

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Peran Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, yang diselenggarakan proses belajar mengajar antara guru dan siswa.¹² Rahman mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.¹³

Kepala sekolah adalah pimpinan dan juga manajer yang sangat penting dalam menentukan kemajuan dan kesuksesan dalam sebuah lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus paham dalam manajemen sekolah. Kapasitas intelektual, emosional, spiritual, dan sosialnya berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinannya, selain itu kedalaman ilmu keluasan pikiran, kewibawaan dan relasi komunikasinya membawa perubahan signifikan dalam manajemen sekolah.

2. Peran Kepala Sekolah

Dalam Prespektif kebijakan pendidikan Nasional Mulyasa mengatakan bahwa ada tujuh peran utama kepala sekolah yaitu¹⁴:

a. Kepala sekolah sebagai educator (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga

¹² Ahmad Susanto, *Teori Belajar dan Pembelajaran* (Jakarta: Prenada Media Group, 2016).

¹³ Aedi Nur, *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016).

¹⁴ Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah : Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional*, (Jakarta : K E N C A N A, 2017)

kependidikan di sekolahnya, antara lain menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tutor di sekolah.¹⁵

b. Kepala sekolah sebagai manager (pengelola)

Manajemen pada hakikatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁶

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrasi memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas administrasi sekolah yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program pengajaran. Secara fungsional, kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, menata staf, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, mengevaluasi, dan melakukan tindak lanjut.¹⁷

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah harus secara berkala perlu melaksanakan kegiatan supervisi, untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran. Kepala sekolah dapat melakukan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung. Dalam hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran.

¹⁵ Ermi Sola, "Kepemimpinan Pendidikan dan Essential Traits," *Jurnal Idaarah* IV, no. 2 (Desember 2020): 270.

¹⁶ Muwahid Sulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Yogyakarta: Sukses Offset, 2013).

¹⁷ Khoirul Ma'shumah, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Surakarta, 2018).

e. Kepala sekolah sebagai leader (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.¹⁸

f. Kepala sekolah sebagai inovator

Kepala sekolah sebagai inovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.¹⁹

3. Pengertian Pemimpin / Kepemimpinan

Pemimpin dengan redaksi yang berbeda beda. Namun pada intinya bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Sukses tidaknya sebuah organisasi. sangat tergantung dari kemampuan pemimpin dalam menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Courtois dalam Sutarto (2001) mengatakan “kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah

¹⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010).

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013).

menjadi sesat, panik, kacau, anarki, dan lain-lain. Sebagian besar umat manusia memerlukan pemimpin yang bisa menjadi tauladan.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan mempunyai kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian tujuan. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan individu atau kelompok agar terwujud hubungan kerjasama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seringkali kepemimpinan disamakan dengan pemimpin, padahal keduanya memiliki perbedaan makna. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki tugas memimpin, sementara kepemimpinan merupakan bakat atau sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

4. Tipe Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai seni maupun ilmu untuk mempengaruhi dan menggerakkan baik pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi untuk mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi. Menurut Hasibuan, terdapat empat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin pada suatu perusahaan atau organisasi, yaitu:

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah pimpinan mempunyai wewenang atau kekuasaan untuk pengambilan keputusan dan menetapkan suatu aturan.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang kompak, serta menumbuhkan loyalitas antar anggota.

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah pemimpin melimpahkan tanggung jawab kepada anggota. Pemimpin memberikan tanggung jawab anggotanya untuk pengambilan keputusan dengan bebas, namun tetap dalam pengawasan pemimpin.

d. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang dilihat dari perilaku, bukan pada kemampuan kepemimpinan yang ada sejak awal. Kepemimpinan ini menekankan pada faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan, lingkungan, dan karakteristik anggota.²⁰

Kepemimpinan memiliki berbagai macam bentuk gaya di dalamnya antara lain yaitu :

a. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan perilaku otoriter. Kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh.

²⁰ Malayu Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 172.

b. Gaya kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kebalikan dari pemimpin otoriter.

Disini pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya.

c. Gaya kepemimpinan kharismatik

Kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain. Pemimpin kharismatik bisa dilihat dari cara mereka berbicara, berjalan maupun bertindak.

d. Gaya kepemimpinan paternalistik

Kepemimpinan ini memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu.

e. Gaya kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran.

f. Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan capaian yang telah ditetapkan.

g. Gaya kepemimpinan visioner

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangat cerdas dalam mengamati suatu kejadian dimasa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas.

h. Gaya kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum pengambilan keputusan.²¹

B. Peran Pemimpin Sebagai Motivator

Peran pemimpin sangat penting dalam meningkatkannya suatu keberhasilan mencapai target dari program tersebut. Sehingga pemimpin harus mampu mengatur kinerja bawahannya agar pencapaian tujuan program dapat tercapai dengan baik. Salah satu peran pemimpin adalah menjadi motivator bagi bawahannya. Pemimpin merupakan tokoh penting dalam memberikan motivasi kepada bawahannya dengan tujuan untuk memberikan dan menumbuhkan semangat kerja.

Hasibuan dalam Madyarti menjelaskan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau untuk bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Sementara dalam sumber yang sama, Marihot menjelaskan bahwa motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan

²¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2010)

yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah²². Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang terdapat dalam diri seseorang untuk mengusahakan sesuatu agar bisa melakukan kegiatan secara teratur hingga mencapai tujuan yang diinginkan.

Siagian dalam Mardin, dkk²³, menjelaskan bahwa motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota dalam organisasi mau dan rela untuk dan menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Motivasi sendiri memiliki pengaruh dalam individual dalam menghadapi suatu hal. Hal ini bisa berupa motivasi dari diri sendiri atau motivasi internal maupun motivasi dari luarnya atau motivasi eksternal. Selain itu motivasi sendiri tercakup dari beberapa konsep, seperti kebutuhan akan pemenuhan hasrat pribadi, kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, kebiasaan, dan keingintahuan seseorang terhadap sesuatu. Sehingga seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi cenderung akan memiliki prestasi kerja yang lebih baik. Dari sini pemimpin harus mampu meningkatkan motivasi kinerja karyawan.

Peran pemimpin sebagai motivator adalah motivasi yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya untuk menjalin hubungan baik dengan karyawannya dalam sebuah organisasi. Pemimpin berperan penting dalam

²² Gusti Meika Madyarti. "Peran Pemimpin dalam Memotivasi dan Meningkatkan Kinerja Pegawai". *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA MAB*. Vol 1, No. 1. 2021. Hlm. 294.

²³ Ramadhan Alfalaqqul Mardin dkk. "Analisis Peran Pemimpin dalam Memotivasi dan Mengawasi Karyawan (Studi pada PT. Citra Perdana Kendedes Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 31, No.1. Februari 2016. Hlm. 186.

memberikan semangat kepada karyawan yang berupa motivasi dengan tujuan agar aktivitas kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar.²⁴ Pemimpin sebagai motivator harus mampu memotivasi para bawahannya agar mampu melaksanakan tugas-tugas kesehariannya. Pemimpin harus mampu menjaga keteraturan dan kedisiplinan para bawahannya agar tetap terkendali. Dikarenakan setiap saat para pegawai memiliki keterbatasan dan hambatan-hambatan yang diakibatkan dari beberapa faktor eksternal dan internal dari pegawai tersebut.

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja pegawai sendiri berupa tingkat keseriusan dalam mengerjakan tugas yang diemban, faktor fisik, intelegensi dan lain sebagainya. Sementara faktor eksternal dalam mempengaruhi kinerja pegawai sendiri dapat berupa dari rekan sebaya, lingkungan, bahkan dari dukungan pemimpin itu sendiri. Sehingga pemimpin harus mampu dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pegawai bawahannya. Pemimpin dapat menyediakan lingkungan kerja yang suportif dan mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu pemimpin dapat memberikan support dan hadiah berupa pujian, penghargaan, tunjangan dan lain sebagainya yang sekiranya dapat meningkatkan motivasi dalam kinerja karyawan.

Namun disisi lain, pemimpin harus mampu mengambil sikap tegas terhadap sikap karyawan yang tidak disiplin. Pemimpin dapat mengambil sikap tegas dengan berupa memberikan sanksi, teguran apabila tidak dapat menyelesaikan tugas yang diperintahkan dengan tepat waktu, memberikan kritik dan saran yang membangun bagi karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah.

²⁴ Ramadhan Alfalaqqul Mardin dkk. "Analisis Peran Pemimpin dalam Memotivasi dan Mengawasi Karyawan (Studi pada PT. Citra Perdana Kendedes Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 31, No.1. Februari 2016. Hlm. 186.

Selain itu, menurut Pasolong pemimpin dapat memotivasi karyawannya dengan berbagai cara, sebagai berikut²⁵:

- 1) Pemimpin harus dapat menginspirasi.

Dengan cara memberikan semangat kedalam diri bawahannya agar bersedia melakukan sesuatu dengan cara efektif. Penginspirasi dapat dilakukan dengan kepribadian seorang pemimpin, keteladannya, dan pekerjaan yang dilakukan secara sadar maupun tidak sadar.

- 2) Pemimpin harus dapat melakukan dorongan.

Dengan maksud merangsang seseorang untuk melakukan apa yang harus dilakukannya disertai dengan pujian, persetujuan dan bantuan.

- 3) Pemimpin harus dapat mendesak.

Dengan maksud pemimpin harus dapat memberikan paksaan dan ancaman kepada seseorang apabila perlu.

Sementara itu, Juliani menjelaskan bahwa terdapat beberapa teknik yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan motivasi karyawannya sebagai berikut²⁶:

- 1) Teknik Partisipasi, pemimpin harus melibatkan karyawannya dalam setiap kegiatan organisasi, karyawan harus diberi peluang agar bisa berprestasi dan motivasi dalam diri karyawan meningkat. Selain itu untuk menghindarkan rasa tersisih dari dalam karyawan.

²⁵ Ibid., Hlm. 186.

²⁶ Retno Djohar Juliani. "Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Memotivasi, Membangun Hubungan yang Efektif, Merencanakan dan Menerapkan Perubahan dalam Organisasi". *Majalah Ilmiah Inspiratif*. Vol. 1 No. 01. Januari 2016. Hlm. 8

- 2) Teknik Komunikasi, pemimpin harus cakap dalam berkomunikasi dengan bawahannya, berupa cakap dengan sosialisasi dalam keseharian, *public speaking*, pembagian jobdesk kepada bawahannya dengan jelas.
- 3) Teknik Mengakui Andil Karyawan, pimpinan mengakui bahwa karyawan memiliki andil yang besar dalam pencapaian tujuan organisasi dan hal ini dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi.
- 4) Teknik Pendelegasian Wewenang, pimpinan memberikan wewenang penuh kepada karyawan untuk mengambil keputusan sesuai dengan wewenang yang dimiliki oleh karyawan tersebut, dengan catatan pemimpin dapat memberikan saran dan masukan kepada karyawan atas keputusan yang diambil agar sesuai dengan tujuan yang akan diraih.
- 5) Teknik Memberi Perhatian, pimpinan dapat memberikan perhatian terhadap “apa yang diinginkan” atau terhadap “apa yang telah dilakukan oleh karyawan”.

C. Peran Pemimpin Sebagai supervisor

Pemimpin sangat penting dalam melakukan pengawasan terhadap terlaksananya program yang dilaksanakan dalam suatu organisasi. Terlaksananya program sendiri tidak lepas dari kinerja dan tanggung jawab seorang bawahan bersama dengan pemimpin agar program tersebut berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Pengawasan sendiri harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam upaya untuk menjaga hubungan antara pemimpin dan bawahannya, dan merupakan cara untuk menjaga sesuai dengan apa yang menjadi prosedur yang diterapkan oleh pemimpin ke bawahannya agar program dan kinerja dapat berjalan dengan baik.

Pengawasan menurut Mc. Farland dalam Djadjuli merupakan suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang

dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Dalam sumber yang sama, Winardi menjelaskan bahwa pengawasan merupakan aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajer dalam memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.²⁷

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan usaha secara sadar oleh pemimpin untuk mengetahui proses dan hasil yang dilakukan oleh bawahannya agar sesuai dengan rencana dan prosedur dengan akhir yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan juga dilakukan guna untuk menghindari upaya penyelewengan atau penyimpangan terhadap kinerja agar sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dengan pengawasan sendiri, dapat tercipta suatu penentuan dan evaluasi mengenai sejauh mana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan.

Pengawasan dalam kepemimpinan bukan berarti sebagai alat untuk mendominasi bawahannya, namun sebagai usaha untuk membimbing dan pengarahan terhadap usaha yang dilakukan bawahannya guna mencapai hasil yang telah ditetapkan. Semakin besar dan kompleks organisasi itu maka makin sukar dalam proses pengawasannya, karena berhubungan dengan usaha keseluruhan dari organisasi tersebut. Sehingga diperlukan sistem pengawasan yang memadai dan efektif untuk membantu agar apa yang dilakukan sesuai dengan rencana. Agar pengawasan dapat berjalan dengan efektif, maka diperlukan syarat-syarat sebagai berikut²⁸:

²⁷ R. Didi Djadjuli. "Pelaksanaan Pengawasan oleh Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai". *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*. Vol. 4 No. 4. Tahun 2017. Hlm. 567.

²⁸ R. Didi Djadjuli. "Pelaksanaan Pengawasan oleh Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai". *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*. Vol. 4 No. 4. Tahun 2017. Hlm. 568.

- 1) Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang;
- 2) Pengawasan harus dihubungkan dengan individu dan pimpinan;
- 3) Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting;
- 4) Pengawasan harus objektif;
- 5) Pengawasan harus luwes;
- 6) Pengawasan harus hemat;
- 7) Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan.

Setiap masing-masing manusia pastinya memiliki keunikan tersendiri, hal yang sama berlaku untuk kontrol yang dilakukan oleh para pemimpin. Briggs dalam Herabuddin menjelaskan bahwa jenis-jenis utama tindak lanjut yang harus diperhatikan segera setelah diidentifikasi, yaitu :

- 1) Supervisi korektif. Kegiatan tindak lanjut ini menekankan pada upaya guru untuk menemukan kesalahan. Handoko mengatakan bahwa dalam instruksi seorang pemimpin itu terdapat masalah dalam anggota yang tidak melakukan tugasnya secara baik.²⁹
- 2) Tindak lanjut pencegahan. Kegiatan tindak lanjut ini menyoroti upaya guna mengayomi tenaga pendidik dari kesalahan.
- 3) Supervisi konstruktif. Bentuknya seperti berwawasan ke depan, membantu guru tetap menata dengan maju, belajar dari pengalaman, memperhatikan suasana baru, dan dengan semangat mencari pertumbuhan. Sesuai dengan pendapat dari Sahertian dan Mataheru yang menyebutkan bahwasannya tugas pemimpin sebagai pelaksana supervisi konstruktif membina inisiatif guru serta

²⁹ Erpidawati dan Susi Yulianty, *Kepemimpinan Organisasi Dan Bisnis* (Banyumas : CV. Pena Persada, 2019), hlm.46

mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana di mana setiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensinya.³⁰

- 4) Supervisi kreatif, pelaksanaan tindak lanjut yang dilakukan kepala sekolah lebih difokuskan pada upaya pengembangan kapasitas kreatif tenaga pendidik.³¹ Menurut P. Adams dan Frank G. Dickey, dalam bukunya *Basic Principle of Supervision* yang ditulis kembali oleh Zaenal Aqib supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Inti dari supervisi pada hakikatnya adalah memperbaiki hal belajar dan mengajar.³²

Sujamto dalam Mardin, dkk menjelaskan bahwa, terdapat tiga langkah pokok dalam proses pengawasan, sebagai berikut:³³

- 1) Menetapkan beberapa jenis standar atau sasaran
- 2) Mengukur atau membandingkan kenyataan yang sebenarnya terhadap standar
- 3) Identifikasi penyimpangan dan pengambilan tindakan korektif

Dalam pengawasan sendiri terdapat beberapa norma yang harus dipatuhi oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi pengawasan. Dalam sumber yang sama, Sujamto menjelaskan bahwa norma umum pengawasan dijelaskan sebagai berikut:³⁴

³⁰ Milasari, Lias Hasibuan, dkk, Prinsip-prinsip Supervisi, Tipe/Gaya Supervisi, Komunikasi dalam Supervisi Pendidikan dan Supervisi Pendidikan Islam, *Journal of Islamic Educational Management*, Vol. 4, No. 2, Oktober 2021, hlm. 46

³¹ Suharyanto, Yudianto, dkk, *Supervisi Pendidikan Implementasi Supervisi di Satuan-Satuan Pendidikan*, (Lombok Tengah : Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2021), hlm. 89

³² Zainal Aqib, *Profesional Guru Dan Pengawas Sekolah*, (Bandung: CV.Yrama Widya, 2008), h. 187.

³³ Ramadhan Alfalaqqul Mardin dkk. "Analisis Peran Pemimpin dalam Memotivasi dan Mengawasi Karyawan (Studi pada PT. Citra Perdana Kendedes Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 31, No.1. Februari 2016. Hlm. 187.

³⁴ Ramadhan Alfalaqqul Mardin dkk. "Analisis Peran Pemimpin dalam Memotivasi dan Mengawasi Karyawan (Studi pada PT. Citra Perdana Kendedes Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 31, No.1. Februari 2016. Hlm. 187.

- 1) Pemimpin tidak diperbolehkan mencari-cari kesalahan dari masing-masing individu yang diawasi, apabila ditemukan kesalahan yang dilakukan oleh individu yang diawasi maka pemimpin harus mampu berupaya untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan oleh individu yang diawasinya.
- 2) Pengawasan harus dilakukan secara kontinuitas, sehingga dapat memperoleh hasil pengawasan yang berkesinambungan.
- 3) Pemimpin harus dapat mengambil koreksi dengan cepat dan tepat terhadap penyimpangan dan penyelewengan yang ditemukan, sehingga mencegah berlanjutnya kesalahan dan penyimpangan.
- 4) Pengawasan harus bersifat mendidik dan dinamis. Pengawasan harus mampu memperbaiki dan menyempurnakan kondisi yang diawasi serta harus mampu meniadakan hal-hal yang dirasa menyimpang.

Dalam pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Dalam pelaksanaan pengawasan secara langsung, pemimpin dapat mengawasi secara kontak langsung dalam lingkungan kerjanya maupun dari laporan secara langsung. Sementara dalam pelaksanaan tidak langsung, pemimpin menerima hasil dari orang kepercayaan pemimpin tersebut baik secara laporan tertulis maupun secara lisan.

Maryoto mengatakan bahwa pimpinan dalam pembinaan disiplin terhadap bawahan harus memperhatikan: pengawasan yang berkelanjutan, mengetahui organisasi yang dipimpinya, instruksi harus jelas dan tegas tidak membingungkan bawahan.³⁵

³⁵ Abdul Rahmat, *Kepemimpin Pendidikan*, (Yogyakarta : Zahir Publishing, 2020), hlm. 89

Implementasi supervisi pembelajaran dengan teknik pembinaan merupakan salah satu cara supervisor melakukan aktualisasi supervisi pembelajaran secara langsung (*directive*). Pembinaan bisa dilakukan melalui supervisi teknik pembinaan kelompok dan supervisi teknik pembinaan perseorangan. implementasi supervisi teknik pembinaan kelompok dilaksanakan yang secara langsung (*directive*) oleh supervisor kepada komunitas supervisees yang memiliki strata akademik linier satu rumpun.

Standar kompetensi pembinaan pembelajaran dalam Peraturan Menteri Pendidikan disebut standar kompetensi akademik guru, “standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.” Keempat kompetensi akademik tersebut terintegrasi dengan kinerja guru dalam proses pembelajaran sesuai kurikulum yang digunakan di sekolah. Materi pembinaan kompetensi pembelajaran mencakup segala aktivitas guru dalam proses pembelajaran yang disesuaikan dengan rencana strategis pengembangan masing-masing sekolah.³⁶

D. Peran Pemimpin Sebagai Pengambilan Keputusan

Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi yang memenangkan hadiah Nobel, yang mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan:

1. Aktivitas intelegensi. Berasal dari pengertian militer "*intelligence*," Simon mendeskripsikan tahap awal ini sebagai penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan. Menurut Indriyana Rachmawati menyebutkan bahwasannya seorang pemimpin diharuskan mempunyai sifat

³⁶ Achmad Djailani, *Pengantar Supervisi Pembelajaran Teori dan Implementasi*, (Yogyakarta : PT. Nas Media Indonesia, 2018), hlm.118

intelegensi dengan artian mempunyai kecerdasan diatas rata-rata manusia biasa untuk dapat menguasai berbagai macam informasi.³⁷

2. Aktivitas desain. Selama tahap kedua, mungkin terjadi tindakan penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.
3. Aktivitas memilih. Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya memilih tindakan tertentu dari yang tersedia.³⁸

Berhubungan dengan tahap-tahap tersebut, tetapi lebih empiris (yaitu, menelusuri keputusan sebenarnya dalam organisasi), adalah langkah pengambilan keputusan menurut Mintzberg dan koleganya:

1. Tahap identifikasi, di mana pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak.
2. Tahap pengembangan, di mana terdapat pencarian prosedur atau solusi standar yang ada untuk mendesain solusi yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian dan percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.
3. Tahap seleksi, di mana pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara pembentukan seleksi: dengan penilaian pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, otorisasi pun kemudian dibuat.³⁹

³⁷ Indriyani Rachmawati, "*All About TeamWork*", (Jakarta, Pustaka Belajar, 2016). Hal 127

³⁸ Ardana, dkk. "*Perilaku Keorganisasi*", (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2008). Hlm 134

³⁹ Draft Richard, "*Manajemen, edisi kelima*", (Jakarta, PT Erlangga, 2002). Hlm 205

Siagian mengatakan Secara singkat bahwa bahwa ada 6 langkah yang perlu diambil dalam usaha memecahkan masalah dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah. Langkah-langkah itu adalah Mengetahui hakekat dari pada masalah yang dihadapi, dengan perkataan lain mendefinisikan masalah yang dihadapi itu dengan setepat-tepatnya:

1. Mengumpulkan fakta dan data yang relevant
2. Mengolah fakta dan data tersebut
3. Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh
4. Memilih cara pemecahan dari alternatif-alternatif yang telah diolah dengan matang
5. Memutuskan tindakan apa yang hendak dilakukan
6. Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat daripada keputusan yang telah diambil.⁴⁰

Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya. Melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

1. Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif.

⁴⁰ Siagian Sondang, "*Filsafat Administrasi*", (Jakarta, Bumi Aksara, 2008). Hlm 45

2. Pengambilan keputusan adalah proses mental di mana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi bisnisnya.
3. Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu: proses dan gaya pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan Prosesnya dilakukan melalui beberapa tahapan seperti:

1. Identifikasi masalah
2. Mendefinisikan masalah
3. Memformulasikan dan mengembangkan alternative
4. Implementasi keputusan
5. Evaluasi keputusan