

## **BAB IV**

### **ANALISIS**

#### **A. Analisis Data**

##### **1. Temuan Penelitian**

Pada bab ini peneliti akan menganalisis tentang hasil-hasil temuan yang ada dilapangan dengan teori yang relevan, sehingga menimbulkan teori baru dan gagasan-gagasan baru yang konstruktif. Dengan kata lain bahwa dalam tahap analisa yang peneliti lakukan adalah dalam bentuk komparasi konstan, yaitu menimbulkan teori atau temuan berdasarkan data lapangan.

Adapun data-data yang peneliti peroleh dari penelitian ini adalah setelah peneliti melakukan penelitian dan menyajikan data penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti menemukan hal yang menarik sehubungan dengan proses komunikasi antara tenaga pendidik dengan pengurus yayasan dalam menyampaikan aspirasi dan mendapatkan sinkronansi kedua belah pihak.

Dari banyaknya temuan yang ada didalam organisasi, anggota kelompok yaitu para tenaga pendidik dan pengurus yayasan membutuhkan adanya proses komunikasi yang dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya, yakni dengan adanya forum rapat diskusi sebagai fasilitas dalam penyampaian aspirasi yang dimunculkan dari kedua belah pihak, sebagai pemenuhan dari suatu kebutuhan yang dapat menunjang efektivitas kepengurusan yang mereka kerjakan.

Dalam menunjang kelancaran proses komunikasi tersebut Yayasan Al-Mursyidiean Semolowaru Surabaya menggunakan proses penyampaian aspirasi yang muncul sebagai proses dari pemuasan kebutuhan yang dapat disampaikan melalui proses komunikasi yang tersedia. Dalam proses penyampaian masing-masing tenaga pendidik dapat menyampaikan aspirasi tersebut melalui kepala tenaga pendidik yang kemudian akan disampaikan kepada pengurus yayasan guna terwujudnya aspirasi tersebut. Proses komunikasi yang digunakan dalam penyampaian yakni adanya tenaga pendidik yang secara langsung menyampaikan aspirasinya terhadap pengurus yayasan tanpa melalui perantara yang sudah tersedia. Dalam hal tersebut diharapkan adanya tindakan langsung yang dapat diproses dari pengurus yayasan.

Sinkronisasi merupakan proses pengaturan jalannya beberapa proses pada saat yang bersamaan. Tujuan utama sinkronisasi antara tenaga pendidik dengan pengurus yayasan yakni menghindari terjadinya inkonsistensi data karena pengaksesan oleh beberapa proses yang berbeda (*mutual exclusion*) serta untuk mengatur urutan jalannya proses-proses sehingga dapat berjalan dengan lancar.

#### **a. Proses Aspirasi**

Analisis tentang data proses aspirasi menunjukkan bahwa dalam mengelola yayasan untuk tetap mempertahankan aspirasinya sebagai lembaga/yayasan pendidikan tentu banyak yang perlu diperhatikan yaitu proses dari aspirasi yayasan yang dilakukan antara tenaga

pendidik dengan pengurus yayasan. Proses aspirasi muncul setelah adanya perencanaan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi organisasi, tanpa perencanaan fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tidak akan dapat berjalan. Tujuan perencanaan, memberikan pengarahan baik untuk pengurus yayasan maupun tenaga pendidik. Dengan rencana, tenaga pendidik dapat mengetahui apa yang harus dicapai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, individu mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara tidak teratur, sehingga kerja organisasi kurang efisien. Proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, pengurus yayasan tidak akan dapat menilai kinerja dari tenaga pendidik.

Dalam prosesnya seluruh anggota yang tergabung di dalamnya memberikan respon dari suatu tindakan yang dapat menunjang maupun yang dapat menjadi gangguan jalannya proses komunikasi, dengan menunjukkan aspirasinya yang dapat melalui berbagai media. Misalnya, dengan mengadakan diskusi pemecahan masalah

diharapkan untuk dapat menyelesaikan titik temu permasalahan antara tenaga pendidik dengan pengurus yayasan.

Mengadakan evaluasi dari setiap aktifitas komunikasi yang dapat membantu terwujudnya aspirasi-aspirasi dari tenaga pendidik yang ditujukan untuk pengurus yayasan, sebagai data pertimbangan dalam proses pencapaian kesepakatan.

#### **b. Proses Penyampaian**

Aspirasi muncul karena terdapat dorongan dari suatu fenomena yang dapat menimbulkan pendapat-pendapat dari tindakan tersebut. Dalam proses penyampaian aspirasi dapat dilakukan dengan berbagai tindakan diantaranya dengan diskusi atau sharing dalam kelompok untuk memberikan segala respon yang dimunculkan dari tindakan tersebut.

Proses penyampaian antara tenaga pendidik dengan pengurus yayasan dilakukan guna mengetahui dan mendapatkan hasil data dari wawancara yang dilakukan peneliti sebagai bahan pertimbangan antara keinginan tenaga pendidik dengan pengurus yayasan untuk hasil yang maksimal diperlukan adanya hubungan komunikasi yang terjalin antara keduanya.

Diskusi dan rapat bersama salah satu cara untuk dapat menjalin komunikasi antara kedua belah pihak, diskusi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti diskusi antara tenaga pendidik dengan tenaga pendidik, pengurus yayasan dengan tenaga pendidik, yang

diharapkan dapat memberikan solusi dari beberapa aspirasi yang muncul.

Dalam penyampaian aspirasi tidak diharuskan adanya saling menjatuhkan satu sama lain, hal ini akan menimbulkan beberapa dari pihak merasakan adanya ketidak nyamanan dalam melakukan aktifitasnya. Mereka menginginkan adanya jalinan yang dapat dibina untuk mencapai hasil dari tujuan komunikasi.

Hasil dari penyampaian aspirasi masih diperlukan adanya suatu tahap perencanaan, tahap sinkronisasi dari kedua belah pihak, dengan melalui kesepakatan bersama. Tahap yang terakhir adalah realisasi atau terwujudnya dari aspirasi yang sudah ada kesepakatan dengan melihat suatu kondisi dari aspirasi tersebut.

### **c. Perencanaan**

Perencanaan dilakukan sebagai proses dari suatu system komunikasi yang menghubungkan aspirasi-aspirasi antara tenaga pendidik dengan pengurus yayasan sebagai penggabungan pemikiran dari masing-masing kelompok dan akan terwujud dengan adanya penyampaian-penyampaian dari proses komunikasi. Hasil proses perencanaan berupa daftar ketetapan tentang langkah tindakan pada masa depan menyangkut kegiatan apa, siapa pelaksananya, di mana, kapan jadwalnya dan berapa sumberdaya yang akan digunakan, serta berbagai keterangan mengenai tolok ukurnya, dalam rangka mencapai hasil.

Rencana digunakan untuk pedoman pengarahan kegiatan dan juga sebagai titik tolak proses pengendalian. Adapun tujuan dari perencanaan, antara lain :

- a. Tujuan pertama memberikan pengarahan, baik untuk pemimpin maupun karyawan. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara, sehingga kerja organisasi kurang efisien.
- b. Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidak pastian. Ketika seorang pemimpin membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
- c. Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Dengan rencana, seorang pemimpin dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
- d. Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau evaluating adalah proses membandingkan rencana dengan

kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, pimpinan tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Rencana-rencana untuk meraih keinginan dan pencapaian yang telah dibuat dengan sistematis yaitu langkah-langkah yang dijalankan berurut berdasarkan fungsi, manfaat, tujuan, situasi dan kondisi dan cara mewujudkan keinginan, menggunakan langkah-langkah yang sistematis adalah :

1. Membuat anda menjadi lebih mudah untuk mewujudkan apa yang apa yang jadi keinginan anda
2. Lebih dapat fokus untuk menjalani
3. Mengetahui langkah apa yang harus diambil berikutnya
4. Dapat memperkirakan hasil apa yang akan terjadi dari langkah yang telah dan akan dilakukan
5. Memperkecil resiko yang akan dihadapi

#### **d. Skala Prioritas**

Skala prioritas kebutuhan manusia adalah urutan kebutuhan yang disusun berdasarkan tingkat kepentingan kebutuhan. Dengan menyusun skala prioritas kebutuhan manusia, dapat diketahui kebutuhan mana yang harus didahulukan dan kebutuhan mana yang dapat ditunda. Misalnya kebutuhan ekonomi pada kenaikan honor kepada tenaga pendidik sebagai pembangkit motivasi dari mereka untuk lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Kebutuhan menjadi prioritas utama dalam proses kehidupan manusia yang mampu membantu jalannya aktifitas dalam meraih keinginan. Hal-hal yang mempengaruhi prioritas kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat pendapatan. Alternatif pilihan bagi seorang yang berpenghasilan tinggi, berbeda dengan orang yang berpenghasilan menengah atau rendah.
- b. Status sosial (kedudukan dalam masyarakat). Alternatif yang diprioritaskan bagi seorang guru berbeda dengan pedagang kaki lima.
- c. Lingkungan. Lingkungan orang-orang kaya mempunyai alternatif pilihan yang berbeda dengan lingkungan orang-orang biasa.

Dalam memenuhi kebutuhan, manusia mendahulukan kebutuhan yang dianggap penting, mendesak, dan pokok. Setelah kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi manusia akan memenuhi kebutuhan pada prioritas berikutnya, agar mencapai kepuasan yang maksimal.

Piramida skala prioritas kebutuhan ini diangkat dan dikembangkan dari *the theory of need* dan *the hierarchy of need*, yang semula dikemukakan oleh Abraham H. Maslow (Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. Harper. New York, USA, 1955).

1. HAVE TO DO (Penting dan Mendesak)

*Have to do*, sesuatu yang harus dikerjakan sekarang juga karena waktunya sudah ditentukan dan jika tidak dikerjakan bisa berakibat buruk.

2. NEED TO DO (Penting tapi Tidak Mendesak)

*Need to do*, sesuatu yang harus dikerjakan tapi tidak mendesak karena masih ada waktu lain untuk mengerjakannya. Namun jika pengerjaannya ditunda-tunda bisa berubah menjadi *have to do*, dan apabila tidak dikerjakan bisa berakibat buruk. Sebenarnya banyak sekali hal yang termasuk dalam prioritas *need to do*.

3. PROMPT TO DO (Tidak Penting tapi Mendesak)

*Prompt to do*, sesuatu yang sebenarnya tidak perlu dilakukan oleh seseorang tapi harus dikerjakan sekarang juga. Dalam hal-hal seperti ini bisa di kerjakan sendiri jika memang tidak ada hal lain yang *have to do* atau *need to do*. Apabila sedang ada sesuatu yang *have to do* atau sedang banyak *need to do*, sebaiknya sesuatu yang *prompt to do* ini didelegasikan kepada orang lain. Kebanyakan hal-hal yang *prompt to do* ini adalah sesuatu yang menyangkut orang lain, bukan hanya diri sendiri.

4. WANT TO DO (Tidak Penting dan Tidak Mendesak)

*Want to do*, sesuatu yang tidak penting dan tidak harus dikerjakan sekarang juga. Hal yang perlu diingat bahwa sebaiknya sesuatu yang *want to do* ini dikerjakan ketika tidak ada

hal-hal lain yang bersifat *have to do*, *need to do*, maupun *prompt to do*.

#### e. Sinkronisasi

Sinkronisasi diperlukan untuk menghindari terjadinya ketidak-konsistenan data akibat adanya akses data secara konkuren. Proses-proses disebut konkuren jika proses-proses itu ada dan berjalan pada waktu yang sama, proses-proses konkuren ini bisa bersifat independen atau saling berinteraksi. Proses-proses saling berhubungan dan saling berinteraksi memerlukan sinkronisasi agar terkendali dan juga menghasilkan output yang benar.

Tahap sinkronisasi merupakan tahap menyatukan antara aspirasi-aspirasi yang muncul untuk mengambil keputusan bersama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing pihak, sesuai kebutuhan yang akan diperlukan. Kelompok-kelompok yang memiliki keinginan masing-masing akan diproses dengan adanya sinkronisasi.

Menyatukan aspirasi merupakan hal yang paling sulit dilakukan karena setiap orang mempunyai karakter, sifat yang berbeda. Selain itu pengetahuan atau pendidikan, agama, adat serta lingkungan sangat mempengaruhi seseorang dalam berpikir dan berpendapat. Seorang yang berpendidikan bagi mereka melakukan sesuatu perlu dipikirkan matang-matang dan memikirkan konsekuensinya sedangkan bagi orang yang latar belakangnya tidak berpendidikan

cenderung lebih mementingkan ego masing masing dalam melakukan sesuatu.

Semua hal diatas akan membentuk suatu pola pikir. Pola pikir yang menyebabkan seseorang mampu menerima atau tidak mengenai hal tertentu yang dianggap itu adalah hal yang tidak biasa. Sebenarnya pola pikir itu dapat timbul dengan sendiri ketika manusia terbentur oleh permasalahan. Karena ketika kita mulai berpikir maka kita sendiri telah dihadapi oleh suatu masalah yang mungkin permasalahannya terlalu abstrak hingga sulit untuk diungkapkan dengan kata.

Peran seorang pemimpin atau penengah dibutuhkan agar perbedaan perbedaan yang ada dapat diminimalisir sehingga terjadi suatu kesepakatan. Seorang pemimpin yang baik akan berupaya memberikan pengertian terhadap pihak-pihak yang berbeda tanpa membuat pihak yang berpendapat tersebut tersinggung. Mereka akan mengutarakan kelebihan dan kekurangan dari pendapat mereka. Sehingga akan menerima satu sama lain mana pendapat yang paling terbaik. Penggunaan kata kata yang baik dan tepat akan mempermudah untuk memberikan pengertian. Jadi mungkin ini adalah salah satu cara agar dapat menyatukan aspirasi.

#### **f. Realisasi**

Realisasi merupakan proses perwujudan dari suatu tindakan. Realisasi dapat terwujud dengan adanya proses komunikasi antara

dua orang atau lebih untuk menyatukan aspirasi-aspirasi yang timbul dari mereka. Dari aspirasi-aspirasi tenaga pendidik yang menginginkan adanya fasilitas, tunjangan kerja, kesejahteraan antar sesama serta perwujudan dari mutu sumber daya manusia yang ada, masih perlu melalui beberapa tahap untuk semua itu.

1. Realitas

Realitas dianggap sebagai penunjang adanya perlakuan seseorang dalam menempuh keadaan yang sesungguhnya.

2. Tanggung jawab

Tugas yang diemban untuk menjaga dan mampu melaksanakan dan menggati dari suatu tindakan.

3. Pemberian

Pemberian hadiah kepada orang yang sudah mengerjakan tanggung jawabnya dengan baik.

## **B. Konfirmasi Temuan Dengan Teori**

Aspirasi dapat bermacam-macam, seperti aspirasi yang ditimbulkan oleh tenaga pendidik terhadap yayasan dengan peningkatan kesejahteraan. Kesejahteraan tersebut dapat ditimbulkan karena adanya keinginan seseorang untuk lebih meningkatkan kinerja. Dengan adanya aspirasi, dalam hal ini pengurus yayasan dapat menampung aspirasi tersebut dengan perlu adanya pengamatan langsung dari keadaan yang sesungguhnya dapat membantu untuk mengambil suatu keputusan dengan melihat dan

mempertimbangkan dalam perwujudan aspirasi yang dianggap lebih penting dan mendesak yang perlu segera untuk didahulukan.

Model pemikiran dalam suatu kelompok yang sifatnya kohesiv ketika usaha-usaha keras yang dilakukan anggota-anggota kelompok untuk mencapai kata mufakat, yang dapat dilakukan dengan adanya perkumpulan antara tenaga pendidik dengan pengurus yayasan dalam proses komunikasi. Dalam hal ini setiap kelompok memunculkan aspirasi-aspirasi dari mereka yang kemudian disampaikan dalam forum diskusi, untuk mendapatkan hasil yang maksimal setiap anggota kelompok diwajibkan untuk memberikan sumbangsinya dalam perolehan keputusan.

Kohesivitas dalam rasa kebersamaan dari kelompok tersebut berasal dari sikap, nilai, dan pola perilaku kelompok. Anggota kelompok saling tertarik dengan sikap, dan perilaku anggota lainnya. Kohesivitas sebagai pemererat dan yang menjaga agar kelompok agar tetap utuh. Kelompok dapat dikatakan kohesiv jika seluruh anggotanya menghadiri seluruh pertemuan. Dalam hal ini rapat bersama anggota kelompok antara tenaga pendidik dengan pengurus yayasan al-mursyidien dapat menjadikan hubungan kedua belah pihak yang kohesiv. Dapat dikatakan kohesiv jika seluruh anggotanya berkomunikasi disetiap pertemuan dalam pengambilan keputusan.

Proses pemecahan masalah didalam kelompok kecil ini merupakan kegiatan yang menyatu. Anggota kelompok dapat bergaul dengan baik tanpa mengganggu jalannya pengambilan keputusan dalam kelompok kecil. Di

yayasan al-mursyidien sebagian anggota kelompok lebih memilih untuk menahan masukan mereka daripada mengambil resiko ditolak. Ketika anggota kelompok benar-benar berpartisipasi, karena takut ditolak tenaga pendidik memiliki kecenderungan untuk memberikan perhatian lebih pada pemeliharaan anggota kelompok dari pada aspirasi-aspirasi yang sedang dipertimbangkan. Tenaga pendidik lebih tertarik untuk mengikuti kepala tenaga pendidik, ketika saat pengambilan keputusan. Dengan adanya pertimbangan pemikiran dapat menyusun agenda diskusi. Sebaliknya, tekanan pada kelompok internal dan eksternal yang dialami kelompok dapat menuntun pada *groupthink*, mereka cenderung tidak menguasai emosi sehingga dapat mencari segala cara agar masalah dapat cepat diselesaikan tanpa memikirkan akal sehat.

Sifat dasar dari kebanyakan kelompok pengambilan keputusan dan kelompok yang berorientasi pada tugas dimana biasanya orang-orang bergabung bersifat kompleks. Melihat pada kompleksitas dari kelompok kecil dan kemudian pada keputusan yang muncul dari kelompok harus terus menyadari banyaknya alternatif yang tersedia. Anggota kelompok tidak boleh hanya memahami tugas yang sedang mereka tangani melainkan juga orang-orang yang memberikan masukan ke dalam tugas tersebut. Anggota dari yayasan al-mursyidien mengerjakan tanggung jawab tugas yang sudah ditetapkan oleh pengurus yayasan sebagai bentuk dari proses pengambilan keputusan.

Pengaruh-pengaruh dalam yang terdapat dalam kelompok kecil, usia dari anggota kelompok, sifat kompetitif dari anggota kelompok, ukuran kelompok, kecerdasan anggota kelompok, komposisi gender kelompok, dan gaya kepemimpinan yang ada di dalam kelompok. Selain itu, latar belakang budaya dan setiap individu dapat mempengaruhi proses-proses yang terjadi di dalam kelompok. Kerja kelompok dapat mencapai tujuan dengan lebih baik dan efisien.

Keputusan kelompok yang tidak dipertimbangan matang-matang oleh semua anggota kelompok yayanan dapat mengakibatkan terjadinya *groupthink*. Kualitas dari usaha dan kualitas dari pemikiran sangat penting dalam pengambilan keputusan kelompok. (Hirokawa, Erbert, & Hurst, 1996)

Teori yang dibangun menunjukkan bahwa terdapat pola-pola tetap dari perilaku kelompok yang dapat diprediksi yaitu, sifat-sifat kepribadian kelompok, struktural internal hubungan antar anggota, dan sifat keanggotaan kelompok. Didalam kelompok terdapat kondisi kondisi yang mempromosikan kohesivitas tinggi, dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan merupakan proses yang menyatu.

Kondisi yang dapat dihindangi oleh pemikiran kelompok dengan menunjukkan gejala perilaku kelompok yaitu, tekanan langsung dari anggota yang pendapatnya berbeda dari pendapat kelompok lain dengan menjaga mental untuk mencegah atau menyaring informasi-informasi yang tidak mendukung. Hal ini dilakukan oleh para penjaga kelompok (*mindguards*).

Skala prioritas merupakan hasil dari banyaknya aspirasi yang muncul hanya sebagian dapat terwujudkan. Dengan melihat aspirasi mana yang harus segera didahulukan. Biasanya masalah yang didahulukan dalam pemenuhan yaitu masalah yang sangat penting.

Pada pembahasan ini perlu diadakannya diskusi bersama antara tenaga pendidik dengan pengurus yayasan agar munculnya sinkronisasi dari aspirasi yang ditujukan dapat terealisasi dengan baik. Pengurus yayasan menampung aspirasi dan mendiskusikannya kepada Ketua tenaga pendidik. Agar sudah siap untuk berdialog dengan anggota-anggota tenaga pendidik.

Selanjutnya pihak pengurus yayasan mengundang para tenaga pendidik untuk mendiskusikan aspirasi serta diadakannya diskusi untuk mempertemukan dua kepentingan agar menghindari konflik yang mungkin terjadi yang menimbulkan tindakan anarkis dan dapat mengganggu jalannya proses komunikasi dalam organisasi. Proses komunikasi yang dapat digunakan dengan melalui diskusi atau rapat antara kedua belah pihak yang diharapkan terjadinya titik temu dalam penyelesaian masalah. Kedua belah pihak hendaknya saling menghargai satu sama lain.