

**REFLEKSI KETERAMPILAN MANAJERIAL, KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN  
BUDAYA MUTU BERFOKUS PADA PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI  
(ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR)**

***THE REFLECTION OF MANAGERIAL SKILL, INTERPERSONAL COMMUNICATION  
AND QUALITY CULTURE FOCUSED ON THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR***

**Ganjar Winata.**

Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Bandar Lampung

Jl. Soekarno-Hatta No. 108 B Rajabasa, Bandar Lampung.

E-mail:

**Abstrak**

Tujuan penelitian adalah menentukan pengaruh langsung dari keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal dan budaya mutu terhadap perilaku anggota organisasi pada guru sekolah dasar negeri Kabupaten Lampung Utara. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik analisis jalur. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner kepada 205 guru sebagai sampel dari populasi target sebanyak 419 guru. Teknik sampling menggunakan teknik acak proporsional. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Hasil penelitian adalah: 1) Keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal dan budaya mutu mempunyai pengaruh positif langsung terhadap perilaku anggota organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan, pengaruh keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal dan budaya mutu terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 0,651. Hal ini menunjukkan bahwa 65,1 % variasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi secara langsung oleh variasi keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal dan budaya mutu secara bersama-sama; 2) Keterampilan manajerial mempunyai pengaruh positif langsung terhadap budaya mutu. Berdasarkan hasil perhitungan variabel budaya mutu dipengaruhi secara langsung oleh variabel keterampilan manajerial sebesar 49,28 %. Jadi, untuk meningkatkan perilaku anggota organisasi, dilaksanakan dengan memperbaiki keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal dan budaya mutu.

**Kata kunci:** perilaku anggota organisasi, keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal, budaya mutu

***Abstract***

*The objectives of the research was to determine the direct effect of managerial skill, interpersonal communication and quality culture toward organizational citizenship behavior (OCB) of teachers at public elementary school in North Lampung regency. The research method was a quantitative approach with survey and path analysis technique. The data was collected by distributing questionnaires to 205 teachers as samples from the target population of 419 teachers. Sampling technique was a proportional random. Data was analysed using descriptive and inferential statistics. The results of the research were: (1) managerial skill, interpersonal communication and quality culture had a direct positive effect toward organizational citizenship behavior. Based on the result, the effect of managerial skill, interpersonal communication and quality culture toward OCB was 0.651. It meant that 65.1 % of OCB variable was effected directly by managerial skill, interpersonal communication and quality culture, simultaneously; (2) managerial skill had a direct positive effect toward quality culture and interpersonal communication. The result calculated that quality culture variable was effected directly by managerial skill variable in as much as 49.28 %.*

*Therefore, increasing organizational citizenship behavior could be carried out by improving managerial skill, interpersonal communication and quality culture.*

**Keywords:** *interpersonal communication, managerial skill, organizational citizenship behavior, quality culture*

## PENDAHULUAN

Pembangunan nasional di bidang pendidikan merupakan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan berbagai upaya. Salah satu upaya yang sedang dilaksanakan Pemerintah adalah meningkatkan mutu dan profesionalitas kepala sekolah sebagai pemimpin institusi dan pemimpin manajemen.

Sebagai seorang pimpinan di sekolah, kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolahnya dapat menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana prasarana, dana dan waktu secara efektif serta efisien yang terpadu dalam proses manajemen. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana hubungan antara pimpinan dan bawahan, pengorganisasian manajemen dan administrasi. Artinya bahwa tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien apabila dilaksanakan melalui cara-cara manajemen yang baik.

Sejauh mana kontribusi kepala sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah seberapa besar kecenderungan guru untuk menunjukkan perilaku ekstra perannya, atau biasa disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku ini mengarahkan guru untuk melakukan tindakan-tindakan positif yang menguntungkan organisasi sekolah. OCB antara lain ditunjukkan dengan kesediaan untuk menjalankan tugas-tugas di luar peran utama yang dimilikinya, kemauan untuk menjaga kepentingan organisasi, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk memajukan organisasi. Perilaku-perilaku guru seperti itu jelas diperlukan untuk mewujudkan tujuan organisasi sekolah.

Setiap organisasi termasuk organisasi sekolah membutuhkan perilaku OCB yang terdapat dalam diri para karyawannya dalam hal ini guru. Guru yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut Sweeney & McFarlin (2002: 61) menyatakan bahwa *OCB is these voluntary, above the call of duty behaviors that some feel not only contribute to company success but are necessary for success*. Definisi tersebut mengandung arti bahwa OCB merupakan kesukarelaan, suatu perilaku yang melebihi panggilan tugas, dimana beberapa orang merasa bahwa hal tersebut bukan hanya dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi namun juga mereka butuhkan untuk keberhasilan mereka sendiri.

Guru diharapkan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun mau memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, menolong, bertoleransi, secara sukarela melaksanakan tugas di luar jam kerjanya, memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri, aktif dalam memajukan sekolah serta mampu menggunakan waktu kerja secara efektif. Guru dengan perilaku positif tersebut di atas dapat diartikan memiliki OCB yang tinggi. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Colquitt (2009: 43-44), *OCB is voluntary employee activities that may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place*. Pendapat ini menjelaskan bahwa OCB adalah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dengan sukarela baik dihargai maupun tidak tetapi sangat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan keberlangsungan pengaturan pekerjaan dalam organisasi.

Seorang kepala sekolah harus memiliki beberapa keterampilan yang mendukung keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Keterampilan manajerial yang rendah dapat menyebabkan kepala sekolah tidak dapat mengelola organisasi sekolah dengan optimal sehingga dapat menyebabkan gagalnya tujuan organisasi sekolah. Menurut Wagner & Hollenbeck (2010: 20) mendefinisikan keterampilan manajerial sebagai berikut *Managerial skill is the skills that managers use to succeed in their jobs are largely determined by the combination of planning, organizing, directing, and controlling functions that they must perform.* Berdasarkan kutipan di atas bahwa keterampilan manajerial merupakan keterampilan yang digunakan para manajer untuk mensukseskan pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebagian besar ditentukan oleh kombinasi dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengontrol fungsi-fungsi yang harus mereka lakukan.

Kepala sekolah dalam menggerakkan organisasinya membutuhkan keterampilan menciptakan dan memelihara kepuasan kerja setiap individu dalam kelompok kerja, yang memungkinkan tercapainya suatu kegiatan kerja yang efektif bagi penyelenggaraan kegiatan organisasi, juga dapat tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Seorang kepala sekolah akan berhasil apabila dapat mengembangkan keterampilan yang akan mendukung tugas dalam memimpin organisasi sekolahnya.

Sedangkan berdasarkan pendapat Chen *et. al.*, (2005: 786) bahwa *managerial skill utilization may determine organizational outcomes and performance, such as job performance and organizational citizenship behaviour, job attitudes, job satisfaction, organizational commitment, work morale and efficiency, and management development.* Hal ini berarti bahwa pemanfaatan keterampilan manajerial menentukan keluaran dan kinerja organisasional, seperti kinerja dan OCB

(perilaku anggota organisasi), sikap dalam bekerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, moral dan efisiensi pekerjaan, serta perkembangan manajemen.

Pengaruhnya dengan manajemen pendidikan di lingkungan Sekolah Dasar, beban kerja kepala sekolah dalam mendayagunakan sumber daya pendidikan sangat kompleks, karena hampir semua tugas manajerial dilaksanakan oleh kepala sekolah. Agar dapat mendayagunakan sumber daya pendidikan secara efisien dan efektif, kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi dan mengevaluasi semua kegiatan sekolah, serta membina hubungan kerja sama dengan para guru. Di samping itu, kepala sekolah juga dibebani tugas membina dan membimbing para guru dalam meningkatkan kemampuan profesional guru tersebut.

Komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting demi terciptanya tujuan organisasi dalam hal ini sekolah. Luthans (2011: 249) menyatakan bahwa *communication used in organizational behavior literature stress the use of symbols to transfer the meaning of information and also the fact that communication is a personal process that involves the exchange of behaviors and information.* Berdasarkan kutipan di atas bahwa komunikasi yang digunakan dalam literatur perilaku organisasional menekankan pada penggunaan simbol-simbol untuk mentransfer arti dari informasi dan juga fakta bahwa komunikasi adalah proses pribadi yang melibatkan pertukaran perilaku dan informasi. Artinya, dalam komunikasi tujuannya adalah untuk memindahkan informasi dan pengertian dari satu orang atau kelompok orang kepada orang atau kelompok lain. Tujuan pemindahan ini untuk mendapatkan informasi dari satu orang atau kelompok terhadap orang atau kelompok lainnya.

Komunikasi interpersonal menjadi sangat penting dalam organisasi disebabkan masing-masing anggota membutuhkan informasi yang saling memanfaatkan dan mendukung suatu

pekerjaan yang sukses untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Demikian halnya dengan keterampilan manajerial kepala sekolah harus mampu menyerap berbagai *input* informasi yang berasal dari komunikasi interpersonal untuk menghasilkan *output* yang menjadi target untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki dan memahami bahasa komunikasi yang baik dan benar karena dapat membantu keberhasilan dalam menjalankan tugasnya sebagai penentu kebijakan. Komunikasi interpersonal menurut Mulyasa (2002: 73) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal atau non verbal. Pada akhirnya proses komunikasi dikatakan pula sebagai proses yang bersifat psikologis karena merupakan awal terbentuknya ikatan psikologis antar manusia dan memberikan peluang bakal terbentuknya kebersamaan dalam kelompok yang tidak lain merupakan tanda adanya proses sosial. Keharmonisan yang tercipta dari efektifnya komunikasi interpersonal dalam proses nantinya akan memberikan dampak terhadap kelancaran pelaksanaan tugas setiap orang dalam kelompok kerjanya.

Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan kini sebenarnya telah, sedang dan akan terus dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Mulai dari peningkatan kualitas pendidikan pra sekolah, dasar, menengah sampai dengan perguruan tinggi. Pengelolaan pendidikan berbasis manajemen mutu lebih menekankan pada kemandirian, kreativitas sekolah dan perbaikan proses yang lebih dijiwai oleh budaya mutu.

Sekolah bertanggungjawab atas mutu pendidikan kepada pemerintah, orang tua peserta didik, masyarakat, dan *customer* pendidikan. Disinilah pentingnya membangun budaya mutu sebagai sebuah filosofi dan pijakan dasar sekolah dalam mengembangkan diri secara berkesinambungan. Budaya mutu menurut Katiliute & Neverauskas (2009:

1069-1079) bahwa *Quality culture is the main ingredient in a successful TQM program*. Berarti bahwa budaya mutu merupakan kunci utama untuk mencapai kesuksesan dalam program manajemen mutu terpadu. Pendapat tersebut mengisyaratkan betapa pentingnya budaya mutu dalam menyuksekan TQM. Dengan demikian manajemen mutu terpadu tidak akan berjalan jika budaya mutu tidak ada dalam suatu lembaga pendidikan seperti sekolah.

Guna mendapatkan pemimpin sekolah yang sesuai dengan era kini diperlukan kejelian dalam menghadapi segala permasalahan yang ada, di samping itu juga harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan sehingga di dalam memutuskan suatu kebijakan dapat diterima baik oleh masyarakat luas maupun sekolah yang dipimpinnya.

Survei awal penulis lakukan dengan melakukan wawancara terhadap pengawas dan pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Utara yang memprediksi baru sekitar 60% kepala sekolah SD Negeri yang memenuhi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah.

Menurut pengamatan penulis, beberapa faktor penyebab atas rendahnya mutu pendidikan di Kabupaten Lampung Utara diantaranya disebabkan sistem rekrutmen kepala sekolah yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah yang kurang sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan, kurangnya pelatihan yang seharusnya dilakukan oleh Pemerintah Daerah, dan kurangnya keterampilan yang dimiliki oleh para kepala sekolah, khususnya keterampilan manajerial kepala sekolah. Selain itu kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten serta kurang berperannya Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) yang ada pada tingkat provinsi.

Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* guru di sekolah berdampak pada

keterampilan manajerial kepala sekolah dan komunikasi interpersonal di sekolah. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chen *et. al.*, (2005: 786-808) berjudul *Managerial Skill Utilization: Work Environment, Gender and Training Incentive*. Penelitian ini menyatakan bahwa pemanfaatan keterampilan manajerial menentukan keluaran dan kinerja organisasional, salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behavior*.

Guru memegang tugas ganda dalam proses pendidikan di sekolah yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Pendidikan merupakan sesuatu yang harus diperhatikan kualitasnya, seperti yang kita ketahui untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas tentunya dibutuhkan tenaga pengajar yang memiliki peran *organizational citizenship behavior*. Namun, pada kenyataannya tingkat profesionalisme pengajar dalam membantu rekan kerjanya belum optimal.

Hal ini terlihat dari Guru SD Negeri di Kabupaten Lampung Utara juga mengalami realita bahwa adanya tuntutan pekerjaan dan tugas yang tinggi sementara masih adanya keterbatasan-keterbatasan *reward* dari tuntutan tersebut. Keadaan ini menuntut guru SD Negeri di Kabupaten Lampung Utara untuk melakukan aktivitas yang dilakukan secara sukarela dalam perilaku-perilaku yang melebihi persyaratan kerja formal (OCB).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti pada guru SD Negeri di Kabupaten Lampung Utara dan didukung dengan hasil wawancara terhadap enam kepala sekolah SD Negeri di Kecamatan Kotabumi Selatan Kabupaten Lampung Utara yang dilakukan pada tanggal 30 dan 31 Agustus 2015 ditemukan indikasi yang menunjukkan OCB guru SD Negeri di Kecamatan Kotabumi Selatan belum optimal. Beberapa hal yang mengindikasikan belum optimalnya OCB guru SD Negeri di Kecamatan Kotabumi Selatan tersebut adalah guru belum banyak terlibat dalam kegiatan ekstra kurikuler sekolah, guru kurang

memahami etika pembelajaran, guru belum mempunyai inisiatif dan ide untuk mengembangkan potensinya (masih menunggu perintah kepala sekolah), guru kurang mencurahkan perhatiannya kepada anak didik, masih ada guru yang sering ijin, guru tidak memanfaatkan waktu secara efektif, dan guru belum mempersiapkan rencana pengajaran dengan baik.

Hasil wawancara dengan lima kepala sekolah lain di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara pada tanggal 1 dan 2 September 2015 teridentifikasi ada keterbatasan OCB guru, antara lain: kurangnya kesadaran ekstra untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang berkualitas secara berkesinambungan, minimnya inovasi dalam memajukan sekolah, rendahnya sportivitas dalam menghadapi persoalan dan tantangan yang muncul di sekolah, serta terbatasnya kemauan berbuat ekstra yang terbaik untuk kepentingan sekolah dan kemajuan pendidikan. Kondisi seperti itu selaras dengan hasil Ujian Nasional (UN) tahun 2014/2015 yang belum maksimal, walaupun setiap tahun nilai UN terus meningkat, akan tetapi nilai rata-rata yang dicapai adalah 5,82 masih jauh dari harapan. Nilai tersebut jelas merupakan hasil yang sangat buruk dan kontraproduktif dengan spirit OCB.

Tujuan penelitian adalah menentukan pengaruh langsung dari keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal dan budaya mutu terhadap perilaku anggota organisasi pada guru sekolah dasar negeri Kabupaten Lampung Utara. Berdasarkan uraian di atas perlu diadakan penelitian tentang variabel-variabel yang diduga berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karenanya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Pengaruh Keterampilan Manajerial, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Mutu Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Survei Pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Lampung Utara)".

## METODOLOGI

Pada penelitian ini digunakan metode survei, yaitu metode yang berusaha menjelaskan tentang adanya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lainnya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) atas data yang diperoleh dari lapangan melalui penyebaran angket. Artinya penelitian ini bersifat non eksperimen karena tanpa adanya perlakuan atau kontrol terhadap variabel-variabel penelitian.

Penelitian ini pada dasarnya dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang besaran skor koefisien jalur variabel eksogen, yaitu keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal, dan budaya mutu (*quality culture*) terhadap variabel endogen, yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB) baik secara langsung maupun tidak langsung dan besaran skor koefisien jalur total.

Populasi target dalam penelitian ini adalah guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Lampung Utara berjumlah 419 orang guru. Sampel diambil sebanyak 205 orang guru dengan menggunakan teknik Simple Random Sampling. Jumlah tersebut diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin pada taraf signifikan 5%. Sebagai uji coba instrumen penelitian diambil sebanyak 50 orang dari kerangka sampel.

Teknik yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner skala lima. Kuesioner disusun berdasarkan teori-teori yang digunakan. Pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner terdiri dari pertanyaan atau pernyataan positif maupun negatif. Kuesioner disebarkan kepada guru dan kepala sekolah yang menjadi responden dalam penelitian ini. Pembuatan kuesioner atau instrumen penelitian untuk setiap variabel berpedoman pada konsepsi yang meliputi definisi

konseptual, definisi operasional dan kisi-kisi instrumen penelitian.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif menyajikan karakteristik data dari masing-masing variabel dalam bentuk penyajian data, ukuran tendensi sentral dan ukuran penyebaran data. Statistika inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah analisis jalur dengan menggunakan Path Analysis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Sebelum dilakukan perhitungan guna menguji hipotesis penelitian, dalam hal ini dengan menggunakan metode analisis jalur, maka sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, data hasil penelitian telah diuji dan memenuhi seluruh persyaratan yang diperlukan. Salah satu persyaratan yang sangat penting dan harus dipenuhi adalah adanya korelasi yang signifikan antar variabel yang terkait dan berhubungan satu dengan yang lainnya. Namun demikian, hubungan antar variabel yang telah dibuktikan melalui besarnya koefisien korelasi tidak menyimpulkan terjadi suatu hubungan kausal antar variabel tersebut. Hal ini didasari oleh pemahaman bahwa koefisien korelasi adalah koefisien yang menyatakan besarnya derajat atau kadar hubungan antar sejumlah variabel. Pemikiran yang dapat dikembangkan adalah adanya multikolinearitas diantara variabel bebas/eksogenus dalam model regresi mengindikasikan adanya hubungan kausal dalam variabel penelitian.

Setelah data yang diperoleh dari lapangan diolah dan telah melalui berbagai uji yang dipersyaratkan, maka tahapan selanjutnya dalam pengujian model kausalitas adalah melakukan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoretik akan diperoleh diagram analisis jalur dan kemudian dihitung nilai koefisien untuk setiap jalurnya.

Nilai yang perlu diketahui untuk perhitungan selanjutnya adalah nilai korelasi sederhana

yang disajikan dalam bentuk matriks koefisien korelasi sebagai berikut:

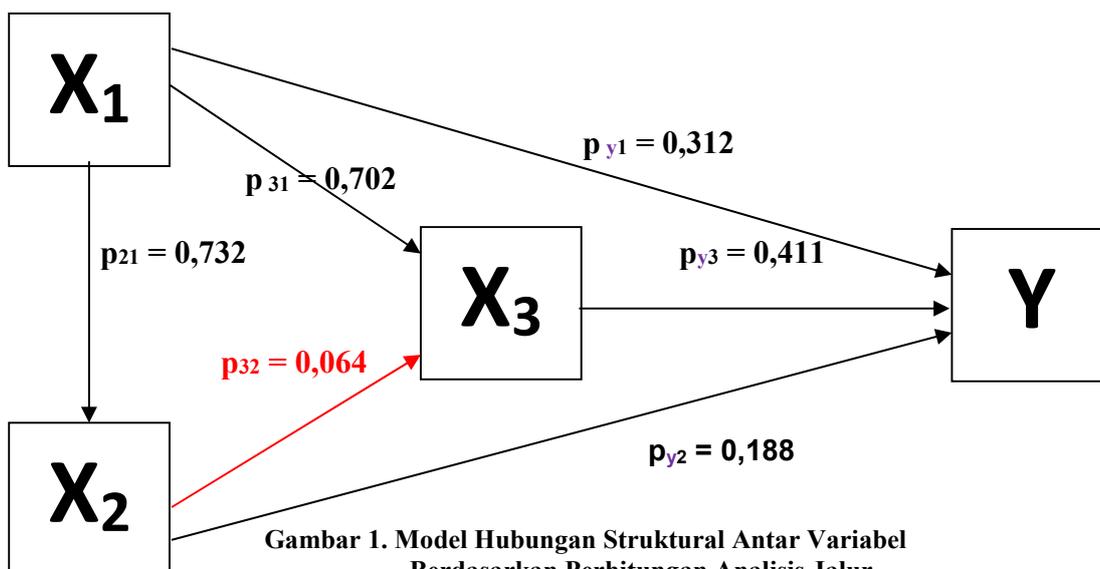
**Tabel 1. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana Antar Variabel**

Variabel	X1	X2	X3	Y
X1	1.0000	0,732	0,702	0,312
X2	0,732	1.0000	0,064	0,188
X3	0,702	0,064	1.0000	0,411
Y	0,312	0,188	0,411	1.0000

Koefisien jalur antara keterampilan manajerial terhadap OCB ( $p_{y1}$ ) sebesar 0,312; koefisien jalur antara komunikasi interpersonal terhadap OCB ( $p_{y2}$ ) sebesar 0,188; koefisien jalur antara budaya mutu terhadap OCB ( $p_{y3}$ ) sebesar 0,411; koefisien jalur antara keterampilan manajerial terhadap budaya mutu ( $p_{31}$ ) sebesar 0,702; dan koefisien jalur antara keterampilan manajerial terhadap komunikasi interpersonal ( $p_{21}$ ) sebesar 0,732. Apabila diuji dengan menggunakan uji t, didapat  $t_{hitung} > t_{\alpha=0,05} = 1,9718$ ; maka koefisien jalur di atas menunjukkan angka

yang signifikan seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan demikian koefisien jalur antar variabel tersebut signifikan pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa koefisien jalur yang sangat rendah adalah koefisien jalur komunikasi interpersonal terhadap OCB, sedangkan koefisien jalur yang paling besar adalah koefisien jalur antara keterampilan manajerial terhadap komunikasi interpersonal.

Selanjutnya hasil perhitungan di atas digambarkan ke dalam diagram jalur berikut:



Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Hipotesis Pertama: Keterampilan Manajerial ( $X_1$ ) berpengaruh langsung

positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y), menyatakan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{y1} = 0,312$  dengan  $t_{hitung} = 9,955$  dan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,9718$ . Karena  $t_{hitung} = 9,955 > t_{tabel(0,05)} = 1,9718$ ; maka  $H_0 : \beta_{y1} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{y1} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $p_{y1} = 0,312$  adalah signifikan pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Dengan hasil pengujian ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap OCB (Y).

b. Hipotesis Kedua: Komunikasi Interpersonal ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y), menyatakan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{y2} = 0,188$  dengan  $t_{hitung} = 5,635$  dan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,9718$ . Karena  $t_{hitung} = 5,635 > t_{tabel(0,05)} = 1,9718$ ; maka  $H_0 : \beta_{y2} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{y2} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $p_{y2} = 0,188$  adalah signifikan pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Dengan hasil pengujian ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap OCB (Y).

c. Hipotesis Ketiga: Budaya Mutu ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y), menyatakan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{y3} = 0,411$  dengan  $t_{hitung} = 4,064$  dan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,9718$ . Karena  $t_{hitung} = 4,064 > t_{tabel(0,05)} = 1,9718$ ; maka  $H_0 : \beta_{y3} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{y3} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $p_{y3} = 0,411$  adalah signifikan pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Dengan hasil pengujian ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  maka dapat disimpulkan bahwa budaya mutu ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap OCB (Y).

d. Hipotesis Keempat: Keterampilan Manajerial ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Budaya Mutu ( $X_3$ ), menyatakan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{31} = 0,702$  dengan  $t_{hitung} = 12,059$  dan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,9718$ . Karena  $t_{hitung} = 12,059 > t_{tabel(0,05)} = 1,9718$ ; maka  $H_0 : \beta_{31} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{31} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $p_{31} = 0,702$  adalah signifikan pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Dengan hasil pengujian ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap budaya mutu ( $X_3$ ).

e. Hipotesis Kelima: Komunikasi Interpersonal ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Budaya Mutu ( $X_3$ ), menyatakan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{32} = 0,064$  dengan  $t_{hitung} = 0,873$  dan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,9718$ . Karena  $t_{hitung} = 0,873 < t_{tabel(0,05)} = 1,9718$ ; maka  $H_0 : \beta_{32} \geq 0$  diterima, dan  $H_1 : \beta_{32} < 0$  ditolak bahwa koefisien jalur  $p_{32} = 0,064$  adalah tidak signifikan pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Dengan hasil pengujian diterimanya  $H_0$  dan ditolaknya  $H_1$  maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) tidak berpengaruh langsung positif terhadap budaya mutu ( $X_3$ ).

f. Hipotesis Keenam: Keterampilan Manajerial ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Komunikasi Interpersonal ( $X_2$ ), menyatakan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $p_{21} = 0,732$  dengan  $t_{hitung} = 11,470$  dan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,9718$ . Karena  $t_{hitung} = 11,470 > t_{tabel(0,05)} = 1,9718$ ; maka  $H_0 : \beta_{21} \leq 0$  ditolak, dan  $H_1 : \beta_{21} > 0$  diterima bahwa koefisien jalur  $p_{21} = 0,732$  adalah signifikan pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Dengan hasil pengujian ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial ( $X_1$ ) berpengaruh langsung

positif terhadap komunikasi interpersonal ( $X_2$ ).

Pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel merupakan bentuk pengaruh yang didasarkan pada nilai-nilai koefisien jalur. Pengaruh tersebut terjadi terhadap variabel endogen yang disebabkan oleh variabel eksogen pada struktur tertentu. Pada hasil penelitian ini terdapat tiga sub struktur yang dibahas, yaitu:

### 1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen pada Sub Struktur 1

Pada sub struktur 1 ini terdapat satu variabel endogen yaitu  $X_2$  dan satu variabel eksogen, yaitu  $X_1$ . Berdasarkan hasil perhitungan nilai-nilai koefisien jalur, dapat ditentukan besar pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Rangkuman besaran pengaruh langsung dan tidak langsung pada sub struktur 1 ini dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2. Rangkuman Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung pada Sub Struktur 1**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Total
$X_1 - X_2$	$0,732 \times 0,732 = 0,5358$	0,5358

Tabel di atas memperlihatkan bentuk pengaruh variabel eksogen secara individu terhadap variabel endogen secara langsung. Pengaruh variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_2$ ) sebesar 0,5358. Dengan demikian, variasi yang terjadi pada variabel budaya mutu ( $X_2$ ) dipengaruhi secara langsung oleh variabel komunikasi interpersonal ( $X_1$ ) sebesar 53,58%.

### 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen pada Sub Struktur 2

Pada sub struktur 2 ini terdapat satu variabel endogen yaitu  $X_3$  dan dua variabel eksogen, yaitu  $X_1$  dan  $X_2$ . Berdasarkan hasil perhitungan nilai-nilai koefisien jalur, dapat ditentukan besar pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Rangkuman besaran pengaruh langsung dan tidak langsung pada sub struktur 2 ini dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 3. Rangkuman Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung pada Sub Struktur 2**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Total
$X_1 - X_3$	$0,702 \times 0,702 = 0,4928$	0,4928
$X_2 - X_3$	$0,064 \times 0,064 = 0,004096$	0,004096

Tabel di atas memperlihatkan bentuk pengaruh variabel eksogen secara individu terhadap variabel endogen secara langsung. Pengaruh variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel ( $X_3$ ) sebesar 0,4928. Dengan demikian, variasi yang terjadi pada variabel budaya mutu ( $X_3$ ) dipengaruhi secara langsung oleh variabel keterampilan manajerial ( $X_1$ ) sebesar 49,28% sedangkan pengaruh variabel komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) terhadap variabel budaya mutu ( $X_3$ ) sebesar 0,004096. Dengan demikian variasi yang terjadi pada variabel budaya mutu ( $X_3$ ) tidak terdapat pengaruh

oleh variabel komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) sebesar 0,4096%.

### 3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen pada Sub Struktur 3

Pada sub struktur 3 ini terdapat satu variabel endogen yaitu Y dan tiga variabel eksogen, yaitu  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ . Berdasarkan hasil perhitungan nilai-nilai koefisien jalur, dapat ditentukan besar pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Rangkuman besaran pengaruh langsung dan tidak langsung pada sub struktur 3 ini dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4. Rangkuman Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung pada Sub Struktur 3**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui $X_3$	Pengaruh Total
$X_1 - Y$	0,312	$(0,702) \times (0,411) = 0,2885$	0,2885
$X_2 - Y$	0,188	$(0,064) \times (0,411) = 0,0263$	0,0263
$X_3 - Y$	0,411	$0,411 \times 0,411 = 0,1689$	0,1689

Tabel di atas memperlihatkan bentuk pengaruh variabel eksogen secara individu terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y) sebesar 0,545 dengan koefisien jalur 0,312; pengaruh variabel ( $X_1$ ) terhadap (Y) melalui ( $X_3$ ) sebesar 0,2885; jadi total pengaruh variabel ( $X_1$ ) terhadap variabel (Y) sebesar 0,8335 atau sebesar 83,35%. Pengaruh variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel (Y) sebesar 0,409 dengan koefisien jalur 0,188; pengaruh variabel ( $X_2$ ) terhadap (Y) melalui ( $X_3$ ) sebesar 0,0263; jadi total pengaruh variabel ( $X_2$ ) terhadap variabel (Y) sebesar 0,4353 atau sebesar 43,53%. Pengaruh variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel (Y)

sebesar 0,536 dengan koefisien jalur 0,411 pengaruh variabel ( $X_3$ ) terhadap (Y) sebesar 0,1689; jadi total pengaruh variabel ( $X_3$ ) terhadap variabel (Y) sebesar 0,7049 atau sebesar 70,49%.

Selain itu, pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap variabel endogen (Y) yang dapat dilihat dari  $R^2_{4.123} = 0,651$  atau 65,1%. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, pengaruh keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal dan budaya mutu terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 0,651. Hal ini menunjukkan bahwa 65,1% variasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) dipengaruhi secara langsung maupun

tidak langsung oleh variasi keterampilan manajerial ( $X_1$ ), komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) dan budaya mutu ( $X_3$ ) secara bersama-sama.

## **Pembahasan**

Berdasarkan uraian pada uji hipotesis di atas, maka dapat diuraikan temuan penelitian ini, yaitu:

### **Pengaruh Keterampilan Manajerial Terhadap OCB**

Terujinya hipotesis pertama, memperkuat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) yaitu faktor personal yang melibatkan kepala sekolah. Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Pada hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah.

Keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan unsur yang paling berpengaruh dalam memunculkan perilaku OCB. Hal ini terlihat pada hasil pengujian dari koefisien jalur yang menerangkan bahwa ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  yang berarti temuan hasil penelitian bahwa keterampilan manajerial memiliki pengaruh langsung positif terhadap OCB. Efek tidak langsung melengkapi efek langsung dari OCB atas keterampilan manajerial kepala sekolah dan kinerja tugas melalui mekanisme karakteristik pekerjaan, motivasi intrinsik dan komitmen pada tujuan.

Terujinya pengaruh langsung positif keterampilan manajerial terhadap OCB, maka terdapat kaitan erat antara kedua variabel tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh Ziguang Chen, Norihiko Takeuchi dan Mitsuru Wakabayashi berjudul "*Managerial Skill Utilization: Work Environment, Gender and Training Incentive*" (2005: 786-808). Penelitian ini menyatakan bahwa pemanfaatan keterampilan manajerial menentukan keluaran dan kinerja organisasional, salah satunya adalah OCB.

Hasil penelitian ini menjadi penguat bahwa sebagai makhluk sosial, kepala sekolah mempunyai kemampuan untuk berempati kepada orang lain dan lingkungannya, dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Melalui nilai-nilai yang dimiliki, maka akan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Jika setiap individu kepala sekolah memiliki perilaku OCB, maka ia dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasi sekolahnya. Hal ini tentunya akan berimbas pada peningkatan kinerja sekolah secara keseluruhan.

### **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap OCB**

Terujinya hipotesis kedua, memperkuat bahwa faktor keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan yang diinginkan itu ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan baik terutama komunikasi interpersonal, karena komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang sering digunakan sehari-hari di lingkungan sekolah.

Kualitas komunikasi interpersonal diyakini sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komunikasi interpersonal yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja sekolah. Hal ini terlihat pada hasil pengujian dari koefisien

jalur yang menerangkan bahwa ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  yang berarti bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Artinya, jika komunikasi interpersonal terjalin dengan baik, maka perilaku OCB kepala sekolah akan membaik pula.

Terujinya pengaruh langsung positif komunikasi interpersonal terhadap OCB, maka terdapat kaitan erat antara kedua variabel tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Syahfarnas Adi Putratoro berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Organizational Citizenship Behavior Anggota Rotaract Club Semarang*” (2014: 112). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap OCB.

Hasil penelitian ini menjadi penguat bahwa peranan dan fungsi yang terpenting bagi kepala sekolah adalah perannya sebagai komunikator. Peran kepala sekolah sebagai komunikator harus dapat diwujudkan dengan baik supaya kepala sekolah dapat meningkatkan perilaku OCB dalam keseharian di sekolah, dan sadar untuk mematuhi peraturan yang dibuat oleh sekolah sehingga dapat menghasilkan kinerja yang bagus. Seorang kepala sekolah akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga kepala sekolah akan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan terhadap kepala sekolah sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan untuk kemajuan sekolah.

### **Pengaruh Budaya Mutu Terhadap OCB**

Terujinya hipotesis ketiga, memperkuat bahwa peran kepala sekolah sebagai pimpinan merupakan faktor penting yang bertanggungjawab dalam memimpin perbaikan sekolah dan dituntut untuk melakukan upaya-upaya organisatoris dalam memperbaiki mutu di sekolah. Hal ini terlihat pada hasil pengujian dari koefisien jalur yang menerangkan bahwa ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  yang berarti bahwa budaya mutu memiliki pengaruh langsung positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Budaya mutu sebagai bentuk nyata dari upaya kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, yang meliputi: mutu layanan sekolah, mutu sarana prasarana sekolah dan mutu guru serta staf sekolah.

Terujinya pengaruh langsung positif budaya mutu terhadap OCB, maka terdapat kaitan erat antara kedua variabel tersebut. Sesuai dengan teori di atas, bahwa kecenderungan budaya mutu akan dapat mendorong perilaku OCB kepala sekolah. Artinya, partisipasi warga sekolah dalam menggapai tujuan sekolah, akan terwujud jika kepala sekolah mampu mempengaruhi, mengajak dan menciptakan lingkungan yang kondusif, yang memungkinkan warga sekolah merasa memiliki sekolah sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam kehidupan mereka.

Hasil penelitian ini menjadi penguat bahwa budaya mutu tampak menjadi suatu istilah payung dimana mengkarakteristikan prosedur dan tindakan yang ditujukan untuk pencapaian mutu dalam pendidikan OCB itu sendiri merupakan perilaku yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi yang berkaitan dengan budaya

mutu. Perilaku OCB seperti itu yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan-kegiatan dalam organisasi sekolah yang tidak selalu dapat dilakukan secara formal melalui kegiatan rutin sekolah.

### **Pengaruh Keterampilan Manajerial Terhadap Budaya Mutu**

Terujinya hipotesis keempat, memperkuat bahwa faktor keterampilan manajerial kepala sekolah sangat dibutuhkan guna mendukung peningkatan budaya mutu. Kepala sekolah yang selalu membimbing guru dan mendengarkan keluhan bawahan cenderung memberikan efek positif terhadap mutu sekolah. Keterampilan manajerial kepala sekolah juga terkait erat pada komponen-komponen yang langsung berhubungan dengan pengelolaan sarana prasarana dan proses pendidikan yang dapat meningkatkan budaya mutu di sekolah tersebut.

Perhatian dunia pendidikan akan mutu pendidikan menjadi sesuatu hal yang baru jika dibandingkan dengan dunia bisnis. Oleh karena itu, budaya mutu dapat dipandang sebagai inovasi dalam pendidikan. Sosialisasi kepala sekolah menjadi hal yang penting dalam keberhasilan implementasi budaya mutu. Hal ini terlihat pada hasil pengujian dari koefisien jalur yang menerangkan bahwa ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  yang berarti, temuan penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial memiliki pengaruh langsung positif terhadap budaya mutu. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial yang dibutuhkan kepala sekolah, maka semakin banyak pula aspek dalam budaya mutu yang sesuai dengan keinginan setiap individu, dan begitu pula sebaliknya.

Terujinya pengaruh langsung positif keterampilan manajerial terhadap budaya mutu, maka terdapat kaitan erat antara kedua

variabel tersebut. Sesuai dengan teori di atas bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah diduga sangat besar pengaruhnya terhadap budaya mutu sekolah. Guru akan bersemangat dan bergairah dalam bekerja serta akan lebih berhati-hati dalam setiap tugas yang dilaksanakannya jika keterampilan manajerial kepala sekolah sudah diterapkan dengan baik. Namun sebaliknya jika persepsi guru kurang bagus maka guru pun kurang termotivasi dalam melaksanakan tugas, sehingga mutu dari sekolah tersebut akan berkurang juga.

Pada lingkungan sistem pendidikan, khususnya persekolahan, budaya mutu merupakan akuntabilitas publik. Setiap komponen pemangku kepentingan pendidikan (orang tua, masyarakat, dunia kerja, pemerintah) dalam peranan dan kepentingannya masing-masing memiliki kepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Hasil penelitian ini menjadi penguat bahwa budaya mutu secara menyeluruh harus dilakukan dengan melibatkan semua pihak yang terkait mulai dari hulu sampai hilir, khususnya kepala sekolah dalam mencakup semua proses yang dilakukan sesuai standar mutu (*quality control*). Budaya mutu dilakukan dalam satu prosedur tata kerja yang jelas, strategi, kerja sama dan kolaborasi antar pemangku kepentingan; dan dilakukan secara terus-menerus serta berkelanjutan.

### **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Budaya Mutu**

Terujinya hipotesis kelima, pada suatu organisasi khususnya sekolah, dimana proses komunikasi adalah proses yang pasti dan selalu terjadi. Komunikasi interpersonal merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai sub sistem dalam

sekolah. Sekolah yang berfungsi baik, ditandai oleh adanya kerja sama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen. Komunikasi interpersonal antara kepala sekolah dengan bawahan ditandai dengan adanya pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap dan tindakan, serta hubungan yang semakin baik. Makin baik komunikasi antara kepala sekolah dan *stakeholder* lainnya diperkirakan dapat meningkatkan budaya mutu sekolah tersebut.

Berdasarkan temuan penelitian S. Hardjosoedarmo (2004: 92) terlihat pada hasil pengujian dari koefisien jalur yang menerangkan bahwa diterima  $H_0$  dan ditolaknya  $H_1$  yang berarti budaya mutu tidak dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal. Hal ini sejalan dengan teori bahwa budaya mutu merupakan pola nilai, keyakinan dan harapan yang ditanamkan dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Sehingga budaya mutu sangat sesuai diarahkan kepada bagaimana mengelola aktivitas suatu organisasi seperti sekolah. Maka sudah seyogyanya bila komunikasi interpersonal kepala sekolah tidak perlu lagi dibahas, karena komunikasi interpersonal kepala sekolah seharusnya sudah menjadi baik sebelum ia diangkat menjadi pimpinan sekolah.

### **Pengaruh Keterampilan Manajerial Terhadap Komunikasi Interpersonal**

Terujinya hipotesis keenam, memperkuat bahwa pada manajemen organisasi, faktor kehadiran seorang pemimpin sangat dibutuhkan sebab tanpa pemimpin maka organisasi akan tidak terkendali. Guna menjalankan tugasnya, seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan manajerial yang baik agar dapat menjadi penunjuk arah

keberlangsungan organisasi. Keterampilan manajerial yang baik mempengaruhi perilaku komunikasi interpersonal kepala sekolah pada *stakeholder* lainnya dalam organisasi sekolah. Pada rangka menjalankan fungsi-fungsi manajemen, seorang kepala sekolah perlu membimbing, mengarahkan dan mengatur kegiatan bawahannya. Untuk itu, seorang kepala sekolah selalu melakukan komunikasi dengan bawahannya. Komunikasi ini merupakan suatu tahap kepemimpinan yang memindahkan ide-ide seseorang kepada orang lain untuk digunakan dalam fungsinya memimpin pekerjaan.

Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang terjadi antara dua atau lebih orang dalam organisasi, sekaligus sebuah tindakan menyeluruh yang melibatkan berbagai aspek demi tercapainya hasil maksimal yang diperoleh lembaga. Ujung tombak pencapaian tujuan lembaga sangat tergantung pada keterampilan manajerial kepala sekolah. Hal ini terlihat pada hasil pengujian dari koefisien jalur yang menerangkan bahwa ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_1$  yang berarti temuan hasil penelitian menunjukkan keterampilan manajerial memiliki pengaruh langsung positif terhadap komunikasi interpersonal. Temuan ini tentunya berkaitan dengan teori bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dibangun secara lancar, baik ke bawah, ke atas, horizontal atau interaktif. Fred Luthans (2006: 370).

Terujinya pengaruh langsung positif komunikasi interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka terdapat kaitan erat antara kedua variabel tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh M. Tiwuk Rusmiyati (2012: 89), berjudul “*Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Sekolah*”

Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara". Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara simultan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi.

Hasil penelitian ini menjadi penguat bahwa pada saat melaksanakan kegiatan penyelenggaraan pendidikan, kepala sekolah diharapkan agar dapat berkomunikasi dengan baik terhadap guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan diantara sesama kepala sekolah lainnya. Komunikasi yang baik ini pada gilirannya akan memudahkan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan manajerialnya. Melalui perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mempunyai keterampilan manajerial untuk melakukan komunikasi interpersonal dengan baik agar mampu untuk mempengaruhi *stakeholder* yang terlibat dalam proses pendidikan yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa data dan perhitungan statistik, maka dari hasil penelitian ini menghasilkan temuan sebagai berikut: a. Terdapat pengaruh langsung positif antara keterampilan manajerial terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah maka akan menyebabkan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* di sekolah tersebut. b. Terdapat pengaruh langsung positif antara komunikasi interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan meningkatkan komunikasi interpersonal maka akan menyebabkan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* di sekolah tersebut. c. Terdapat pengaruh langsung positif antara budaya mutu terhadap *Organizational*

*Citizenship Behavior*. Dengan meningkatkan budaya mutu maka akan menyebabkan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* di sekolah tersebut. d. Terdapat pengaruh langsung positif antara keterampilan manajerial terhadap budaya mutu. Dengan meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah maka akan menyebabkan meningkatnya budaya mutu di sekolah tersebut. e. Terdapat pengaruh langsung positif antara keterampilan manajerial terhadap komunikasi interpersonal. Dengan meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah maka akan menyebabkan meningkatnya komunikasi interpersonal di sekolah tersebut.

Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa variasi *Organizational Citizenship Behavior* SD Negeri di Kabupaten Lampung Utara dapat dijelaskan melalui variasi dari keterampilan manajerial, komunikasi interpersonal, dan budaya mutu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Putrantoro, Syahfarnas. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Organizational Citizenship Behavior Anggota Rotaract Club Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Chen *et.al.* 2005. *Managerial Skill Utilization: Work Environment, Gender, and Training Incentive*, International Journal of Human Resource Management, Vol.16 No.5.
- Colquitt, Jason A. *et.al.* 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Hardjosoedarmo, S. 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Katiliute, Egle., Bronius Neverauskas. 2009. "Development Quality Culture in the

*Universities”, Economic and Management”, Vol.14.*

Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior 12<sup>th</sup> Edition. An Evidence Based Approach*. New York: McGraw-Hill Companies.

Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep, Teori, dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah.*

Rusmiyati, M. Tiwuk. 2012. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Sekolah Dasar di Gugus Mayor Metra, Kecamatan Denpasar Utara*. Denpasar.

Sweeney, Paul D., Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solutions For Management*. New York: McGraw-Hill.

Wagner III, John A., John R. Hollenbeck. 2010. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Michigan State University.

