

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI AKADEMIK, KEEFEKTIFAN KOMUNIKASI, DAN PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DI SMA

Andi Wahed

Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Makassar
Jalan Tamalate Kampus Tidung Makassar
E-mail: andiwahid@gmail.com

Abstract : Leadership Principal, Academic Supervision, Effectiveness of Communications and Application of Total Quality Management in High School. The research aims to determine the relationship between school leadership, academic supervision, and effectiveness of communication with the application of TQM. Research using quantitative approach. Data were collected using a questionnaire were then analyzed by using descriptive analysis and path analysis. The results showed leadership of the principal, academic supervision, the effectiveness of the communication and application of TQM is perceived by teachers with both categories. There is a direct relationship significant between school leadership with the application of TQM, there are no significant direct engagement between academic supervision with the application of TQM, there is a direct correlation between the effectiveness of the communication with the application of TQM, there is a significant relationship between the leadership of the principal with the effectiveness of communication, there is a relationship Significant among the academic supervision of the effectiveness of communication, there is no significant direct relationship between school leadership with the application of TQM through communication effectiveness, and there is not a significant direct relationship between academic supervision with the application of TQM through communication effectiveness.

Abstrak: Kememimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Keefektifan Komunikasi, dan Penerapan Total Quality Management di SMA. Penelitian bertujuan mengetahui hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik, dan keefektifan komunikasi dengan penerapan TQM. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket selanjutnya dianalisis dengan teknik analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik, keefektifan komunikasi dan penerapan TQM dipersepsi oleh guru dengan kategori baik. Terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan penerapan TQM, tidak terdapat hubungan langsung yang signifikan antara supervisi akademik dengan penerapan TQM, terdapat hubungan langsung antara keefektifan komunikasi dengan penerapan TQM, terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan keefektifan komunikasi, terdapat hubungan yang signifikan antara supervisi akademik dengan keefektifan komunikasi, terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan penerapan TQM melalui keefektifan komunikasi, dan terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara supervisi akademik dengan penerapan TQM melalui keefektifan komunikasi.

Kata kunci: kepemimpinan, supervisi akademik, keefektifan komunikasi, *TQM*

Mutu menjadi kepedulian dan mendapat perhatian serius pemerintah maupun *stakeholders* yang terkait dengan pendidikan. Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar telah mengeluarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2012 tentang Peningkatan Mutu dan Akses Pendidikan. Di dalam salah satu butir pasalnya yakni pasal 3 ayat (1) menerangkan bahwa “peningkatan mutu pendidikan berfungsi untuk menjamin penyeleng-

garaan pendidikan yang berkualitas dan terjangkau”. Selanjutnya pada ayat (2) pasal 3 menegaskan bahwa “peningkatan akses pendidikan berfungsi untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan dalam rangka pemenuhan dan pemerataan jangkauan layanan pendidikan”. Perda Nomor 6 Tahun 2012 tersebut tentunya sangat mungkin terwujud apabila setiap sekolah yang ada di Kabupaten Polewali Mandar menerapkan konsep

TQM. Penerapan TQM mensyaratkan adanya kepemimpinan, perbaikan secara kontinyu, budaya organisasi, komitmen, motivasi, perubahan organisasi, dan komunikasi yang efektif dalam suatu institusi. Peter & Austin meyakinkan bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan (Sallis, 2012). Praktek-praktek kepemimpinan dengan masing-masing kategori mewakili tujuan penting untuk dicapai, dimana bagi para pemimpin tersebut berhasil maka akan membantu meningkatkan sekolah mereka. Kategori-kategori ini adalah (1) pengaturan arah, (2) mengembangkan guru dan staf, (3) menyempurnakan dan menyelaraskan organisasi, dan (4) meningkatkan pengajaran dan program pembelajaran (Day *et al.* 2011).

Dalam konsep penerapan TQM pelayanan akademik/pembelajaran dan pelayanan administrasi akademik di suatu sekolah menjadi isu yang perlu mendapatkan perhatian dari seluruh komponen yang terlibat dalam pengembangan satuan pendidikan. Sebab dalam proses pemberian layanan di sekolah, pelayanan pembelajaran dan sistem administrasi merupakan bagian yang paling banyak bersentuhan dengan siswa. (Pristiwaluyo, 2009). Mike Barret dan Marion Thorpe sebagaimana yang dikutip oleh Sallis (2012:246) mengepresikan hal tersebut secara tepat bahwa “Pelajar tidak datang ke sekolah karena alasan keuangan, bagi mereka mutu adalah hal utama”. Untuk meningkatkan mutu layanan dan jangkauan akses pendidikan sebagaimana yang di amanahkan oleh Perda Kabupaten Polewali Mandar Nomor 6 Tahun 2012, maka salah satu faktor yang paling dianggap penting dan dominan pengaruhnya terhadap pencapaian keberhasilan tersebut adalah adanya kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus pada upaya pemberian kualitas pelayanan terhadap siswa melalui penerapan strategi mutu yang tepat.

Dalam penerapan TQM strategi mutu yang tepat dapat di tempuh melalui program peningkatan pembinaan guru dan tenaga kependidikan yang berkelanjutan melalui supervisi akademik. Walinono dalam Zakaria (1990) mengatakan bahwa yang bertanggung jawab dalam peningkatan mutu pendidikan khususnya pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah, kepala sekolah bertugas membimbing dan menjadi supervisor bagi semua guru dalam menjalankan tugasnya. Selain itu kerja sama yang baik antar personel sekolah melalui komunikasi yang efektif juga dianggap penting sebagai dukungan upaya penciptaan

kultur mutu di sekolah. Lunenburg dan Ornstein (2004:209) bahwa “komunikasi itu sumber hidup setiap organisasi sekolah, ia merupakan sebuah proses yang menghubungkan individu, kelompok, dan organisasi”. Komunikasi yang baik dalam penerapan TQM diperlukan bagi seluruh warga sekolah. Crosby dalam Sallis (2012) menandakan bahwa komitmen mutu harus dikomunikasikan dalam sebuah statemen kebijakan mutu, yang harus singkat, jelas, dan dapat dicapai. Olehnya karena itu, maka penelitian tentang hubungan kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik dan keefektifan komunikasi dengan penerapan TQM pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Polewali Mandar merupakan hal yang menarik untuk diteliti.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari sampai dengan Maret 2014, pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang memfokuskan pada pengungkapan hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel, yang dimaksudkan untuk melihat akibat (*effects*) langsung dan tidak langsung dari suatu variabel yang dihipotesiskan sebagai penyebab (*causes*) terhadap variabel yang diperlakukan sebagai akibat (*effects*). Sampel penelitian sebesar 165 guru yang tersebar di tujuh sekolah diambil dengan teknik *area proposional random sampling* dari total populasi sebesar 280 guru.

Peneliti menggunakan angket tertutup berbentuk skala Likert sebagai alat pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Skala Likert, yaitu suatu skala untuk mengungkapkan perasaan responden dengan memilih salah satu dari lima alternatif yang tersedia Sugiyono (2012). Data yang dihasilkan dari penyebaran angket berskala ordinal yang disebarkan menggunakan skala Likert dimana responden hanya dimungkinkan memilih salah satu alternatif jawaban yang tersedia. Adapun data berisi tentang kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik, keefektifan komunikasi dan penerapan TQM diperoleh melalui kusioner yang berisi sejumlah pernyataan yang harus dijawab oleh guru yang menjadi sampel penelitian. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis

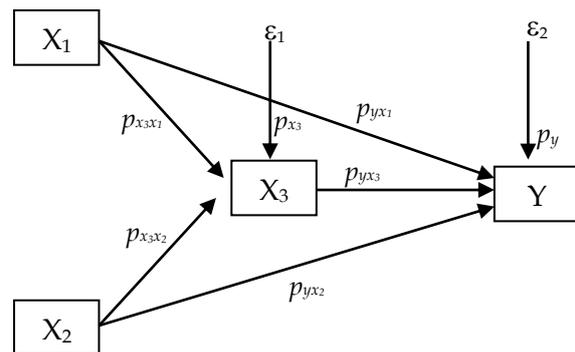
responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden dan seterusnya (Sugiyono, 2012).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*). Teknik analisis deskriptif untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar. Teknik analisis jalur untuk mencari koefisien jalur hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah deskripsi data meliputi distribusi frekuensi yang terdiri dari: skor rata-rata, skor minimum, skor maksimum dan interval. Melalui mean dan distribusi frekuensi tersebut dapat diketahui kategori setiap variabel penelitian. Perhitungan nilai mean, skor minimum, skor maksimum dan interval dilakukan dengan bantuan program aplikasi *SPSS versi 20 for windows*. Proses klasifikasi dilakukan dengan cara menentukan jumlah kelas kategori; menentukan lebar kelas interval; menghitung nilai rentang kelas; menghitung batas kelas dan menempatkan nilai mean pada kategori setiap rentang kelas, serta menentukan jumlah persentasi dari tiap frekuensi pada masing-masing kelas kategori.

Teknik analisis jalur untuk menentukan besar hubungan langsung dan tidak langsung dari sejumlah variabel berdasarkan koefisien jalurnya. Menurut Winarsunu (2010) teknik ini digunakan untuk menguji hubungan kausal yang diduga masuk akal (*clausability*) antara satu variabel dengan variabel lain di dalam kondisi non-eksperimental. Menurut Solimun (2002:48) di dalam analisis jalur terdapat beberapa langkah, “langkah pertama adalah merancang model berdasarkan konsep dan teori”. Di dalam penelitian ini, secara konseptual variabel X_1 , X_2 , dan X_3 berhubungan dengan variabel Y , dan variabel X_1 dan X_2 berhubungan dengan X_3 . Model tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan, sehingga membentuk suatu persamaan. Adapaun keseluruhan model hupotetik koefisien jalur hubungan antar variabel dalam penelitian ini tergambar pada Gambar 1.

Langkah kedua adalah pemeriksaan pada asumsi yang melandasi. Asumsi yang melandasi analisis jalur adalah: (1) di dalam model analisis jalur hubungan antar variabel adalah linier; (2) hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran kausal ke satu arah. Sedangkan pada model yang men-

dandung kausal resiprok tidak dapat dilakukan analisis jalur; (3) variabel endogen minimal dalam skala ukur interval; (4) *observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan *reliable*); (5) model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori atau konsep-konsep yang relevan (Solimun, 2002). Langkah ketiga dalam analisis jalur adalah pandangan pendugaan parameter atau koefisien jalur. (1) untuk anak panah bolak balik, perhitungan koefisiennya merupakan koefisien korelasi, r hitung seperti biasanya. (2) Untuk anak panah satu arah digunakan perhitungan regresi variabel dibakukan (nilai koefisein Beta), secara parsial pada masing-masing persamaan. Metode yang digunakan adalah OLS (*ordinary last square*) yaitu metode kuadrat terkecil biasa. Hal ini dapat dilakukan mengingat modelnya rekursif. Dari perhitungan ini diperoleh koefisien jalur hubungan langsung (Solimun, 2002).



Gambar 1. Model Hipotetik Koefisien Jalur Hubungan Antar Variabel

Keterangan:

- X_1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah
- X_2 = Supervisi Akademik
- X_3 = Keefektivan Komunikasi
- Y = Penerapan TQM
- $p_{x_3x_1}$ = Koefisien regresi untuk variabel X_1X_3
- $p_{x_3x_2}$ = Koefisien regresi untuk variabel X_2X_3
- p_{yx_1} = Koefisien regresi untuk variabel X_1Y
- p_{yx_2} = Koefisien regresi untuk variabel X_2Y
- p_{yx_3} = Koefisien regresi untuk variabel X_3Y
- $p_{x_3\epsilon_1}$ = Residual koefisien X_3
- $p_{y\epsilon_2}$ = Residual koefisien Y
- ϵ_1 = Konstanta X_3
- ϵ_2 = Konstanta Y

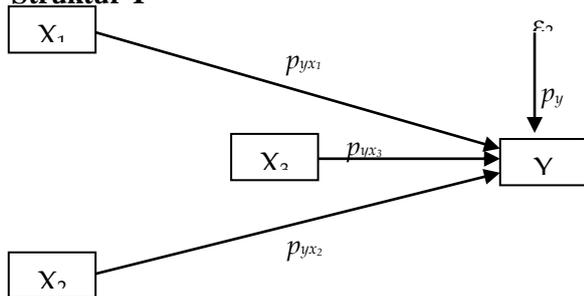
Hubungan tidak langsung dan hubungan total dapat dihitung dengan cara: (1) hubungan

langsung X_1 ke $Y = p_{yx_1}$; (2) hubungan tidak langsung X_1 ke Y melalui $X_3 = (p_{x_3x_1}) \times (p_{yx_3})$; (3) hubungan langsung X_2 ke $Y = p_{yx_2}$; (4) hubungan tidak langsung X_2 ke Y melalui $X_3 = (p_{x_3x_2}) \times (p_{yx_3})$; (5) hubungan total adalah penjumlahan dari hubungan langsung dan hubungan tidak langsung (persamaan di adaptasi dari Solimun, 2002). Langkah keempat di dalam analisis *path* adalah pemeriksaan validitas model. Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis jalur, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming* (Solimun, 2002). (1) Koefisien determinasi total (total keragaman data) yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan:

$$R_m^2 = 1 - p_{e_1}^2 p_{e_2}^2 \dots p_{e_p}^2 \text{ (Solimun, 2002).}$$

Dalam hal ini, interpretasi terhadap R_m^2 , sama dengan interpretasi koefisien determinasi R^2 pada analisis regresi. (2) Pada *theory trimming* uji validitas koefisien jalur pada setiap jalur adalah sama pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t , yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik (Solimun, 2002). Langkah kelima adalah langkah terakhir pada analisis jalur, yaitu melakukan interpretasi hasil analisis. *Pertama* dengan memperhatikan hasil validitas model, *kedua* menghitung hubungan total dari setiap variabel yang mempunyai hubungan kausal ke variabel endogen/terikat (Solimun, 2002).

Model Hipotetik Koefisien Jalur Hubungan Struktural-I



Gambar 2. Model Hipotetik Koefisien Jalur Hubungan Struktural-I

Keterangan Gambar:

- X_1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah
- X_2 = Supervisi Akademik
- X_3 = Keefektifan Komunikasi
- Y = Penerapan TQM
- p_{yx_1} = Koefisien regresi untuk variabel X_1Y
- p_{yx_2} = Koefisien regresi untuk variabel X_2Y

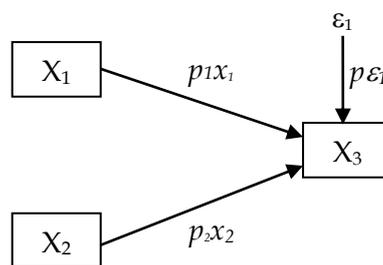
- p_{yx_3} = Koefisien regresi untuk variabel X_3Y
- p_y = Konstanta
- ϵ_2 = Residual

Analisis jalur yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari dua analisis regresi ganda yang terdiri dari dua model struktural. Dalam penelitian ini, model struktural pertama menggunakan regresi berganda yang diterapkan untuk mengetahui hubungan variabel X_1, X_2, X_3 , dengan Y . Model struktural kedua menggunakan regresi berganda yang diterapkan untuk mengetahui hubungan variabel X_1, X_2 , dengan X_3 . Kerangka hubungan kausal hipotetik dijelaskan pada Gambar 2.

Berdasarkan model hipotetik Gambar 2 maka dapat dirumuskan persamaan matematik dengan Y sebagai variabel endogen sedangkan X_1, X_2 , dan X_3 sebagai variabel eksogen. Bentuk persamaan garis regresi sebagai berikut.

$$Y = p_{YX_1}x_1 + p_{YX_2}x_2 + p_{YX_3}x_3 + p_y\epsilon_2 = 0$$

Model Hipotetik Koefisien Jalur Hubungan Struktural-II



Gambar 3 Model Hipotetik Koefisien Jalur Hubungan Struktural-II

Keterangan:

- X_1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah
- X_2 = Supervisi Akademik
- X_3 = Keefektifan Komunikasi
- p_{1x_1} = Koefisien regresi untuk variabel X_1
- p_{2x_2} = Koefisien regresi untuk variabel X_2
- p_{ϵ_1} = Residual
- ϵ_1 = Konstanta

Berdasarkan model hipotetik Gambar 3 maka dapat dirumuskan persamaan matematik dengan X_3 sebagai variabel endogen sedangkan X_1 dan X_2 sebagai variabel eksogen. Bentuk persamaan garis regresi sebagai berikut.

$$X_3 = \rho_{X_3X_1}x_1 + \rho_{X_3X_2}x_2 + \rho_{X_3}\epsilon_1 = 0$$

atau, $x_3 = p_1x_1 + p_2x_2 + p_{\epsilon_1}$

Koefisien path hubungan tidak langsung dalam penelitian ini dihitung dengan cara mengalikan koefisien *path* hubungan langsungnya, sedangkan hubungan total dihitung dengan cara menjumlahkan koefisien jalur hubungan langsung dengan koefisien jalur hubungan tidak langsungnya, sebagaimana yang dikemukakan oleh (Wolfe, 1983; Denton, 1981 dalam Winarsunu, 2010) bahwa prosedur yang bisa digunakan untuk menentukan besarnya hubungan tidak langsung adalah dengan jalan mengalikan koefisien-jalur yang melewati variabel perantara pada hubungan variabel tersebut, sementara hasil penjumlahan hubungan langsung dengan hubungan tidak langsung disebut koefisien total (*total Coefficient*).

HASIL

Analisis Deskriptif

Gambaran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Analisis deskriptif kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini berkaitan dengan peran kepemimpinan oleh kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar. Beberapa sub variabel yang berkaitan dengan peran kepala sekolah adalah menentukan arah, mengembangkan staf, menyempurnakan dan menyelaraskan organisasi dan meningkatkan program pengajaran dan pembelajaran. Pada gambaran kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar, diketahui bahwa sebagian besar atau (30,3%) guru mempersepsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam kategori sangat baik. Kemudian (59,4%) guru mempersepsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam kategori baik disusul dengan (10,3%) guru yang mempersepsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam kategori sedang. Selain itu *mean*/rerata data variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 175,19 berada pada rentang 150-184 dengan kategori baik sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri di kabupaten Polewali Mandar dipersepsikan oleh guru dalam keadaan baik.

Gambaran Supervisi Akademik

Analisis deskriptif supervisi akademik dalam penelitian ini berkaitan dengan peran-peran

yang dilakukan oleh supervisor yakni kepala sekolah pada SMA di Kabupaten Polewali Mandar dalam membantu guru untuk memperbaiki pengajaran melalui berbagai teknik supervisi akademik. Pada gambaran supervisi akademik pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar diketahui bahwa sebagian besar atau (15,2%) guru mempersepsikan supervisi akademik dalam kategori sangat baik. Kemudian (78,2%) guru mempersepsikan supervisi akademik dalam kategori baik dan hanya (8,5%) guru yang mempersepsikan supervisi akademik dalam kategori sedang. Selain itu *mean*/rerata data variabel supervisi akademik sebesar 119,36 berada pada rentang 105-129 dengan kategori baik sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik pada SMA Negeri di kabupaten Polewali Mandar dipersepsikan oleh guru dalam keadaan baik.

Gambaran Keefektifan Komunikasi

Analisis deskriptif keefektifan komunikasi dalam penelitian ini berkaitan dengan keefektifan komunikasi warga sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar. Beberapa sub variabel yang berkaitan dengan keefektifan komunikasi adalah adanya komunikator yang efektif, adanya pesan yang efektif, adanya media komunikasi yang efektif, adanya komunikasi yang efektif, dan adanya balikan yang efektif. Pada gambaran keefektifan komunikasi pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar, diketahui bahwa sebagian besar atau (31,5%) guru mempersepsikan keefektifan komunikasi dalam kategori sangat baik. Kemudian (66,1%) guru mempersepsikan keefektifan komunikasi dalam kategori baik. Dan hanya (2,4%) guru yang mempersepsikan keefektifan komunikasi dalam kategori sedang. Selain itu *mean*/rerata data variabel keefektifan komunikasi sebesar 72,83 berada pada rentang 62-75 dengan kategori baik sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keefektifan komunikasi pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dipersepsikan oleh guru dalam keadaan baik.

Gambaran Penerapan TQM

Analisis deskriptif penerapan TQM dalam penelitian ini berkaitan dengan manajemen mutu sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali

Mandar. Beberapa sub variabel yang berkaitan dengan penerapan TQM adalah tersedianya akses hubungan sekolah dengan siswa, tersedianya layanan bagi pelanggan, adanya kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran yang efektif, adanya dukungan staf guru dan pegawai serta perbaikan keorganisasian yang kontinyu. Pada gambaran penerapan TQM pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar, diketahui bahwa sebagian besar atau (12,1%) guru mempersepsikan penerapan TQM dalam kategori sangat baik. Kemudian (86,7%) guru mempersepsikan penerapan TQM dalam kategori baik dan hanya (1,2%) guru mempersepsikan penerapan TQM dalam kategori sedang. Selain itu *mean/* rerata data variabel penerapan TQM sebesar 225,35 berada pada rentang 195-241 dengan kategori baik sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM pada SMA Negeri di kabupaten Polewali Mandar dipersepsikan oleh guru dalam keadaan baik.

Analisis Jalur

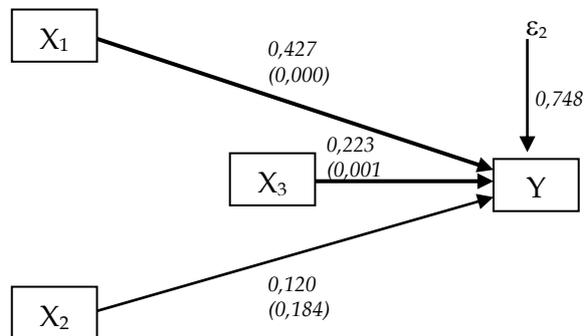
Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan secara parsial disesuaikan dengan model hipotetik yang dikembangkan yakni terdiri dari dua struktur jalur hubungan yaitu: Struktur-I terdiri dari hubungan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Supervisi Akademik (X2) dan Keefektifan Komunikasi (X3), dengan penerapan TQM (Y). Di dalam Struktur-I ini terdapat tiga hipotesis yang akan di uji yakni; hipotesis kerja pertama (Ha1), hipotesis kerja kedua (Ha2) dan hipotesis kerja ketiga (Ha3). Selanjutnya, untuk Struktur-II terdiri dari hubungan antara Kepemimpinan Kepala sekolah (X1), Supervisi Akademik (X2), dengan Keefektifan Komunikasi (X3). Di dalam Struktur-II ini terdapat dua hipotesis yang akan di uji yakni; hipotesis kerja keempat (Ha4) dan hipotesis kerja kelima (Ha5). Untuk lebih jelasnya analisis uji hipotesis dijelaskan sebagai berikut:

Model Hipotetik Koefisien Jalur Hubungan Struktur-I.

Pada Gambar 2 model hipotetik hubungan struktur-I terdapat tiga hipotesis yang dapat dijawab yakni Ha1, Ha2, dan Ha3. Berikut rangkuman hasil pengolahan data hubungan kausal antara kepemimpinan sekolah (X1), supervisi

akademik (X2), dan keefektifan komunikasi (X3), dengan penerapan TQM (Y).

Koefisien jalur hubungan langsung antara X₁Y memiliki nilai Beta X1 sebesar 0.427 dengan nilai sig 0.000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai 0.000 < 0.05, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah (X1) berhubungan signifikan dengan penerapan TQM (Y). Hubungan langsung antara X₂Y memiliki nilai Beta X2 sebesar 0.120 dengan nilai sig 0.184 yang lebih besar dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai 0.184 > 0.05 maka dapat dikatakan bahwa variabel supervisi akademik (X₂) berhubungan tidak signifikan dengan penerapan TQM (Y). Hubungan langsung antara X₃Y memiliki nilai Beta X3 sebesar 0.223 dengan nilai sig 0,001 yang lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05, atau nilai 0.001 < 0.05, maka dapat dikatakan bahwa variabel keefektifan komunikasi (X3) berhubungan signifikan dengan penerapan TQM (Y). Jika semua hasil koefisien jalur hubungan antara variabel pada model hipotetik struktur-I dimasukkan ke dalam model analisis jalur maka gambar model Empirik jalur hubungan struktur-I nampak seperti pada Gambar 4.



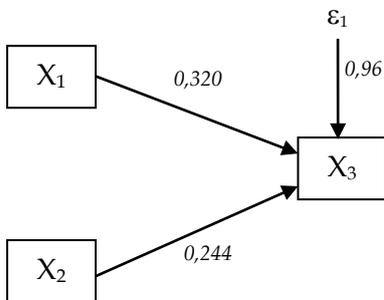
Gambar 4. Model Empirik Hubungan Koefisien Jalur Struktur-I.

Berdasarkan Gambar 4. disimpulkan bahwa hipotesis penelitian Ha1, Ha2, dan Ha3 yang menyatakan: 1) “terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan penerapan TQM di SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar” adalah dapat diterima; 2) “terdapat hubungan langsung yang signifikan antara supervisi akademik dengan penerapan TQM pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar” adalah tidak dapat diterima; 3) “terdapat hubungan langsung yang signifikan an-

tara keefektifan komunikasi dengan penerapan TQM pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar” adalah dapat diterima.

Model Hipotetik Koefisien Jalur Hubungan Struktur-II.

Pada Gambar 3 model hipotetik hubungan struktur-II, terdapat dua hipotesis yang dapat dijawab yakni Ha4, dan Ha5. Koefisien jalur hubungan langsung antara X_1X_3 memiliki nilai Beta X_1 sebesar 0.322 dengan nilai sig 0.002 lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai $0.002 < 0.05$, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah (X_1) berhubungan signifikan dengan keefektifan komunikasi (X_3). Hubungan langsung antara X_2X_3 memiliki nilai Beta X_2 sebesar 0.231 dengan nilai sig 0.023 yang lebih besar dari nilai probabilitas 0.05, atau nilai $0.023 < 0.05$, maka dapat dikatakan bahwa variabel supervisi akademik (X_2) berhubungan signifikan dengan keefektifan komunikasi (X_3). Jika semua hasil koefisien jalur hubungan antara variabel pada model hipotetik struktur-II dimasukkan kedalam model analisis jalur maka gambar model empirik jalur hubungan struktur-II akan nampak seperti pada Gambar 5.

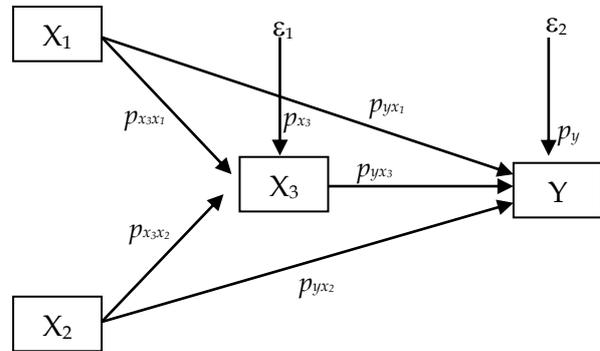


Gambar 5. Model Empirik Koefisien Jalur Hubungan Struktur-II

Berdasarkan Gambar 5. disimpulkan bahwa hipotesis penelitian Ha4 dan Ha5 yang menyatakan: 1) “terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan keefektifan komunikasi di SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar” adalah dapat diterima, 2) “terdapat hubungan langsung yang signifikan antara supervisi akademik dengan keefektifan komunikasi pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar” adalah dapat diterima.

Hipotesis Hubungan Tidak Langsung Antar Variabel

Pada Gambar 6 model hipotetik hubungan antar variabel terdapat dua hipotesis yang dapat dijawab yakni hipotesis kerja keenam (Ha6), dan hipotesis kerja ketujuh (Ha7). Koefisien *path* hubungan tidak langsung melalui variabel *intervening* dihitung dengan cara mengalikan koefisien *path* hubungan langsung jalurnya sebagaimana yang dikemukakan oleh (Wolfe, 1983; Denton, 1981 dalam Winarsunu, 2010) bahwa prosedur yang bisa digunakan untuk menentukan besarnya hubungan tidak langsung adalah dengan jalan mengalikan koefisien-jalur yang melewati variabel perantara pada hubungan variabel tersebut, sementara hasil penjumlahan hubungan langsung dengan hubungan tidak langsung disebut koefisien total (*total Coefficient*).



Gambar 6. Model Hipotetik Hubungan Antar Variabel

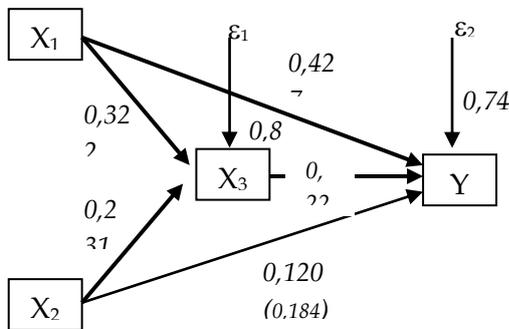
Rangkuman analisis koefisien hubungan tidak langsung antar variabel *eksogeneus* dengan variabel *endogeneus* melalui variabel *intervening* dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1 di atas diketahui koefisien jalur hubungan tidak langsung variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) ke variabel penerapan TQM (Y) melalui variabel keefektifan komunikasi (X_3) sebesar 0.072 dan koefisien jalur hubungan tidak langsung variabel seupervisi akademik (X_2) ke variabel penerapan TQM (Y) melalui variabel keefektifan komunikasi (X_3) sebesar 0,052. Sementara hubungan total variabel kepemimpinan kepala sekolah (X_1) ke variabel penerapan TQM (Y) melalui variabel keefektifan komunikasi (X_3) sebesar 0,550 dan pengaruh total variabel seupervisi akademik (X_2) ke

Tabel 1. Analisis Koefisien Hubungan Tidak Langsung Antar Variabel

No.	Jalur	Koefisien Jalur	Total
Jalur Langsung			
1.	X1 → Y	0,427	0,427
2.	X2 → Y	0,120	0,120
3.	X3 → Y	0,223	0,223
4.	X1 → X3	0,322	0,322
5.	X2 → X3	0,231	0,231
Jalur Tidak Langsung			
		a x b	c + a x b
6.	X1 → X3 → Y	(0,322 x 0,223) = 0,072	0,427 + 0,072 = 0,550
7.	X2 → X3 → Y	(0,231 x 0,223) = 0,052	0,120 + 0,052 = 0,172

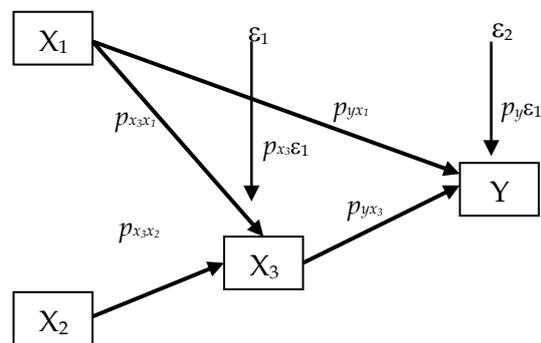
variabel penerapan TQM (Y) melalui variabel keefektifan komunikasi (X3) sebesar 0,172. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian Ha6 dan Ha7 yang menyatakan: 1) “Terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan penerapan TQM melalui keefektifan komunikasi guru pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar” adalah dapat diterima; 2) “Terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara supervisi akademik dengan penerapan TQM melalui keefektifan komunikasi guru pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar” adalah dapat diterima.



Gambar 7 Model Empirik Koefisien Jalur Hubungan Antar Variabel

Model Akhir Koefisien Jalur Hubungan Antar Variabel.

Solimun (2002:54) “berdasarkan *theory trimming*, maka jalur-jalur yang *nonsignifikan* dibuang”, sehingga diperoleh model akhir penelitian yang didukung oleh data empirik seperti pada Gambar 8 berikut.



Gambar 8. Model Akhir Koefisien Jalur Hubungan Antar Variabel

Keterangan:

- X₁ = Kepemimpinan Kepala Sekolah
- X₂ = Supervisi Akademik
- X₃ = Keefektifan Komunikasi
- Y = Penerapan TQM
- $p_{x_3x_1}$ = Koefisien jalur untuk variabel X₁X₃
- $p_{x_3x_2}$ = Koefisien jalur untuk variabel X₂X₃
- p_{yx_1} = Koefisien jalur untuk variabel X₁Y
- p_{yx_3} = Koefisien jalur untuk variabel X₃Y
- $p_{x_3e_1}$ = Residual koefisien X₃ e_1 = Konstanta X₃
- p_{ye_2} = Residual koefisien Y e_2 = Konstanta Y

Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan:

$$R_m^2 = 1 - p_{e_1}^2 p_{e_2}^2 \dots p_{e_p}^2 \quad (\text{Solimun } 2002).$$

Dalam hal ini, interpretasi terhadap R_m^2 , sama dengan interpretasi koefisien determinasi pada analisis regresi. Untuk itu diperoleh koefisien determinasi total

$$\begin{aligned}
 R_m^2 &= 1 - p_{e_1}^2 p_{e_2}^2 \dots p_{e_p}^2 \\
 R_m^2 &= 1 - (0,748)^2 (0,856)^2 \\
 &= 1 - (0,559) (0,732) \\
 &= 1 - 0,4092 \\
 &= 0,5908
 \end{aligned}$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 59,08% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 59,08% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan 40,92% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model) dan *error*.

Pembahasan

Gambaran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan analisis data pada variabel kepemimpinan kepala sekolah, diperoleh gambaran bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar tergolong baik. Hal ini dijelaskan secara statistik deskriptif oleh rerata 175,19 pada data aktual rentang kelas 150–184 dengan total persentase mencapai 59,4%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kondisi kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dikatakan telah memenuhi beberapa indikator yang terdapat dalam penelitian ini dan tergolong baik. Menurut hasil pengisian kuisioner yang dilakukan oleh guru SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar, bahwa guru telah menilai kepemimpinan kepala sekolahnya telah memiliki visi/misi, menanamkan nilai-nilai yang terkandung dalam visi/misi tersebut, memiliki perhatian terhadap masalah kegiatan belajar mengajar, mampu mengembangkan kurikulum, mengevaluasi penampilan mengajar guru, mengevaluasi hasil belajar siswa dengan cara melihat dokumen kemajuan siswa, mengamati secara langsung dalam kelas, diskusi dengan guru, peduli dengan standart mutu, mengevaluasi kinerja guru, memberikan motivasi tiada henti untuk mengembangkan diri, koordinasi dengan seluruh staf, mampu kerjasama dalam tim, memelihara hubungan yang harmonis, dan memelihara komitmen.

Praktik-praktik kepemimpinan dengan masing-masing kategori mewakili tujuan penting untuk dicapai, dimana bagi para pemimpin tersebut berhasil maka akan membantu meningkatkan sekolah mereka. Kategori-kategori ini adalah 'Pengaturan arah', 'Mengembangkan orang', 'Perbaikan dan menyelaraskan organisasi', dan 'Meningkatkan pengajaran dan program pembelajaran'. Terkait dengan masing-masing kategori tersebut terdapat tiga sampai lima perilaku kepemimpinan atau praktek tertentu (Day *et al.*

2011). Sementara untuk menjelaskan peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dikemukakan oleh Sallis (2012) pemimpin memiliki beberapa peranan dalam mengembangkan sebuah budaya mutu yaitu: (1) pemimpin memiliki visi mutu terpadu bagi institusi; (2) Pemimpin memiliki komitmen yang jelas terhadap porses peningkatan mutu; (3) pemimpin mengkomunikasikan pesan mutu; (4) pemimpin memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi; (5) pemimpin mengarahkan perkembangan karyawan; (6) pemimpin berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf; (7) pemimpin memimpin inovasi dalam institusi; (8) pemimpin mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat; (9) pemimpin memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural; (10) pemimpin membangun tim yang efektif; dan (11) pemimpin mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Gambaran Supervisi Akademik Pada SMA Negeri di Kabupaten Polman

Berdasarkan analisis data pada variabel supervisi akademik, diperoleh gambaran bahwa supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar tergolong baik. Hal ini dijelaskan oleh rerata secara statistik deskriptif oleh rerata 119,36 pada data aktual rentang kelas 105–129 dengan total persentase mencapai 78,2%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kondisi supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dikatakan telah memenuhi beberapa indikator yang terdapat dalam penelitian ini dan tergolong baik. Menurut hasil pengisian kuisioner yang dilakukan oleh guru SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar, bahwa guru telah menilai supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolahnya telah membantu guru untuk: meninjau tujuan pendidikan, meningkatkan pengalaman belajar, menggunakan sumber-sumber belajar, memenuhi kebutuhan belajar siswa, menggunakan metode

pembelajaran, menilai kemajuan hasil belajar siswa, membina reaksi mental atau moral guru, menemukan rasa gembira dalam tugas yang diembannya, menyesuaikan diri kepada masyarakat, dan mendorong guru untuk mencurahkan seluruh kekuatannya untuk membina sekolah. Selain beberapa indikator di atas, keberhasilan variabel supervisi akademik ini dapat dilihat dari beberapa indikator dalam teknik supervisi yaitu kunjungan kelas, observasi kelas, wawancara pribadi, wawancara kelompok, pertemuan rapat dewan guru, diskusi kelompok, kunjungan antar kelas, penerbitan buletin profesional, mengadakan seminar dan memanfaatkan adanya guru model.

Berdasarkan hasil deskripsi di atas, sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Glickman (1981) yang mendefinisikan supervisi akademik sebagai serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pengajaran. Sedangkan bentuk-bentuk bantuan pengembangan kemampuan yang diberikan tersebut harus disesuaikan dengan tinggi rendahnya komitmen dan kemampuan berpikir abstrak guru. Hal tersebut juga diperkuat dengan teori yang dikemukakan oleh Sahertian dan Mateheru (1981) bahwa tujuan supervisi pengajaran adalah membantu para guru dalam: (1) melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan, (2) membimbing pengalaman belajar, (3) menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar, (4) memenuhi kebutuhan belajar murid, (5) menggunakan alat-alat dan metode mengajar model, (6) menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri, (7) membina reaksi mental atau moral para guru dalam rangka pertumbuhan pribadi jabatannya, (8) menemukan rasa gembira atas tugas yang diembannya, (9) penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber masyarakat dan seterusnya, dan (10) mendorong guru untuk mencurahkan waktu dan tenaganya dalam membina sekolah. Berbagai tujuan supervisi akademik yang telah disebutkan sebelumnya hanya dapat dicapai apabila dilakukan melalui teknik-teknik supervisi. Berbagai teknik-teknik supervisi dikemukakan oleh beberapa pakar berdasarkan perspektif yang dianutnya dijelaskan sebagai berikut. Menurut Burhanuddin, dkk (2007) teknik-teknik supervisi dalam rangka pembinaan profesional terdiri dari: (1) kunjungan kelas, (2) pertemuan pribadi, (3) rapat dewan guru, (4) kunjungan antar kelas, (5) kunjungan sekolah, (6) kunjungan

antar sekolah, (7) penerbitan buletin profesional, (8) penataran, (9) pertemuan dalam kelompok kerja, (10) pemanfaatan guru model, dan (11) kunjungan beberapa pengawas ke luar wilayah pembinaannya.

Gambaran Keefektifan Komunikasi

Berdasarkan analisis data di atas pada variabel keefektifan komunikasi, diperoleh gambaran bahwa keefektifan komunikasi antar kepala sekolah dan guru di SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar tergolong baik. Hal ini dijelaskan secara statistik deskriptif oleh rerata 72,82 pada data aktual rentang kelas 62–75 dengan total persentase mencapai 66,1%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa keefektifan komunikasi antara kepala sekolah dan guru di SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dikatakan telah memenuhi beberapa indikator yang terdapat dalam penelitian ini dan tergolong baik. Menurut hasil pengisian kuisioner yang dilakukan oleh guru SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar, bahwa guru telah menilai keefektifan komunikasi antara kepala sekolah dan guru yang dilihat dari rasa saling menjaga kepercayaan dan daya tarik informasi, pesan yang mudah dipahami, tepat sasaran, tepat waktu, menarik perhatian, bentuk variasi media yang digunakan, memahamai isi dan tujuan pesan, kemampuan melaksanakan pesan, berbentuk informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pekerjaan, tidak bersifat menekan, dan yang jelas adalah mengarah pada aspek pekerjaan.

Deskripsi di atas telah sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Campbell dkk. (1983) bahwa komunikasi yang efektif terjadi jika: (1) tujuannya diketahui, (2) tujuannya dapat dicapai, dan (3) tujuannya dapat dicapai tanpa menimbulkan produk yang negatif. Lebih lanjut dijelaskan bahwa komunikasi tergantung pada tujuan yang dapat mendorong pada: (1) kegiatan yang tepat, (2) proses yang cermat berkaitan dengan penerima, (3) meningkatnya tanggapan dan pengetahuan penerima. Melalui tinjauannya ini Campbell berusaha menekankan bahwa komunikasi yang efektif akan terjadi jika tujuan komunikasi itu sendiri dapat dicapai dengan baik. Atau dengan kata lain dapat dipahami bahwa ketidak-efektifan komunikasi menyebabkan gagalnya komunikasi. Dan ketika komunikasi tersebut gagal, maka untuk menerapkan TQM juga kurang

optimal. Hamilton dalam Reinhartz dan Beach (2004) menerangkan bahwa komunikasi adalah proses individu-individu atau kelompok untuk berbagi pikiran, ide dan perasaan dengan yang lainnya dengan cara umum yang dapat dipahami. Selain itu hasil penelitian di atas juga senada dengan yang dikemukakan oleh Harold Lasswell dalam Effendy (1995) bahwa komunikasi meliputi lima unsur yakni: (1) komunikator (*communicator, source, sender*), (2) pesan (*message*), (3) media (*channel, media*), (4) komunikan (*communicant, communicatee, receiver, recipient*), dan (5) efek (*effect, impact, influence*).

Gambaran Penerapan TQM

Berdasarkan analisis data di atas pada variabel penerapan TQM, diperoleh gambaran bahwa penerapan TQM yang terdapat di SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar tergolong baik. Hal ini dijelaskan secara statistik deskriptif oleh rerata 225,35 pada data aktual rentang kelas 195–241 dengan total persentase mencapai 86,7%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM di SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dikatakan telah memenuhi beberapa indikator yang terdapat dalam penelitian ini dan tergolong baik. Menurut hasil pengisian kuisioner yang dilakukan oleh guru SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar, bahwa guru telah menilai sejauh mana penerapan TQM disekolah yang meliputi aspek hubungan dengan pelanggan yang baik, akses yang terbuka, adanya petunjuk dan bimbingan layanan bagi pelanggan, adanya sumber daya dalam proses belajar, adanya fasilitas umum, terdapat kepemimpinan kepala sekolah yang baik, adanya nilai-nilai yang di internalisasikan oleh kepala sekolah, ketepatan metode pembelajaran, ketepatan portofolio pembelajaran, adanya pengawasan dan evaluasi, adanya sikap dan motivasi guru yang baik, adanya *tim work* yang solid, pengembangan staf, terdapat fasilitas staf, memiliki rencana strategis, dan kultur organisasi yang kondusif.

Hasil deskripsi penelitian di atas, sejalan yang dikemukakan oleh Sallis, (2012) yang menyatakan bahwa mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Kemudian diperkuat lagi oleh Townsend dan Butterworth (1992) dalam

bukunya *Your Child's School*, ada sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, yaitu: (1) keefektifan kepemimpinan kepala sekolah; (2) partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf; (3) proses belajar-mengajar yang efektif; (4) pengembangan staf yang terprogram; (5) kurikulum yang relevan; (6) memiliki visi dan misi yang jelas (7) iklim sekolah yang kondusif; (8) penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan; (9) komunikasi yang efektif baik internal maupun eksternal; dan (10) keterlibatan orang tua dan masyarakat secara instrinsik.

Hubungan Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Penerapan TQM

Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung dan tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan penerapan TQM. Hubungan ini adalah hubungan yang paling kuat diantara variabel lainnya. Hal ini dibuktikan dari hasil koefisien jalur hubungan langsung antara kedua variabel adalah yang paling besar dari koefisien jalur yang lain yaitu sebesar 0.427, sementara hubungan tidak langsungnya sebesar 0.072. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah baik langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi penerapan TQM pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar. Temuan penelitian ini sejalan hasil penelitian Peter & Austin dalam Sallis (2012) yang menyatakan bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Lebih lanjut Sallis (2012) mengatakan bahwa signifikansi kepemimpinan untuk melaksanakan transformasi TQM tidak boleh diremehkan. Tanpa kepemimpinan, pada semua level institusi, proses peningkatan tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin, karena TQM adalah proses atas ke bawah (*top-down*).

Hubungan Antara Supervisi Akademik dengan Penerapan TQM

Hasil analisis data menunjukkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara supervisi akademik dengan penerapan TQM. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak dapat mempengaruhi secara langsung

penerapan TQM pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar. Temuan penelitian ini dapat melahirkan asumsi bahwa terdapat porses yang panjang atau dengan kata lain ada beberapa tahap yang harus dilalui untuk mencapai penerapan TQM yang baik melalui supervisi akademik. Temuan ini sebagaimana pendapat beberapa pakar bahwa supervisi akademik hanya merupakan bantuan kepada guru untuk meningkatkan mutu pengajarannya untuk siswa (Oliva, 1984; Lovell & Wiles, 1983; Neagley & Evans, 1980; Glikman, 1981; Sergiovanni, 1987; Sahertian, 2010; Mantja, 2005; Pidarta, 1986; Imron, 2012;) Walinono dalam Zakaria (1990) mengatakan bahwa yang bertanggung jawab dalam peningkatan mutu pendidikan khususnya pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah, kepala sekolah bertugas membimbing dan menjadi supervisor bagi semua guru dalam menjalankan tugasnya.

Hubungan Antara Keefektifan Komunikasi dengan Penerapan TQM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara keefektifan komunikasi dengan penerapan TQM pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar. Hal ini di tunjukkan dari koefisien jalur antara kedua variabel yakni dengan nilai 0.223 dengan proporsi yang menunjukkan bahwa sifat pengaruh langsung keefektifan komunikasi terhadap penerapan TQM bersifat positif. Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sallis (2012) bahwa “dalam organisasi-organisasi TQM, seluruh manajer harus menjadi pemimpin dan pejuang proses mutu. Mereka harus mengkomunikasikan visi dan menurunkannya ke seluruh anggota dalam institusi”. Crosby dalam Sallis (2012) mengatakan bahwa inisiatif mutu harus diarahkan dan dipimpin oleh manajemen senior. Crosby menandakan bahwa komitmen ini harus dikomunikasikan dalam sebuah statemen kebijakan mutu, yang harus singkat, jelas, dan dapat dicapai. Secara ideal pimpinan dalam hal ini kepala sekolah harus bertemu pribadi dengan para pegawai dan guru untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap pegawai dan guru. Komunikasi merupakan suatu jembatan yang menentukan keberhasilan TQM. Komunikasi yang tidak tepat dan tidak tertuju ke sasaran akan mengakibatkan rubuhnya model

TQM. Lebih lanjut menurut Sallis (2012) sebab-sebab khusus masalah mutu dapat mencakup kurangnya pengetahuan, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perlengkapan.

Hubungan Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Keefektifan Komunikasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan keefektifan komunikasi. Hal ini di tunjukkan dari koefisien jalur antara kedua variabel yakni dengan nilai 0.322. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap keefektifan komunikasi yang ada pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar. Temuan penelitian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Barnard dalam Lunenburg dan Ornstein (2004:209) menyatakan bahwa “*communication occupies a central in organization, because the structure, extensiveness, and scope of organization are almost entirely determined by communication techniques*”. Bahwa komunikasi menempati posisi sentral dalam organisasi, sebab struktur, luasnya, dan lingkup organisasi adalah hampir seluruhnya ditentukan oleh teknik komunikasi. Hal ini didukung oleh penelitian Tubbs dan Moss (1996) yang menyimpulkan bahwa aktivitas komunikasi yang terjadi di sekolah itu menghabiskan waktu sekitar 75 persen.

Hubungan Antara Supervisi Akademik dengan Keefektifan Komunikasi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara supervisi akademik dengan keefektifan komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi akademik pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar selalu berhubungan dengan keefektifan komunikasi. Temuan ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Lovell dan Wiles (1983:89) bahwa “komunikasi yang efektif merupakan unsur yang penting dalam seluruh proses kegiatan supervisi”. Selanjutnya menurut Gordon dalam Sahertian (2010) supervisi menyangkut bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the others*). Dalam hubungan bekerja

dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan tampak melalui pengungkapan bahasa atau komunikasi, yaitu supervisi lebih banyak menggunakan bahasa (komunikasi) penerimaan ketimbang bahasa penolakan.

Sergiovanni dalam Sahertian (2010) menyatakan bahwa model artistik terhadap supervisi memerlukan suatu kemampuan berbahasa atau berkomunikasi dalam cara mengungkapkan apa yang dimiliki terhadap orang lain yang dapat membuat orang lain dapat menangkap dengan jelas ciri ekspresi yang diungkapkan itu. Lebih lanjut Sergiovanni dalam Sahertian (2010) menyatakan bahwa model artistik terhadap supervisi memerlukan kemampuan untuk menafsir makna dari peristiwa yang diungkapkan, sehingga orang lain memperoleh pengalaman dan membuat mereka mengapresiasi yang dipelajarinya. Hal ini juga didukung oleh Prasojo dan Sudiyono (2011) yang menyatakan bahwa pelaksanaan supervisi tidak akan terlepas dengan komunikasi. Sebab hakikat supervisi adalah menciptakan kondisi belajar peserta didik ke arah yang lebih baik. Kondisi belajar yang lebih baik dapat diciptakan bila ada komunikasi antara supervisor dengan guru. Tentu saja komunikasi yang dimaksud adalah bahwa komunikasi yang disampaikan oleh supervisor dapat dipahami oleh guru, dan sebaliknya informasi yang disampaikan oleh guru dapat pula dipahami oleh supervisor.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini, antara lain: (1) Kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dipersepsikan oleh guru dalam kategori baik. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar telah diterapkan oleh kepala sekolah dengan menentukan arah, mengembangkan staf, menyempurnakan dan menyetel organisasi dan meningkatkan program pengajaran dan pembelajaran. (2) Supervisi akademik pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dipersepsikan oleh guru dalam kategori baik. Hal ini berarti bahwa supervisi akademik pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar telah dilakukan kepala sekolah dengan

membantu guru dalam meningkatkan pengajaran melalui berbagai teknik supervisi yang ada. (3) Keefektifan komunikasi pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dipersepsikan oleh guru dalam kategori baik. Hal ini berarti bahwa warga sekolah sebagai komunikator yang efektif pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar telah memberikan pesan yang efektif melalui media yang efektif sehingga warga sekolah lainnya selaku komunikan yang efektif dapat memberikan balikan yang efektif. (4) Penerapan TQM pada SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar dipersepsikan oleh guru dalam kategori baik. Hal ini berarti bahwa SMA Negeri di Kabupaten Polewali Mandar telah memberikan akses dan berbagai bentuk layanan yang baik bagi siswa melalui kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran efektif yang didukung oleh staf guru dan pegawai dan pengembangan keorganisasian yang berkelanjutan. (5) Terdapat hubungan secara langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan penerapan TQM di sekolah. Hal ini berarti, semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka, akan semakin baik pula penerapan TQM di sekolah, dan seterusnya. (6) Tidak terdapat hubungan secara langsung yang signifikan antara supervisi akademik dengan penerapan TQM di sekolah. Hal ini berarti, intensitas atau keberadaan aktivitas supervisi akademik di sekolah tidak selalu mendukung penerapan TQM di sekolah. (7) Terdapat hubungan secara langsung yang signifikan antara keefektifan komunikasi dengan penerapan TQM di sekolah. Hal ini berarti, makin baik keefektifan komunikasi di sekolah maka akan semakin baik pula penerapan TQM di sekolah, dan seterusnya. (8) Terdapat hubungan secara langsung antara kepemimpinan kepala sekolah dengan keefektifan komunikasi. Hal ini berarti, kepemimpinan kepala sekolah yang baik berbanding lurus dengan komunikasi yang efektif di sekolah. (9) Terdapat hubungan secara langsung antara supervisi akademik dengan keefektifan komunikasi. Hal ini berarti, supervisi akademik yang baik berbanding lurus dengan komunikasi yang efektif di sekolah. (10) Terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan penerapan TQM melalui keefektifan komunikasi. Hal ini berarti, makin baik kepemimpinan kepala sekolah maka penerapan TQM di sekolah juga baik terlebih jika keefektifan komunikasi di sekolah juga baik. (11) Terdapat

hubungan tidak langsung yang signifikan antara supervisi akademik dengan penerapan TQM melalui keefektifan komunikasi di sekolah. Hal ini berarti, semakin baik supervisi akademik

maka penerapan TQM di sekolah juga semakin baik hanya jika terjalin komunikasi yang efektif di sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Burhanuddin, Sutopo, H., Imron, A., Maisyarah, Ulfatin, N. 2007. *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran: Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional*. Cetakan Kedua. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E. & Nystrand, R.O. 1983. *Introduction to Educational Administration*. (6th edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Qing Gu., Brown, E., Ahtaridou, E. 2011. *Successful School Leadership: Linking with Learning and Achievement*. New York: McGraw Hill Open University Press.
- Effendy, O. U. 1995. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rodakarya.
- Glickman, C. D. 1981. *Developmental Supervision: Alternatif practice for helping Teachers improve Instruction*. Virginia: ASD
- Imron, A. 2012. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. 2004. *Educational Administration Concepts And Practices*. Belmont: Waldsworth Thomson Learning.
- Lovell, J. T., & Wiles, K. 1983. *Supervision For Better Schools. Fifth Edition*. United States of America: Prentice-Hall, Inc.
- Mantja, W. 2005. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Cipta.
- Neagley, R. L. & Evans, D. N. 1980. *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Oliva, P. F. 1984. *Supervision for Today's School*. Second Edition. White Plains, New York: Longman.
- Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar. 2012. *Peraturan Daerah Kabupaten Polewali Mandar Nomor 6 Tahun 2012 Tentang Peningkatan Mutu dan Akses Pendidikan*. (Online) dalam <http://www.mamuju.bpk.go.id/wp-content/uploads/2013/06/Perda-Kab.-Polman-No-6-th2012-Pendidikan.pdf>. Diakses pada tanggal 30 Desember 2013.
- Pidarta, M. 1986. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Sarana Pers
- Prasojo, L. D. & Sudiyono. 2011. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Pristiwaluyo, T. 2009. Analisis Kualitas Layanan Perguruan Tinggi Dan Harapan Mahasiswa Setelah Menyelesaikan Studi Di Universitas Negeri Makassar, *Desertasi tidak dipublikasikan*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Reinhartz, J. & Beach, D. M. 2004. *Educational Leadership: Changing School, Changing Roles*. New York: Pearson Education, Inc.
- Sallis, E. 2012. *Total Quality Management in Education*. Diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi. Cetakan XV. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sahertian, P. A. 2010. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sahertian, P. A. & Mataheru, F. 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sergiovanni, T. J. 1987. *Supervision Human perspectives*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Solimun. 2002. *Multivariat Analisis: Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Cetakan I. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Townsend, D. & Butterworth. 1992. *Your Child's Scholl*. New York: A Plime Book.
- Tubbs, S. L. & Moss, S. 1996. *Human Communication; Konteks-Konteks Komunikasi (Terjemahan)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Winarsunu, T. 2010. *Statistik Dalam Penelitian Psikologi Dan Pendidikan*. Cetakan kelima. Malang. UMM Press.
- Zakaria. 1990. Keterampilan Supervisi Pengajaran Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri Menurut Persepsi Guru Kota Madya Bengkulu. *Tesis tidak dipublikasikan*. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.