

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Loyalitas

1. Definisi Loyalitas

Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas pada dasarnya merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik.¹⁷

Guru yang memiliki loyalitas tinggi adalah guru yang bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan sekolah yang mereka duduki kepada orang lain, bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan sekolah, merasa terinspirasi dan memperhatikan nasib sekolah secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa loyalitas adalah kesetiaan untuk berbuat maksimal demi menjaga nama baik organisasi tempat ia bekerja. Kesetiaan yang dimaksud bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai seorang guru sesuai uraian tugasnya (*job description*), melainkan berbuat seoptimal mungkin –disertai semangat yang tinggi-- untuk menghasilkan yang terbaik bagi organisasi yang ia duduki.

¹⁷ Husni, Said Musnadi dan faisal, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Rutan di Provinsi Aceh (Studi Kasus pada Rutan Klan IIB Banda Aceh dan Rutan Klas II B Jantho)*, Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah, 2 (10 Januari 2018: 89 (ISSN: 2302-0199)

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Loyalitas

Dedy Sumardhan mengemukakan faktor-faktor-faktor loyalitas karyawan yang diambil dari pendapat beberapa penulis, di antaranya:

- a. Menurut Mowday dan Steers: persepsi terhadap lingkungan kerja dan kompensasi.
- b. Menurut Flipppo: Kepuasan kerja, kompensasi, komunikasi yang efektif, motivasi yang diberikan oleh perusahaan, tempat kerja yang nyaman, pengembangan karir, pengadaan pelatihan dan pendidikan karyawan, partisipasi kerja, pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja, dan hubungan dengan karyawan lain.
- c. Nitesemito: gaya kepemimpinan.¹⁸

Hasibuan menyebutkan bahwa komunikasi dapat dijadikan sebagai metode pemeliharaan yang bertujuan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Komunikasi yang efektif akan mampu menyelesaikan problem-problem yang terjadi di dalam organisasi. Suatu konflik yang terjadi akan dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat, sehingga di sinilah komunikasi berperan penting dalam menciptakan pemeliharaan karyawan di perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas karyawan.¹⁹

¹⁸ Dedy Sumardhan, *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Loyalitas Karyawan* (Studi Kasus di PT. Sinar Sosro Medan), [Tesis] Medan: Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, 2014. Hlm. 9-16

¹⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Loc. Cit.*, hlm. 179-182

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Indikator Loyalitas

Loyalitas tidak akan terjadi dengan sendirinya ketika seorang guru bergabung di sebuah sekolah. Apabila sekolah menginginkan seorang guru yang loyal, sekolah harus mengupayakan agar guru menjadi bagian dari sekolah tersebut. Dengan demikian, guru akan merasa bahwa ‘suka-duka’ sekolah adalah ‘suka-duka’-nya juga.

Loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standar, berperilaku aktif dan adanya hubungan timbal balik. Dengan demikian, loyalitas guru harus diimbangi oleh loyalitas sekolah terhadap guru. Menurut Siswanto, loyalitas dapat dilihat dari empat aspek berikut.²⁰

- a. Taat pada peraturan. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan sekolah baik internal maupun eksternal.
- b. Tanggung jawab pada sekolah. Kesanggupan guru untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko yang telah dilaksanakan.
- c. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan sekolah dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

²⁰ Vannecia Marchelle Soegandhi, dkk., *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim*, Jurnal AGORA 1 (1), 2013.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki guru terhadap sekolah akan membuat guru memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap sekolah sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan bersama.
- e. Hubungan antar pribadi. Guru yang memiliki loyalitas kerja tinggi akan bersikap fleksibel ke arah tata hubungan antar pribadi. Hubungan yang dimaksud dapat berupa hubungan sosial antara sesama guru, hubungan yang harmonis antara atasan dan guru, dan situasi kerja serta sugesti dari teman kerja.
- f. Kesukaan terhadap pekerjaan. Sekolah harus mampu menghadapi kenyataan bahwa guru-gurunya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati.

Aspek-aspek loyalitas di atas merupakan proses psikologis individu yang sering memengaruhi dalam pembentukan loyalitas. Dalam konteks pendidikan, aspek loyalitas akan memberikan dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota sekolah, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai sekolah, taat pada peraturan yang berlaku, rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apabila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh guru, niscaya para guru akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan sekolah.

Berdasarkan empat aspek loyalitas di atas, dapat dirumuskan indikator-indikator loyalitas. Indikator tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.
- b. Mengikuti arahan atau instruksi.
- c. Tidak mengakali aturan sekolah, seperti izin sakit dan berpenampilan sesuai dengan tata tertib sekolah.
- d. Tidak menyelesaikan pekerjaan sebatas melepas kewajiban.
- e. Bekerja melewati batas normal (lembur).
- f. Sungkan dan malu jika belum menyelesaikan pekerjaan.
- g. Bekerja sama bersama rekan-rekan lainnya.
- h. Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran, kritik dan usaha yang membangun.
- i. Melakukan pekerjaan tanpa diperintah atau disupervisi oleh atasan.
- j. Melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya jika dalam kondisi terdesak.
- k. Menjaga nama baik instansi.
- l. Memberikan saran, kritik dan usaha yang membangun kepada atasan tanpa perasaan canggung.
- m. Bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- n. Membantu atasan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- o. Melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan (*job description*) dengan senang hati.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Sebab-sebab Turunnya Loyalitas

Menurunnya tingkat loyalitas karyawan dapat dihindari dengan mengetahui indikasi-indikasi yang muncul. Menurut Hardhani Widhiastuti, terdapat 6 (enam) indikasi.²¹ Indikasi tersebut dapat berupa:

- a. Turun/rendahnya produktivitas kerja.

Produktivitas kerja dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena pekerjaan yang tertunda.

- b. Meningkatnya tingkat absensi.

Pada umumnya, loyalitas yang menurun dapat terlihat dari perilaku kerja yang malas untuk datang setiap hari. Bila ada gejala absensi naik, maka perlu dicari penyebabnya.

- c. Tingkat perpindahan yang tinggi (*turn over*).

Turn over dapat meningkat akibat ketidaksenangan dalam bekerja pada instansi yang diduduki sehingga mencari instansi lain yang lebih diminati. Tingkat perpindahan yang tinggi, selain berdampak pada menurunnya produktivitas kerja, juga dapat memengaruhi kelangsungan jalannya instansi.

- d. Kegelisahan dimana-mana.

Loyalitas yang menurun akan menyebabkan kegelisahan dimana-mana. Apabila hal ini dirasakan oleh pimpinan, maka harus segera diatasi.

²¹ Hardani Widhiastuti, *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia*, (Semarang: Semarang University Press, 2012), hlm. 13-15

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e. Sering terjadi tuntutan (aksi demo) yang terjadi sebagai wujud ketidakpuasan.

f. Pemogokan.

Pemogokan terjadi apabila karyawan sudah merasa tidak tahan lagi hingga memuncak, yang akhirnya muncul tuntutan karyawan sebagai dampak atas ketidakpuasan.

Selanjutnya, Dedy Sumardhan di dalam tesisnya menambahkan 4 (empat) indikasi lainnya, yaitu (1) upah yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang ditempati, (2) tidak cocok dengan perilaku pemimpin, (3) lingkungan kerja yang buruk, dan (4) kurangnya penghargaan sebagai manusia dan kebutuhan untuk berpartisipasi sangat minim.²²

B. Komunikasi Efektif

1. Definisi Komunikasi

Komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicatio* atau *communis*. Dalam bahasa Inggris, istilah tersebut satu makna dengan kata *common* yang artinya “sama”. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti (*commonnes*).²³

²² Dedy Sumardhan, *Loc. Cit.*, hlm. 24

²³ Rismi Somad dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi: Mengembangkan Bisnis Berorientasi Pelanggan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 115

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Misalnya, ada dua orang yang sedang berbicara. Kedua orang ini belum tentu dikatakan berkomunikasi apabila keduanya belum memiliki kesamaan makna mengenai apa yang dibicarakan, meskipun mereka berdua menggunakan bahasa yang sama.²⁴

Menurut I.G. Wursanto dalam buku *Manajemen Pendidikan Islam* karya Saefullah, komunikasi adalah proses kegiatan pengoperasian/penyampaian warta/berita/informasi yang mengandung arti dari satu pihak (seseorang atau tempat) ke pihak lain, dalam usaha mendapatkan saling pengertian. Dengan demikian, komunikasi meliputi tiga aspek utama, yaitu (1) rangkaian proses yang bersifat dinamis; (2) informasi tidak hanya dikirim begitu saja, tetapi harus diterima dan dipahami, dan (3) mencakup manusia dan bukan manusia.²⁵

Definisi komunikasi di dalam ranah manajemen, dipaparkan oleh Hovland, Janis dan Kelley yang merupakan Ahli Sosiologi berkebangsaan Amerika. Mereka mengatakan, “*Communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals*” (komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain).²⁶

²⁴ Burhanudin, *Komunikasi Bisnis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 2

²⁵ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), hlm. 178-179

²⁶ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi, Ed. 1, Cet. Ke-11*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 2

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lebih lanjut, Arni Muhammad mendefinisikan komunikasi di dalam ranah manajemen organisasi sebagai pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.²⁷ Si pengirim pesan dapat berupa individu, kelompok atau organisasi. Adapun si penerima pesan dapat berupa anggota organisasi, kepala bagian, pimpinan, kelompok orang dalam organisasi atau organisasi secara keseluruhan.

‘Proses’ maksudnya adalah bahwa komunikasi berlangsung melalui tahap-tahap tertentu secara terus-menerus, berubah-ubah dan tidak ada henti-hentinya. Proses ini bersifat timbal balik karena antara si pengirim dan penerima saling memengaruhi satu sama lain. Adapun ‘tingkah laku’ merupakan perubahan yang terjadi di dalam diri individu, mungkin dalam aspek kognitif, afektif atau psikomotorik.

2. Proses Komunikasi

Pengirim (*sender*) merupakan pihak yang mengawali proses komunikasi. Sebelum pesan dikirimkan, pengirim harus mengemas ide atau pesan tersebut sehingga dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh penerima. Proses pengemasan ide ini disebut dengan *encoding*.

Pesan yang telah dikemas disampaikan melalui media baik melalui media lisan (dengan menyampaikan sendiri, melalui telepon, mesin dikte, atau *video tape*), media tertulis (surat, memo, laporan, *hand out*, selebaran,

²⁷ *Ibid.*, hlm. 4-5

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

catatan, poster, gambar, grafik), maupun media elektronik (faksimili, email, radio

Pihak yang menerima pesan (*receiver*) harus dapat menafsirkan dan menerjemahkan pesan yang diterima. Jika penafsiran sama, maka penafsiran dan penerjemahan penerima benar dan maksud pengirim tercapai. Penafsiran pesan ini sangat dipengaruhi oleh ingatan dan mutu serta kedekatan hubungan antara pengirim dan penerima.

Umpan balik merupakan tanggapan penerima terhadap pesan yang diterima dari pengirim. Umpan balik bisa berupa tanggapan verbal maupun non verbal dan bisa bersifat positif maupun negatif. Umpan balik positif terjadi bila penerima menunjukkan kesediaan untuk menerima dan mengerti pesan dengan baik serta memberikan tanggapan sebagaimana diinginkan oleh pengirim.

Adapun umpan balik negatif dapat benar juga dapat salah. Umpan balik negatif dikatakan benar jika isi dan cara penyampaian pesan dilakukan secara benar, penafsiran dan penerjemahan penerima pesan juga benar. Umpan balik negatif dikatakan salah jika isi dan cara penyampaian pesan dilakukan secara benar tetapi penafsiran pesan salah.²⁸

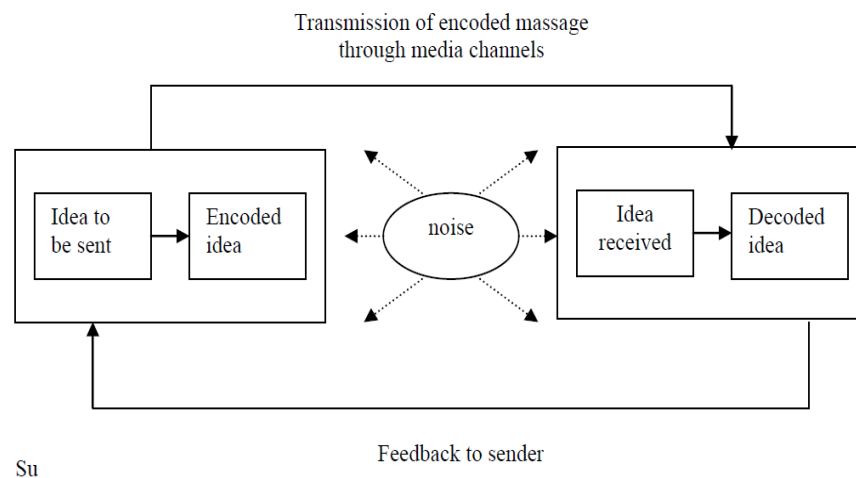
Secara sederhana, proses komunikasi dapat dilihat dari gambar berikut.²⁹

²⁸ Hassa Nurrohim dan Lina Anatan, *Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi*, Jurnal Manajemen 7 (4) Mei 2009: 2-4

²⁹ *Ibid.*, hlm. 3

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Su

Sumber: Hassa, 2009

Gambar 2.1 Proses Komunikasi

Keterangan:

- Idea* : ide atau pesan yang harus disampaikan
Encoding : pesan disimpulkan memakai simbol atau lisan
Transmitting : pesan disampaikan
Noise : pesan mengalami gangguan (*barrier*)
Receiving : pesan diterima
Decoding : pesan disimpulkan oleh penerima
Feedback : umpan balik

3. Jaringan Komunikasi

a. Jaringan Komunikasi Formal

Dalam kehidupan organisasi, terlibat berbagai macam posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batasan tanggung jawab dan kewenangan. Dalam kaitannya dengan proses penyampaian pesan, ada pesan yang pertanggungjawabannya dari kedudukan yang lebih tinggi ke kedudukan yang lebih rendah, ada yang dari kedudukan lebih rendah ke yang lebih tinggi dan ada yang berada pada level yang sama.³⁰

³⁰ Laurence A. Manullang, DA., *Teori Manajemen Komprehensif Integralistik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hlm. 288.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1) *Down-ward Communication*

Komunikasi vertikal ke bawah (*downward communication*) dimaksudkan untuk menyampaikan berbagai pesan dari atasan kepada bawahannya (perintah, instruksi, kebijakan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat, dan teguran).

2) *Up-ward Communication*

Komunikasi vertikal ke atas (*upward communication*) merupakan kebalikan dari komunikasi vertikal ke bawah. Komunikasi ini dimaksudkan untuk memberikan balikan berupa gagasan, laporan, keluhan, saran dan mengajukan pertanyaan.

3) *Lateral/Horizontal Communication*

Komunikasi ini berlangsung antara orang-orang yang berada pada level otoritas yang sama di dalam suatu organisasi. Komunikasi ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

4) *Diagonal/Cross communication.*

Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang berlangsung antara pegawai pada tingkat kedudukan yang berbeda pada tugas atau fungsi yang berbeda dan tidak memiliki wewenang langsung terhadap pihak lain. Misalnya wakil kepala sekolah bidang kurikulum bisa berkomunikasi dengan staf atau bawahan wakil kepala sekolah bidang keuangan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Jaringan Komunikasi Informal

Apabila guru berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memerhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengarahannya bersifat pribadi. Informasi ini mengalir dari atas ke bawah, dari bawah ke atas atau secara horizontal tanpa memerhatikan hubungan posisi, jika pun ada mungkin hanya sedikit. Jaringan komunikasi ini dikenal dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin.³¹

Dalam istilah komunikasi, *grapevine* dikatakan sebagai metode untuk menyampaikan rahasia dari orang ke orang, yang tidak dapat diperoleh melalui komunikasi formal. Informasi yang diperoleh melalui desas-desus ini berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

Di dalam organisasi sekolah, *grapevine* memberikan balikan kepada kepala sekolah mengenai sentimen para guru. Dengan adanya jaringan ini, guru dapat menyalurkan ekspresi emosional dari pesan-pesan yang dapat mempercepat permusuhan dan rasa marah bila ditekan. Namun, efek negatif ini dapat dikontrol oleh pimpinan dengan menjaga jaringan komunikasi formal yang bersifat terbuka, jujur, teliti dan sensitif terhadap ke atas, ke bawah dan mendatar.

³¹ Arni Muhammad, *Loc.Cit.*, hlm. 124

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya saling bekerja sama dalam proses komunikasi. Komunikasi nonverbal dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan mengganti komunikasi verbal sehingga lebih mudah ditafsirkan maksudnya.

Komunikasi nonverbal adalah pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata. Komunikasi ini dapat berupa gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Dengan kata lain, komunikasi nonverbal adalah semua kejadian di sekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskan.

Arti komunikasi verbal dapat diperoleh melalui hubungan antara komunikasi verbal dan nonverbal. Dengan kata lain, komunikasi verbal akan lebih mudah diinterpretasikan maksudnya dengan melihat tanda-tanda nonverbal yang mengiringi komunikasi verbal tersebut. Komunikasi nonverbal juga dapat memperkuat dan menyangkal pesan verbal. Jika terdapat ketidaksejajaran antara komunikasi verbal dan nonverbal, biasanya orang akan lebih percaya pada komunikasi nonverbal yang menyertainya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Hambatan dalam Komunikasi

Komunikasi yang dilakukan komunikator tidak selamanya akan mendapatkan respon yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Ada beberapa hal yang menjadi penghambat atau penghalang dalam proses komunikasi. Hambatan tersebut dikenal dengan istilah *barrier*, *noise*, atau *bottle neck communication*.

Ada tujuh macam gangguan yang dapat menghambat proses komunikasi.³² Hambatan tersebut dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 2.1 Hambatan dalam Komunikasi

No.	Hambatan	Penjelasan
1	Gangguan Teknis	Misalnya gangguan pada stasiun radio, jaringan telepon, kerusakan pada alat komunikasi, dan sebagainya.
2	Gangguan Semantik	Gangguan yang disebabkan karena kesalahan pada bahasa yang digunakan. Misalnya, kata-kata yang terlalu banyak memakan jargon asing, penggunaan bahasa yang berbeda, dan penggunaan struktur bahasa yang tidak sebagaimana mestinya.
3	Gangguan Psikologi	Gangguan yang terjadi karena adanya persoalan dalam diri individu. Misalnya, rasa curiga, situasi berduka atau gangguan kejiwaan.
4	Rintangan Fisik atau Organik	Gangguan karena letak geografis. Misalnya, jarak yang jauh sehingga sulit dicapai alat transportasi dan jaringan komunikasi.
5	Rintangan Status	Gangguan yang terjadi karena perbedaan status sosial dan senioritas. Misalnya, antara raja dengan rakyat, antara pimpinan dengan pegawai biasa, atau antara dosen dengan mahasiswa.
6	Rintangan Kerangka Pikir	Gangguan yang terjadi karena adanya perbedaan pola pikir. Perbedaan pola pikir ini bisa disebabkan karena pengalaman maupun latar belakang pendidikan yang berbeda.
7	Rintangan Budaya	Gangguan yang disebabkan oleh perbedaan norma, kebiasaan, dan nilai-nilai yang dianut.

Sumber: Rismi Somad, 2014 : 136-137

³² Rismi Somad, *Loc. Cit.*, hlm. 136-137

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hambatan komunikasi dapat timbul dari dalam diri orang (yaitu, gangguan psikologi) atau dari dalam organisasi (yaitu, gangguan teknis, gangguan kerangka pikir dan budaya). Hal ini penting diketahui karena untuk meningkatkan komunikasi harus difokuskan pada upaya mengubah orang atau struktur organisasi.

6. Fungsi Komunikasi

a. Komunikasi Verbal

Tiap pesan yang dikirimkan dalam suatu organisasi mempunyai alasan tertentu mengapa dikirimkan dan diterima oleh orang tertentu. Arni Muhammad telah mengidentifikasi empat fungsi komunikasi verbal dalam organisasi.³³ Fungsi tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 2.2 Fungsi Komunikasi Verbal

Fungsi	Penjelasan
Komunikasi Tugas	Komunikasi tugas berfungsi menyampaikan informasi dari pimpinan kepada bawahan untuk melakukan tugas secara efisien, seperti aktivitas pemberian latihan kepada guru, memberikan orientasi bagi guru baru, penentuan tujuan dan aktivitas lainnya yang berkenaan dengan isi dari <i>output</i> sistem yang diinginkan organisasi.
Komunikasi Pemeliharaan	Komunikasi pemeliharaan berfungsi menyampaikan informasi yang berkenaan dengan kebijaksanaan dan pengaturan organisasi. Fungsi komunikasi ini mencakup perintah, ketentuan, prosedur, aturan dan kontrol yang diperlukan untuk mempermudah gerakan organisasi untuk mencapai <i>output</i> sistem.
Komunikasi Kemanusiaan	Komunikasi berfungsi dalam upaya penyempurnaan hubungan individu dalam organisasi. Fungsi melalui pesan ini langsung diarahkan kepada orang-orang dalam organisasi dengan mempertimbangkan sikap, kepuasan dan pemenuhan kebutuhan mereka. Pesan ini berkaitan dengan hubungan interpersonal, konsep diri, perasaan dan moral. Adapun yang termasuk dalam kategori pesan ini adalah penghargaan terhadap hasil yang dicapai oleh guru, penyelesaian konflik antar individu atau kelompok, aktivitas informasi dan bimbingan.

³³ Arni Muhammad, *Loc. Cit.*, hlm. 99-101

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Komunikasi Pembaruan	Komunikasi pembaruan dimaksudkan untuk menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Untuk itu, organisasi membuat rencana-rencana baru, aktivitas-aktivitas baru, program-program baru, pengarahannya yang baru dan saran-saran mengenai program-program baru. Fungsi komunikasi ini biasanya disampaikan pada waktu pertemuan-pertemuan pemecahan masalah, pembuatan rencana dan ketika rapat dengan anggota organisasi.
-------------------------	--

b. Komunikasi Nonverbal

Meskipun komunikasi verbal dan nonverbal berbeda dalam banyak hal, namun kedua bentuk komunikasi ini seringkali bekerja sama. Dengan demikian, komunikasi nonverbal memiliki fungsi tertentu dalam proses komunikasi verbal.³⁴

Tabel 2.3 Fungsi Komunikasi Nonverbal

Fungsi	Penjelasan
Pengulangan	Misal, seorang asisten bertanya kepada kepala sekolah di mana surat yang harus diketik. Kepala sekolah menjawab di meja sambil menunjuk dengan jari telunjuknya ke arah meja yang dimaksud. Perbuatan nonverbal menunjuk ke arah meja merupakan pengulangan dari pesan verbal di meja.
Pelengkap	Misal, seorang guru pada waktu pagi masuk kantor mengucapkan 'selamat pagi' pada temannya yang lebih dulu datang diiringi senyuman hangat kepada teman-temannya. Senyuman dan kontak mata berfungsi sebagai pelengkap ucapan selamat pagi yang akan mempermudah interpretasi dari pesan tersebut.
Pengganti	Pesan nonverbal sering digunakan pada tempat pesan verbal. Penggantian yang demikian umumnya dilakukan apabila pembicaraan tidak memungkinkan, tidak diinginkan atau tidak tepat diucapkan.
Memberikan Penekanan	Misal, memberikan penekanan pada kata-kata tertentu dengan suara yang lebih keras atau dengan suara yang agak ditinggikan. Gerakan kepala dan nada suara adalah bentuk yang umum digunakan dalam memberikan penekanan secara nonverbal yang memberikan kejelasan kepada orang lain.
Memperdayakan	Kadang-kadang, tanda-tanda nonverbal sengaja diciptakan untuk memberikan informasi yang salah dengan maksud memberikan pengarahannya yang tidak benar atau untuk memperdayakan orang lain sehingga orang mungkin akan salah dalam menafsirkan pesan tersebut. Bisa juga, untuk tidak memperlihatkan perasaan yang sesungguhnya kepada lawan bicara.

Sumber: Arni Muhammad, 2009: 132

³⁴ *Ibid.*, hlm. 132.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

7. Indikator Komunikasi Efektif

a. Komunikasi Ke Bawah (*Down-Ward Communication*)

1) Komunikasi Ke Bawah (*Down-ward Communication*)

Karena adanya gangguan dalam penyampaian pesan dari atas kepada bawahan, maka pimpinan perlu memerhatikan cara-cara penyampaian pesan yang efektif. Davis memberikan saran-saran dalam hal tersebut sebagai berikut.³⁵

- a) Pimpinan hendaknya sanggup memberikan informasi kepada bawahan apabila dibutuhkan. Jika tidak, pimpinan perlu mengatakan secara terus terang dan berjanji akan mencarikannya.
- b) Pimpinan hendaknya membagi informasi yang dibutuhkan oleh bawahan.
- c) Pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi, sehingga bawahan dapat mengetahui informasi yang dapat diharapkannya untuk diperoleh berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang memengaruhi mereka.
- d) Pimpinan hendaknya berusaha membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara atasan dan bawahan.

³⁵ Arni Muhammad, *Loc. Cit.*, hlm. 112-113

Down, Linkugel dan Berg juga mengemukakan pedoman yang dapat membantu pimpinan dalam berkomunikasi kepada bawahan.

- a) Saluran yang digunakan dan informasi yang dikirimkan hendaklah yang benar-benar dikenal oleh pimpinan dan bawahan.
- b) Pimpinan hendaklah tahu persis apa yang ingin dicapainya dengan komunikasi yang dilakukan.
- c) Garis komunikasi hendaknya langsung dan sependek mungkin. Umumnya, komunikasi personal lebih disukai oleh bawahan karena cepat dan adanya kemungkinan untuk mendapat penjelasan dari pesan itu.
- d) Komunikasi manusia tidak pernah pasti dan pimpinan perlu berusaha agar pesan tersebut jelas dan konsisten. Kejelasan dan konsistensi dinilai oleh bawahan. Oleh karena itu, pimpinan berorientasi kepada reaksi bawahan mengenai pesan tersebut.
- e) Batas waktu adalah penting. Ada kemungkinan batas optimal untuk menyebarluaskan informasi. Suatu informasi mungkin disampaikan terlalu cepat atau terlalu lambat dari waktu yang diperlukan oleh bawahan. Keluhan yang umum dari bawahan adalah terlalu lamanya informasi diproses baru sampai kepada bawahan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- f) Penting dipahami kapan dan dimana informasi didistribusikan. Oleh karena itu, pimpinan perlu mengetahui tingkah laku yang unik dari bawahannya.
- g) Gunakan uang sebagai alat untuk menilai program komunikasi. Pimpinan perlu mempertimbangkan segi ekonomis suatu program komunikasi. Misalnya, manakah yang lebih ekonomis mengumpulkan bawahan pada jam kerjanya untuk mendengarkan suatu pidato laporan tahunan daripada menyampaikan laporan itu kepada bawahan secara tertulis dan dikirimkan ke rumah mereka masing-masing.
- h) Umumnya lebih efektif mengirimkan pesan dengan menggunakan dua saluran daripada satu saluran.
- i) Meskipun mungkin diperlukan perhatian khusus pada waktu-waktu adanya stress dan perubahan, komunikasi hendaknya jalan terus. Umumnya, bawahan tidak sabar dengan tertundanya komunikasi.³⁶

Berdasarkan saran-saran dari Davis dan pedoman yang dikemukakan oleh Down, Linkugel dan Berg di atas, penulis merumuskan indikator-indikator komunikasi efektif yang berlangsung dari atasan kepada bawahan (*down-ward communication*) di dalam suatu organisasi.

³⁶ *Ibid.*, hlm. 113-114.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Pimpinan mampu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh bawahan.
- b) Pimpinan bersedia mengatakan secara terus terang dan berjanji akan mencari informasi yang dibutuhkan oleh bawahan apabila ia tidak mengetahuinya.
- c) Pimpinan mengembangkan perencanaan komunikasi sehingga bawahan mengetahui informasi yang berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang memengaruhi bawahan.
- d) Pimpinan berusaha membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan.
- e) Pimpinan mengetahui secara persis apa yang ingin dicapainya melalui komunikasi yang dilakukan.
- f) Pimpinan menggunakan garis komunikasi secara langsung dan sependek mungkin.
- g) Pimpinan berusaha menyampaikan informasi secara jelas dan konsisten.
- h) Pimpinan berusaha memroses informasi sesuai batas optimal sebelum menyebarluaskan informasi.
- i) Pimpinan memahami kapan dan dimana informasi didistribusikan.
- j) Pimpinan mengirim pesan dengan menggunakan lebih dari satu saluran komunikasi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Komunikasi Ke Atas (*Up-Ward Communication*)

Hal-hal yang seharusnya disampaikan oleh bawahan kepada atasan tidak lah selalu menjadi kenyataan. Sharma mengatakan ada beberapa hal yang menjadi penyebab mengapa komunikasi ini sulit dilakukan.³⁷

- a) Kecenderungan bawahan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya. Hasil studi memperlihatkan bahwa bawahan akan merasa kesulitan jika menyatakan apa yang sebenarnya dipikirkan. Oleh karena itu, cara yang terbaik adalah mengikuti apa yang disampaikan oleh atasan.
- b) Perasaan bawahan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik kepada masalah mereka.
- c) Kurangnya penghargaan (*reward*) terhadap bawahan yang berkomunikasi ke atas.
- d) Perasaan bawahan bahwa pimpinan dan supervisor tidak dapat menerima dan memberikan respon terhadap apa yang dikatakan oleh bawahan.

Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan. Dengan adanya komunikasi ini pimpinan dapat mengetahui bagaimana pendapat bawahan mengenai atasan, mengenai pekerjaan mereka, mengenai teman-teman mereka yang

³⁷ *Ibid.*, hlm. 118.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sama bekerja dan mengenai organisasi. Karena pentingnya komunikasi ini, maka perlu diprogramkan secara khusus.

Untuk menyusun program yang dimaksud, ada prinsip-prinsip yang perlu dipedomani oleh pimpinan. Planty dan Machaver mengemukakan prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

- a) Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan.
- b) Program komunikasi ke atas berlangsung terus-menerus.
- c) Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran yang rutin.
- d) Program komunikasi ke atas yang efektif menekankan kesensitifan dan penerimaan ide-ide yang menyenangkan dari level yang lebih rendah.
- e) Program komunikasi ke atas yang efektif memerlukan pendengar yang objektif.
- f) Program komunikasi ke atas yang efektif memerlukan pengambilan tindakan memberikan respon terhadap masalah.
- g) Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan bermacam-macam media dan metode untuk memajukan arus informasi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merumuskan indikator-indikator yang dapat menunjukkan suatu komunikasi dari bawahan ke atasan berlangsung secara efektif atau tidak.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a) Kecenderungan bawahan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya.
- b) Perasaan bawahan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik kepada masalah mereka.
- c) Kurangnya penghargaan (*reward*) terhadap bawahan yang berkomunikasi ke atas.
- d) Perasaan bawahan bahwa pimpinan dan supervisor tidak dapat menerima dan memberikan respon terhadap apa yang dikatakan oleh bawahan.
- e) Perencanaan sebelum melakukan komunikasi ke atas.
- f) Kontinuitas dalam melakukan komunikasi ke atas.
- g) Penerimaan respon oleh atasan.
- h) Penggunaan beragam media dan metode untuk memajukan arus informasi.

Menurut Veithzal Rivai, komunikasi ke bawah (*down-ward communication*) dan komunikasi ke atas (*up-ward communication*) merupakan arus komunikasi yang dilihat dari dimensi komunikasi vertikal.³⁸ Di dalam penelitian ini, penulis menjadikan kedua arus komunikasi tersebut sebagai dimensi variabel yang kemudian dibagi menjadi dua indikator: komunikasi verbal dan nonverbal.

³⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004).

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Adapun indikator komunikasi nonverbal yang dimaksud dalam penelitian ini, penulis rumuskan berdasarkan pendapat Arni Muhammad tentang tipe komunikasi nonverbal.³⁹ Ada 4 (empat) tipe komunikasi nonverbal yang dimaksud, yaitu vokalik, bahasa badan, penggunaan ruangan atau jarak, dan penggunaan waktu.

8. Cara Membangun Komunikasi Efektif

Menurut Covey, untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar penting yaitu usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemauan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas.⁴⁰

Di dalam ranah organisasi, para atasan yang berusaha keras untuk menjadi komunikator yang baik mempunyai dua tugas terpisah yang harus dilakukan. *Pertama*, mereka harus meningkatkan pesan atau informasi yang ingin mereka sampaikan. *Kedua*, mereka harus berusaha meningkatkan pemahaman mereka sendiri tentang apa yang ingin dikomunikasikan orang lain kepada mereka. Artinya, mereka harus menjadi pembuat dan pengurai sandi yang lebih baik. Dengan kata lain, mereka tidak hanya berusaha keras untuk dipahami tetapi juga untuk memahami.⁴¹

³⁹ Arni Muhammad, *Loc. Cit.*, hlm. 138-157

⁴⁰ Hassa Nurrohim, *Loc. Cit.*, hlm. 7-8

⁴¹ James L. Gibson, *Organization 5th Edition*, alih bahasa: Savitri Soekrisno dan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1989), hlm. 120.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

James L. Gibson menawarkan 10 (sepuluh) teknik yang dapat digunakan untuk membantu pelaksanaan kedua tugas di atas.⁴²

- 1) Melakukan tindak lanjut.

Tindak lanjut dilakukan dalam rangka memastikan apakah maksud yang disampaikan oleh komunikator sesuai dengan apa yang diterima oleh penerima.

- 2) Mengatur arus informasi.

Teknik ini meliputi pengaturan komunikasi guna menjamin arus informasi yang optimal. Karena adanya kemajuan di bidang teknologi informasi dan komunikasi, atasan sering merasa ‘terbenam’ dalam banjir informasi dan data yang tersedia. Akibatnya, orang-orang tidak dapat menyerap atau menanggapi semua pesan yang ditujukan kepada mereka. Oleh karena itu, para atasan perlu mengingat “Prinsip Pengecualian Manajemen” yang menyatakan bahwa hanya penyimpangan penting dari kebijaksanaan dan prosedur lah yang harus diperhatikan.

- 3) Memanfaatkan balikan.

Balikan menyediakan sebuah aluran bagi tanggapan penerima yang memungkinkan komunikator untuk menentukan apakah pesannya sudah diterima dan menghasilkan tanggapan yang diinginkan atau tidak. Pada komunikasi ke bawah sering terjadi ketidakakuratan karena kurangnya kesempatan penerima untuk

⁴² *Ibid.*, hlm. 120-127.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberikan balikan. Oleh karena itu, mekanisme yang mengembangkan dan mendorong balikan tersebut perlu terlibat lebih dalam.

4) Empati.

Empati yang dimaksud ialah komunikasi yang berorientasi pada si penerima, bukan si komunikator. Dengan kata lain, empati mengharuskan komunikator agar menempatkan dirinya pada kedudukan penerima sehingga dapat memperkirakan bagaimana kemungkinan penguraian sandi pesan yang akan disampaikan.

5) Pengulangan.

Mencakupkan unsur pengulangan ke dalam komunikasi (terutama yang bersifat teknis) menjamin bahwa seandainya satu bagian pesan tidak dimengerti, bagian lainnya akan membawa pesan yang sama, sehingga akan lebih mudah untuk dipahami.

6) Mendorong terciptanya rasa saling percaya.

Para atasan yang berusaha mengembangkan suasana saling mempercayai akan lebih mudah melakukan tindak lanjut setiap komunikasi, dan tidak akan terjadi salah paham di kalangan bawahan. Hal ini terjadi karena mereka telah memupuk kredibilitas di antara para bawahan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

7) Penentuan waktu yang efektif.

Dalam keadaan sehari-hari, komunikasi yang efektif dapat diperlancar dengan menentukan waktu yang tepat untuk mengumumkan sesuatu yang penting. Contoh, banyak sekolah yang mengadakan ‘rapat khusus’ di suatu tempat untuk menyusun kurikulum baru.

8) Menyederhanakan bahasa.

Komunikasi yang efektif meliputi pemahaman dan informasi. Jika penerima tidak paham, maka sebenarnya tidak terjadi komunikasi. Oleh karena itu, para atasan harus menyandikan pesan ke dalam kata-kata himbauan dan simbol yang mempunyai arti bagi penerima.

9) Menyimak secara efektif.

Salah satu cara yang mendorong seseorang untuk mengungkapkan perasaan, keinginan dan emosinya yang sebenarnya ialah dengan menyimak (mendengarkan dengan pemahaman). Oleh karena itu, kesadaran bahwa komunikasi yang efektif menyangkut soal memahami dan dipahami perlu dibudayakan.

10) Memakai *grapevine*.

Bagi pimpinan, desas-desus (*grapevine*) seringkali menjadi sarana komunikasi yang efektif. Nampaknya, saluran ini lebih berpengaruh bagi penerima karena merupakan komunikasi tatap muka

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan memungkinkan adanya balikan. Karena banyak kebutuhan psikologis yang terpenuhi, *grapevine* akan selalu ada.

Penelitian menunjukkan bahwa lebih dari 75 persen informasi *grapevine* akurat sedangkan sisanya dapat merusak. Akan tetapi, *grapevine* tidak dapat dielakkan sehingga pimpinan harus berusaha memanfaatkannya atau paling tidak berusaha meningkatkan akurasi.

Salah satu cara memperkecil sisi negatif *grapevine* adalah dengan meningkatkan bentuk komunikasi lainnya. Jika informasi yang beredar menyangkut isu yang relevan bagi bawahan, maka desas-desus yang merusak memiliki kemungkinan kecil untuk berkembang.

Kesimpulannya, sulit menemukan aspek pekerjaan yang tidak melibatkan komunikasi. Jika setiap orang dalam organisasi memiliki sudut pandang yang sama, maka komunikasi tentu akan berjalan lancar. Namun, faktanya tidak lah demikian karena setiap orang memiliki kepribadian, latar belakang dan kerangka acuan yang berbeda.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hubungan Komunikasi Efektif dengan Loyalitas

Untuk mengetahui hubungan antara komunikasi efektif dengan loyalitas, terlebih dahulu harus disadari bahwa suatu informasi diketahui oleh diri sendiri dan orang lain meskipun masing-masing individu tidak mengetahuinya secara lengkap. Penjelasan tentang mengetahui atau tidak mengetahui informasi dijelaskan oleh Joseph Luft dan Harry Ingham, dan populer dengan sebutan *Johari Window*.⁴³

Konsep *Johari Window* diperlihatkan melalui gambar berikut.



Gambar 2.2 Konsep *Johari Window*

Konsep Jendela Johari menggambarkan tingkat jendela informasi yang dilakukan oleh komunikator dengan komunikan, yaitu:

- 1) Gelanggang, yaitu informasi yang dilakukan bersama dan diketahui secara berbarengan (simultan) oleh orang itu sendiri dan orang lain.

⁴³ *Ibid.*, hlm. 112

Wilayah ini adalah wilayah yang paling dapat menyebabkan komunikasi berjalan efektif. Dalam keadaan ini, baik komunikator maupun penerima mengetahui semua informasi yang diperlukan untuk melaksanakan komunikasi yang efektif. Agar komunikasi berada pada wilayah ini, pihak yang terlibat harus berbagi perasaan, data, asumsi dan keterampilan yang sama. Karena gelanggang adalah wilayah pengertian umum, maka semakin besar wilayah gelanggang menyebabkan semakin efektif komunikasi.

- 2) Noda buta (*blind spot*) adalah informasi yang diketahui oleh orang lain tetapi tidak oleh diri sendiri. Ungkapan lama, “temanmu yang terbaik pun tidak akan menceritakan kepadamu,” menunjukkan adanya golongan informasi semacam ini. Konsekuensi dari adanya wilayah ini menyebabkan komunikasi antarpribadi tidak berlangsung dengan baik.
- 3) Tedeng aling-aling (*facade*) adalah informasi yang hanya diketahui diri sendiri. Informasi yang bersifat prasangka terhadap hubungan, atau disembunyikan karena takut, ingin berkuasa atau apapun, akan membentuk wilayah ini. Di sisi lain, kondisi ini adalah garis depan yang bersifat melindungi yang bagi semua orang dianggap perlu sampai tingkat tertentu untuk mempertahankan diri. Namun, situasi semacam ini akan sangat merusak jika bawahan ‘mengetahui’ dan atasannya ‘tidak mengetahui’. Sehingga wilayah ini juga dapat mengurangi kemungkinan terjadinya komunikasi yang efektif.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 4) Tidak dikenal (petak 4) adalah adanya informasi yang relevan tetapi tidak diketahui oleh diri sendiri dan orang lain. Dalam keadaan seperti ini, komunikasi antarpribadi tidak berlangsung secara baik.

Upaya memperbesar gelanggang dapat dilakukan dengan memperkecil tedeng aling-aling. Upaya ini mengharuskan adanya keterbukaan dan kejujuran dalam berbagi informasi dengan orang lain. Upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan umpan balik (*feedback*). Apabila diri sendiri tidak mengetahui suatu informasi, komunikasi yang efektif dapat dikembangkan melalui umpan balik dari orang lain yang mengetahui. Dengan demikian, noda buta dapat dikurangi dan gelanggang diperbesar.

Konsep di atas menggambarkan bahwa komunikasi yang terjadi secara efektif dapat meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan antarpribadi yang terlibat. Tingkat keterbukaan dan kepercayaan tinggi, akan menyebabkan semakin tinggi pula gairah (semangat) kerja seseorang. Gairah inilah yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas.⁴⁴ Dalam literatur lain, juga disebutkan bahwa masuknya informasi yang lebih banyak akan menjadi daya penggerak yang merangsang gairah kerja dan meningkatkan sikap loyal seseorang terhadap perusahaan.⁴⁵

⁴⁴ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalialia*, Ed. Ke-6, penerjemah: Moh. Mas'ud, (Jakarta: Erlangga, 1984), hlm. 234

⁴⁵Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit.*, hlm. 183

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan konsep di atas, terlihat jelas bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan loyalitas. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Oteng Sutisna yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara semangat para anggota dari suatu organisasi dengan sistem komunikasi yang memadai.⁴⁶

Kata “semangat” di atas sesuai dengan pendapat Hasibuan: “Masuknya informasi yang lebih banyak akan menjadi daya penggerak yang merangsang gairah kerja”. Di dalam bahasa Indonesia, “gairah” diartikan dengan keinginan yang keras, sepadan dengan kata “semangat” yang berarti nafsu (keinginan) untuk bekerja, berjuang.⁴⁷

Lebih lanjut Oteng Sutisna menjelaskan bahwa, adalah logis untuk percaya apabila para anggota organisasi mempunyai kebebasan untuk bertanya dan kesempatan untuk menyumbangkan pikiran, semangat mereka akan tinggi. Juga logis apabila komunikasi akan semakin efektif apabila anggota kelompok tersebut memiliki semangat yang tinggi.⁴⁸

⁴⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*, Edisi ke-5, Cet. ke-10, (Bandung: Angkasa, 1989), hlm. 227

⁴⁷ Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, Cet. ke-4, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hlm. 338; 790; 1070.

⁴⁸ Oteng Sutisna, *Loc. Cit.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

D. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul yang penulis angkat. Di antara penelitian tersebut adalah sebagai berikut.

1. Tesis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara yang ditulis oleh Dedy Sumardhan, ST (2014) dengan judul “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Loyalitas Karyawan (Studi Kasus di PT Sinar Sosro Medan)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 42,1 % loyalitas karyawan dipengaruhi oleh komunikasi efektif, pemberian insentif, kesejahteraan, kesehatan/keselamatan kerja dan hubungan industrial.
2. Jurnal JIM Universitas Putera Batam volume 6 no. 1 yang ditulis oleh Syaifullah (2018) dengan judul “Pengaruh Kepercayaan dan Komunikasi terhadap Loyalitas Pelanggan pada PT. Spectrum Lintas Service di Kota Batam.” Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan sebesar 0,221 sedangkan kepercayaan sebesar 1,597.
3. Publikasi Ilmiah Universitas Muhammadiyah Surakarta yang ditulis oleh Linda Rosyida (2017) dengan judul “Pengaruh *Communication Style* terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kuantitatif Eksplanatif Pengaruh *Communication Style* Solo Square terhadap Loyalitas Karyawan). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *communication style* terhadap loyalitas karyawan yang ditunjukkan dengan nilai

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

signifikansi $0,019 < 0,05$. Pengaruh *communication style* terhadap loyalitas karyawan sebesar 10,6% dan sisanya sebesar 89,4% dipengaruhi oleh variabel lain, sehingga disimpulkan bahwa *communication style* hanya mempengaruhi sebagian kecil dari loyalitas karyawan di Solo Square.

E. Konsep Operasional

Ada dua variabel yang akan dibahas di dalam penelitian ini, yaitu komunikasi efektif (X) dan loyalitas guru (Y). Komunikasi merupakan pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.⁴⁹ Adapun loyalitas adalah kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku terbaik.⁵⁰

Untuk lebih jelasnya, konsep operasional variabel dalam penelitian ini dijabarkan melalui tabel transformasi dari variabel sampai skala pengukuran berikut ini.

⁴⁹Arni Muhammad, *Loc. Cit.*, hlm. 4-5

⁵⁰Husni, *Loc. Cit.*, hlm. 89

Tabel 2.4 Konsep Operasional Variabel dan Indikator

Variabel	Konsep Operasional	Dimensi	Indikator	Sub Indikator	Kuesioner	
					No	Pernyataan
Komunikasi Efektif (X)	Komunikasi merupakan pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku (Muhammad, 2009: 4-5).	Komunikasi Ke Bawah (<i>Down-ward Communication</i>)	Komunikasi Verbal	Pimpinan mampu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh bawahan.	1	Ketika saya bertanya, atasan saya berusaha memberikan jawaban yang memuaskan.
				Pimpinan bersedia mengatakan secara terus terang dan berjanji akan mencari informasi yang dibutuhkan oleh bawahan apabila ia tidak mengetahuinya.	2	Ketika atasan saya tidak mengetahui tentang informasi yang saya butuhkan, beliau berkata secara terus terang dan berjanji akan mencari informasi tersebut.
				Pimpinan mengembangkan perencanaan komunikasi sehingga bawahan mengetahui informasi yang berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang memengaruhi bawahan.	3	Saya tahu pasti apa yang diharapkan sekolah dari saya sehubungan dengan posisi pekerjaan yang saya terima dari atasan saya.
				Pimpinan berusaha membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan.	4	Saya mengikuti kegiatan-kegiatan (seperti seminar, diskusi panel dan lain-lain) yang diadakan oleh atasan saya.
				Pimpinan mengetahui secara persis apa yang ingin dicapainya melalui komunikasi yang dilakukan.	5	Ketika melakukan komunikasi, atasan saya terlihat percaya diri dengan apa yang ia sampaikan.
				Pimpinan menggunakan garis komunikasi secara langsung dan sependek mungkin.	6	Atasan saya mendiskusikan dengan saya cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya.
				Pimpinan berusaha menyampaikan informasi secara jelas dan konsisten.	7	Saya memahami setiap informasi yang disampaikan oleh atasan saya.
					8	Atasan saya tidak menarik kembali ucapan yang pernah ia sampaikan kepada bawahan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerbitan buku, dan sebagainya.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa



© Hak cipta milik UIN Suska Riau	State Islamic Univ			Pimpinan berusaha memroses informasi sesuai batas optimal sebelum menyebarluaskan informasi.	9	Saya terlambat menerima informasi-informasi penting seputar perkembangan sekolah saya.	
				Pimpinan memahami kapan dan dimana informasi didistribusikan.	10	Atasan saya mengadakan rapat di sekolah pada pukul 14.00 WIB sampai selesai. Menurut saya, ini bukan waktu yang efektif untuk melaksanakan rapat.	
				Pimpinan mengirim pesan dengan menggunakan lebih dari satu saluran komunikasi.	11	Informasi yang saya terima tidak hanya bersumber dari pengarah-pengarah pada saat rapat. Tetapi, juga melalui surat, SMS, <i>broadcast</i> , baliho dan lain-lain.	
				Komunikasi Nonverbal	Tingkah laku nonverbal berupa suara, tetapi tidak berupa kata-kata (vokalik).	12	Saya mendengar atasan saya mengatakan hmm, um, uh-uh ketika sedang berbicara baik ketika dengan saya maupun orang lain.
					Bahasa badan, meliputi ekspresi muka, pandangan mata, gerakan isyarat dengan menggunakan tangan, bahu, kepala dan kaki, sentuhan dan sikap badan.	13	Ketika berbicara, atasan saya mengubah-ubah ekspresi wajahnya sesuai maksud pesan yang ia sampaikan.
						14	Atasan saya melakukan kontak mata dengan <i>audience</i> ketika sedang berbicara di hadapan forum.
						15	Ketika berbicara, atasan saya melakukan gerakan badan yang mengiringi kata-kata yang ia sampaikan.
				Penggunaan ruangan atau jarak	16	Saya meninggalkan semua aktivitas ketika atasan saya ingin menemui saya.	
				Penggunaan waktu	17	Atasan saya sangat menghargai waktu	

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, p
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa

© Hak cipta milik UIN Suska Riau	Komunikasi Ke Atas (<i>Up-ward Communication</i>)	Komunikasi Verbal	Kecenderungan bawahan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya.	18	Saya mengatakan semua yang saya ketahui dan rasakan kepada atasan saya.
			Perasaan bawahan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik kepada masalah mereka.	19	Atasan saya tidak tertarik dengan masalah saya.
			Kurangnya penghargaan (<i>reward</i>) terhadap bawahan yang berkomunikasi ke atas.	20	Atasan saya senang memberikan pujian.
			Perasaan bawahan bahwa pimpinan dan supervisor tidak dapat menerima dan memberikan respon terhadap apa yang dikatakan oleh bawahan.	21	Jika saya mengajukan permohonan kepada atasan saya, bisa dipastikan saya memperoleh responnya.
			Perencanaan sebelum melakukan komunikasi ke atas.	22	Saya melakukan persiapan sebelum menemui atasan saya.
			Kontinuitas dalam melakukan komunikasi ke atas.	23	Saya melaporkan hasil pekerjaan saya kepada atasan saya secara berkala.
			Penggunaan beragam media dan metode untuk memajukan arus informasi	24	Saya menggunakan beberapa media (teknologi informasi) dalam berbagai urusan kepada atasan saya.
		Komunikasi Nonverbal	Tingkah laku nonverbal berupa suara, tetapi tidak berupa kata-kata (vokalik).	25	Saya mengatakan hmm, uh-uh ketika berbicara dengan atasan saya.
			Bahasa badan, meliputi ekspresi muka, pandangan mata, gerakan isyarat dengan menggunakan tangan, bahu, kepala dan kaki, sentuhan dan sikap badan.	26	Atasan saya bisa membaca pikiran dan perasaan saya melalui raut muka saya.
				27	Ketika sedang berkomunikasi dengan atasan saya, saya menghindari kontak mata dengan beliau.
			Penggunaan ruangan atau jarak	28	Saya tidak memasuki ruangan atasan saya jika tidak ada orang di dalamnya.
			Penggunaan waktu	29	Saya berusaha hadir ke sekolah tepat waktu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, p
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa

Loyalitas Guru (Y)	Loyalitas adalah kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku terbaik (Husni, 2018: 89).	-	Taat pada peraturan	Bersedia menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.	30	Saya menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.
				Bersedia mengikuti arahan atau instruksi	31	Saya tidak bersedia mengikuti arahan atau instruksi dari atasan saya.
				Tidak mengakali aturan sekolah, seperti izin sakit dan berpenampilan sesuai tata tertib sekolah..	32	Saya tidak mengakali aturan sekolah, (seperti izin sakit) dan berpenampilan sesuai tata tertib sekolah.
			Tanggung jawab	Tidak menyelesaikan pekerjaan sebatas melepas tanggung jawab.	33	Saya hanya menyelesaikan pekerjaan saya sekedar untuk melepas tanggung jawab.
				Bersedia bekerja melewati batas normal (lembur)	34	Saya bekerja melewati batas normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai.
				Merasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika belum menyelesaikan pekerjaan.	35	Saya malu dan sungkan jika pekerjaan saya belum selesai.
			Kemauan untuk bekerja sama	Tidak merasa keberatan untuk bekerja sama bersama rekan-rekan lainnya.	36	Saya bekerja sama bersama rekan-rekan satu jurusan.
					37	Saya bekerja sama bersama rekan-rekan jurusan lain.
				Bersedia memberikan kontribusi kepada tim melalui saran, kritik dan usaha yang membangun.	38	Saya memberikan kontribusi kepada tim melalui saran, kritik dan usaha yang membangun.
			Rasa memiliki	Bersedia melakukan pekerjaan tanpa diperintah atau disupervisi oleh atasan.	39	Saya melakukan pekerjaan tanpa diperintah atau disupervisi oleh atasan.
				Dalam situasi mendesak, bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya.	40	Dalam situasi mendesak, saya melakukan pekerjaan yang bukan tugas saya demi kelancaran operasional sekolah.
				Berusaha menjaga nama baik instansi	41	Saya menjaga nama baik sekolah di mana pun saya berada.
			Hubungan sosial	Tidak merasa canggung kepada atasan untuk memberikan saran, kritik dan usaha yang membangun.	42	Saya memberikan saran, kritik dan usaha yang membangun demi kemajuan sekolah.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, p
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa



© Hak cipta milik UIN Suska Riau				Mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena atasan yang bersikap baik.	43	Saya bertanggung jawab dalam diri saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
				Bersedia membantu atasan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.	44	Saya membantu atasan saya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya baik yang berhubungan dengan sekolah maupun tidak
				Melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan (<i>job description</i>) dengan senang hati.	45	Saya melakukan pekerjaan (sesuai <i>job description</i>) saya dengan senang hati.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, p
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

F. Asumsi dan Hipotesis

1. Asumsi Dasar

Berdasarkan kerangka teori yang telah dipaparkan sebelumnya, penulis berasumsi bahwa:

- a. Komunikasi efektif di SMK Negeri Pertanian Terpadu Provinsi Riau bervariasi.
- b. Loyalitas guru di SMK Negeri Pertanian Terpadu Provinsi Riau beragam.
- c. Perbedaan individu dapat menyebabkan perbedaan komunikasi efektif dan loyalitas.

2. Hipotesis

Berdasarkan asumsi di atas, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi efektif terhadap loyalitas guru di SMK Negeri Pertanian Terpadu Provinsi Riau.
- b. H_a : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi efektif terhadap loyalitas guru di SMK Negeri Pertanian Terpadu Provinsi Riau.