BAB IV

ANALISIS DATA

A. Temuan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif analisis data merupakan tahap yang bermanfaat untuk menelaah data yang telah diperoleh dari beberapa informan yang telah dipilih selama penelitian berlangsung. Selain itu juga berguna untuk menjelaskan dan memastikan kebenaran temuan penelitian. Analisis data ini telah dilakukan sejak awal penelitian dan bersamaan dengan proses pengumpulan data di lapangan.

Adapun dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan beberapa temuan yang dapat menggambarkan proses gaya komunikasi dua arah dan gaya komunikasi terstruktur yang terlihat dari hasil wawancara dan observasi. Di mana kedua gaya komunikasi organisasi tersebut bertujuan untuk menciptakan hubungan emosional yang positif (*positive emotional relation*).

1. Analisa Proses Gaya Komunikasi Dua Arah Pengurus YPPP Al Muniroh Dalam Menciptakan *Positive Emotional Relation*

Secara teknis, proses gaya komunikasi dua arah YPPP Al Muniroh dalam menciptakan *positive emotional relation* melibatkan sesama pengurus sebagai komunikator dan komunikan, serta bentuk pesan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tergolong pada bentuk pesan informal dan dalam suasana yang nyaman, santai dan rileks. Proses gaya komunikasi dua arah meliputi bagaimana sesama pengurus saling bertukar informasi, memecahkan masalah, dan menjalin hubungan emosional di antara mereka.

Proses ini dimulai dengan adanya pengakuan yang sama dalam berkomunikasi tanpa dibedakan berdasarkan jabatan yang dimiliki oleh setiap pengurus. Hal ini tercermin dengan adanya keterbukaan dalam penerimaan dan pemberian pesan yang dilakukan secara terbuka. Informasi didistribusikan melalui suasana non formal, mengadakan diskusi ringan guna membahas permasalahan atau sekedar berbagi informasi attau *sharing* pengalaman antar sesama anggota. Kemudian adanya saling pengertian terhadap karakteristik setiap pengurus serta penyesuaian pekerjaan pada kemampuan yang dimiliki dan sesuai dengan kondisi yang ada.

Berlanjut pada pengambilan keputusan, dalam pengambilan keputusan setiap pengurus bebas dalam memberikan dan mengutarakan pendapat dan hasil pemikiran mereka. Kemudian solusi dipikirkan dan diputuskan sesuai dengan kesepakatan bersama. Proses inilah yang mendasari terbentuknya *positive emotional relation.* Sesuai dengan karakteristik hubungan yang mana untuk menuju kepada kedekatan tertentu kedua belah pihak harus terbuka dan saling memberi akan informasi sehingga akan muncul intensitas dan integritas dalam hubungan. Selain itu hal tersebut juga menandakan suatu siklus positif hubungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja di mana setiap pengurus berusaha mengembangkan hubungan, menyalurkan kemampuannya dan juga menyatukan pendapat antara satu dengan lainnya.

Dengan demikian dari uraian di atas, dapat dianalisa lebih lanjut bahwasannya penyampaian pesan organisasi yang fleksibel baik itu secara face to face atau melalui media tertentu, dengan situasi yang terbuka membuat tindakan komunikasi lebih efektif. Hal ini dapat dilihat dari faktor bahasa atau semantik yang merupakan hambatan dari gaya komunikasi dalam proses gaya komunikasi dua arah ini tidak menjadi kendala yang cukup berarti. Percakapan yang cenderung menggunakan bahasa informal tidak mengurangi rasa hormat antara sesama anggota atau pengurus yayasan.

Pendistribusian pesan atau informasi yang terbuka, membuat para anggota atau pengurus lebih leluasa dan dihargai dalam pekerjaannya. Dan yang menjadi garis bawah dalam keluasan informasi ini terkait dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang pengurus dalam bidangnya masing-masing. Hal inilah yang menjadikan minimnya tingkat overload dan ketidak pastian pesan yang bersifat ambigu.

Selain itu upaya dalam memberdayakan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi faktor yang penting bagi organisasi. Pada pemecahan masalah, dilakukan secara bersama-sama dalam forum diskusi ringan. Setiap anggota memiliki kebebasan dalam mengutarakan pendapat dan juga gagasan. Kemudian pada cara memberikan pesan secara tidak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

langsung, media yang dipilih disesuaikan dengan situasi dan siapa penerimanya.

Terciptanya proses gaya komunikasi dua arah yang efektif dipengaruhi oleh beberapa faktor, dalam penelitian ini penulis memperoleh dua faktor yang secara dominan mempengaruhi jalannya proses komunikasi dua arah, antara lain:

1. Kondisi fisik dalam berkomunikasi, menciptakan situasi yang berbeda terutama dalam gaya komunikasi yang digunakan. Kondisi fisik yang santai dan nyaman lebih menciptakan bentuk komunikasi yang informatif, persuasif dan solutif.
2. Pengetahuan yang baik akan karakteristik setiap pengurus, memberikan suatu kemudahan bagi setiap pengurus dalam melakukan komunikasi yakni menyandi pesan dan menyampaikannya kepada setiap orang sesuai dengan karakter individu masing-masing. Meminimalisir kendala yang ada dalam komunikasi. Proses interaksi menjadi lebih nyaman, terkendali, dan lebih mudah diperhitungkan dalam mengkonstruksi pesan yang benar-benar efektif dalam memberikan tugas, dan juga memcahkan suatu masalah.

Proses gaya komunikasi dua arah tersebut merupakan suatu bentuk upaya penciptaan *positive emotional relation*. Adapun bentuk hubungan emosional yang baik itu antara lain:

1. Adanya pengakuan akan kemampuan diri, kepimilikan bersama atas informasi organisasi, kebebasan menyampaikan pendapat, sharing

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengenai kegiatan organisasi. Menimbulkan emosi positif anggota yang terpancar dari senyuman dan juga *feedback* yang baik terhadap organisasi.

2. Aktifitas dimana sesama pengurus bersedia untuk mendengarkan satu sama lain, membagi informasi dan pemikiran mereka, saling terbuka satu dengan lainnya, dan juga bersama-sama membuat keputusan bersama merupakan suatu bentuk karakteristik hubungan.
3. Terciptanya *positive emotional relation* dalam gaya komunikasi dua arah adalah terciptanya kepercayaan. Kepercayaan dalam hal ini adalah rasa yakin dan tidak ragu-ragu yang diberikan masyarakat kepada organisasi, ataupun bentuk pemeliharaan hubungan emosional yang positif antar anggota melalui memperluas jaringan antar para pengurus dan meluangkan waktu untuk berbagi informasi atas tugas dan pengalaman masing-masing.

2. Analisa Proses Gaya Komunikasi Terstruktur Pengurus YPPP Al Muniroh Dalam Menciptakan *Positive Emotional Relation*

Dalam penelitian tentang gaya komunikasi organisasi peneliti juga memfokuskan penelitian terhadap proses gaya komunikasi terstruktur (*Structuring Style*). Gaya komunikasi terstruktur ini merupakan gaya yang mutlak dan sering digunakan dalam lingkungan organisasi. Proses gaya komunikasi terstruktur di Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Muniroh ini terjadi dalam satiap level manajemen hirarkis. Pemimpin

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan kunci utama dari proses gaya komunikasi yang satu ini, setiap kebijakan atau perintah diturunkan langsung secara lugas dan tegas selain itu juga langsung diberikan kepada seseorang yang bersangkutan. Hal ini bermaksud agar pesan yang diberikan lebih efektif dan efisien serta dapat mempengaruhi atau mempersuasif.

Pendistribusian pesan juga dilaksanakan dengan cara formal yakni melalui perintah lisan atau tulisan. Seluruh bentuk aturan dan kewajiban dilaksanakan dengan tegas sesuai dengan aturan dan prosedur yang ada dalam organisasi. Kondisi fisik organisasi yang memberikan banyak kesempatan untuk bertatap muka memberikan efek yang baik dalam pesan selain itu juga bentuk pesan yang formal dalam organisasi inilah yang memunculkan adanya gaya komunikasi struktural ini.

Selanjutnya dalam pendistribusian pesan, pesan yang masuk haruslah melewati level demi level birokrasi yang ada dalam yayasan seperti dari badan pendidikan ke kepala bidang pendidikan kemudian ke pengurus harian. Semuanya harus melewati prosedur tersebut. Adapun dalam pengambilan keputusan semua bentuk keputusan harus melalui persetujuan bersama dan ketua yayasan.

Penerapan dari gaya komunikasi terstruktur ini ternyata merupakan suatu gaya yang mampu menciptakan *positive emotional relation*, dari adanya bentuk proses gaya komunikasi tersebut pengurus merasa diperhatikan dan dihargai kinerja dan kemampuannya. Bantuk emosi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

positif ini dapat dilihat melalui loyalaitas dan semangat kerja para pengurus.

Dengan demikian dari uraian di atas, dapat dianalisa lebih lanjut bahwasannya Unsur birokrasi mempengaruhi gaya komunikasi yang terjadi dalam level tertentu. Pendistribusian pesan dilakukan sesuai dengan level tatanan organisasi yang ada. Sesuai dengan prosedur yang ada setiap informasi dari bawah harus melewati level teratas hingga akhirnya sampai kepada pimpinan. Sehingga dapat dikatakan pimpinan memiliki andil yang sangat besar dalam lembaga. Selain itu tatanan manajemen atas atau pengurus harian memiliki posisi yang sangat vital dalam yayasan, segala bentuk keputusan yang ada di setiap badan pendidikan tidak bisa begitu saja diputuskan sendiri melainkan harus melewati mereka.

Penerimaan dan pemberian pesan tidak diberikan secara luas dan terbuka bagi seluruh anggota, melainkan sesuai dengan kapasitas wewenang setiap bidang yang ada dalam yayasan. Guna menjaga kerahasiaan dan mengurangi konflik yang terjadi akibat pesan atau informasi yang bersifat ambigu atau tidak jelas. Begitu juga dengan pesan verbal seperti perintah secara lisan atau tertulis seperti surat resmi menjadi sumber utama pendistribusian pesan dalam organisasi. Bentuk komunikasi formal menjadi salah satu hal yang memiliki bagian dalam memantapkan pesan dalam organisasi atau yayasan ini.

Adapun dalam penjelasan di atas faktor yang menimbulkan *positif emotional relation* adalah ketegasan pimpinan dan kejelasan tugas. Hal ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikarenakan manusia merupakan individu yang membutuhkan perhatian, dihargai dan dimengerti. Ketegasan pimpinan bagi para anggota merupakan bentuk tanggung jawab dan perhatian bagi diri mereka. Selain itu adanya penghargaan juga merupakan jaminan kepercayaan dan penghargaan atas kinerja para pengurus. Bentuk *positif emotional relation* dalam gaya komunikasi terstruktur ini dapat dilihat dari loyalitas dan semangat kerja para pengurus di yayasan tersebut.

Adapun hal yang unik dalam proses komunikasi terstruktur ini adalah perbedaan model gaya komunikasi terstruktur antara yang terjadi di lingkungan akademisi dan agamis. Dalam lingkungan akademisi proses gaya komunikasi terstruktur terjadi hampir sesuai dengan kajian teori pada umumnya sebagaimana yang sudah dipaparkan di atas. Namun dalam lingkungan agamis, gaya komunikasi terstruktur ini hanya berlaku disebagian kalangan saja atau tidak menyeluruh. Dalam level-level tertentu, tatanan manajemen organisasi tidak lagi berarti.

Segala kewenangan, peraturan, keputusan tidak berhenti dikalangan pengurus saja namun harus disampaikan dan atas persetujuan dari seorang tokoh atau Kyai. Pengurus pondok pesantren tidak memiliki kewenangan secara penuh dalam hal menjalankan roda organisasi dengan semestinya. Sehingga dapat dikatakan secara umum tatanan manajemen dalam pondok pesantren berlaku secara umum namun secara khusus masih terikat dengan sosok pemimpin atau seorang Kyai.

Hal tersebut terjadi dikarenakan beberapa hal sebagai berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Lingkungan

Lingkungan pondok pesantren berbeda dengan lingkungan sekolah secara khusus. Lingkungan pondok pesantren masih memegang beberapa tradisi yang hanya ada dan diterapkan secara turun temurun. Pondok pesantren memiliki iklim organisasi yang berbeda ada beberapa faktor sosial yang diperhitungkan. Misal saja dalam lingkungan pondok pesantren gaya bahasa informal masih menjadi sesuatu yang dihindari kemudian pembuatan keputusan mengenai sesuatu harus diputuskan secara bersama dan dengan persetujuan seorang kyai. Persetujuan seorang kyai dalam lingkungan ini bersifat mutlak.

2. Budaya Masyarakat

Budaya merupakan suatu kebiasaan yang sudah turun temurun dipegang dan ditaati oleh masyarakatnya. Budaya merupakan suatu hal yang tabu bagi masyarakat tertentu. Dalam masyarakat Ujungpangkah Gresik misalnya. Terdapat suatu norma sosial yang menganggap seorang kyai itu adalah sosok yang besar dan harus dihormati. Apalagi dilingkungan pondok pesantren, hal ini sudah mengikat dan mengakar betul. Dalam YPPP Al Muniroh, pondok pesantren menganggap yayasan merupakan suatu wujud formalitas atas tuntutan zaman sehingga budaya seperti di atas masih ada hingga sekarang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Kewenangan

Tingkat otoritas yang berbeda dari seorang pemimpin yayasan dan pemimpin pondok pesantren. Jika diukur dari dua pengaruh di atas, tingkat otoritas dari seorang pemimpin pondok pesantren lebih tinggi dikarenakan adanya norma sosial dan norma budaya yang mempengaruhinya. Sehingga pemimpin yayasan memiliki otoritas atau kewenangan yang terbatas dalam hal membuat keputusan dan perintah untuk pondok pesantren.

Dengan demikian, gaya komunikasi terstruktur tetap ada dalam lingkungan pondok pesantren namun dalam versi yang berbeda mengingat beberapa faktor yang telah dipaparkan sebelumnya.

Dari pembahasan dan analisis di atas, maka peneliti menemukan beberapa temuan yang terkait dengan fokus dalam penelitian ini, antara lain :

1. Proses gaya komunikasi dua arah merupakan bentuk komunikasi terbuka bersifat informatif, persuasif, solutif dengan pesan yang efektif dan efisien.
2. Proses gaya komunikasi terstruktur organisasi dipengaruhi secara langsung oleh seorang pemimpin, tatanan manajemen dan faktor lingkungan organisasi.
3. *Positive emotional relation* merupakan sesuatu yang relatif namun dapat tercipta dengan cara berkomunikasi yang tepat antar sesama anggota lembaga.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Konfirmasi Temuan Dengan Teori

Dalam penelitian gaya komunikasi organisasi yang mampu menciptakan *positive emotional relation*, peneliti memfokuskan kajian penelitiannya kepada proses gaya komunikasi dua arah dan gaya komunikasi terstruktur.

Peneliti menemukan beberapa temuan berkaitan dengan fokus penelitian. Setelah peneliti konfirmasi dengan Teori Birokrasi Organisasi Max Weber dan Teori Hubungan Manusia Elton Mayo yang menjadi acuan peneliti, ternyata terdapat keterkaitan.

1. Proses gaya komunikasi dua arah merupakan bentuk komunikasi terbuka bersifat informatif, persuasif, solutif dengan pesan yang efektif dan efisien.

   Teori yang relevan dengan temuan di atas adalah Teori Hubungan Manusia Elton Mayo. Teori ini menjelaskan tentang pentingnya aspek manusia dalam organisasi, setiap manusia ingin mengembangkan diri mereka. Hal ini menyangkut pada pengembangan potensi yakni adanya saling bertukar informasi sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman mereka. Selain itu informasi akan pesan di dapat dengan mudah ini membuktikan bahwasannya organisasi bukanlah suatu sistem yang kaku.

   Dalam proses gaya komunikasi dua arah pengurus berperan sebagai komunikator dan komunikan. Komunikasi berlangsung secara informal sehingga memudahkan para pengurus dalam bertukar pikiran dan informasi secara lebih mendalam. Dalam proses inilah para anggota dalam menunjukkan dan mengembangkan potensi dirinya dalam organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain itu juga pemberian pesan atau tugas yang efektif sesuai dengan kemampuan diri mereka merupakan bentuk penghargaan dan mengundang berupa tanggung jawab pengurus akan tugasnya masing-masing. Sebab dalam teori hubungan manusia dijelaskan bahwasannya manusia cenderung memiliki tanggung jawab, manusia akan merasa senang ketika menerima tugas sesuai dengan kemampuan mereka atau sedikit lebih. Pesan juga efisien yakni diterima dalam waktu dan situasi yang tepat. Hal ini merupakan salah satu bentuk penghargaan diri manusia dalam organisasi. Sebab manusia bukanlah suatu mesin yang hanya bekerja namun mereka juga butuh situasi dan waktu yang tepat sesuai dengan kemampuan mereka.

Kemudian dengan adanya pengertian secara psikologis akan sifat sesama anggota, ini mengidentifikasikan bahwasannya psikologis manusia juga sangat memberikan peran dalam menciptakan hubungan antar sesama anggota. Inilah yag memicu komunikasi yang berlangsung lebih bersifat informatif, persuasif, solutif.

2. Proses gaya komunikasi terstruktur organisasi dipengaruhi secara langsung oleh seorang pemimpin, tatanan manajemen dan faktor lingkungan organisasi.

Teori yang relevan dengan temuan di atas adalah Teori Birokrasi Organisasi Max weber. Teori ini menjelaskan mengenai birokrasi yang tidak dapat terlepas dari suatu organisasi. Suatu organisasi yang terdiri dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tatanan manajemen, dalam proses komunikasinya pasti melalui level-level birokrasi yang telah diatur tersendiri dalam organisasi. Dalam penjelasannya Weber juga mengungkapkan tiga faktor atau karakteristik yang harus dimiliki organisasi, salah satunya adalah tentang otoritas. Otoritas haruslah memiliki kekuasaan yang sah yang mana mempengaruhi efektifitas organisasi.

Dalam lembaga yang telah diteliti, proses gaya komunikasi terstruktur memiliki perbedaan antara yang teelaksana dalam lingkungan agamis atau pondok pesantren dengan lingkungan akademis atau pendidikan formal. Dalam lingkungan pondok pesantren proses gaya komunikasi terstruktur tidak terjadi sebagaimana mestinya komunikasi yang terjadi hanya sebatas komunikasi penyeliaan atau lebih disebut *share information*, lingkungan yang berbeda menyebabkan otoritas yang dimiliki oleh pemimpin berbeda. Dalam lingkungan pondok pesantren masih terdapat sosok pemimpin yang kedudukan dalam budaya masyarakat lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin lembaga. Disinilah kekuasaan yang dimiliki pemimpin kurang diakui meskipun secara formal otoritas yang sah sudah diberikan oleh organisasi.

Selain itu gaya komunikasi terstruktur juga dipengaruhi oleh tatanan manajemen yang ada dalam organisasi. tatanan manajemen atas hingga bawah memiliki proses gaya komunikasi terstruktur yang berbeda sesuai dengan aturan. Hal ini jika dijelaskan dengan teori birokrasi, berkaitan dengan spesialisasi. Prinsip kedua dari organisasi setiap orang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam organisasi memiliki spesialisasi berupa tugas, wewenang yang jelas begitu pula dengan prosedurnya memiliki batas yang garis batas yang tegas pula.

3. *Positive emotional relation* merupakan sesuatu yang relatif namun dapat tercipta dengan cara berkomunikasi yang tepat antar sesama anggota lembaga.

Teori yang relevan dengan temuan di atas adalah Teori Hubungan Manusia Elton Mayo. Teori ini menjelaskan pula tentang pentingnya individu dan hubungan manusia dalam kehidupan organisasi, inilah yang dijadikan sebagai strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi. *Positive emotional relation* merupakan perasaan manusia yang menunjukkan emosi positif yang menuju pada rasa kepuasan terhadap organissasi. Manusia merupakan makhluk psikologis yang sulit untuk ditebak. Namun hal ini dapat terwujud dengan memberikan suatu perlakuan dan pengakuan yang mampu menciptakan hubungan yang baik dengan antar sesama. Adanya saling mengerti akan kondisi dan gaya komunikasi yang tepat *positive emotional relation* akan dapat tercipta dengan mudah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id