

HUBUNGAN INTIM PROFESIONAL DI TEMPAT KERJA

(Professional Intimacy Relationship in Workplace)

Md Faridz Ismail, Ismi Arif Ismail, Haslinda Abdullah & Soaib Asimiran

ABSTRAK

Keintiman profesional wujud dari kepentingan intelektual bersama, amanah, kejayaan bersama di tempat kerja dan perasaan rasa dihargai. Hubungan intim profesional berbeza daripada hubungan peribadi dan rakan sekerja di mana hubungan ini melibatkan kedalaman ikatan emosional dan penzahiran diri dalam kehidupan di mana ia berlaku. Belum banyak kajian tentang hubungan intim profesional di tempat kerja. Namun kajian lampau secara umumnya telah membuktikan bahawa hubungan intim memberi kesan yang positif kepada kedua-dua pihak yang terlibat dan ianya sudah pasti turut memberi kesan yang positif kepada kumpulan atau organisasi yang diwakili. Secara umumnya individu yang terlibat dalam hubungan intim akan memberi dorongan, saling membantu, bekerjasama, amanah dan meningkatkan hubungan ke arah perkembangan yang produktif. Kajian ini merupakan kertas konseptual yang melihat hubungan intim profesional di tempat kerja sebagai satu mekanisme yang dapat memberi kesan yang positif kepada organisasi.

Kata Kunci: Hubungan Intim, Profesional, Di Tempat Kerja, Kesan Positif, Organisasi

ABSTRACT

Professional intimacy developed from mutual intellectual interest, increasing trust, successful collaboration and a sense of feeling valued. Professional intimate relationship is different from personal relationships and co-workers where this relationship involving deep emotional bond and self-disclosure in life where it happens. Very limited researches investigate about the professional intimate relationship in the workplace. However, past research has generally agreed that intimate relationship had a positive effect on both party involved and it would surely also has a positive impact on the group or the organization being represented. In general, individuals involved in intimate relationships will provide encouragement, mutual aid, cooperation, trust and improve relations towards the productive development. Thus, this conceptual paper looks the professional intimate relationship at work place as a mechanism that can give a positive impact to the organization.

Keywords: Professional, Intimacy, Relationship, Workplace, Positive Impact, Organization

PENGENALAN

Hubungan kerja adalah hubungan interpersonal yang unik, memberi implikasi penting kepada individu dalam hubungan tersebut, serta kesannya juga kepada organisasi di mana hubungan tersebut wujud dan berkembang (Sias, 2005). Kajian menunjukkan bahawa hubungan kerja secara langsung memberi kesan kepada keupayaan pekerja untuk berjaya (Gordon & Hartman, 2009). Individu yang bekerja bersama-sama akan membentuk persahabatan, ini kerana secara puratanya individu akan menghabiskan masa kira-kira 50 jam seminggu di tempat kerja (Gordon & Hartman, 2009). Oleh kerana begitu banyak masa dihabiskan di tempat kerja, manusia sering membentuk persahabatan di tempat kerja. Individu lebih cenderung untuk membentuk persahabatan di tempat kerja daripada apa-apa jenis keadaan hubungan (Sias & Cahil, 1998).

Persahabatan telah ditakrifkan sebagai saling bergantung secara sukarela antara dua orang yang dari semasa ke semasa bertujuan untuk memudahkan matlamat sosial-emosi, dan ianya boleh melibatkan pelbagai jenis dan darjah persahabatan, kemesraan, kasih sayang, keintiman dan kerjasama (Randle, Gaylor & Mathis, 2012; Lee & Park, 2006; Roger & Holloway, 1993). Antara bentuk hubungan di tempat kerja yang tidak banyak dibincangkan adalah berkaitan keintiman di tempat kerja. Walaupun keintiman sering dikaitkan dengan hubungan antara berlainan jantina dan selalunya dibincangkan melibatkan hubungan seksual. Namun artikel ini akan menjelaskan keintiman antara pekerja di tempat kerja yang berkaitan dengan hubungan secara profesional atau lebih dikenali sebagai ‘intim profesional’.

Hubungan intim profesional berbeza daripada hubungan peribadi di mana hubungan peribadi berkaitan dengan kedalaman ikatan emosional dan penzahiran diri dalam kehidupan di mana ia berlaku. Perkataan intim profesional mungkin sesuatu yang baru dan amat jarang kita dengar, tetapi makna intim profesional ini telah mula diperkatakan sejak tahun 1993 lagi. Antara sarjana yang awal mentakrifkan intim profesional ini adalah Roger dan Holloway (1993) dalam penulisannya berkaitan kualiti hubungan antara mentor dan protégés, junior dan senior, penyelia dan pelajar-pelajar universiti.

Menurut Roger dan Holloway (1993) intim profesional adalah hubungan jangka panjang yang bermula secara tidak rasmi dan melibatkan kepentingan bersama yang bersifat kekal dan intelektual, saling bergantung berkaitan hal-hal positif, hubungan timbal balik iaitu perkongsian pengalaman serta meningkatkan kepercayaan dan kerjasama untuk kejayaan bersama. Selain Roger dan Holloway (1993), Fitzgerald, East, Heston dan Miller (2002) mentakrifkan keintiman profesional sebagai keupayaan untuk mewujudkan satu tingkah laku di mana individu yang terlibat dalam hubungan tersebut boleh meluahkan atau bercakap tentang apa sahaja berkaitan pekerjaan, mengambil berat tentang pekerjaan, dan berkongsi kegagalan dan apa juga pengalaman serta cabaran dalam pekerjaan. Manakala Randle, Gaylor dan Mathis (2012) mentafsir keintiman profesional sebagai hubungan intuitif antara pengurus dan pekerja bawahannya yang mempunyai ciri-ciri keterbukaan dan kepercayaan yang membolehkan dan menggalakkan pengambilan risiko dan penzahiran diri, melakukan usaha yang lebih dari sepatutnya dan menunjukkan komitmen yang tinggi. Sebelum perbincangan lanjut berkaitan intim profesional seperti dalam keadaan mana hubungan intim profesional boleh berlaku, faktor berlakunya hubungan intim profesional di tempat kerja dan kesannya kepada organisasi, terlebih dahulu perbincangan makna hubungan intim itu sendiri dari kajian-kajian lampau.

SOROTAN KARYA

Hubungan Intim

Menurut Sexton dan Sexton (1982) “perkataan intim berasal dari bahasa Latin iaitu *intimus*, bermakna ‘dalam’ atau ‘mendalam’. Maka untuk menjadikan hubungan antara manusia itu intim adalah dengan cara mempunyai akses terhadap individu yang terlibat dalam hubungan tersebut, memahami antara satu sama lain, dan kenal individu tersebut secara amat mendalam”. Keintiman adalah satu proses memahami seseorang secara amat mendalam dari segi peribadi, mengenali watak, ciri-ciri dan personaliti (Popovic, 2005), dan ianya melibatkan persepsi empati serta kedalaman pemahaman terhadap individu yang terlibat.

Intim berkaitan dengan komponen tingkah laku positif yang tidak semata-mata secara konsep tetapi mempunyai manifestasi luaran, gaya komunikasi di mana kedua-dua individu memahami satu sama lain (Firestone & Firestone, 2004). Sullivan (1953) mencadangkan bahawa hubungan intim adalah di mana individu yang mempunyai sensitiviti sebenar kepada apa yang penting kepada orang lain, memberi kepuasan kepada kedua-dua pihak yang terlibat dalam hubungan tersebut. Dalam

hubungan intim, individu berminat untuk menyumbang dan menyokong kebahagiaan dan nilai diri pasangan atau individu lain sebagai matlamat di dalam dirinya. Menurut Reis dan Shaver (1988), keintiman adalah satu proses interpersonal dengan dua komponen utama: penzahiran diri dan rakan responsif. Keintiman bermula apabila seorang berkomunikasi dengan memberi maklumat peribadi yang relevan dan mendedahkan maklumat, fikiran, dan perasaan kepada orang lain. Sementara Sharabany (1994) pula menggambarkan keintiman sebagai satu konsep yang lebih luas daripada penzahiran diri dan responsif, ianya termasuk aspek-aspek lain dalam hubungan seperti kesediaan untuk meminta tolong, rasa empati, memahami, kekerapan interaksi, dan beberapa aktiviti yang dilakukan bersama-sama.

Sering kali juga ungkapan intim memberi konotasi yang merujuk kepada hubungan seksual di mana ianya berkaitan sentuhan fizikal sebenar untuk hubungan seks (Heinrich, 1991). Sentuhan fizikal adalah satu aspek penting apabila mempertimbangkan definisi keintiman. Monsour (1992) mendapati bahawa seks dan sentuhan fizikal memainkan peranan penting dalam perihal kelakuan intim dalam hubungan. Namun terdapat aspek-aspek lain berkaitan keintiman menurut Monsour (1992) iaitu amanah, sokongan tanpa syarat dan perkongsian aktiviti.

Monsour (1992) membincangkan tafsiran yang luas berkaitan keintiman. Beliau menjelaskan makna keintiman sebagai penzahiran diri, dan definisi ini juga digunakan secara meluas. Jumlah penzahiran diri dalam hubungan antara individu digunakan sebagai ukuran keintiman (Reis & Shaver, 1988; Derlega, Metts, Petronio & Margulis, 1993). Beberapa kajian telah menunjukkan bahawa seorang individu secara strategik melepaskan maklumat peribadi yang boleh menyebabkan orang lain bertindak balas dengan memberi maklumat peribadinya pula, ini dikatakan telah meningkatkan tahap tindak balas intim (Reis & Shaver, 1988).

Salah satu masalah yang paling penting bagi meningkatkan pemahaman psikologi kita tentang pengalaman keintiman telah mentakrifkan atau membataskan fenomena itu sendiri. Walaupun telah banyak yang ditulis berkaitan topik keintiman dalam pelbagai konteks termasuk penulisan akademik dan juga penulisan umum seperti dalam buku dan majalah, secara paradoks, terdapat kurang penyelidikan (dan juga kurang persetujuan) mengenai perkara-perkara penting seperti makna keintiman.

Harus diingati bahawa keintiman bukan semata-mata merujuk kepada hubungan seksual. Keintiman juga merujuk kepada hubungan yang akrab antara individu di mana dalam hubungan tersebut individu yang terlibat saling mempercayai dengan memberi pelbagai maklumat yang mereka ada. Maklumat bukan sahaja berkaitan soal peribadi, ianya juga berkaitan ilmu, kemahiran dan pengetahuan yang dimiliki (Fitzgerald et al., 2002). Ini juga dikenali sebagai penzahiran diri di mana seseorang itu melepaskan maklumat yang dianggap sebagai asetnya kepada individu lain. Dalam konteks pekerjaan, keintiman sebegini dilihat sebagai hubungan intim profesional. Keintiman profesional didefinisikan sebagai “keakraban, kasih sayang, amanah, dan komitmen yang membolehkan dan menggalakkan pengambilan risiko dan penzahiran diri” (Rogers & Holloway, 1993, ms. 263). Antara yang paling penting dalam kapasiti perhubungan ialah keupayaan untuk berkomunikasi, empati, hormat, dan kasih sayang (Allen et al., 1997) dan keupayaan untuk menggalakkan dan sewajarnya mengurus keintiman profesional (Rogers & Holloway, 1993; Bennetts, 2002).

Faktor Keintiman

Menurut model keintiman yang dibangunkan oleh Reis dan Shaver (1988), keintiman berlaku akibat daripada satu proses yang bermula daripada seorang (penutur) menyampaikan perkara yang berkaitan peribadi dan mendedahkan maklumat tersebut kepada yang orang lain (pendengar). Penutur mendedahkan fakta, maklumat, pemikiran, atau perasaan dan seterusnya berkomunikasi secara emosi

melalui tingkah laku bukan lisan (contohnya, pandangan, sentuhan, orientasi badan dan sebagainya). Proses keintiman ini berterusan apabila pendengar pula bertindak balas kepada penutur dengan cara mendedahkan maklumat peribadi yang berkaitan, menyatakan emosi, dan menunjukkan pelbagai tingkah laku positif. Bagi penutur pula, untuk mentafsir komunikasi pendengar sebagai responsif, pendengar mesti menunjukkan bahawa dia memahami apa yang telah disampaikan oleh penutur, menerima dan menunjukkan tindak balas positif kepada penutur.

Pada setiap peringkat proses ini, kualiti pada diri individu dan perbezaan individu, termasuk motif, keperluan dan matlamat, boleh mempengaruhi tingkah laku setiap orang dan membuat tafsiran terhadap tingkah laku rakan (Reis & Patrick, 1996). Walaupun Reis dan Shaver (1988) menyatakan bahawa proses keintiman ini berlaku dalam tempoh masa yang panjang dan ianya berlaku dari masa ke masa dan berulang-ulang. Namun, setiap individu mentafsir dan mengasimilasikan pengalaman mereka dalam interaksi telah membentuk persepsi umum yang mencerminkan sejauh mana hubungan tersebut adalah intim dan bermakna (Reis, 1994). Walaupun persepsi umum keintiman dalam hubungan dibentuk berdasarkan hubungan interaksi berulang-ulang, dari masa ke masa, namun proses keintiman ini boleh berlaku berdasarkan pengalaman dalam setiap interaksi individu (Chelune, Robison, & Kommor, 1984).

Model keintiman menekankan dua komponen asas dalam keintiman: penzahiran diri dan rakan responsif (Reis & Patrick, 1996; Reis & Shaver, 1988). Banyak definisi mencadangkan bahawa keintiman adalah perasaan keakraban yang berkembang daripada penzahiran diri antara manusia (Perlman & Fehr, 1987). Penzahiran diri merujuk kepada komunikasi lisan berkaitan maklumat peribadi yang relevan, fikiran, dan perasaan kepada orang lain. Ramai pengkaji dalam bidang ini sering melihat keintiman bergantung kepada tahap atau kedalaman penzahiran diri sebagai indeks keintiman (Altman & Taylor, 1973; Derlega et al, 1993; Jourard, 1971). Sesetengah ahli teori (Morton, 1978; Reis & Patrick, 1996; Reis & Shaver, 1988) telah mencadangkan bahawa penzahiran diri adalah mendedahkan teras diri (kebolehan, kawalan dan kemampuan) individu yang berhubungan sebagai tafsiran tahap keintiman hubungan tersebut.

Para penyelidik telah membezakan antara penzahiran diri kepada dua bentuk iaitu penzahiran diri fakta (iaitu, deskriptif) dan penzahiran diri emosi (iaitu, nilai diri) apabila mengkaji kesan penzahiran diri dalam hubungan intim (Morton, 1978; Reis & Shaver, 1988). Penzahiran diri fakta adalah mereka yang mendedahkan fakta-fakta dan maklumat peribadi. Penzahiran diri emosi adalah mereka yang mendedahkan perasaan peribadi seseorang, pendapat, dan pertimbangan. Walaupun kedua-dua jenis penzahiran mendedahkan aspek peribadi diri kepada orang lain, pendedahan yang melibatkan emosi dan perasaan adalah yang paling jelas mendefinisikan penzahiran diri (Greenberg & Safran, 1987; Reis & Patrick, 1996). Penzahiran diri yang melibatkan emosi dipercayai menjana keintiman yang lebih besar daripada penzahiran fakta kerana penzahiran diri emosi membuka jalan bagi pendengar untuk menyokong dan mengesahkan aspek teras penzahiran diri (Reis & Shaver, 1988; Sullivan, 1953).

Selain penzahiran diri yang menjadi faktor kepada pembentukan hubungan intim, faktor kedua adalah rakan responsif yang juga antara komponen utama dalam mendorong kepada keintiman (Berg, 1987; Berg & Archer, 1982; Davis, 1982; Kelley et al, 1983). Pasangan yang responsif adalah apabila mereka mendedahkan maklumat, menunjukkan ekspresi emosi, berkomunikasi dengan empati dan memahami pasangan (Miller & Berg, 1984). Menurut Reis dan Shaver (1988), penutur lebih cenderung untuk merasakan interaksi sebagai intim jika mereka melihat tindak balas pasangan mereka sebagai persefahaman (iaitu, tepat memenuhi keperluan, perasaan, dan keadaan penutur), mengesahkan (iaitu, yang mengesahkan bahawa penutur diterima dan dihargai individu lain), dan penyayang (iaitu, kasih sayang yang ditunjukkan dan keprihatinan terhadap penutur). Reis dan Shaver (1988) menganggap persepsi penutur terhadap komunikasi yang dilakukan oleh pendengar lebih utama untuk pembangunan keintiman daripada pendedahan penutur. Oleh itu, sejauh mana penutur

menganggap pasangan sebagai responsif adalah penting bagi menentukan tahap keintiman dalam interaksi.

INTIM PROFESIONAL DALAM ORGANISASI

Hubungan Mentor dan Mentee

Antara yang paling penting dalam kapasiti hubungan mentor dan mentee adalah keupayaan untuk berkomunikasi secara empati, hormat, dan kasih sayang kepada anak didik (Allen et al, 1997) dan keupayaan untuk memberi galakan dan menggalakkan hubungan keintiman profesional (Bennetts, 2002; Rogers & Holloway, 1993). Seorang mentor yang berkebolehan, menghargai bahawa keintiman adalah penting dalam hubungan dengan mentee. Seorang mentor harus mempunyai empati kerana mentor perlu menunjukkan kesediaan untuk menjadi seorang mentor dan berkhidmat sebagai mentor sebenar (Allen, 2003). Tambahan pula, seorang mentor yang berempati mewujudkan persepsi bahawa beliau telah menunjukkan keberkesanan dalam membimbing dan mengajar (Clifford, 1999). Menjadi seorang mentor yang berempati, mereka perlu dilatih untuk menyesuaikan diri dengan bentuk-bentuk komunikasi lisan dan bukan lisan, dan sering terlibat dalam amalan psikoterapi atau kaunseling. Mentor juga boleh belajar kemahiran berkomunikasi dari mentor yang lebih senior. Selain itu, program latihan boleh dibangunkan untuk mengajar perkara-perkara asas kemahiran empati seperti mendengar secara aktif dan pemahaman berkomunikasi.

Norman dan Ganser (2004) memberi contoh bagaimana komponen empati kemanusiaan boleh memudahkan mentor dalam konteks hubungan antara mentor dan anak didik. Menurut Norman dan Ganser (2004) “adalah amat penting bagi mentor untuk mendengar mentee” (ms. 133). Mendengar disini adalah termasuk memberi perhatian kepada kedua-dua tingkah laku lisan dan bukan lisan mentee untuk mengetahui dengan tepat apa yang sedang berlaku dalam dunia mereka. Norman dan Ganser (2004) menyatakan mentor perlu memberikan nasihat dan bertanya soalan untuk meneroka sepenuhnya pengalaman mentee. Prinsip-prinsip ini boleh membentuk persefahaman, keakraban dan komitmen yang menggalakkan penzahiran diri atau dalam erti kata lain ianya membentuk hubungan intim profesional. Ini kerana dalam konteks hubungan antara mentor dan mentee perlu ada perasaan untuk membantu dengan mendedahkan maklumat ilmiah yang mereka ada untuk dikongsi bersama supaya matlamat yang ditetapkan dapat dicapai.

Malah, melalui pendedahan ini menunjukkan bahawa mentor juga telah mengalami banyak cabaran yang sama seperti mentee. Terdapat beberapa bukti bahawa tahap keintiman terbentuk dari penzahiran diri, memudahkan hubungan mentor dalam domain profesional (Rogers & Holloway, 1993). Kajian lampau juga telah menunjukkan bahawa kejayaan hubungan antara mentor dan mentee adalah kesediaan mentor untuk mengambil berat kehidupan peribadi mentee (Cramer & Prentice-Dunn, 2007). Dari sudut pandangan ini, mentor yang berjaya tidak mencampuri kehidupan peribadi pelajar; sebaliknya, mereka berkomunikasi dengan kesediaan untuk bersikap terbuka melalui bertanya soalan asas dan menggunakan penzahiran diri yang sesuai, seperti maklumat atau pengetahuan yang mereka miliki.

Hubungan Pemimpin dan Pengikut

Dalam hubungan di tempat kerja, hubungan antara pemimpin dan pengikut atau hubungan antara pengurus dan pekerja sering dicirikan sebagai hubungan pertukaran (timbang balik) instrumental (ganjaran peribadi atau hukuman), manakala hubungan intim dilihat dan ditakrifkan sebagai hubungan komunal afektif (berkongsi dengan semua ahli komuniti). Goffman (1961) menyatakan terdapat perbezaan antara hubungan komunal afektif dan hubungan pertukaran instrumental. Ramai

pengkaji telah membuat perbandingan antara kedua-dua bentuk hubungan ini (Clark & Mills, 1979; Mills & Clark, 1982; Mitchell, Cropanzano & Quisenberry, 2012). Perbezaan utama antara hubungan komunal dan hubungan pertukaran atau timbal balik melibatkan kaedah-kaedah pemberian dan menerima manfaat.

Dalam hubungan komunal, ahli-ahli mengambil berat tentang kebajikan individu/pekerja lain. Mereka memberikan manfaat untuk membantu individu/pekerja lain, atau sebagai tindak balas kepada keperluan masing-masing. Sementara dalam hubungan pertukaran/timbal balik instrumental, ahli-ahli dalam organisasi kurang prihatin dengan kebajikan individu/pekerja lain. Dalam hubungan pertukaran/timbal balik instrumental, ahli-ahli dalam organisasi memberi manfaat dengan jangkaan mereka akan menerima faedah yang setanding dengan apa yang mereka berikan sebagai balasan pada masa akan datang. Contohnya, pekerja akan menunjukkan prestasi yang cemerlang dengan harapan mereka akan mendapat ganjaran yang setimpal pada masa akan datang. Beberapa kajian menyokong perbezaan di antara hubungan komunal dan pertukaran instrumental (contohnya, Clark, 1984; Clark & Waddell, 1985; Mitchell, Cropanzano & Quisenberry, 2012).

Dalam hubungan komunal, mereka yang terlibat saling memenuhi keperluan, kerana kelakuan yang baik yang diberikan menunjukkan mereka mengambil berat keperluan orang lain (Clark, 1984). Hubungan pertukaran/timbal balik sering berlaku dalam hubungan antara kenalan atau mereka yang menjalankan perniagaan bersama-sama. Sementara hubungan komunal pula sering ditunjukkan melalui persahabatan, hubungan erat, dan hubungan keluarga. Oleh itu, apabila hubungan intim profesional antara pemimpin dan pengikut terbentuk, maka hubungan ini adalah berdasarkan kepada hubungan pertukaran komunal, di mana pemimpin dan pengikut mempunyai tanggungjawab umum untuk mengambil berat tentang kebajikan antara satu sama lain dan memberi manfaat sebagai tindak balas bagi keperluan orang lain.

Walau bagaimanapun, dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut yang mempunyai ciri-ciri keintiman profesional di tempat kerja, ciri pertukaran instrumental/timbal balik dan ciri komunal afektif mungkin wujud bersama-sama, kerana hubungan intim dalam konteks organisasi menuntut strategi yang berbeza malah bertentangan dengan perhubungan peribadi (Ingram & Zou, 2008).

Kesan Hubungan Intim Profesional

Dalam hubungan intim, individu yang terlibat dapat membentuk dan mempengaruhi cara pasangan mereka berfikir (Agnew, Van Lange, Rusbult, & Langston, 1998), dan juga dapat mempengaruhi tingkah laku (Berscheid et al., 1989). Ini menunjukkan bahawa keintiman profesional di tempat kerja boleh membentuk persepsi, motivasi, dan tingkah laku manusia. Seorang yang mempunyai hubungan intim profesional dengan individu lain akan meningkatkan keupayaan dan motivasinya, contohnya hubungan intim profesional antara mentor dan mentee atau hubungan antara ketua dan pengikutnya (Bass, 1985; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Kark, Shamir, & Chen, 2003). Hubungan intim profesional antara individu, seperti pemimpin-pengikut atau mentor-mentee akan meningkatkan kepercayaan diri individu. Menurut Roberts (2007), dalam hubungan yang positif, orang cenderung untuk menjadi lebih sedar akan kekuatan diri dan kemampuan diri sendiri, merasa dihargai, dan menjadi lebih terbuka kepada pertumbuhan dan pembangunan diri yang berterusan. Persefahaman, pengaruh, faedah, dan harapan dalam hubungan intim profesional antara ketua dan pengikut atau antara mentor dan mentee akan mewujudkan keberkesanan diri atau percaya diri.

Ini menunjukkan bahawa pemimpin atau mentor atau rakan sekerja yang membentuk hubungan intim profesional boleh meningkatkan nilai diri dan keberkesanan diri individu lain atau pasangan dalam hubungan tersebut, kerana pemimpin atau mentor atau rakan sekerja telah menghantar mesej bahawa mereka percaya kepada individu yang terlibat dalam hubungan tersebut mempunyai keyakinan terhadap integriti dan keupayaannya. Tambahan pula, menurut model

pengembangan diri (Aron & Aron, 1986; Aron et al, 2001), dalam hubungan intim, setiap orang adalah merupakan sumber yang dapat membantu orang lain. Jika individu dalam hubungan intim profesional ini melihat diri mereka mempunyai akses kepada sumber-sumber ini, iaitu hubungan dengan individu lain seperti hubungan intim profesional dengan ketua, mentor atau rakan, ini dilihat boleh meningkatkan rasa keberkesanan diri dan harga diri. Oleh itu, keintiman profesional dalam hubungan individu boleh membentuk keyakinan diri untuk berjaya dalam melakukan pekerjaan di tempat kerja.

Pertumbuhan dan Kekuatan Diri

Hubungan dengan orang lain adalah penting untuk pembangunan insan dan pertumbuhan diri manusia. Miller dan Stiver (1997) berpendapat bahawa interaksi hubungan boleh memupuk pertumbuhan dan saling membantu. Oleh itu, hubungan intim boleh menyebabkan pemerksaan diri iaitu meningkat daya tahan, keaktifan dan kepercayaan mereka terhadap keupayaan mereka untuk bertindak ke arah mencapai matlamat peribadi (Kark & Shamir, 2002).

Dutton (2003) mencadangkan hubungan interpersonal adalah mekanisme utama untuk meningkatkan keupayaan individu di tempat kerja. Begitu juga Spreitzer et al. (2005) mencadangkan bahawa persekitaran kerja dan hubungan yang dialami oleh pekerja adalah antara penyumbang kepada pembangunan individu, pembelajaran dan kekuatan diri. Penyelidikan empirikal menyokong idea ini dengan menunjukkan bahawa, dalam konteks di mana pekerja merasa terjamin secara psikologi, mereka juga merasakan diri mereka adalah penting (Kark & Carmeli, 2009). Tambahan pula, satu kajian mendapati bahawa hubungan yang erat di tempat kerja memupuk hubungan sosial dalam kalangan pekerja dan meningkatkan semangat pekerja (Carmeli et al., 2009). Oleh itu, kajian ini melihat keintiman profesional boleh meningkatkan pembangunan diri, kecergasan dan melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan di tempat kerja.

Kesejahteraan Fizikal

Hubungan intim juga telah didapati menyumbang banyak manfaat kepada kesejahteraan fizikal. Hubungan intim adalah bentuk rawatan terhadap kesan dari tekanan (Prager, 1995). Dalam menghadapi masalah hidup, individu yang mempunyai hubungan intim mempunyai gejala yang lebih sedikit yang berkaitan dengan tekanan, penyembuhan yang lebih cepat terhadap penyakit yang mereka hidapi, dan kebarangkalian yang lebih rendah untuk penyakit tersebut berulang berbanding dengan individu yang tidak mempunyai hubungan intim. Kesan baik hubungan intim atas kesihatan dan kesejahteraan telah dilaporkan secara meluas (Prager, 1995).

Hubungan intim di tempat kerja mewujudkan hubungan sokongan yang boleh ditafsirkan sebagai satu set sumber sosial (Losada & Heaphy, 2004; Miller & Stiver, 1997) iaitu sebagai sumber kesejahteraan individu. Sumber sosial ini adalah berdasarkan sumber yang dihasilkan melalui interaksi yang saling menyokong atau membantu antara individu yang terlibat dalam hubungan (Feldman, 2004; Lilius, Kanov, & Dutton, 2011), ia telah didapati berhubung rapat dengan perubahan fisiologi dan sistem imun yang menyumbang kepada keterbukaan terhadap pengalaman dan keupayaan yang lebih baik untuk bertindak (Reis & Gable, 2003). Heaphy dan Dutton (2008) mencadangkan bahawa hubungan positif menyumbang kepada sumber fisiologi dan membawa kepada kekuatan fizikal dan kesihatan. Oleh itu, hubungan intim profesional boleh meningkatkan kesihatan dan kesejahteraan fizikal serta mengurangkan tekanan kerja.

Pembelajaran

Keintiman dalam boleh membawa kepada keupayaan individu untuk menunjukkan tingkah laku pembelajaran dan bertindak secara kreatif. Menurut Fletcher (2004), hubungan intim dapat meningkatkan keadaan di mana pengetahuan baru bersama dicipta dan dilaksanakan di peringkat individu dan pasukan. Kekuatan dalam hubungan intim boleh memberi kesan kepada pembelajaran dalam pelbagai cara. Pertama, pengetahuan adalah mudah disalurkan dari seorang kepada orang lain dan diserap lebih cepat sekiranya hubungan antara individu tersebut adalah rapat (Dutton & Heaphy, 2003). Kedua, pengetahuan dijana dalam interaksi antara manusia (Dutton & Heaphy, 2003; Miller & Stiver, 1997; Stephens et al, 2011). Ketiga, orang yang dalam interaksi intim berasa selamat dari segi psikologi, dan ini membolehkan mereka mendapat pengalaman yang lebih baik, mengambil peluang, dan belajar kaedah baru untuk berfikir dan melakukan sesuatu.

Edmondson (2004) mencadangkan bahawa aspek tertentu dalam tingkah laku pemimpin, seperti akses, ketersediaan, dan keterbukaan, adalah penting untuk menggalakkan pembelajaran (Edmondson, 1996, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006). Satu kajian juga telah menyokong idea ini, menunjukkan secara empirikal bahawa pemimpin-pemimpin yang peka kepada hubungan dinamik membentuk konteks di mana pekerja merasa selamat dari segi psikologi dan memudahkan mereka belajar dari kegagalan yang dialami (Hirak, Carmeli, Peng, & Schaubroeck, 2010). Ini bermakna hubungan intim profesional menjana pembelajaran dengan lebih berkesan dan memudahkan perkongsian ilmu dalam hubungan tersebut.

Kesetiaan, Komitmen dan Kerjasama

Apabila seseorang individu merasakan hubungan adalah penting, maka motivasi utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan manfaat bersama rakannya dalam hubungan tersebut (Gabriel & Gardner, 1999). Batson (1994) menyatakan bahawa situasi ini berlaku adalah kerana individu merasakan setiap hubungan perlu melihat apa manfaat yang mereka terima dan apa yang mereka boleh berikan bagi manfaat bersama. Berikutan itu, Kark dan Shamir (2002) mencadangkan bahawa, apabila pekerja terlibat dalam hubungan di tempat kerja, antara ketua dan pengikut, ketua yang memberi manfaat kepada pengikutnya dengan meningkatkan kesejahteraan pengikutnya, maka sebagai balasan, pengikut akan menunjukkan kesetiaan, komitmen dan kerjasama mereka terhadap ketua mereka. Ini sudah pastinya akan memberi kesan kepada keberkesanan dan pembangunan organisasi.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan data sekunder yang merujuk kepada beberapa jenis bahan rujukan seperti buku rujukan, jurnal, internet dan rencana. Hasil dari pelbagai rujukan ini, kajian ini mendapati bahan yang membincangkan secara khusus berkaitan intim profesional masih kurang dan sukar diperolehi. Namun begitu, kajian ini dapat membuat rumusan dari bacaan dan rujukan bahan-bahan yang berkualiti untuk dijadikan kertas konseptual.

PERBINCANGAN

Pemahaman berkaitan konsep intim profesional masih kurang difahami dalam konteks organisasi di Malaysia. Ini kerana konsep intim profesional merupakan konsep baru dan masih belum meluas digunakan malah masih kurang penulisan atau kajian yang membincangkan konsep intim profesional dalam konteks organisasi di Malaysia. Namun kerjasama dalam kumpulan kerja dan hubungan erat

antara pekerja di tempat kerja telah lama ada dan dipraktikkan dalam organisasi yang berdaya saing dan berjaya di Malaysia. Makna intim dalam Kamus Dewan Bahasa merujuk kepada “sangat mesra dan rapat atau karib” dan sering kali merujuk kepada hubungan seksual di mana ianya berkaitan sentuhan fizikal sebenar untuk hubungan seks. Namun, keintiman bukan semata-mata merujuk kepada hubungan seksual, ianya juga merujuk kepada hubungan yang akrab antara individu di mana individu yang terlibat saling mempercayai dan berkongsi ilmu, kemahiran serta pengetahuan untuk manfaat dan kemajuan bersama. Keintiman sebegini dilihat sebagai hubungan intim profesional.

Impak hubungan intim profesional di tempat kerja dilihat dapat memberi faedah kepada pihak majikan dan pekerja. Hubungan intim profesional di tempat kerja antara ketua dan pengikut, antara mentor dan mentee, antara rakan sekerja akan memberi manfaat kepada kedua-dua pihak. Apabila pekerja terlibat dalam hubungan intim profesional di tempat kerja, antara ketua dan pengikut, ketua yang memberi sokongan sama ada dalam bentuk sokongan ilmu pengetahuan mahupun sokongan emosi kepada pengikutnya akan meningkatkan kesejahteraan pengikutnya, maka sebagai balasan, pengikut akan menunjukkan prestasi, komitmen dan kesetiaan mereka terhadap organisasi. Ini secara tidak langsung pastinya akan memberi kesan kepada kemajuan, keberkesanan dan pembangunan organisasi. Selain itu, hubungan intim profesional di tempat kerja akan menyumbang kepada sumber fisiologi yang membawa kepada kekuatan fizikal dan kesihatan yang baik. Ini kerana, bentuk sokongan dari segi emosi oleh majikan, mahupun rakan sekerja akan memberi kesan yang positif kepada psikologi individu. Oleh itu, hubungan intim profesional boleh meningkatkan kesihatan dan kesejahteraan fizikal kerana ianya dapat mengurangkan tekanan kerja.

Selain itu, perkongsian ilmu pengetahuan tentang pekerjaan dan kepakaran serta kemahiran dalam melakukan tugas merupakan satu impak positif hubungan intim profesional di tempat kerja. Melalui perkongsian ilmu, pekerja dapat menjalankan tugas dengan lebih baik dan berkesan serta dapat menjimatkan kos seperti latihan. Pekerja yang mempunyai pengetahuan dan kepakaran perlu ada perasaan untuk membantu dengan mendedahkan maklumat ilmiah yang mereka ada untuk dikongsi bersama supaya matlamat yang ditetapkan dapat dicapai. Melalui perkongsian ilmu ini, pekerja akan lebih yakin menjalankan tugas dan ini secara tidak langsung akan membentuk keyakinan diri untuk berjaya dalam melakukan pekerjaan di tempat kerja.

KESIMPULAN

Konsep keintiman profesional di tempat kerja yang dibincangkan dalam penulisan ini menggambarkan hubungan intim profesional di tempat kerja dalam pelbagai bentuk yang kompleks dan dinamik. Ia mencadangkan bahawa hubungan intim profesional berupaya untuk saling mempengaruhi antara individu yang terlibat. Hubungan intim profesional juga menekankan dua komponen asas dalam keintiman iaitu penzahiran diri dan rakan responsif. Untuk menjadikan satu hubungan tersebut intim adalah perlu bagi seseorang mendedahkan maklumat dirinya kepada pasangannya. Pendedahan ini bukan semata-mata pendedahan maklumat peribadi, tetapi dalam konteks hubungan intim profesional adalah pendedahan maklumat seperti ilmu pengetahuan, pengalaman dan kepakaran bagi tujuan pembangunan bersama. Begitu juga dengan rakan yang responsif, iaitu pasangan yang bersefahaman, menghargai dan bertanggungjawab. Selain disokong dengan keupayaan untuk berkomunikasi secara empati, hormat, dan keupayaan untuk memberi galakan dilihat mampu memberi kesan positif di tempat kerja.

Secara umumnya, hubungan intim profesional dilihat mampu memberi kesan yang positif kepada organisasi. Melalui hubungan intim profesional, hubungan timbal balik antara ketua dan pengikut, atau antara mentor dan mentee atau antara rakan-rakan setugas, akan memberi faedah bersama. Hubungan intim profesional berupaya meningkatkan keupayaan individu dari segi keberkesanan diri, motivasi, kekuatan diri, kesejahteraan fizikal dan pembelajaran. Selain itu, intim

profesional juga berupaya memberi kesan yang positif kepada organisasi melalui kesetiaan, komitmen dan kerjasama.

Perspektif kajian ini telah menghuraikan hubungan intim profesional secara asasnya, walaupun tidak banyak kajian yang melihat faktor keintiman profesional dalam kajian mereka. Malah amat kurang kajian yang membincangkan hubungan intim profesional di Malaysia secara jelas. Walaupun sudah banyak kajian yang dilakukan bagi menguji hubungan pekerja di tempat kerja di Malaysia, tetapi terlalu kurang perbincangan ilmiah berkaitan hubungan intim profesional di tempat kerja. Di samping itu, terdapat beberapa isu dan persoalan yang harus diberikan perhatian dalam kajian masa depan.

Pertama, bagaimana terbentuknya hubungan keintiman profesional di tempat kerja kerana ia sangat bergantung kepada unsur-unsur budaya. Kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa terdapat perbezaan budaya dalam keintiman, dan bahawa ini mungkin mempunyai kesan praktikal yang penting untuk kesejahteraan hubungan (Marshall, 2008). Budaya individualistik berbanding budaya kolektivistik mempunyai pandangan yang berbeza terhadap makna keintiman (Seki, Matsumoto, & Imahori, 2002). Kesan budaya sesebuah negara mengenai persepsi hubungan intim di tempat kerja masih boleh lagi diterokai dalam organisasi tempatan dan juga global.

Kedua, jantina boleh memainkan peranan penting dalam membentuk keintiman profesional di tempat kerja. Banyak kajian telah menunjukkan bahawa wanita lebih cenderung untuk menjalinkan hubungan intim berbanding dengan lelaki (Hook, Gerstein, Detterich, & Gridley, 2003; Marshall, 2008). Ia telah ditunjukkan dalam kajian Gabriel & Gardner (1999) bahawa wanita cenderung untuk memberi tumpuan lebih kepada aspek hubungan diri, sedangkan lelaki lebih cenderung untuk memberi tumpuan lebih kepada aspek kolektif. Ini menunjukkan bahawa wanita mungkin lebih cenderung untuk membentuk tingkah laku hubungan intim dan bertindak balas terhadap aspek hubungan keintiman profesional di tempat kerja.

Akhir sekali, konteks kedudukan atau jarak organisasi juga boleh memberi kesan kepada keintiman profesional. Kita tahu bahawa selalunya hubungan menjadi lebih intim sekiranya kita selalu bersemuka atau berada dekat dalam konteks fizikal. Walau bagaimanapun, terdapat perbezaan antara hubungan pada jarak dekat di mana mereka yang berhubung boleh berinteraksi secara bersemuka berbanding dengan mereka yang berhubung pada jarak yang jauh (Antonakis & Atwater, 2002). Perbezaan pada jarak ini dilihat boleh memberi kesan kepada hubungan intim profesional di tempat kerja. Oleh itu, terdapat keperluan untuk penyelidikan lanjut bagi memahami peranan keintiman profesional di tempat kerja dengan membandingkan hubungan secara dekat dan pada jarak jauh, khususnya untuk mengkaji sama ada komponen tertentu hubungan keintiman profesional boleh berlaku pada satu-satu jarak. Ini adalah penting dalam era globalisasi, secara fizikalnya ramai pekerja atau pengurus jauh dari pengikut, dan berinteraksi dengan mereka kebanyakannya melalui emel.

Secara keseluruhannya perlu diakui bahawa belum jelas sejauh mana keintiman profesional di tempat kerja berlaku atau seberapa kerap ianya berlaku dalam organisasi. Begitu juga skop dan magnitud pengaruhnya terhadap tingkah laku individu dan organisasi sebagaimana yang telah dibincangkan di atas. Walau bagaimanapun, memandangkan bukti yang kukuh bagi keberkesanan keintiman terhadap kesejahteraan kehidupan individu, berfungsi secara optimum, memberi kebahagiaan kepada orang lain dan ianya sudah jelas memberi kesan yang positif kepada kedua-dua pihak yang terlibat. Maka, kertas konseptual ini melihat hubungan intim profesional di tempat kerja sebagai satu mekanisme yang dapat memberi kesan yang positif kepada organisasi.

RUJUKAN

- Agnew, C.R., Van Lange, P.A.M., Rusbult, C.E., & Langston, C.A. (1998). Cognitive interdependence: Commitment and the mental representation of close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 939-954.
- Allen, T.D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 134-154.
- Allen, T.D., Poteet, M.L., & Burroughs, S.M. (1997). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 70-89.
- Altman, I., & Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory . *Leadership Quarterly*, 13, 673-704.
- Aron, A., & Aron, E.N. (1986). *Love as the expansion of self: Understanding attraction and satisfaction*. New York: Hemisphere.
- Aron, A., Aron, E.N., & Norman, C. (2001). *Self-expansion model of motivation and cognition in close relationships and beyond*. In G.J.O. Fletcher, & M.S. Clark (Eds.), *Interpersonal processes* (pp. 478 – 501). Malden, MA: Blackwell.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Batson, C.D. (1994). Why act for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 603-610.
- Bennetts, C. (2002). Traditional mentor relationships, intimacy and emotional intelligence. *Qualitative Studies in Education*, 15, 155-170.
- Berg, J.H. (1987). *Responsiveness and self-disclosure*. In V.J. Derlega & J. H. Berg (Eds.), *Self-disclosure: Theory, research, and therapy* (pp. 101-130). New York: Plenum Press.
- Berg, J. H., & Archer, R. L. (1982). Responses to self-disclosure and interaction goals. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, 501-512.
- Berscheid, D., Snyder, M., & Omoto, A.M. (1989). The relationship closeness inventory: Assessing the closeness of interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 792-807.
- Chelune, G.J., Robison, J.T., & Kommor, M.J. (1984). *A cognitive interaction model of intimate relationships*. In V.J. Derlega (Ed.), *Communication, intimacy, and close relationships* (pp. 11-40). Orlando, FL: Academic Press.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D.A., & Rupp, D.E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1553-1561.
- Cramer, R.J., & Prentice-Dunn, S. (2007). Caring for the whole person: guidelines for advancing undergraduate mentorship. *College Student Journal*, 41(4), 771-778.
- Clifford, E.F. (1999). A descriptive study of mentor-protégé relationships, Mentors' emotional empathetic tendency, and protégés' teacher self-efficacy belief. *Early Child Development and Care*, 156, 143-154.
- Clark, M.S. (1984). Record keeping in two types of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 549-557.
- Clark, M.S., & Mills, J. (1979). Interpersonal-attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12-24.
- Clark, M.S., & Waddell, B. (1985). Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2, 403-418

- Davis, D. (1982). *Determinants of responsiveness in dyadic interaction*. In W. Ickes & E. S. Knowles (Eds.), *Personality, roles, and social behavior* (pp. 85-139). New York: Springer-Verlag.
- Derlega, V. J., Metts, S., Petronio, S., & Margulis, S.T. (1993). *Self-disclosure*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dutton, J.E., & Heaphy, E.D. (2003). The power of high quality connections at work. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 263 – 278). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on followers' development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Edmondson, A.C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-28.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A.C. (2004). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens*. In R.M. Kramer, & K.S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239 – 272). New York: Russell Sage.
- Fitzgerald, L., East, K., Heston, M., & Miller, C. (2002). *Professional Intimacy: Transforming communities of practice. The Fourth International Conference on Self-Study of Teacher Education Practices*. Herstmonceux Castle, East Sussex, England.
- Firestone, R.W., & Firestone, L. (2004). *Methods for overcoming the fear of intimacy*. In D.J. Mashek, & A. Aron (Eds.), *the handbook of closeness and intimacy* (pp. 375 – 396). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fletcher, J.K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
- Gabriel, S., & Gardner, W.L. (1999). Are there “his” and “hers” types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 642-655.
- Gordon, J., & Hartman, R.L. (2009). Exploration of Affinity-seeking strategies and open communication in peer workplace relationships. *Atlantic Journal of Communication* 17 (3), 11-125.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Greenberg, L.S., & Safran, J.D. (1987). *Emotion in psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- Heaphy, E.D., & Dutton, J.E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33, 137-162.
- Heinrich, K. T. (1991). Loving partnerships: Dealing with sexual attraction and power in doctoral advisement relationships. *Journal of Higher Education*, 62, 514-538.
- Hirak, R., Carmeli, A., Peng, A.C., & Schaubroeck, J. (2010). How leadership facilitates psychological safety and learning from failures in work teams. Paper presented at the *Academy of Management annual meeting*, Montreal, Canada.
- Hook, M.K., Gerstein, L.H., Detterich, L., & Gridley, B. (2003). How close are we? Measuring intimacy and examining gender differences. *Journal of Counseling & Development*, 81, 462-472.
- Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in Organizational Behavior*, 28, 167-184.

- Jourard, S. M. (1971). *Self-disclosure: An experimental analysis of the transparent self*. New York: Wiley.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between interpersonal work climate and creative work involvement. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 785-804.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). *The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers*. In B.J. Avolio, & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead Vol. 2* (pp. 67 – 91). Amsterdam: JAI Press.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Dependence and empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 243-255.
- Kelley, H.H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J.H., Huston, T.L., Levinger, G., McClintock, E., Peplau, L.A., & Peterson, D. (1983). *Analyzing close relationships*. In Kelley, H.H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J. H., Huston, T. L., Levinger, G., McClintock, E., Peplau, L. A., & Peterson, D. (Eds.), *Close relationships: Development and change*. New York: Freeman
- Lee, H. E., & Park, H. S. (2006), Exploration of the relationship between friendship at work and job satisfaction: An application of balance theory. pp. 1-44.
- Lilius, J.M., Kanov, J.M., & Dutton, J.E. (2011). In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47, 740-765.
- Marshall, T.C. (2008). Cultural differences in intimacy: The influence of gender-role ideology and individualism–collectivism. *Journal of Social and Personal Relationships*, 25, 143-168.
- Miller, L. C., & Berg, J. (1984). *Selectivity and urgency in interpersonal exchange*. In V. J. Derlega (Ed.), *Communication, intimacy, and close relationships* (pp. 161-206). Orlando, FL: Academic Press.
- Miller, J.B., & Stiver, I.P. (1997). *The healing connection: How women form relationships in therapy and in life*. Boston: Beacon Press.
- Mills, J., & Clark, M.S. (1982). *Communal and exchange relationships*. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology*. Beverly Hills: Sage.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). *Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties* in K. Törnblom and A. Kazemi (eds.), *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, 99 Empirical Insights, and Social Applications, Critical Issues in Social Justice*.
- Monsour, M. (1992). Meaning of intimacy in cross- and same sex friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 9, 277-295.
- Morton, T. L. (1978). Intimacy and reciprocity of exchange: A comparison of spouses and strangers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 72-81.
- Nembhard, I.M., & Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941-966.
- Norman, D.M., & Ganser, T. (2004). A humanistic approach to new teacher mentoring: A counseling perspective. *Journal of Humanistic Counseling, Education, and Development*, 43, 129-140.
- Perlman, D., & Fehr, B. (1987). *The development of intimate relationships*. In D. Perlman & S.W. Duck (Eds.), *Intimate relationships: Development, dynamics and deterioration* (pp. 13-42). Beverly Hills, CA: Sage.

- Popovic, M. (2005). Intimacy and its relevance in human functioning. *Sexual and Relationship therapy, 20*, 31-49.
- Prager, K.J. (1995). *The psychology of intimacy*. New York: Guilford.
- Randle, N. W., Gaylor, K. P., & Mathis, C. J. (2012). allied professional intimacy: exploring relationships between managers and subordinates. *Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*, 17(1), 29-29.
- Reis, H.T. (1994). *Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives*. In R. Erber & R. Gilmore (Eds.), *Theoretical frameworks in personal relationships* (pp. 87-110). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Reis, H.T., & Gable, S.L. (2003). *Toward a positive psychology of relationships*. In C.L.M. Keyes (Ed.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 129 – 159). Washington, D.C: American Psychological Association.
- Reis, H.T., & Patrick, B.C. (1996). *Attachment and intimacy: Components processes*. In A. Kruglanski, & E.T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 523 – 563). New York: Guilford.
- Reis, H.T., & Shaver, P (1988). *Intimacy as interpersonal process*. In S. Duck (Ed.), *Handbook of close relationships: theory, relationships and interventions*. Chichester, UK: Wiley.
- Roberts, L. M. (2007). *From proving to becoming: How positive relationships create a context for self-discovery and self-actualization*. In Dutton, J.E., & Ragins, B.R. (Eds.). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. (pp. 29 - 46). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rogers, J. C., & Holloway, R. L. (1993). Professional intimacy: Somewhere between collegiality and personal intimacy? *Family Systems Medicine, 11*, 263-270.
- Seki, K., Matsumoto, D., & Imahori, T.T. (2002). The conceptualization and expression of intimacy in Japan and the United States. *Journal of Cross-cultural Psychology, 33*, 303-319.
- Sexton, R.E., & Sexton, V.S. (1982). *Intimacy: A historical perspective*. In: M. Fisher, & G. Stricker (Eds.), *Intimacy* (pp. 1 – 20). New York: Plenum.
- Sharabany, R. (1994). Intimate friendship scale: Conceptual underpinnings, psychometric properties and construct validity. *Journal of Social and Personal Relationships, 11*, 449-469.
- Sias, P.M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *56*, 375-396.
- Sias, P.M., & Cahil, D.J. (1998). From coworkers to friends: the development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication 62*(3), 273-299.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*, 537-549.
- Stephens, J.P., Heaphy, E., & Dutton, E.J. (2011). *High-quality connections*. In K. Cameron, & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp.). New York: Oxford University Press.
- Sullivan, H.S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. New York: Norton.

Md. Faridz Bin Ismail

Pelajar PhD
Jabatan Pengajian Belia,
Institut Pengajian Sains Sosial,
faridzismail@gmail.com
UPM

Prof. Madya Dr. Ismi Arif ismail

ismi@upm.edu.my
Fakulti Pengajian Pendidikan,
UPM

Prof. Madya Dr Haslinda Abdullah

Fakulti Ekologi Manusia,
UPM
lynn@upm.edu.my

Dr. Soaib Asimiran

Fakulti Pengajian Pendidikan,
UPM
soaib@upm.edu.my