

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP MUTU LAYANAN SMP NEGERI DI KECAMATAN PESANGGRAHAN JAKARTA SELATAN

Jennifer Rebecca Victoria^{*1}, Matin², Rochanah³, Isthifa Kemal⁴

^{1,3,2}Universitas Negeri Jakarta

⁴Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh supervisi, kemonukasi persuasive, kompetensi manajerial terhadap mutu layanan akademik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan path analysis dengan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap mutu layanan guru. (2) Terdapat pengaruh langsung positif komunikasi terhadap mutu layanan guru. (3) Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap komunikasi guru. Hasil analisis deskriptif mutu layanan guru sangat tinggi serta budaya organisasi dan komunikasi untuk membuat perbaikan terus menerus pada guru.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Komunikasi, Mutu Layanan

Abstract

This study aims to determine the effect of supervision, persuasive education, managerial competence on academic service quality. This study uses a quantitative approach with survey methods and path analysis with path analysis techniques. The results of the study show that: (1) There is a positive direct influence of the organizational culture on the quality of teacher services. (2) There is a positive direct effect of communication on teacher service quality. (3) There is a positive direct influence of organizational culture on teacher communication. The results of the descriptive analysis of teacher service quality are very high as well as organizational and communication culture to make continuous improvements to teachers.

Keywords: Organizational Culture, Communication, Service Quality

PENDAHULUAN

Guru merupakan bagian penentu kemajuan suatu bangsa melalui pendidiki dan pengajaran yang dilakukan di lembaga pendidikan, melaksanakan kurikulum sebagai perpanjangan tangan dari pemerintah adalah bagian dari tugas guru dan menjaga kualitas pendidikan, pelayanan guru terhadap siswa di sekolah tidaklah hanya sebatas pendekatan melalui pengajaran akan tetapi melakukan pelayanan yang bermutu dan berkesinambungan (Nugraha dan Syarifuddin, 2020). Fakta di tahun 2016, kualitas pendidikan di Indonesia berada di peringkat ke-62 dari 69 negara (Ginting, Harun dan Usman, 2020). Hal ini menjadi

*correspondence Address

E-mail: jenniferunjreal@gmail.com

cermin konkret akan kualitas dan kuantitas guru di Indonesia. Maka harus ada langkah serius untuk membenahi kualitas guru. Karena nyatanya, tidak sedikit guru yang hari ini tetap saja menjalankan proses belajar-mengajar dengan pola "top-down". Guru seolah berada "di atas" dan siswa berada "di bawah", guru bertindak sebagai subjek dan siswa sebagai objek belajar. Mengutip pernyataan Anies Rasyid Baswedan di Detiknews menyebut bahwa pemerintah harus selalu memikirkan pendidikan meski ada atau tidaknya hari pendidikan. Bagi masyarakat, hari pendidikan adalah refleksi tahunan (Suharya, Agustinah dan Sugiarti, 2018). Pemerintah punya tanggung jawab sendiri (soal pendidikan). Bagi kita, masyarakat umum, kenapa ada hari pendidikan, sebetulnya untuk menjadi pengingat saja setiap tahun, bahwa kita seperti ini karena dibantu pendidikan, dan kesempatan bagi kita untuk mengembalikan pada dunia pendidikan," ujar Anies di Pasar Pramuka, Matraman, Jakarta Timur, Selasa (2/5/2017).

Kita ingin pendidikan di Jakarta menjadi pendidikan yang bermutu dan tuntas bagi semua. Akses bagi semua itu dibuat baik. Nah tentu PR itu harus dituntaskan dalam bentuk program dan bentuk ukuran-ukuran yang nanti akan kita siapkan sebelum Oktober," kata Anies. Anies akan resmi memimpin Ibu Kota pada Oktober mendatang. Pihaknya memiliki waktu sekitar 6 bulan untuk menyiapkan berbagai program kerja, salah satunya pendidikan. "Kita akan fokus pada mutu guru, mutu guru, mutu fasilitas, sarana-prasarana, harapan itu akan bisa meningkatkan pendidikan di Jakarta," ujar mantan Mendikbud itu. Anies juga akan membuat target untuk meningkatkan pendidikan di Ibu Kota. "Nanti kita buat targetnya secara bertahap, dan kita ingin bisa menjangkau yang sudah telanjur putus juga. Karena kenyataannya sudah telanjur putus. Kalau sudah telanjur putus, jangan sampai dibuang, atau ditinggalkan, tapi justru malah dilibatkan.

Dalam pelaksanaan pendidikan perlu diperhatikan standar yang disesuaikan dengan aturan yang ditetapkan oleh pemerintah seperti yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang standar pendidikan nasional bahwa lingkup standar nasional berupa standar isi, standar proses, standar kompetensi, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Berdasarkan data hasil survei Tahun 2011, HDI Indonesia No.124 dari 187 Negara. Sedang di Asia-Pasifik, HDI Indonesia No.12 dari 21 Negara. Rendahnya sumber daya manusia Indonesia berdasarkan hasil survei UNDP tersebut sebagai akibat rendahnya mutu pendidikan diberbagai jenis dan jenjang pendidikan karena itu salah satu kebijakan pokok pembangunan pendidikan Nasional sesuai dengan amanah Undang-undang Sistem

Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 yaitu mengarah pada peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu Pendidikan Nasional, misalnya pengembangan Kurikulum Nasional dan lokal, peningkatan kompetensi Guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah (Basri, 2018). Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Dari berbagai pengamatan dan analisis, ada beberapa faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak menalami peningkatan secara merata. Faktor pertama adalah kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan education function atau input-output analysis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila input seperti pelatihan Guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana serta prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan (output) secara otomatis akan terjadi. Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi. Hal tersebut terjadi karena selama ini dalam menerapkan pendekatan educational production function terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan.

Faktor kedua adalah penyelenggaraan pendidikan nasional yang dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan menjadi sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Sekolah lebih merupakan subordinasi birokrasi di atasnya sehingga mereka kehilangan kemandirian, keluwesan, motivasi, kreativitas/inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional. Faktor ketiga adalah peran serta warga sekolah khususnya Guru dan peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi Guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi atau tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung pada Guru. Menerapkan pembaruan apapun jika guru tidak berubah, maka tidak akan terjadi perubahan di sekolah tersebut.

Layanan Akademik memberikan partisipasi guru dan masyarakat selama ini untuk meningkatkan kualitas layanannya (Zahroh, 2017). Pengamatan yang selama ini dilakukan bahwa layanan akademik masih sangat kurang terutama dalam hal menguasai paradigma baru pendidikan yang termasuk dalam kategori akademik yang masih kurang seperti, buta teknologi, memiliki persiapan mengajar tertulis, memiliki persiapan mengajar tidak tertulis, memiliki kematangan emosi, dapat berkomunikasi dengan baik, ceria, gemar membantu sesama, bersikap toleransi, bersikap sederhana, tidak sombong, memiliki iman dan taqwa seimbang dunia dan akhirat. Guru yang sukses harus memiliki kemampuan akademis dan kemampuan non akademis (Kemal, Suryadi dan Rosyidi, 2019). Sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan/*stakeholder* (Suryadi, Nurhattati, Sawan, Fadhillah, dan Kemal, 2020).

1. *Mutu Layanan*

Menurut Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen dan Gopal K. Kanji (2002) menyatakan bahwa,

Quality is the capacity of a commodity or service to satisfy human wants' and the human 'wants' are complex and may not always be satisfied in a particular way. Users of products make a personal assessment of quality. (Jens J. Dahlgaard et al., 2010)

Sebaliknya, merujuk kepada siswa sebagai anggota unit kognitif, yang kami sebut 'siswa kolektif'. Dalam melihat pengajaran yang efektif, perbedaan yang berguna dapat ditarik antara yang umum kualitas pengajaran yang efektif dan komponen tugas yang terlibat. Kualitas fokus pada aspek luas pengajaran yang tampaknya penting dalam menentukan efektivitasnya, seperti hubungan yang baik dengan murid atau melempar pekerjaan pada tingkat yang sesuai kesulitan (Kemal dan Hasibuan, 2017). Tugas merujuk pada kegiatan dan praktik yang terlibat dalam pengajaran, seperti sebagai merencanakan pelajaran atau menilai kemajuan siswa. Kesadaran kualitas yang baru ini dimiliki saat sekarang mencapai tujuan pendidikan, institusi pendidikan dituntut untuk mengembangkan pendekatan sendiri terhadap kualitas, dan perlu menunjukkan secara publik bahwa mereka juga dapat memberikan layanan berkualitas yang konsisten. Tidak lagi, jaminan kualitas, kualitas total dan TQM baru inisiatif atau serangkaian mode yang dirancang untuk menambah beban kerja sudah terlalu banyak bekerja, guru dan lembaga yang kekurangan dana. Menurut Wand & Wang dalam bukunya Lukman Al Hakim (2006) yang berjudul *Information Quality Management* bahwa,

Quality is determined by the use of data or information. Some authors see it as a problem, others as an advantage. It is a problem when one limits the view of the information system designers' view and the faithful representation of the known aspects of the world within an information system only. (Lukman Al Hakim, 2006)

Sementara inisiatif kelelahan telah menjadi gejala dari pendidikan yang sulit. mengutip Tulisan Idris Apandi di Kompasiana bahwa mutu sekolah meliputi tiga hal, yaitu (1) mutu input (segala hal yang diperlukan untuk berlangsungnya pembelajaran, seperti guru, siswa, bahan ajar, dan sarpras), (2) mutu proses (kegiatan pembelajaran dan perubahan tingkah laku siswa), dan (3) mutu output (prestasi, baik prestasi akademik maupun non akademik).

Menurut Robert Kreitner (2009) menyatakan bahwa: *“management is the process of working with and through others to achieve organizational objectives in a changing environment.* (Robert Kreitner, 2009). Manajemen itu proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi di lingkungan yang selalu berubah.

Bagi mereka, mutu bukan hanya sebuah tuntutan, tetapi sebuah kebutuhan, kewajiban, dan menjadi nilai utama (core value) dalam memberikan pelayanan prima kepada pelanggan. Pada sekolah yang telah terbangun budaya mutu, perubahan akan disikapi secara positif, menjadi peluang untuk melakukan inovasi dan kreativitas baru, karena mereka menyadari bahwa perkembangan zaman yang dinamis memerlukan sikap yang responsif dan adaptif sehingga akan tetap mampu eksis dan bersaing (Mayasari, Akbar, Hardianto, Herlina dan Kemal, 2020). Pada sekolah yang telah terbangun budaya mutu, akan tercipta iklim yang kondusif baik dan sehat di lingkungan sekolah, baik secara psikologis maupun secara fisik. Akan muncul kesepakatan tentang pentingnya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Membangun budaya mutu di sekolah adalah sebuah keniscayaan. Sekolah-sekolah harus mampu mengoptimalkan potensi yang ada dan menggali potensi-potensi baru untuk meningkatkan mutu. Menurut Edwar Sallis dan Ziethamal (2000) menyatakan bahwa:

Quality Service offers a measurement tool for service quality. The essence of the test is that it measures the customers' ideal for the industry and then the customers' perception of the actual firm. The test also measures the service providers' perception of how customers would rate an ideal firm. Additional questions help the researcher to identify internal conditions which may lead to gaps between customers' ideal customers' perception of the firm, and the service providers' perception of customer expectation. The instrument's reliability is verified in numerous settings. (Edwar Sallis & Ziethamal, 2000)

Oleh karena itu, kemitraan dengan berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholder) menjadi sangat penting. Ketika setiap warga sekolah telah menyadari pentingnya budaya mutu, maka tugas pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan akan semakin ringan dan dapat menjadi salah satu indikator keberhasilan upaya peningkatan mutu pendidikan. Disisi lain berdasarkan dengan teori Juran (2000) menyatakan bahwa,

Discovering and understanding customer needs is necessary to define specific product attributes for subsequent market research and product development. Sometimes, a standard list of attributes is employed to obtain input on customer satisfaction. (Juran, 2000).

Tinggal hal ini terus dikawal dan terus dibina oleh pemerintah. Pemerintah perlu memberikan penghargaan dan insentif kepada sekolah-sekolah yang telah mampu mewujudkan budaya mutu, karena hal ini dapat menjadi motivasi bagi sekolah-sekolah untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu layanan pendidikan sehingga SNP pun dapat tercapai dengan relatif cepat.

Berdasarkan konsep-konsep yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis bahwa mutu layanan adalah pelayanan yang diberikan sekolah terhadap siswa dan masyarakat sesuai dengan standar dan kemampuan yang telah ditetapkan, dengan indikator: fokus membuat penilai, penggunaan informasi, rancangan system informasi guru mitra, mengukur kualitas layanan, pengakuan lebih luas, dipercaya oleh pengguna

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Dalam pandangan antropologi bahwa dulu orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani, seperti: agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya. Menurut Diana (2003) bahwa: *The organizational culture is power-oriented, concerned primarily with production, regarding job enrichment only as a means for increasing output, Many of Glueck's hindrances to job enrichment can be found in developed as well as developing countries. (Diana,2003).*

Tetapi pendapat tersebut sudah sejak lama disingkirkan. Sekarang ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku dan statis. Budaya tidak diartikan sebagai sebuah kata benda, kini lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia.

Pola bagi pernyataannya asumsi bahwa kelompok itu pelajari ketika itu terpecahkan permasalahannya eksternal adaptasi dan integrasi internal , yang telah bekerja cukup baik untuk dukungan itu dianggap sah dan , oleh karena itu , untuk diajarkan untuk anggota baru sebagai cara yang benar dan menurut pendapat kalian , pikir , dan merasa dalam kaitannya dengan permasalahan tersebut. Dari pengalaman itu, individu mendapatkan patokan-patokan umum untuk bertingkah laku. Misalnya, bagaimana cara berhadapan dengan orang lain, bagaimana menghormati orang lain, bagaimana memilih tindakan yang tepat dalam satu situasi, dan sebagainya.

Patokan-patokan ini cenderung dilakukan dalam waktu dan tempat tertentu. Pada bagian lain dikemukakan pula bahwa nilai mempunyai fungsi : (1) nilai sebagai standar; (2) nilai sebagai dasar penyelesaian konflik dan pembuatan keputusan; (3) nilai sebagai motivasi; (4) nilai sebagai dasar penyesuaian diri; dan (5) nilai sebagai dasar perwujudan diri. Menurut pendapat John R. Schermerhorn (2007) bahwa:

Organizational culture is a "shared" set of meanings and perceptions. In most corporations, these shared meanings and perceptions may not be as dramatic as those shared at Ground Zero, yet in most firms employees create and learn a deeper aspect of their culture. (John R. Schermerhorn, 2007).

Budaya Organisasi adalah sebuah makna dan persepsi kebersamaan di sebagian besar perusahaan, makna dan kebersamaan ini dipersepsikan tidak dapat didramatisir seperti orang-orang bersama di lantai dasar, belum di kebanyakan perusahaan karyawan menciptakan dan belajar yang lebih mendalam aspek dari budaya mereka. Budaya organisasi juga sangat membantu seseorang dalam mengambil suatu keputusan. Hal ini senada yang dikemukakan oleh Rokeach yang dikutip oleh Danandjaya dalam Taliziduhu Ndraha bahwa : *" a value system is learned organization rules to help one choose between alternatives, solve conflict, and make decision.* Dalam budaya organisasi ditandai adanya sharing atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagi nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam. Namun menerima dan memakai seragam saja tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol dan membentuk citra organisasi. Dengan demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi basic. Menurut Sathe dalam Taliziduhu Ndraha (1997) bahwa shared basic assumptions meliputi: (1) shared things; (2) shared saying, (3) shared doing; dan (4) shared feelings. (Taliziduhu Ndraha, 1997)

Pada bagian lain, Edgar Schein (2002) Dikutip dari Artikel Pendidikan yang berjudul Budaya Organisasi di Sekolah yang ditulis oleh Ahmad Sudrajad pada tanggal 27 Januari 2008 menyebutkan bahwa *basic assumption dihasilkan melalui : (1) evolve as solution to problem is repeated over and over again; (2) hypothesis becomes reality, dan (3) to learn something new requires resurrection, reexamination, frame breaking.* (Edgar Schein, 2002) Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya kita akan berusaha memahami budaya dalam konteks organisasi atau biasa disebut budaya organisasi (organizational culture). Adapun pengertian organisasi di sini lebih diarahkan dalam pengertian organisasi formal. Menurut Chuck Williams (2009) bahwa, *Comments such as these reflect the key component in internal environments, organizational culture. More specifically, organizational culture is the set of key values, beliefs, and attitudes shared by organizational members.* (Chuck Williams, 2009)

Dalam arti, kerja sama yang terjalin antar anggota memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum struktur, dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sejak lebih dari seperempat abad yang lalu, kajian tentang budaya organisasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan ahli maupun praktisi manajemen, terutama dalam rangka memahami dan mempraktekkan perilaku organisasi. Edgar Schein mengemukakan dalam Artikel Ahmad Sudrajat bahwa, budaya organisasi dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu : Dimensi external environments; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu: (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction*. Dimensi internal integration yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable : ideology and religion*. Pada bagian lain, Edgar Schein menyetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup : (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; (9) *shared meanings of the group*; dan (10) *metaphors or symbols*.

Sementara itu, Fred Luthan menyetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : (1) *observed behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (an overall "feeling") yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain. Dari ketiga pendapat di atas, kita melihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, ketiga pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Mc Namara mengemukakan bahwa dilihat dari sisi in put, budaya organisasi mencakup umpan balik (feed back) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang : uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari out put, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya. Kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan, sehingga memilah budaya organisasi menjadi ke dalam dua tingkatan yang berbeda. Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

Berdasarkan dengan beberapa konsep diatas, maka dapat disintesisasikan bahwa, budaya organisasi adalah: norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

3. Komunikasi

Manusia dan komunikasi merupakan satu kesatuan yang bagian hidupnya sangat diperlukan. Komunikasi melekat pada diri manusia, keberadaan komunikasi, karena begitu melekatnya pada diri manusia sering tanpa disadari. Manusia cenderung beranggapan bahwa dirinya mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi. Akibatnya, masalah-masalah yang muncul yang berkaitan dengan komunikasi kepala sekolah, seringkali diselesaikan sendiri. Dalam mempelajari komunikasi, memahami aspek filosofis komunikasi, sangat ditekankan. Menurut Richard F. Gerson dan Robbie G. Gerson (2006) bahwa:

Communication is only effective based on the response you get. If you do not get the other person to grasp what you're talking about, respond the way you intended, or understand what you expect regarding the performance, then you have not been effective as a communicator. This is one of the main causes for people not accomplishing what they set out to do. (Richard F. Gerson & Robbie G. Gerson, 2006)

Komunikasi yang efektif hanya didasarkan pada tanggapan anda mendapatkan .Jika anda tidak memiliki orang lain untuk memahami apa yang anda sedang berbicara tentang

cara menanggapi yang dimaksudkan , atau memahami apa yang anda harapkan mengenai kinerja , maka anda belum efektif sebagai seorang komunikator .Ini adalah salah satu penyebab utama untuk orang yang tidak berencana untuk mencapai apa yang mereka lakukan. Menurut Sabine Sonnentag (2002) bahwa: *Communication is often verbal and informal. Employees are encouraged to express ideas about their work and feeling about each other. Decision making often runs through informal contacts. Commitment of the individual employee is emphasized. The innovative orientation is characterized by concepts like searching for new information in the environment, creativity, openness to change, anticipation, and experimentation.* (Sabine Sonnentag, 2002). Sedangkan Menurut Alan Walter Steiss (2003) bahwa: *Communication is the key to the successful management of change. The content of messages should be carefully planned for every phase of the change management process; the messenger or managers of change should be thoroughly trained; the medium (or media) of communication should be determined from the outset. But most important is that the communication should be honest, flexible, and empathetic.* (Alan Walter Steiss, 2003)

Komunikasi adalah kunci untuk berhasil dalam manajemen perubahan. Isi dari pesan harus hati-hati direncanakan untuk setiap tahap dari perubahan proses pengolahan; utusan atau pengelola perubahan harus benar-benar dilatih; media komunikasi harus ditentukan dari awal. Tapi paling penting adalah bahwa komunikasi harus jujur, fleksibel, dan berempati.

Konsep sikap sangat bermanfaat bagi persuader dalam memprediksi sikap persuadee sehingga ia dapat melakukan komunikasinya secara efektif. Menurut Kuotsai Tom Liou (2001) bahwa, *Communication is at the heart of community based initiatives to avert crime and lessen criminal tendencies. Modern technologies are proving useful in accomplishing such community building efforts.* (Kuotsai Tom Liou, 2001)

Berdasarkan konsep tersebut diatas, dapat dipercaya akan memotivasi orang untuk belajar berkomunikasi dengan teknologi modern untuk menghindari kejahatan atau kriminal yang terdapat di masyarakat. Menurut David G. Collings dan Geoffrey Wood (2009) bahwa, *Communication is fundamental to the human condition, and since morality is concerned with the normative regulation of that human condition, the roots of morality must lie in communication".* (David G. Collings & Geoffrey Wood, 2009) Sedangkan menurut Jennifer Martin dan Linette Hawkins (2010) *Communication is reported to be essential for knowledge sharing and strengthening the ties among community members. The communication is dependent on spatial arrangements, e.g. proximity of desks in a laboratory and attendance in the same classroom.* (Jennifer Martin & Linette Hawkins, 2010)

Sedangkan menurut Stephen P. Osborne dan Kerry Brown (2005) bahwa: *Communication is recognized as an important element of successful change and it is acknowledged that*

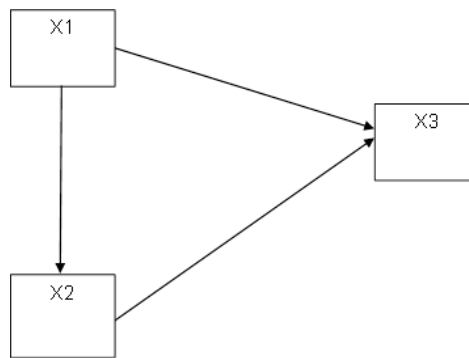
change needs to incorporate the alignment of strategy with systems. However, the culture change model does not give guidance about how to change an organizational culture. (Stephen P. Osborne & Kerry Brown, 2005). Menurut Mictheel dan Ronald (20010) bahwa: Communication is focused on abilities to express emotions and read emotions in others, emotional selfawareness and emotional regulation are equally, if not more, important aspects of emotional intelligence for most leaders. (Mictheel dan Ronald, 2010)

Komunikasi hanya berfokus pada kemampuan untuk mengekspresikan emosi dan membaca emosi orang lain, emosional dan emosional sama-sama selfawareness peraturan, jika tidak lebih hal penting dari kecerdasan emosi untuk semua pemimpin. Dalam budaya sekolah pembiasaan komunikasi nonverbal kadang lebih efektif dibanding dengan verbal misalnya, papan pengumuman, bel masuk dan bel keluar, informasi yang ada di majalah dinding. Himbauan atau ajakan yang berbentuk tulisan. Komunikasi merupakan respon yang nampak maupun yang tidak Nampak merupakan proses “pembiasaan” atau conditioning yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para guru dan karyawan. Disisi lain komunikasi verbal lebih unggul untuk menyampaikan pesan persuasif dengan menyampaikan kata-kata yang memberikan motivasi kepada komunikan misalnya, terima kasih sudah banyak kontribusi pemikiran dan tenaga untuk kemajuan sekolah ini, dan ini disampaikan pada saat pertemuan rutin yang dihadiri oleh guru dan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa, komunikasi adalah: penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan dengan logis untuk mempengaruhi sikap, pendapat dan perilaku orang lain, baik secara verbal maupun nonverbal

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif kausal, dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Pola keterkaitan variabel yang akan diteliti dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1. Model Path Analysis

Model hipotetik pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap Mutu layanan

Keterangan:

X1: Budaya organisasi (eksogen)

X2: Komunikasi (eksogen)

X3: Mutu Layanan (endogen)

Data hasil penelitian ini berupa angka-angka yang harus diolah secara statistik, maka antar variabel-variabel yang dijadikan objek penelitian harus jelas korelasinya sehingga dapat ditentukan pendekatan statistik yang akan digunakan sebagai pengolah data yang pada gilirannya hasil analisis dapat dipercaya (reliabilitas dan validitas), dengan demikian mudah untuk digeneralisasikan sehingga rekomendasi yang dihasilkan dapat dijadikan rujukan yang cukup akurat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi data pada bagian ini meliputi data variabel X3 (Mutu Layanan) sebagai variabel endogenous akhir, variabel X1 (Budaya Organisasi) sebagai variabel exsogenous dan variabel X2 (Komunikasi) sebagai variabel endogenous perantara. Deskripsi masing-masing variabel disajikan secara berturut-turut mulai dari variabel X3, X1, dan X2.

1. Mutu Layanan

Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung menurut aturan Sturges, diperoleh delapan kelas dengan nilai skor maksimum 144 dan skor minimum 113, sehingga rentang skor sebesar 31. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa data mutu layanan mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 131,40 dengan nilai standar deviasi 7,72 dimana nilai variansnya sebesar 59,5645 nilai median 131,81 dan nilai modus sebesar 131,77. selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan

histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor mutu layanan. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 112,5 sampai 144,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

2. Budaya Organisasi

Data budaya organisasi mempunyai rentang skor empiris antara 109 sampai dengan 147, sehingga rentang skor sebesar 38. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 128,18; simpangan baku sebesar 8,29; varians sebesar 68,6946; median sebesar 127,64; dan modus sebesar 126,00.

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor budaya organisasi. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 108,5 sampai 148,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

3. Komunikasi

Data komunikasi mempunyai rentang skor empiris antara 106 sampai dengan 143, sehingga rentang skor sebesar 37. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 128,50; simpangan baku sebesar 8,57; varians sebesar 73,4455; median sebesar 129,16; dan modus sebesar 129,25.

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor komunikasi. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 105,5 sampai 145,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi.

Adapun secara rinci pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Mutu Layanan

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap mutu layanan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,389 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,310. Ini memberikan makna budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Mutu Layanan

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif komunikasi terhadap mutu layanan dengan nilai koefisien korelasi

sebesar 0,370 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,284. Ini memberikan makna komunikasi berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komunikasi

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap komunikasi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,275 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,275. Ini memberikan makna budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komunikasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan di bab sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan. Hal itu berarti bahwa peningkatan budaya dalam organisasi memberi dampak peningkatan mutu layanan guru SMP Negeri Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan
2. Komunikasi berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan. Hal itu berarti bahwa peningkatan komunikasi memberi dampak peningkatan mutu layanan guru SMP Negeri Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan
3. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komunikasi. Hal itu berarti bahwa meningkatnya budaya dalam organisasi memberi dampak meningkatkan komunikasi guru SMP Negeri Kecamatan Pesanggrahan Jakarta Selatan

Temuan tersebut di atas menyimpulkan bahwa variabel mutu layanan dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi dan komunikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Baltag, Alexandru, (2000) Talking Your Way into Agreement. USA: IEG.
- Basri. (2018). Kemampuan Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Pengawasan Kinerja Kepala Sekolah Tingkat SMP Di Kabupaten Pidie. *Visipena* , 9 (2), pp. 306-315. <https://doi.org/10.46244/visipena.v9i2.461>
- Collings, David G. and Geoffrey Wood, (2009) Human Resource Management. New York: Routledge
- Gerson, Richard F. Gerson & Robbie G, (2006) Positive Performance Improvement. USA: Davias Black Publishing
- Ginting, Rossiana. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Good University Governance (GUG) Pada STKIP Bina Bangsa Getsempena. *Visipena*, 11 (2), pp. 243-254. <https://doi.org/10.46244/visipena.v11i2.1286>
- Hakim, Latif Al, (2006) Information Quality Management. USA: Idea Group Publishing
- Jens J.Dahlgaard, Kai Kristensen, (2002) Fundamentals of Total Quality Management New York: Taylor & Francis
- Juran, Joseph M (1999) Juran Quality Handbook. New York: McGraw-Hill
- Kemal, Isthifa., & Setyanto, Eddy. (2017). The Effectiveness of Managerial Skills of State Elementary School Principals in East Jakarta. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 5(2), 157-168. doi:10.26811/peuradeun.v5i2.133
- Kemal, Isthifa; Hasibuan, Rossy Anggelia. (2017). Manajemen Kewirausahaan Melalui Strategi Berbasis Sekolah di Islamic Solidarity School. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5 (1), pp.71-81. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i1.11550>
- Kemal, Isthifa; Suryadi; Rosyidi, Unifah. (2019). Management of Lecturers Resource Development at Higher Education. *International Journal of Higher Education*, 8 (5), pp 246-256. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n5p246>
- Kreitner, Robert, (2009) Management. New York : Houghton Mifflin
- Liou, Kuotsai Tom (2001) Handbook of Public Management Practice and Reform. New York: Printed in The United States America
- Luthans, Fred, (2011) Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill
- Martin, Jennifer & Linette Hawkins, (2010) Information Communication Technologies for Human Services Education and Delivery. USA: Information Science Reference
- Mayasari, Linda Ika; Akbar, Ma'arif; Hardianto; Herlina; Kemal, Isthifa. (2020). Does Organisational Culture and Creativity Influence Principal's Decision Making? *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14 (2), pp. 625-639. www.ijicc.net

- McShane, Steven L, (2008) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Nugraha, Enung; Syarifuddin, Encep. (2020). Peningkatan Efektivitas Pelaksanaan Program Kurikulum 2013 Di SMP Negeri Se-Kota Serang. *Visipena*, 11 (2), pp. 228-242. <https://doi.org/10.46244/visipena.v11i2.1207>
- Osborne, Stephen P. and Kerry Brown, (2005) *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. USA: Rotledge
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Pheysey, Diana C, (2003) *Organizational Cultures*. New York
- Rothstein, Mitchell G. & Ronald J. Burke, (2010) *Self-Management and Leadership Development*. USA: Mixed Source
- Sallis, Edward, (2000) *Total Quality Management in Education*. USA: Third edition
- Schermerhorn, John R, (2007) *Ofrganizational Behavior*. USA: John Wiley
- Sonnentag, Sabine, (2002) *Psychological of Individual Performance*. USA: John Wiley
- Steiss, Alan Walter, (2003) *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Madison Avenue
- Sugiyono, (2002) *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Suharya, Yayat; Agustinah, Sugiarti, Diyah Yuli. (2018). The Role of Kyai's Leadership in Preparing Quality Santri. *Visipena*, 9 (2), pp. 236-246. <https://doi.org/10.46244/visipena.v9i2.456>
- Suryadi; Nurhattati; Sawan, Fransiskus; Fadhillah; Kemal, Isthifa. (2020). The Principal As A Role Model In Personality and Social Competence. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12 (1), pp. 5449-5462. <http://www.iratde.com/index.php/jtde/article/view/1584>
- Williams, Chuck, (2009). *Management*. USA: South-Western
- Zahroh, Mas Ning. (2017). Evaluasi Kinerja Guru Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Yayasan Al Kenaniyah Jakarta Timur. *Visipena*, 8 (2), pp. 210-220. <https://doi.org/10.46244/visipena.v9i2.461>