

***Relational Maintenance* Atasan dan Bawahan Dalam Departemen *Sales & Marketing* di BW Luxury Jambi (Sebuah Kajian Fenomenografi)**

Praisya Yustisia Deborah Lumban Gaol, Gatut Priyowidodo, & Desi Yoanita

Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

F11180091@jhon.petra.ac.id

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana relational maintenance atasan dan bawahan dalam Departemen Sales & Marketing di BW Luxury Jambi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis penelitian deskriptif, dengan metode penelitian fenomenografi. Dalam pemeliharaan hubungan (relational maintenance) yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam Departemen Sales & Marketing menunjukkan bahwa tidak hanya hubungan sebatas rekan kerja saja. Lebih dari itu, hubungan yang terjadi adalah hubungan kekeluargaan. Komunikasi dan koordinasi yang dilakukan dalam departemen ini sudah baik. Adanya keterbukaan dan transparansi antara atasan dan bawahan, sehingga memunculkan deep talk yang dilakukan oleh kedua pihak tersebut. Walaupun terjadi kedekatan antara atasan dan bawahan, akan tetapi hubungan tersebut tetap dibina secara profesional.

Kata Kunci: *relational maintenance, fenomenografi, atasan dan bawahan*

Pendahuluan

BW Luxury Jambi memiliki beberapa departemen, salah satunya adalah Departemen *Sales & Marketing*. Atasan dalam Departemen *Sales & Marketing* di BW Luxury adalah Anita Pratiwi Rahman yang menjabat sebagai *Corporate Account Manager*. *Corporate Account Manager* membawahi *Banquet Sales Manager, Senior Sales Executive, Sales Admin, Public Relation, dan Graphic Design*.

Menurut Anita, setiap karyawan baik itu atasan dan bawahan sangat membutuhkan motivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Apabila motivasi itu hilang dari dalam diri karyawan, tentu saja hal tersebut akan memiliki pengaruh dan dampak yang besar bagi keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, Anita berusaha mendekati diri dengan bawahannya dan begitu juga sebaliknya. Hal ini bertujuan agar komunikasi yang terjalin semakin baik dan untuk menghindari kesalahpahaman dalam bekerja (berdasarkan wawancara dengan Anita Pratiwi Rahman selaku *Corporate Account Manager* BW Luxury Jambi).

Anggota Departemen *Sales & Marketing* kerap kali memberikan ide-ide menarik untuk mengatasi kejenuhan dalam bekerja. Selain itu, memberikan apresiasi terhadap karyawan akan membuat karyawan semakin termotivasi untuk kerja keras dalam mencapai tujuan yang ditargetkan perusahaan. Hal ini merupakan bentuk hubungan kedekatan dan saling memotivasi dalam Departemen *Sales & Marketing*. Setiap karyawan dalam Departemen *Sales & Marketing* berusaha untuk tidak saling menjatuhkan. Mereka berusaha untuk *medbackup* pekerjaan satu sama lain, agar tidak ada pekerjaan yang terhambat atau terbengkalai (berdasarkan wawancara dengan Anita Pratiwi Rahman selaku *Corporate Account Manager* BW Luxury Jambi).

Saat peneliti melakukan magang di BW Luxury Jambi, dalam kegiatan sehari-harinya peneliti melihat bahwa sebagai seorang pemimpin Anita dekat dengan semua bawahannya. Ia cukup sering mengajak bawahannya untuk *meeting* sembari makan siang bersama. Jika ada waktu luang, maka mereka melakukan *outing* untuk menghilangkan penat dalam bekerja. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap Anita, Departemen *Sales & Marketing* berusaha untuk saling terbuka satu sama lain terutama dalam hal pekerjaan. Hal ini bertujuan untuk menghindari miskomunikasi dan kesalahpahaman dalam bekerja. Akan tetapi, terkadang juga mereka menceritakan masalah pribadinya yang mungkin menghambat pekerjaan.

Anita sebagai seorang pemimpin di Departemen *Sales & Marketing* selalu berusaha menggandeng dan mendukung bawahannya. Anita memberi kebebasan kepada bawahannya untuk saling bertukar pikiran dengannya apabila terdapat suatu hal yang mengganjal atau sebagainya, tanpa merasa adanya *gap*. Anita mengatakan bahwa tidak selalu Departemen *Sales & Marketing* mengalami jalan yang mulus atau baik-baik saja. Terkadang juga mengalami selisih paham antar bawahan, atau juga antar atasan dan bawahan. Akan tetapi hal tersebut dapat diselesaikan dengan kepala dingin dan muncul solusi untuk kebaikan bersama (berdasarkan wawancara dengan Anita Pratiwi Rahman selaku *Corporate Account Manager* BW Luxury Jambi).

Anita Pratiwi Rahman sudah tiga tahun menjabat sebagai *Corporate Account Manager*. Sebelumnya ia ditempatkan di BW Suite Belitung dan BW Inn Belitung, lalu di tahun 2020 hingga sekarang ia ditempatkan di BW Luxury Jambi. Selama sembilan tahun Anita sudah banyak berkarir di dunia perhotelan dan mayoritas ia bekerja di Departemen *Sales & Marketing* (berdasarkan wawancara dengan Anita Pratiwi Rahman selaku *Corporate Account Manager* BW Luxury Jambi).

Selain mengulik pendapat dan sudut pandang dari Anita, peneliti juga melakukan pre observasi dengan kedua karyawan yang sebagai bawahan di Departemen *Sales & Marketing*. Menurut Lydia Violin yang menjabat sebagai *Banquet Sales Manager*, ia mengatakan bahwa dibandingkan dari atasan sebelumnya Anita lebih bisa menggandeng bawahannya. Kemudian berdasarkan wawancara dengan Sri Wahyuni selaku *Senior Sales Executive*, ia mengatakan bahwa memiliki kedekatan hubungan dan cukup terbuka dengan Anita. Yuni menganggap Anita seorang yang dewasa yang dapat memberikan saran dan masukan untuk masalah pribadinya.

Melalui fenomena yang terjadi dalam Departmen *Sales & Marketing* di BW Luxury Jambi, peneliti melihat terjalin suatu komunikasi dan hubungan antara Anita sebagai atasan dengan kedua bawahannya yaitu Lydia Violin dan Sri Wahyuni. Komunikasi yang dilakukan oleh ketiga orang tersebut cukup intens, baik dalam hal pekerjaan maupun membahas mengenai hal di luar pekerjaan. Topik yang biasa mereka bicarakan di luar pekerjaan, seperti masalah pribadi, bercandaan yang hanya mereka bertiga saja yang mengerti, dan sebagainya. Hal inilah yang membuat hubungan yang terjadi antara Anita dengan kedua bawahannya tersebut tergolong dekat.

Dindia dalam (Galvin, Braithwaite, & Bylund, 2016) menambahkan bahwa untuk menjaga kualitas hubungan maka kualitas dari komunikasi harus dijaga, karena berbicara merupakan inti dari *relational maintenance*. *Relational maintenance* adalah perilaku yang berfungsi untuk melanjutkan (memelihara, mempertahankan) sebuah hubungan. Stafford dan Canary (1991) memeriksa literatur, menanyakan pertanyaan terbuka mengenai bagaimana memelihara hubungan, dan secara statistik menemukan lima strategi pemeliharaan positif, keterbukaan, kepastian, jaringan sosial, dan berbagi tugas. Strategi pemeliharaan yang sedang hangat baru-baru ini adalah aktivitas bersama (Canary, Stafford, Hause, & Wallace, 1993).

Relationship maintenance menurut Dindia dan Canary terdapat empat definisi umum. Pertama, *relationship maintenance* digunakan untuk menjaga relasi-relasi yang ada. Kedua, *relationship maintenance* digunakan untuk menjaga relasi dalam kondisi dan situasi yang lebih spesifik atau level intimasi tertentu. Ketiga, *relationship maintenance* digunakan untuk menjaga suatu relasi pada kondisi yang memuaskan. Keempat, *relationship maintenance* digunakan untuk menjaga hubungan yang belum maupun telah mengalami gangguan. Maksudnya menjaga hubungan ini ditujukan untuk mencegah terjadinya masalah atau gangguan serta menyelesaikan masalah ketika terjadi suatu permasalahan (Canary, Stafford, Hause, & Wallace, 1993).

Terdapat penelitian terdahulu mengenai *relational maintenance* dalam organisasi atau perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmatul Jannatin Naimah, M. Riza Firdaus, dan Ahmad Rifani. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2013 dari Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin dengan judul “Analisis Penerapan *Relationship Maintenance Strategy* Melalui Penggunaan Media Sosial (Studi Pada Twitter Perbankan di Indonesia).” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat perbedaan dalam penerapan RMS di Industri Perbankan Indonesia melalui analisis konten pada twitter resmi perbankan tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis konten kuantitatif (Naimah et al., 2013).

Penelitian terdahulu berikutnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dian Mariesta, Emma Mohamad, dan Arina Anis Azlan. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016 dari Universiti Kebangsaan Malaysia yang berjudul “*Relationship Maintenance Strategies in Web Sites of Companies Listed on Bursa Malaysia*.” Penelitian ini bertujuan agar strategi pemeliharaan hubungan yang efektif antara

organisasi dan publiknya dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Penelitian ini menggunakan analisis konten kuantitatif (Mariesta et al., 2016).

Pada penelitian ini yang berjudul “*Relational Maintenance* Atasan dan Bawahan Dalam Departemen *Sales & Marketing* di BW Luxury Jambi”, dipilih dengan menggunakan metode fenomenografi. Hal inilah yang menjadi keunikan dari penelitian yang akan dilakukan peneliti.

Tinjauan Pustaka

Relasi yang terjadi Dalam Organisasi

a. Perbedaan Kekuasaan

Perbedaan kekuasaan adalah hal biasa dalam hubungan kerja. Peran kepemimpinan dan manajemen yang memberlakukan itu membawa hubungan tersebut ke tingkat kekuasaan posisi yang disetujui secara formal. Selain itu, anggota memiliki kepentingan dalam pemeliharaan hubungan dengan para pemimpin dan individu kuat lainnya (Barker, 1993).

b. Beberapa Bentuk Hubungan

Hubungan kerja mengambil banyak bentuk. Seorang karyawan hipotetis, tetapi tidak atipikal, mungkin cenderung menjalin hubungan dengan penyelia, beberapa bawahan, anggota tim kerja, mentor formal dan informal, sejumlah rekan kerja, pelanggan atau klien, pemasok, dan sebagainya (Sias & Cahill, 1998).

c. Jaringan

Setiap hubungan kerja yang diberikan berada dalam sistem jaringan vertikal dan horizontal yang kompleks. Komunikasi rekan kerja rekan kerja dipengaruhi sebagian oleh hubungan individu mereka dengan mereka yang berkuasa dan persepsi mereka tentang hubungan pengawasan yang dinikmati rekan kerja mereka (Sias & Jablin, 1995).

d. Karakteristik Tugas atau Pekerjaan

Beberapa lingkungan kerja menciptakan peluang untuk interaksi sosial juga, terutama jika tugas tersebut cocok untuk obrolan ringan di antara rekan-rekan (Waldron, Foreman, & Miller, 1993). Sebaliknya, tugas yang kompleks, ambigu, atau saling bergantung dapat memperbesar pentingnya hubungan dengan rekan kerja dan *supervisor* (Thacker & Wayne, 1995). Kualitas komunikasi pemeliharaan, terutama sejauh mana hal itu dapat terjadi secara oportunistik, adalah produk dari pengaturan kerja.

e. Struktur Prosedural

Ciri unik lain dari hubungan kerja menyangkut peran struktur prosedural (aturan formal) dalam proses pemeliharaan (Waldron, 1999). Selain itu, evaluasi kinerja dan sesi umpan balik melibatkan penilaian formal keterampilan manajemen hubungan (Atwater, Roush, & Fischthal, 1995).

Melalui proses ini, karyawan dapat disarankan untuk terlibat dalam komunikasi relasional yang lebih atau kurang sering, direktif, atau formal. Pemeliharaan bukan sekadar fenomena diadik, melainkan mencerminkan milik kolektif yang lebih besar. Sesuai dengan teori strukturasi (Giddens, 1994), komunikasi pemeliharaan adalah bagian ekspresi dan bagian penguatan struktur organisasi yang membentuk hubungan.

Proses dan Taktik Pemeliharaan (*Maintenance*) Dalam Organisasi

a. Komunikasi Pemeliharaan Dalam Hubungan Pengawas

Taktik langsung (*direct*) adalah tindakan komunikatif yang secara terbuka mengomentari ekspektasi relasional, mempertanyakan ketidakadilan hubungan, dan mengundang diskusi tentang status hubungan. Taktik regulatif bersifat defensif. Mereka melibatkan pengelolaan kesan, pesan, umpan balik, dan emosi yang cermat. Kontak dengan pemimpin diminimalkan dan umumnya ditandai dengan komunikasi yang dangkal dan menghindar (Waldron, 1991).

b. Pemeliharaan Dalam Hubungan Sesama

Fine (1986) mengamati bahwa persahabatan di tempat kerja dicirikan oleh humor bersama, aktivitas ekstra-organisasi, dan pembagian tugas yang adil. Sias dan Cahill (1998) meneliti perkembangan hubungan teman sebaya di tempat kerja, membandingkan rekan kerja, teman biasa, dan teman dekat. Mereka menekankan bahwa komunikasi dengan teman-teman di tempat kerja merupakan sumber penting dari dukungan sosial dan pendampingan. Cox (1999) mengambil pendekatan yang berbeda, memeriksa peran komunikasi rekan kerja dalam keputusan pekerja untuk mempertahankan atau mengakhiri hubungan mereka dengan kelompok.

c. Jenis Komunikasi Relasional

Perilaku ini biasanya diklasifikasikan sebagai bentuk *ingratiation* (Gordon, 1996; Thacker & Wayne, 1995). Mirip dengan taktik yang terkait dengan hubungan pribadi, misalnya taktik pertukaran melibatkan kompromi, pembagian kerja, dan kontribusi yang adil (Canary & Stafford, 1994). Perilaku ini dapat mempertahankan hubungan kerja dengan menciptakan rasa kewajiban bersama.

***Relational Maintenance* (Pemeliharaan Relasional)**

Definisi pertama adalah menjaga hubungan tetap ada. Hubungan yang dipertahankan adalah hubungan yang tidak terputus (yaitu, pasangan menikah, tidak bercerai). Ini adalah definisi paling dasar dari pemeliharaan hubungan yang menjadi dasar semua yang lain (Dindia & Canary, 1993).

Definisi kedua dari pemeliharaan relasional adalah menjaga hubungan dalam keadaan atau kondisi tertentu. Definisi pemeliharaan relasional ini menyiratkan tidak hanya bahwa hubungan itu dipertahankan tetapi juga bahwa sifat dasar hubungan itu dipertahankan, seperti yang ada saat ini. Dari perspektif panggung (Knapp & Vangelisti, 2000), mempertahankan hubungan adalah mempertahankan

tahap hubungan dan karakteristik hubungan yang terkait dengan tahap hubungan. Bagi kebanyakan orang, ketika berbicara tentang mempertahankan suatu hubungan, itu tidak berarti mempertahankan keberadaan suatu hubungan, itu berarti menjaga kedekatan, kepercayaan, komitmen, kesukaan, dan sebagainya; dan kegagalan untuk mempertahankan sifat-sifat mendasar dari suatu hubungan merupakan kegagalan untuk mempertahankan hubungan tersebut. Dalam hubungan pribadi yang dekat, yang biasanya ingin dipertahankan bukan sekedar hubungan melainkan hubungan pribadi yang erat. Dari perspektif tahap, mempertahankan tahap hubungan mencegah hubungan dari de-eskalasi (atau eskalasi), dan akibatnya dari penghentian; tapi itu tidak sama dengan melanjutkan hubungan. Orang-orang dapat mempertahankan suatu hubungan pada tingkat yang lebih rendah (atau lebih tinggi) daripada yang mereka miliki di masa lalu, dengan demikian, hubungan tersebut dipertahankan, tetapi tingkat hubungan tersebut tidak.

Fenomenografi

Fenomenografi pertama kali diperkenalkan oleh Ference Marton (1981) sebagai spesialisasi penelitian kualitatif yang berfokus pada "deskripsi berorientasi konten dan interpretatif dari cara kualitatif berbeda di mana orang memahami dan memahami realitas mereka." Fenomenografi berasal dari bahasa Yunani yaitu *phainomenon* yang berarti penampakan dan *graphein* yang berarti deskripsi. Lebih lanjut menurut Priyowidodo, metode ini memberi prioritas terhadap pemaknaan sebuah konsep yang menjadi fokus informan (Priyowidodo, 2016).

Fenomenografi merupakan pendekatan empiris yang bertujuan untuk mengidentifikasi cara-cara berbeda secara kualitatif (atau variasi dalam cara) orang mengalami, mengkonseptualisasikan, mempersepsi, dan memahami beragam fenomena. Dengan kata lain, fenomenografi adalah studi empiris yang membedakan cara orang mengalami, mempersepsi, memaknai, memahami, mengkonseptualisasi beragam fenomena dan aspek-aspek di sekitar mereka. Kata mengalami, mempersepsi, dan seterusnya dapat dipertukarkan (Marton et al., 1977).

Fenomenografi merupakan pendekatan yang selaras dengan kajian pengalaman informasi, karena pendekatan ini digunakan oleh Bruce untuk mengkaji studi awal pengalaman informasi (*Information Literacy dan Informed Learning*). Fenomenografi mengungkapkan variasi dalam pengalaman individu tentang suatu fenomena. Pendekatan ini menawarkan metode mapan untuk memetakan cara-cara yang berbeda secara kualitatif di mana orang mengalami, membuat konsep, mempersepsikan, dan memahami berbagai aspek dan fenomena di sekitarnya (Hughes, 2014; Maybee, 2014).

Pemilihan pendekatan fenomenografi bertujuan untuk menggambarkan dunia berdasarkan perspektif budaya melalui kehidupan sehari-hari. Terdapat enam tahapan dalam *phenomenography*. Tahapan tersebut dimulai dari koleksi data, pemaknaan data, variasi pengertian, tata empiris, idenstifikasi konsep hingga hasil (*outcome space*) (Njoko & Priyowidodo, 2022). Metode pengumpulan dan analisis data fenomenografi dapat digunakan untuk mempelajari berbagai masalah,

termasuk pendekatan pembelajaran, pendekatan pengajaran, pemahaman fenomena ilmiah yang dipelajari di sekolah, atau pemahaman tentang masalah umum di masyarakat yang tidak terkait dengan sistem pendidikan (Bowden et al., 2000).

Metode

Konseptualisasi Penelitian

Desain penelitian ini termasuk dalam kategori ranah kualitatif dengan metode fenomenografi. Fenomenografi, yaitu studi empiris yang membedakan cara orang mengalami, mempersepsi, memaknai, memahami, mengkonseptualisasi beragam fenomena dan aspek-aspek di sekitar mereka. Teori yang digunakan untuk menganalisis penelitian ini adalah *relational maintenance*. Indikator yang digunakan, yaitu *routine situations*, *escalating situations*, *relational maintenance*, dampak *relational maintenance* secara personal dan organisasional.

Subjek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah atasan dan bawahan dalam Departemen *Sales & Marketing* di BW Luxury Jambi. Yang menjadi unit analisis dari penelitian ini adalah individu. Terdapat tiga individu, yaitu seorang *Corporate Account Manager* yang menjadi atasan dan dua karyawan dalam Departemen *Sales & Marketing* yang menjadi bawahan.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik. Analisis tematik merupakan salah satu cara untuk menganalisa data dengan tujuan untuk mengidentifikasi pola atau untuk menemukan tema melalui data yang telah dikumpulkan oleh peneliti (Braun & Clarke, 2006).

Temuan Data

Pemahaman Atasan Mengenai *Relational Maintenance* yang terjadi di Departemen *Sales & Marketing*

Setelah melakukan wawancara dengan Anita, peneliti menemukan bahwa Anita termasuk pemimpin yang terbuka dengan bawahannya. Anita memandang sebuah hubungan dengan bawahannya merupakan hubungan yang selalu perlu dibina sebagai hubungan kekeluargaan. Anita menganggap bahwa hubungan antara atasan dan bawahan adalah hubungan teman yang saling mendukung satu sama lain, dan tidak ada *gap* yang jauh. Akan tetapi walaupun begitu, hubungan atasan dan bawahan yang terjadi dalam Departemen *Sales & Marketing* di BW Luxury Jambi tetap terjalin secara profesional.

Hal ini terbukti bahwa berdasarkan wawancara dengan Anita, ia mengatakan bahwa anggota Departemen *Sales & Marketing* hanya sebatas rekan kerja pada saat jam kantor yaitu pukul 08.00 hingga 17.00. Urusan dan pembahasan mengenai

pekerjaan juga diselesaikan pada saat di kantor saja. Setelah itu di luar kantor mereka adalah teman yang cukup sering melakukan *outing* dan hangout bersama. Anita tidak membatasi diri dengan bawahannya. Selama ia bekerja, Anita merasakan kekeluargaan dalam departemen ini.

Pemahaman Bawahan Mengenai *Relational Maintenance* yang terjadi di Departemen *Sales & Marketing*

Peneliti menemukan bahwa Violin dan Yuni memiliki variasi pengalaman dan pandangan yang sama terhadap hubungan yang terjadi dalam Departemen *Sales & Marketing*. Hubungan personal yang terjadi antar anggota dan juga antara Anita sebagai atasan dengan bawahannya cukup dekat. Sebagai anggota departemen mereka pun mendekati diri dengan Anita. Di sela-sela pekerjaan mereka membangun *bonding*. Salah satunya dengan membicarakan topik perbincangan yang seru atau *deep talk* yang hanya diketahui oleh internal departemen saja.

Walaupun terjadi kedekatan hubungan dalam departemen, akan tetapi hubungan tersebut tetap profesional dan selalu dibina agar tidak terjadi kesalahpahaman yang diakibatkan oleh jabatan masing-masing anggota.

Analisis dan Interpretasi

Pemahaman Atasan dan Bawahan Mengenai *Routine Situations* yang terjadi di Departemen *Sales & Marketing*

Dalam melakukan aktivitas dan kegiatan rutin, Anita memiliki prinsip untuk melakukannya dengan baik. Ia juga bersikap tegas terhadap bawahannya agar tidak meremehkan kegiatan rutin dalam departemen. Anita tetap mengayomi bawahannya sebagai teman dan rekan kerjanya. Ia tidak membentuk jarak atau gap yang terlalu tinggi bagi bawahannya. Selain itu, komunikasi dan koordinasi yang dilakukan dalam departemen ini sudah baik. Karena koordinasi selalu dilakukan dari bawahan ke atasan dan sebaliknya.

Pemahaman Atasan dan Bawahan Mengenai *Escalating Situations* yang terjadi di Departemen *Sales & Marketing*

Sebagai atasan, Anita memiliki *self control* yang baik terhadap dirinya sendiri. Ia dapat mengendalikan emosinya saat berhadapan dengan bawahannya dan Ketika suasanya hatinya sedang kurang baik. Selain itu, adanya keterbukaan juga dapat saling menjaga perasaan antar bawahan dan juga antara atasan dan bawahan. Jika mengalami suatu hal yang tidak mengenakkan, anggota Departemen *Sales & Marketing* terus berusaha fokus untuk bersikap secara profesional dalam pekerjaan.

Pemahaman Atasan dan Bawahan Secara Umum yang terjadi di Departemen *Sales & Marketing*

Hubungan yang terjadi dalam Departemen Sales & Marketing adalah hubungan teman dan kekeluargaan. Sikap mengutarakan pandangan atau pendapat mengenai suatu hal yang mungkin tidak adil atau memberatkan. Hal ini bertujuan agar hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan tetap terjaga. Hubungan informal yang terjadi membuat setiap orang dalam departemen menjadi dekat dan saling terbuka.

Dampak *Relational Maintenance* Dalam Departemen *Sales & Marketing*

Anita lebih menyesuaikan dan menempatkan diri dengan siapa ia berhadapan. Cara Anita memperlakukan bawahannya berdasarkan masing-masing sikap dan karakter dari setiap bawahannya. Kedekatan hubungan yang dimiliki Anita dengan bawahannya membuat Anita tidak lagi sungkan untuk meminta bantuan, terutama dalam hal pekerjaan. Berkaitan usia Violin yang lebih tua dan kedekatan hubungan yang terjadi antara Violin dan Anita tidak membuat Violin semena-mena terhadap Anita. Violin tetap menjaga jaraknya kepada atasannya. Berikutnya, dampak yang Yuni rasakan dengan pemeliharaan hubungan yang baik antara dirinya dan Anita salah satunya adalah kemajuan karir. Perilaku pemeliharaan hubungan terkait erat dengan kemajuan karir. Di atas dan di luar kinerja yang baik, tetap berhubungan baik dengan atasan diyakini sebagai prasyarat untuk kesuksesan di tempat kerja (Waldron 1991).

Simpulan

Dalam pemeliharaan hubungan (*relational maintenance*) yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam Departemen *Sales & Marketing* menunjukkan bahwa tidak hanya hubungan sebatas rekan kerja saja. Lebih dari itu, hubungan yang terjadi adalah hubungan kekeluargaan. Hal ini disebabkan karena hubungan dapat dibina dan dijaga dengan baik. Sehingga atasan tidak menganggap dirinya paling berkuasa bagi bawahannya, dan bawahan juga tidak tertutup atau bersikap canggung terhadap atasannya.

Daftar Referensi

- Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-59.
- Barker, J. B. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Bowden, J., Hart, G., King, B., Trigwell, K., & Watts, O. (2000). *Generic capabilities of ATN university graduates*. Australian Government Department of Education, Training and Youth Affairs.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), p.77-101. http://eprints.uwe.ac.uk/11735/2/thematic_analysis_revised_-_final.pdf
- Canary, D. J., Stafford, L., Hause, K. S. & Wallace, L. A. (1993). An inductive analysis of relational maintenance strategies: Comparisons among lovers, relatives, friends, and others. *Communication Research Reports*, 10(1), 5-14.
- Canary, D., & Stafford, L. (1994). *Communication and relationship maintenance*. Academic Press.
- Cox, S. (1999). Group communication and employee turnover: How co-workers encourage peers to voluntarily exit. *Southern Communication Journal*, 64, 181-192.
- Dindia, K., & Canary, D. J. (1993). Definitions and theoretical perspectives on maintaining relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 10, 163-173.
- Fine, G. A. (1986). Friendships in the workplace. In V. I. Derlaga & B. A. Winstead (Eds.), *Friendship and social interaction* (pp. 185-206). Springer-Verlag.
- Galvin, K. M., Braithwaite, D. O., & Bylund, C. L. (2016). *Family communication: Cohesion and change*. Routledge.
- Giddens, A. (1994). *The constitution of society*. University of California Press.
- Gordon, R. A. (1996). Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A metaanalytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 54-70.
- Hughes, H. (2014). Researching information experience: methodological snapshots. *Library and Information Science*, (Vol. 9, pp. 33–50). <https://doi.org/10.1108/S1876-056220140000010004>
- Knapp, M. L., & Vangelisti, A. L. (2000). *Interpersonal communication and human relationships* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Mariesta, D., Mohamad, D., & Azlan, A. (2016). Relationship maintenance strategies in web sites of company listed on bursa Malaysia. *Malaysian Journal of Communication*, Jilid 32 (2) 2016: 224-239.
- Marton, F., Dahlgren, L. O., Svensson, L., & Säljö, R. (1977). *Learning and conceptions of the world*. Almqvist & Wiksell International.
- Marton, F. (1981) Phenomenography: Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, 10, 177–200.
- Maybee, C. (2014). Experiences of informed learning in the undergraduate classroom. *Library and Information Science*, (Vol. 9, pp. 259–274). <https://doi.org/10.1108/S1876-056220140000010013>
- Naimah, R., Firdaus, M., & Rifani, A. (2013). Analisis penerapan relationship maintenance strategy melalui penggunaan media sosial (studi pada twitter perbankan di Indonesia). *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 1, No 2.
- Njoko, V., & Priyowidodo, G. (2022). New media adaptation through environmentally friendly dissemination messages at a religious organization during the COVID-19 era in Indonesia.

Asian Research Journal of Arts & Social Sciences, 17(2):14-27,2022.
<https://doi.org/10.9734/arjass/2022/v17i230301>

Priowidodo, G. (2016). Politics and organization in opposition: patterns of communication and decision making in parti keadilan rakyat (the people's justice party) of Malaysia. *The Social Sciences*, 11 (2): 113-119, 2016.

Sias, P.M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and co-worker communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38.

Sias, P.M., & Cahill, D. (1998). From co-workers to friends: The development of peer relationships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62, 273-299.

Stafford, L., & Canary, D. J. (1991). Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8, 217-242.

Thacker, R. A., & Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739-756.

Waldron, V. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 289-306.

Waldron, V., Foreman, C., & Miller, R. (1993). *Managing gender conflicts in the supervisory relationship: Relationship definition strategies used by women and men*. In G. Crepes (Ed.), *Sexual harassment: Communication implications* (pp. 234-256). Hammond Press.

Waldron, V. (1999). Communication practices of followers, members, and proteges: The case of upward influence tactics. In M. Roloff (Ed.). *Communication Yearbook 22* (pp. 251-299). Sage.