersonal Communication Book*, Fourth Edition (New York : Harper and Row Publisher, 1986).
- Duck, Steve. *Understanding Relationships* (New York : Guilford Press, 1991).
- Faisal, Sanaplah. *Format-Format Penelitian Sosial, Dasar-Dasar dan Aplikasi* (Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 1995).
- Gao, Ge. *Stability of Romantic Relationships in China and The United States*, Diklat (San Jose State University).
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr. *Organisasi*,

- Perilaku, Struktur, Proses*, Editor, Agusdharma, Jilid I (Jakarta : Erlangga, 1997).
- Goble, Frank G. *Mazhab Ketiga, Psikologi Humanistik Abraham Maslow* (Yogyakarta : Kanisius, 1987).
- Goldhaber, Gerald M. *Organizational Communication*, Fifth Edition, (Los Angeles : Wm. C. Brown Publishers, 1990).
- Greif, Stuart W. *WNI, Problematik Orang Indonesia Asal Cina* (Jakarta : Pustaka Utama Grafiti, 1994).
- Gudykunst, William B. *Intercultural Communication Theory, Current Perspective*, Volume VII (Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1983).
- Gudykunst, William B., and Mitchell Hammer. *Factor Influencing Uncertainty Reductions in Interethnic Relationships*, Human Communication Research 14, 1988).
- Gudykunst, William B., Stella Ting Toomey, and Elizabeth Chua. *Culture and Interpersonal Communication* (California : Sage Publications, 1988).
- Gudykunst, William B., and Tsukasa Nishida. *Theoretical Perspectives for Studying Intercultural Communication*, In Molefi Kete Asante and William B. Gudykunst, *Handbook of International and Intercultural Communication* (California : Sage Publications, 1989).
- Hall, Calvin S., and Gardner Lindzey. Editor : A. Supratiknya, *Teori-Teori Holistik (Organismik - Fenomenologis)*, Psikologi Kepribadian Jilid 2 (Yogyakarta : Penerbit Kanisius, 1993).
- Hargie, Owen, Christine Saunders, and David Dickson. *Social Skill in Interpersonal Communications* (Cambridge, MA : Brookline Books, 1987).

- Hariyono, P. *Kultur Cina dan Jawa, Pemahaman Menuju Asimilasi Kultural*, Cetakan ke-dua (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 1994).
- Hatfield, Elaine. *The Dangers of Intimacy*. In V. J. Derlega, ed., *Communication, Intimacy, and Close Relationships* (Orlando, FL : Academic Press, 1984).
- Higgins, James M. *Human Relations, Concepts and Skills* (Toronto, Canada : Random House Inc., 1992).
- Hodgetts, Richard M. *Modern Human Relations at Work*, Fifth Edition (Florida : The Dryden Press, 1993).
- Infante, Dominic A., Andrew S. Rancer, Deanna F. Womack. *Building Communication Theory* (Illinois : Waveland Press Inc., 1990).
- Kirk, Jerome, and Marc L. Miller. *Reliability and Validity in Qualitative Research, Qualitative Research Methods*, Volume I, (Beverly Hills CA : Sage Publications, 1986).
- Knapp, Mark L., and Anita L. Vangelisti. *Interpersonal Communication and Human Relationships*, Second Edition (Newton, MA : Allyn and Bacon, 1992).
- Kreps, Gary L. *Organizational Communication* (New York : Longman, 1986).
- Littlejohn, Stephen W. *Theories of Human Communication*, Fifth Edition (New York : Wadsworth Publishing Company, 1996).
- Loisa, Riris. *Konteks Kebudayaan dan Strategi Reduksi Ketidakpastian di dalam Hubungan Pertemanan*, tesis (Jakarta : 1996).
- Malo, Manasse, dan Sri Trisnoningtias. *Metode Penelitian Masyarakat* (Jakarta : Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia).
- Maslow, Abraham H. *Motivasi dan Kepribadian*, Jilid I, Seri Manajemen No. 104 A, (Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo, 1994).
- Maslow, Abraham H. *Motivasi dan Perilaku*, Editor : S. G. Hunneryager dan

- I. L. Heckman, (Semarang : Dahara Prize, 1992).
- Miller, Gerald R. *Explorations in Interpersonal Communications*, Volume V (Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1976).
- Miller, Gerald R., and Mark Steinberg. *Between People : A New Analysis of Interpersonal Communication* (USA : Science Research Associates Inc., 1975).
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1993).
- Myers, Michele Tolela, and Gail E. Myers. *Managing By Communication An Organizational Approach*, (New York : McGraw Hill, 1982).
- Nasution, S. *Metode Research, Penelitian Ilmiah* (Jakarta : Bumi Aksara, 1995).
- Naveront, Jhon K. *Jaringan Masyarakat China*, Cetakan ke-dua (Jakarta : PT. Golden Terayon Press, 1997).
- Nawawi, Hadari, dan Martini Hadari. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial* (Yogyakarta : Gajahmada University Press, 1995).
- Pace, R. Wayne, and Don F. Faules. *Organizational Communication*, Third Edition, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc. , 1994).
- Pareek, Udai. *Perilaku Organisasi, Pedoman ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antarpribadi dan Motivasi Kerja*, PPM, (Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1986).
- Perdue, William D. *Sociological Theory, Explanation, Paradigm and Ideology* (California : Mayfield Publishing Company, 1986).
- Phillips, G. M., and J. T. Wood. *Communicating and Human Relationships* (New York : MacMillan, 1983).
- R., Thomas, and Lindlof. *Qualitative Communication Research Methods*,

- Current Communication : An Advanced Text Serie Volume 3
(Beverly Hills, CA : Sage Publications Inc., 1995).
- Reardon, Kathleen K. *Interpersonal Communication, Where Minds Meet*
(Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company, 1987).
- Reksohadiprodjo, Sukarto. *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur dan
Perilaku* (Yogyakarta : BPFE, 1997).
- Ritzer, George. *Sociology : A Multiple Paradigma Science* (Boston: Allyn and
Bacon, 1975).
- Ritzer, George. *Modern Sociological Theory* (Singapore : The McGraw - Hill
Companies Inc., 1996).
- Roloff, Michael E., *Interpersonal Communication, The Social Exchange
Approach, Volume VI* (California : Sage Publications, 1981).
- Roloff, Michael E., and Gerald R. Miller. *Interpersonal Process : New Direc-
tions in Communications Research* (California : Sage
Publications, 1987).
- Samovar, Larry A., and Richard E. Porter. *Communications Between Cul-
tures* (Belmont, CA : Wadsworth Inc., 1991).
- Samovar, Larry A., and Richard E. Porter. *Intercultural Communication A
Reader, Seventh Edition* (Belmont, CA : Wadsworth Publishing
Company, 1994).
- Samovar, Larry A., Richard E. Porter, and Nemi C. Jain. *Understanding Inter-
cultural Communication* (Belmont, CA : Wadsworth Publishing
Company, 1981).
- Sears, David O., Jonathan L. Freedman, and L. Anne Peplau. *Psikologi
Sosial, Jilid I* (Jakarta : Erlangga, 1992).
- Sendjaja, Djuarsa S. *Teori Komunikasi, Diktat* (Jakarta: Penerbit Universitas
Terbuka, 1994).
- Soejono. *Disparitas Pemutusan Hubungan Ikatan Suami-Istri di Kotamadya*

- Ujung Pandang*, tesis (Jakarta : 1996).
- Sprouli, Natalie L. *Handbook of Research Methods* (Metuchen N. J., London : The Scarecrow Press Inc., 1988).
- Steward, John, and Carole Logan. *Together Communicating Interpersonally* (McGraw-Hill Inc., 1993).
- Sunarwinadi, Ilya. *Komunikasi Antar Budaya*, Diklat (Jakarta: Penerbit Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial, Universitas Indonesia).
- Taher, Tarmizi. *Masyarakat Cina, Ketahanan Nasional dan Integrasi bangsa di Indonesia* (Jakarta : Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat (PPIM), 1997).
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1996).
- Tubbs, Stewart L., and Sylvia Moss. *Human Communication, An Interpersonal Perspective* (new York : Random House Inc., 1974).
- Wheless, Lawrence R. *Self Disclosure and Interpersonal Solidarity ; Measurement, Validation, and Relationships*, Human Communication Research 3, 1976).
- Wilmot, William W. *Dyadic Communication*, Second Edition (reading, MA : Addison - Wesley, 1979).
- Yin, Robert K. *Case Study Research, Design and Methods*, Volume 5, (Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1989).

STABILITAS HUBUNGAN KERJASAMA INFORMAL KARYAWAN
PERBANKAN TERHADAP MOTIVASI KERJA

DATA RESPONDEN

No Data yang dibutuhkan dari Responden

1. Nama lengkap/panggilan

2. Suku bangsa (jika data)

a. Ayah (ayah, nonayah)

b. Ibu (ibu, nonibu)

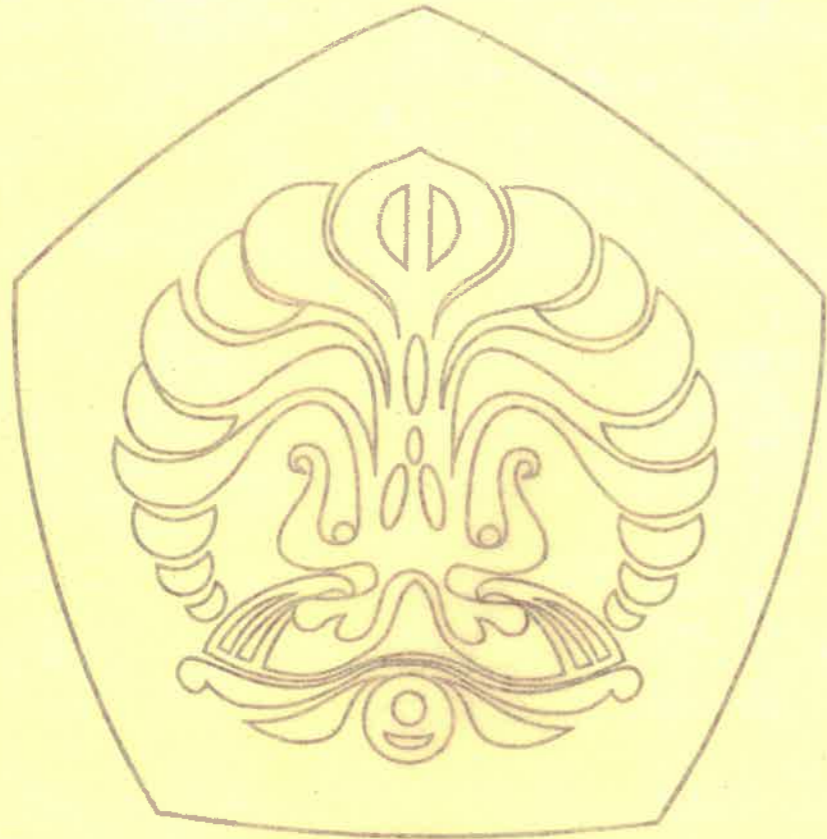
3. Alamat, nomor

UNIVERSITAS INDONESIA

4. Tempat dan tanggal lahir

5. Agama

6. Status pernikahan



UNIVERSITAS INDONESIA

**STABILITAS HUBUNGAN KERJASAMA INFORMAL KARYAWAN
PERBANKAN TERHADAP MOTIVASI KERJA**

DATA RESPONDEN

No Data yang dibutuhkan dari Responden

1. Nama lengkap/panggilan
2. Suku bangsa (dirinci daerah asal)
 - a. Ayah (pribumi, nonpribumi)
 - b. Ibu (pribumi, nonpribumi)
3. Alamat, nomor telepon rumah dan kantor
4. Tempat dan tanggal lahir
5. Agama
6. Status pernikahan

7. - Sejak kapan menetap di Ujung Pandang
- Sebelumnya menetap di kota mana saja dan berapa lama
.....
.....

8. Pendidikan terakhir (dirinci tahun lulus)
.....

9. Pekerjaan dan tahun mulai bekerja
.....

10. Jabatan saat mulai bekerja sampai jabatan sekarang (dirinci tahun mulai dan lamanya menjabat pekerjaan)
.....
.....
.....
.....
.....

**DATA TENTANG HUBUNGAN KERJASAMA INFORMAL
RESPONDEN DENGAN PARTNER KERJA**

No Data yang dibutuhkan dari "R" Catatan untuk pewawancara

1. Sejak kapan hubungan kerjasama informal dilakukan "R" dengan partner kerja.
2. Bagaimana bentuk hubungan kerjasama informal yang dilakukan "R" dengan partner kerja. Sebutkan peristiwa dan peranan "R" dan partner kerja secara rinci.
3. Bagaimana ketergantungan "R" terhadap partner kerja dalam menyelesaikan kerjasama informal. Sangat, kurang, tidak tergantung jelaskan alasan, dengan kasusnya.
4. Seberapa banyak hubungan kerjasama informal yang dilakukan "R" dengan partner kerja selama sebulan. Lebih dari 15 kali
dari 7 - 14 kali
dari 1 - 6 kali
5. Bagaimana hasil akhir kerjasama informal yang dilakukan "R" dengan partner kerja. Sukses atau tidak, berikan alasan dan solusinya.

**DATA PERSEPSI DIRI "R" DAN PARTNER KERJA
(KARYAWAN PRIBUMI DAN NONPRIBUMI)**

No	Data yang dibutuhkan dari "R"	Catatan untuk wawancara
1.	Bagaimana persepsi "R" terhadap partner kerja pada tahap awal hubungan kerjasama.	Menyangkut stereotip bangsa lain, khususnya pribumi terhadap non-pribumi dan begitupun sebaliknya.
2.	Kapan persepsi "R" terhadap partner kerja berubah, mengapa ?	Pada hubungan yang stabil. Karena awal hubungan terlihat negatif saja.
3.	Bagaimana persepsi "R" terhadap partner kerja, bila dihubungkan dengan faktor demografi.	
4.	Bagaimana pendapat "R" tentang persepsi pribumi terhadap non-pribumi dan persepsi nonpribumi terhadap pribumi.	Menyangkut sistem individual (pengalaman pribadi, sikap dan opini).
5.	Bagaimana persepsi "R" terhadap partner kerja bila dilihat dari imbalan dan jasa yang telah diterima dan diberikan.	Persepsi pribumi terhadap non-pribumi dan persepsi nonpribumi terhadap pribumi.

DATA TENTANG STABILITAS HUBUNGAN "R"

DENGAN PARTNER KERJA

(1) TAHAP ORIENTASI

No Data yang dibutuhkan dari "R" Catatan untuk pewawancara

1. Kapan "R" pertama kali bertemu dengan partner kerja informal dan bagaimana kisahnya (dimana, apa yang mereka lakukan, dsb).

2. Bagaimana "R" pertama kali mengetahui diri partner kerjanya, apakah dengan mengetahui sikap partner, bertanya pada pihak ketiga, langsung berinteraksi dengan partner. Mengapa demikian. Apa yang membuat "R" menyadari keberadaan "R".

Digali strategi komunikasi apa yang digunakan oleh "R" pada tahap ini.

3. Bagaimana pandangan "R" tentang partner kerjanya pada waktu itu. Mengapa demikian.

4. Apakah waktu itu terpikirkan oleh "R" untuk membina hubungan kerjasama informal lebih lanjut

Digali apakah pada saat itu, "R" mempertimbangkan keuntungan dan kerugian dalam hubungan

dengan partner kerja atau tidak.
Mengapa demikian.

kerjasama informal dengan
partner kerja.

(2) PERTUKARAN AFEKTIF

No Data yang dibutuhkan dari "R"

Catatan untuk pewawancara

-
1. Kapan pembicaraan mulai tidak sekedar basa-basi. Mengapa demikian. Kegiatan apa yang mereka lakukan bersama saat itu dan dimana.
 2. Sebelum "R" mulai berbicara tentang hal lain dengan partner kerja tentang hal-hal yang bersifat khusus, strategi komunikasi apa yang digunakan.
Pasif, aktif, interaktif atau pengungkapan diri.
 3. Apa saja yang dibicarakan pada tahap ini, dimana mereka membicarakannya.
Digali data apa yang dipertukarkan pada tahap ini (sosiologis, cultural).
 4. Apakah pandangan "R" tentang partner kerjanya pada tahap ini berubah dari pandangan tahap orientasi.
Digali apakah ada perubahan identitas orang lain, dan apa saja yang dijadikan dasar pertimbangan.
 5. Apakah pada tahap ini, terpikirkan oleh "R" untuk melanjutkan.
Digali apakah pada saat itu "R" mempertimbangkan keuntungan

kan hubungan ke tahap yang lebih dalam dengan partner kerja.

dan kerugian di dalam berhubungan dengan partner kerjanya.

(3) TAHAP INTERAKTIF DAN TAHAP PERTUKARAN STABIL

No Data yang dibutuhkan dari "R"

Catatan untuk wawancara

-
-
- | | |
|---|--|
| 1. Kapan hubungan berlanjut ke tahap dimana "R" dan partner kerja dapat membicarakan hal-hal yang bersifat pribadi, bagaimana caranya. Dimana biasanya mereka bertemu, dan kegiatan informal apa yang mereka lakukan bersama. | Strategi komunikasi :
pasif, aktif, interaktif, pengungkapan diri. |
| | |
| 2. Apa saja yang dibicarakan pada tahap ini. | |
| | |
| 3. Bagaimana pandangan "R" tentang partner kerja pada tahap ini, apakah ada perubahan dari tahap sebelumnya. | Digali, apakah ada perubahan tentang identitas orang lain, dan apa saja yang dijadikan dasar pertimbangan. |
| | |
| 4. Bagaimana pandangan "R" tentang dirinya, bagi partner kerjanya. Apakah dia merasa partner kerjanya menganggap dia sebagai rekan kerja yang terbaik atau bagaimana. | Digali bagaimana "R" mencari informasi tentang dirinya melalui suatu hubungan dengan orang lain. |

Mengapa demikian, apa dasar per-
timbangannya. Bagaimana cara
mengetahuinya.

-
5. Melalui kerjasama dengan partner kerja, apakah ada sifat "R" yang baru disadarinya melalui hubungan kerjasama tersebut. Misalnya "R" menjadi tahu bahwa dia adalah orang yang solider, egois, dsb. Bagaimana "R" mencari tahu tentang sifatnya.
- Digali strategi komunikasi yang digunakan : pasif, aktif, interaktif atau pengungkapan diri.
-
6. Apakah pernah timbul keingintahuan "R" tentang pandangan partner kerja terhadap diri "R". Bagaimana melakukannya dan mengapa demikian.
- Digali strategi komunikasi yang digunakan : pasif, aktif, interaktif atau pengungkapan diri.
-
7. Pada tahap ini, apakah muncul keingintahuan "R" untuk terus mempertahankan dan membina hubungan kerjasama informal dengan partner. Mengapa demikian.
- Digali pertimbangan "R" tentang keuntungan dan kerugian (reward/cost) di dalam berhubungan dengan partner kerja.
-
8. Dari beberapa mekanisme interaktif yang ditawarkan, mekanisme interaktif mana, yang paling sesuai menurut "R" bila dihubungkan dengan kasus hubungan kerjasama in-
- Sebutkan secara spesifik pengalaman-pengalaman "R" dengan partner kerjanya yang berhubungan dengan gambaran mekanisme interaktif ter-

formal yang dilakukan "R" dengan partner kerjanya.

- keterbukaan
- keterlibatan
- berbagi makna nonverbal
- telaah hubungan
- empati
- rasa positif
- kesamaan
- keakraban
- kesetaraan
- dukungan
- komitmen
- kualitas interaksi
- kuantitas interaksi

hadap hubungan-hubungan kerjasama informal yang dilakukan.

9. Bagaimana pendapat "R" tentang hubungan kerjasama informal yang selama ini dijalani dengan partner kerja, dapat dikategorikan sebagai hubungan kerjasama yang stabil atau tidak.

Kalau tidak, mengapa dan kalau ya, mengapa. Sebutkan alasannya.

**DATA TENTANG STABILITAS HUBUNGAN KERJASAMA INFORMAL
DIKAITKAN DENGAN MOTIVASI KERJA**

No	Data yang dibutuhkan dari "R"	Catatan untuk pewawancara
1.	Bagaimana hasil kerja "R" selama mengadakan kerjasama informal dengan partner kerja.	Dicari secara detail bila ada perubahan pada prestasi kerja "R".
2.	Adakah perubahan kedudukan atau status kerja "R" selama mengadakan kerjasama informal dengan partner kerja. Sebutkan perubahan yang terjadi.	Jelaskan secara detail perubahan status kerja, masih memungkinkan untuk melakukan kerjasama informal dengan partner kerja sebelumnya atau tidak.
3.	Bagaimana perasaan "R" melakukan kerjasama informal dengan partner kerja. Jelaskan mengapa anda merasakan perasaan itu.	
4.	Pernahkah "R" mengalami konflik dengan partner kerja dalam bekerjasama secara informal. Bila ya, kapan konflik terjadi, dalam bentuk apa, dan bagaimana cara mengatasinya. Apakah konflik itu mengganggu kerjasama informal dan berpengaruh pada hasil kerja.	Berdasarkan perbedaan pendapat, pandangan atau persepsi.

5. Apakah dengan melakukan hubungan kerjasama informal dengan partner seperti sekarang ini, mampu meningkatkan motivasi kerja.
- Kalau ya atau tidak, berikan penjelasan.
- a. Faktor motivator.
 - b. Faktor hygiene.
-

6. Apakah yang diharapkan "R" dari hubungan kerjasama informal dengan partner kerja.
- Jelaskan !
- a. Untuk kepuasan sosialisasi
 - b. Memenuhi kebutuhan aktualisasi diri.
 - c. Untuk meningkatkan prestasi kerja.
 - d. Alasan lain
-