

BAB II KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen telah mengalami banyak perkembangan dari waktu ke waktu, hal ini tergantung pada kebutuhan organisasi, sehingga pengertian manajemen menurut para ahli memiliki makna yang beragam, tetapi semua pengertian manajemen mempunyai kesamaan pada arti yang ingin di sampaikan dari definisi makna manajemen tersebut.

Pengertian manajemen seperti yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan mengutarakan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang berhubungan dengan cara yang paling umum dalam menggunakan SDM dan berbagai sumber daya lain dengan efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹

Menurut Sudarwan Danim dan Yunan Danim, manajemen merupakan interaksi yang menarik, yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan yang dilakukan untuk memutuskan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan SDM dan aset yang berbeda. orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.²

Menurut Usman Effendi Manajemen adalah suatu cara untuk merealisasikan harapan yang ingin diwujudkan atau diinginkan oleh suatu organisasi sosial, organisasi bisnis, organisasi pemerintahan dan sebagainya.³

Manajemen Pendidikan islam adalah proses mengelola lembaga pendidikan islam untuk mencapai visi-misi organisasi dan tujuan pendidikan islam. Keberadaan manajemen pengembangan pendidikan Islam yang inovatif, kreatif, efektif, dan efisien yang sesuai

¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Bumi Aksa, 2007), 2.

² Sudarwan Danim dan Yunan Danim, *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 18.

³ Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2011), 2.

dengan moralitas Al-Quran merupakan dasar bagi keberlangsungan lembaga-lembaga pendidikan Islam sebagai wadah bagi aplikasi dan implementasi dari suatu cita-cita pembaharuan Islam.

Para ahli melihat manajemen menurut sudut pandang alternatif, untuk lebih spesifik beberapa ahli melihat manajemen sebagai ilmu dan seni, ahli yang berbeda melihat manajemen sebagai interaksi. Banyaknya pengertian ini mengandung pengertian yang esensial atau mendasar bahwa dalam manajemen terdapat aktifitas yang saling berkaitan.

b. Tujuan Manajemen

Malayu S.P Hasibuan berpendapat tujuan manajemen dari berbagai sudut pandang, yaitu:

- 1) Menurut tipenya
 - a) *Profit objectives* bertujuan untuk memperoleh keuntungan bagi pemilik modal.
 - b) *Service objectives* bertujuan untuk menciptakan layanan sebegus mungkin kepada konsumen dengan memperhatikan kualitas barang dan jasa yang diberikan.
 - c) *Social objectives* bertujuan untuk mengangkat mutu produk yang dihasilkan oleh perusahaan untuk mendorong kesejahteraan masyarakat.
 - d) *Personal objectives* bertujuan untuk memberikan kepuasan dalam hal *economic* dan *social psychological* kepada karyawan secara individual.
- 2) Menurut prioritasnya
 - a) Tujuan sosial
 - b) Tujuan individual
 - c) Tujuan sekunder
 - d) Tujuan primer
- 3) Menurut jangka waktunya
 - a) Jangka pendek
 - b) Jangka menengah
 - c) Jangka panjang
- 4) Menurut sifat dan tujuannya
 - a) *Management objectives*, tujuan mengenai kelangsungan hidup yang harus dihasilkan manager.

- b) *Managerial objectives*, tujuan yang wajib dicapai merupakan kemampuan kreativitas yang bersifat manajerial.
 - c) *Administrative objectives*, tujuan yang dalam pencapaiannya dibutuhkan kemampuan administrasi.
 - d) *Economic objectives*, tujuan yang sepenuhnya berguna untuk memenuhi kebutuhan yang memerlukan efisiensi untuk mewujudkannya.
 - e) *Social objectives*, tujuan tentang kewajiban dan tanggung jawab khususnya tanggung jawab moral.
 - f) *Technical objectives*, tujuan berupa detail teknis, detail kerja dan detail karya.
 - g) *Work objectives*, tujuan-tujuan yang merupakan syarat untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Menurut tingkatannya
- a) *Overall enterprise objectives* adalah tujuan umum yang harus dicapai oleh organisasi atau asosiasi secara keseluruhan.
 - b) *Divisional objectives* adalah tujuan yang wajib diwujudkan oleh setiap bidang yang ada di dalam organisasi.
 - c) *Departemental objectives* adalah tujuan yang dimiliki oleh setiap bagian.
 - d) *Sectional objectives* adalah tujuan-tujuan yang dimiliki oleh setiap seksi.
 - e) *Group objectives* adalah tujuan-tujuan yang dimiliki oleh setiap kelompok.
 - f) *Individual objectives* adalah tujuan-tujuan yang dimiliki oleh setiap individu di dalam organisasi.
- 6) Menurut bidangnya
- a) *Top level objectives* merupakan tujuan yang bersifat umum, dan menyeluruh yang menyangkut keseluruhan bidang di dalam organisasi tersebut.
 - b) *Finance objectives* merupakan tujuan yang menyangkut terkait keuangan dan modal.
 - c) *Production objectives* merupakan tujuan yang berkaitan tentang pemroduksian.
 - d) *Marketing objectives* merupakan tujuan yang berkaitan dengan divisi bidang pemasaran serta jasa.

- e) *Office objectives* merupakan tujuan terkait bidang perkantoran yaitu administrasi dan tata usaha.
- 7) Menurut motifnya
 - a) *Public objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan undang-undang.
 - b) *Organizational objectives* adalah tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (ADART), serta status organisasi yang bersifat impersonal (tidak boleh berdasarkan pertimbangan perasaan atau selera pribadi) dalam pencapaiannya.
 - c) *Personal objectives* adalah tujuan pribadi/individual yang dalam usaha pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh selera ataupun pandangan pribadi.⁴

Tujuan utama manajemen adalah untuk menentukan dan mencapai tujuan dan target organisasi. Atau mungkin dalam kalimat yang lebih spesifik, manajemen bertujuan untuk:

- a) Mencapai tujuan organisasi.
- b) Menjalankan dan mengevaluasi strategi yang direncanakan oleh perusahaan atau organisasi.
- c) Implementasi rencana, dan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
- d) Evaluasi dan re-evaluasi rencana pencapaian target.
- e) Memahami kekuatan dan kelemahan serta tantangan dan ancaman pada perusahaan.
- f) Merancang inovasi guna meningkatkan efektivitas kinerja.

c. Prinsip Manajemen

Dalam manajemen terdapat prinsip-prinsip yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama pelaksanaan aktivitas manajerial, yang menentukan kesuksesan pengelolaan organisasi.

Prinsip-prinsip umum manajemen dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan yaitu sebagai berikut:

- 1) Asas Pembagian Kerja
- 2) Asas wewenang dan tanggung jawab
- 3) Asas disiplin

⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Bumi Aksa, 2007), 18-19.

- 4) Asas kesatuan perintah
- 5) Asas kesatuan jurusan atau arah
- 6) Asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi
- 7) Asas pembagian gaji yang wajar
- 8) Asas pemusatan wewenang
- 9) Asas hierarki atau asas rantai berkala
- 10) Asas keteraturan
- 11) Asas keadilan
- 12) Asas inisiatif
- 13) Asas kesatuan
- 14) Asas kestabilan masa jabatan.⁵

Prinsip-prinsip di atas memiliki esensi bahwa manajemen dalam ilmu dan praktiknya harus memerhatikan tujuan, orang-orang, tugas-tugas dan nilai-nilai. Tujuan dirumuskan dengan tepat sesuai dengan arah organisasi, tujuan zaman, dan nilai-nilai yang berlaku.

d. Fungsi Manajemen

Para Ahli manajemen memaparkan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana tampak pada tabel berikut.⁶

Nama Ahli	Fungsi Manajemen
Louis A. Allen	<i>Leading, planning, organizing, controlling</i>
Prajudi Atmosudirjo	<i>Planning, organizing, directing, actuating, controlling</i>
John R. Beishline	<i>Planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Henry Fayol	<i>Planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Luther Gullich	<i>Planning, organizing, staffing, directing, coodinating, reporting, budgeting</i>
Kontz dan O'Donnel	<i>Organizing, staffing, directing, planning, controlling</i>
William H.	<i>Planning, organizing, assembling</i>

⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Bumi Aksa, 2007), 10.

⁶ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustakas Setia, 2019), 20.

Nama Ahli	Fungsi Manajemen
Newman	<i>resources, directing, controlling</i>
Sondang P. Siagian	<i>Planning, organizing, motivating, controlling</i>
George R. Terry	<i>Planning, organizing, actuating, controlling</i>
Lynda F. Urwick	<i>Forecasting, Planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Winardi	<i>Planning, organizing, coordinating, actuating, leading, communicating, controlling</i>
The Liang Gie	<i>Planning, decision making, directing, coordinating, controlling, improving</i>

Ada tiga belas ahli manajemen yang menjelaskan tentang fungsi-fungsi manajemen. Dari semua fungsi tersebut dapat dipahami secara garis besar bahwa semua kegiatan manajemen tidak terlepas dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi.

Manajemen merupakan seni mengeksekusi dan mengelola. Untuk tujuan inilah fungsi manajemen yang mendasar adalah untuk mencapai tujuan asosiasi secara nyata dan produktif dengan menggunakan aset atau sumber daya yang diklaim oleh asosiasi. Manajemen dicirikan sebagai seni di dalam proses dan ilmu pengorganisasian.

e. Bidang-bidang Manajemen

Sebelum memahami bidang-bidang manajemen, Ada satu konsentrasi dalam ilmu manajemen yang berhubungan dengan bidang manajemen, yaitu *tools of management* (alat manajemen) yang terdiri dari *man, money, method, material, machines* dan *market* (6M).

1) *Man* merupakan pekerja manusia yang terdapat di dalam organisasi, baik itu pekerja yang berada pada posisi tingkat pimpinan ataupun tenaga kerja ditingkat operasional.

- 2) *Money* merupakan uang atau modal yang digunakan untuk kelancaran perjalanan organisasi.
- 3) *Methods* merupakan langkah teknis yang telah direncanakan untuk tujuan perkembangan organisasi.
- 4) *Materials* yaitu bahan yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan.
- 5) *Machines* merupakan media berupa perlengkapan atau alat yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan.
- 6) *Market* merupakan tempat akhir dari hasil proses yang diciptakan oleh organisasi, tempat ini berupa pasar untuk menjual barang atau jasa yang dimiliki organisasi. yaitu pasar.

Setiap komponen manajemen terbentuk menjadi bidang manajemen yang semakin mendalam dengan perannya untuk mencapai tujuan yang ideal bagi organisasi. Penggunaan manajemen disesuaikan dengan bidang pekerjaan dalam lembaga atau organisasi. Bidang-bidang ini mencakup manajemen keuangan, manajemen perkantoran, manajemen akuntansi, manajemen personalia, manajemen produksi, manajemen pemasaran dan manajemen lainnya yang menunjang tercapainya tujuan organisasi.

2. Supervisi Artistik

a. Definisi Supervisi

Sebelum membahas supervisi artistik perlu diketahui secara umum tentang supervisi. Supervisi secara etimologi berasal dari bahasa Inggris “*to supervise*” atau mengawasi. Beberapa sumber lainnya menyatakan bahwa supervisi berasal dari dua kata, yaitu “*superior*” dan “*vision*” yang setiap kata menyiratkan di atas dan penglihatan. Jadi secara etimologis supervisi mengandung arti melihat dari tempat yang lebih tinggi. Pemahaman seperti itu merupakan implikasi non-harfiah atau kiasan yang menggambarkan suatu tempat bahwa si pengamat berada dalam situasi yang lebih tinggi dari apa yang dilihatnya. Hasil dari analisa tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah digambarkan sebagai “*expert*” dan “*superior*”, sedangkan pendidik atau guru digambarkan sebagai individu yang memerlukan kepala sekolah.

Pengembangan pola supervisi merupakan upaya untuk mengikutsertakan unsur psikologis dalam penilaian

pelaksanaan pekerjaan. Berbeda dengan pemeriksaan, yang membandingkan manusia dengan mesin. Rencana pemeriksaan bertujuan untuk menjamin pelaksanaan pekerjaan dilakukan dengan prosedur dan meminimalisir adanya kesalahan (*zero defect*), sehingga dalam menyelesaikan inspeksi lebih pada penelusuran kekurangan dan kesalahan. Supervisi adalah suatu karya yang dibuat untuk memberikan bantuan, dukungan, motivasi dan ide untuk menangani masalah pekerjaan dengan lebih simpatik, sehingga metode pendekatan dan strategi yang digunakan dipilih agar sesuai dengan keadaan dan kemampuan pekerja dan lembaga. Supervisi adalah metodologi yang cocok untuk memeriksa pelaksanaan pekerja terkait dengan orang-orang sebagai objeknya. Supervisi adalah pandangan baru yang benar-benar tepat untuk diterapkan pada perkumpulan, organisasi dan instansi khususnya dalam perkumpulan atau yayasan pendidikan.⁷

Supervisi adalah sebuah tindakan pengawasan namun lebih manusiawi. Supervisi tidak semata-mata untuk mencari masalah melainkan mengandung lebih banyak mengandung kegiatan pembinaan, sehingga keadaan pekerjaan yang disupervisi dapat diketahui kekurangan supaya dapat di atasi secepat mungkin bagian mana yang membutuhkan perbaikan.

Supervisi dapat diartikan sebagai bantuan untuk meningkatkan kegiatan pembelajaran yang lebih baik. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Manullang bahwa supervisi adalah suatu siklus untuk melaksanakan pekerjaan apa yang telah dilakukan, menilainya dan menganggap penting untuk memperbaikinya dengan harapan bahwa pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati bersama. Supervisi adalah suatu pekerjaan yang menawarkan jenis-jenis bantuan dengan tujuan agar pengajar menjadi lebih profesional dalam melaksanakan kewajibannya untuk

⁷ Rofiq Faudi Akbar, *Model Supervisi Artistik – Religious Humanistic Kepala MTs Al Kaustar Sidang Isomukti Kecamatan Rawajitu Utara Kabupaten Mesuji*, *Quality*, Vol 03 (2015), 6.

melayani siswa.⁸ Pelaksanaan supervisi dilakukan dengan mengidentifikasi kekurangan pembelajaran yang harus diperbaiki, apa penyebabnya dan mengapa pengajar tidak mampu untuk menyelesaikan kewajibannya dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, dilakukan tindak lanjut berupa peningkatan melalui pembinaan.

Supervisi merupakan bantuan untuk pengembangan pengajaran dan pembelajaran yang baik, karena menurutnya fungsi dasar supervisi adalah untuk mengembangkan lebih lanjut situasi pendidikan dan pembelajaran, situasi pengajaran dan pembelajaran dapat sangat bergantung pada pelaksanaan sehingga berfokus pada komponen manusia, dengan asumsi apabila pendidik memiliki kemampuan dasar diharapkan mampu untuk membuat situasi pengajaran dan pembelajaran yang layak.⁹ Melalui supervisi, semua faktor yang mempengaruhi sistem pembelajaran ditelaah kembali, dievaluasi dan diberikan solusi atas permasalahan yang ditemukan, sehingga kegiatan pembelajaran di sekolah dapat terlaksana sesuai dengan rencana yang diharapkan.

Menurut Sagala, supervisi ialah bantuan dan arahan yang tepat bagi pendidik dalam menyelesaikan tugas pendidikan untuk mengerjakan proses pembelajaran dengan terus-menerus menstimulasi, mengatur dan mengarahkan untuk membangun pengembangan posisi dan jabatan pendidik secara eksklusif dan juga dalam organisasi.¹⁰ Pengarahan ditujukan untuk membantu pendidik dan staf pendidik lainnya dalam pengembangan materi, teknik dan penilaian dengan secara konsisten, merencanakan dan mengarahkan secara terus menerus supaya guru menjadi profesional untuk dalam dalam perkembangan kemajuan sekolah.

Supervisi tidak dianggap sebagai cara yang paling ideal untuk diterapkan dalam situasi tertentu, tetapi penting untuk fokus pada kapasitas individu, keperluan

⁸ Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 84.

⁹ Kimball Wiles dan Jhon T. Lovell, *Supervision For Better School*, (New Yersey: Prentice Hall, Inc. Inglewood-Cliffs, 1967), 4.

¹⁰ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Pendidik*, (Bandung: Alfabeta, 2009), cet. 2, 195.

individu, minat dan tingkat kemajuan individu yang semuanya dipertimbangkan untuk melakukan supervisi. Sergioivanni sependapat dengan pernyataan tersebut yang menyatakan bahwa: *“Appropriate supervisory strategies are viewed in light of teacher needs and dispositions, time available to principal, the task at hand or purpose intened for supervision, and professional copetency level of teachers, teaching modes and instructional startegies are addational concern.”*¹¹

Metodologi supervisi yang tepat ditelaah dari perspektif kebutuhan dan unsur pendidik, waktu yang dibutuhkan kepala sekolah, tugas supervisi dan tingkat keterampilan atau kompetensi pendidik, sedangkan model dan prosedur mengajar merupakan konsentrasi tambahan. Dengan asumsi jika elemen-elemen ini berubah, model pendekatan supervisi juga harus berubah sesuai dengan keadaan dan kondisi.

Dari berbagai pendapat yang dikutip dari para ahli di atas tentang supervisi artistik, cenderung dapat dipahami bahwa supervisi adalah segala jenis pengarahan dari kepala sekolah yang ditetapkan untuk diatur dalam rangka peningkatan kemampuan profesional guru dan pendidik lainnya dalam mencapai tujuan instruktif. Sebagai motivasi, arahan, dan tempat untuk pengembangan kemampuan dan kapasitas pengajar, seperti arahan dalam inovasi metode pembelajaran, pemilihan perangkat pembelajaran dan strategi pendidikan yang lebih baik.

b. Model Supervisi

Dalam setiap literatur yang penulis temui semuanya menyebutkan bahwa model-model supervisi pendidikan itu terdiri dari empat model yang ke empatnya tersebut berbeda penggunaan dengan kata lain pada penggunaan model-model ini harus sesuai dengan masalah satuan pendidikan islam agar dalam kinerja yang dilakukan sebisa mungkin akan efisien dan efektif.

¹¹ Sergioivanni, J.T. & Coo, S.F., *Educational Governance and Administration*, (Masschusetts: Prentice Hall, 1992), 282.

1) Model Konvensional (Tradisional)

Model supervisi konvensional adalah model yang diterapkan pada wilayah yang tradisi dan kultur masyarakat otoriter dan feodal. Pada wilayah ini cenderung melahirkan penguasa yang otokrat dan korektif.¹²

Seorang supervisor dipahami sebagai orang yang memiliki power untuk menentukan nasib guru. Karenanya, dalam perspektif *behavior*, seorang yang menerapkan model ini selalu menampakkan perilaku atau aksi supervisi dalam bentuk inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan bahkan sering kali memata-matai objek, yaitu guru. Perilaku memata-matai ini disebut dengan istilah *snoopervision* (memata-matai) atau juga sering disebut sebagai supervisi korektif.

Bila diamati lebih mendalam, praktik supervisi konvensional bersifat kontradiktif dengan makna dan tujuan supervisi, yaitu membimbing kepala sekolah dan guru guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan profesional mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pimpinan dan pendidik di sekolah.

Memata-matai dan mencari kesalahan dalam konteks membimbing guru cenderung melahirkan inflikasi negatif terhadap perilaku itu sendiri. Wajar jika kemudian para guru merasa tidak puas, takut, menjauh, tidak akrab, acuh tak acuh, benci, bahkan menantang (agresif) dan malas berjumpa dengan supervisor di sekolahnya. Perasaan-perasaan yang demikian ini akan memunculkan image yang kurang baik bagi supervisor itu sendiri. Padahal kepala sekolah, guru dan supervisor adalah *partner* dalam memajukan pendidikan.

Model supervisi konvensional dalam supervisi pendidikan di era reformasi seperti sekarang ini seharusnya tidak dipakai lagi oleh supervisor. Model supervisi ini sebaiknya ditinggalkan dan tidak

¹² Jasmani Asf & Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Jogjakarta : Ar-ruzz Media, 2013), 91.

dipaksakan untuk diterapkan supervisor dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya. Karenanya, supervisor saat ini dapat kedepan semakin berat. Tugas yang semakin berat ini mustahil bisa dikerjakan tanpa kolaborasi, menjalin kerja sama dan berhubungan secara harmonis, dan ber-partner dengan pihak-pihak terkait seperti kepala sekolah, guru, staf sekolah, peserta didik, dan semua unsur pimpinan disekolah.

Keterkaitan konsep terkait dengan model-model supervisi dalam pendidikan yang telah teruji dan mampu memperbaiki keterpurukan lembaga pendidikan dan proses pembelajaran yang tidak menguntungkan merupakan alternatif pilihan yang harus dipahami dan diaplikasikan supervisor pendidikan di dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya, dan sudah tentu harus mempertimbangkan kondisi nyata, objektivitas, dan aspirasi pihak-pihak yang akan disupervisi.¹³

Permasalahannya sebenarnya tujuan dari supervisor tersebut baik namun cara mengomunikasikannya itu kurang bisa menyikapi apa yang dibutuhkan oleh kepala sekolah, guru dan staf lainnya, apabila kita bisa mengomunikasikannya secara baik-baik, dengan menggunakan bahasa penerimaan bukan penolakan, yang nantinya guru akan sadar dengan sendirinya untruk memperbaiki kesalahannya.¹⁴

2) Model Artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan. Mengajar merupakan keterampilan tetapi juga suatu seni. Sejalan dengan tugas pengajar dan pendidik yang kegiatannya memerlukan pengetahuan, keterampilan dan seni. Jadi, model supervisi artistik yang dimaksudkan disini adalah ketika supervisor melakukan kegiatan supervisi dituntut

¹³ Jasmani Asf & Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Jogjakarta : Ar-ruzz Media, 2013), 91-93.

¹⁴ Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014), 35.

berpengetahuan, berketerampilan, dan tidak kaku dalam kegiatan supervisi juga mengandung nilai seni (*Art*).

Model supervisi artistik mendasarkan diri pada bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), dan bekerja melalui orang lain (*working through the others*).¹⁵

Supervisor dalam model supervisi artistik ini ingin menjadikan kepala sekolah, guru, dan staf sekolah menjadi dirinya sendiri, diajak bekerja sama, saling tukar dan kontribusi ide pemikiran, memutuskan dan menetapkan bagaimana seharusnya mengelola sekolah yang baik dan guru mengajar dengan baik untuk sama-sama berusaha meningkatkan mutu pendidikan.

3) Model Ilmiah

Supervisi ilmiah sebagai sebuah model dalam supervisi pendidikan dapat digunakan oleh supervisor untuk menjaring informasi atau data dan menilai kinerja kepala sekolah dan guru dengan cara menyebarkan angket.

Model supervisi ilmiah menurut Sahertian mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Dilakukan secara berencana dan kontinu.
- b) Sistematis dan mengutamakan prosedur dan metode / teknik tertentu.
- c) Menggunakan instrument pengumpulan data yang tepat.
- d) Menggunakan alat penilaian berupa angket yang mudah dijawab.
- e) Angket disebar kepada siswa atau guru-guru sejawat.

Para siswa atau mahasiswa dapat menilai proses pengajaran guru atau dosen dengan menggunakan check list dan nantinya hasil penelitian tersebut diberikan kepada guru untuk dijadikan

¹⁵ Jasmani Asf & Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Jogjakarta : Ar-ruzz Media, 2013), 94.

evaluasi terhadap kinerja guru untuk digunakan sebagai perbaikan pada semester selanjutnya.

4) Model Klinis

Merupakan model supervisi yang fokus pada perbaikan mutu pembelajaran. Synder dan Anderson dalam Mulyadi dan Fahriana menyatakan bahwa supervisi klinis merupakan teknologi dalam perbaikan proses pembelajaran, tujuan yang dicapai, dan memadukan kebutuhan sekolah dan kebutuhan personal.¹⁶

Supervisi klinis termasuk juga dari bagian supervisi pengajaran. Dikatakan sebagai supervisi klinis karena prosedur pelaksanaannya lebih ditekankan kepada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi di dalam proses belajar-mengajar, dan kemudian secara langsung pula diusahakan bagaimana cara memperbaiki kelemahan atau kekurangan tersebut.¹⁷

Jadi, model supervisi klinis dapat dikatakan bertujuan untuk mengadakan perubahan terhadap perilaku, cara, dan mutu mengajar guru yang sistematis. Model ini difokuskan pada peningkatan mengajar melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang interaktif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.

c. Definisi Supervisi Artistik

Supervisi artistik merupakan supervisi yang dikembangkan dengan pemikiran bahwa suatu aktifitas supervisi merupakan pekerjaan yang dilakukan untuk orang lain, bekerja dengan orang lain dan bekerja melalui orang lain. Kerena itu, komunikasi antara guru dan supervisor terjadi dalam hubungan kemanusiaan yang saling ada kerelaan, kepercayaan, pengertian, menghormati dan tercipta kesepakatan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Karena itu, supervisi

¹⁶ Mulyadi dan Fahriana, *Supervisi Akademik, Konsep, teori, model perencanaan dan aplikasinya*, (Malang: Madani, 2018), 53

¹⁷ Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan* (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2011), 75.

artistik lebih mengetengahkan aspek hubungan kemanusiaan.¹⁸

Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menempatkan dirinya dalam reaksi dengan guru-guru yang dibimbing sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain dengan apa adanya, sehingga orang yang akan disupervisi dapat menjadi dirinya sendiri.

Supervisi artistik merupakan jenis supervisi kontemporer yang berlandaskan pada pengetahuan, keterampilan, pemahaman dan kepekaan penilaian, serta kompetensi supervisor dalam mengamati yang disupervisi (guru) terkait dengan peristiwa pembelajaran di lingkungan kelas. Dalam model supervisi artistik, supervisor menjalin hubungan yang baik dengan para pendidik (guru) yang dibimbing sehingga merasa terbimbing, diterima, dan merasakan aman yang dapat menimbulkan dorongan untuk maju dan mengembangkan diri. Pengawasan artistik memandang bahwa belajar mengajar adalah seni yang tidak selalu terjadi sesuai rencana, tetapi sangat bergantung pada lingkungan tempat belajar terjadi, dan itu berarti aturan baku (kaku) akan mengunci aktivitas guru.¹⁹

Supervisor dalam model supervisi artistik ini ingin menjadikan kepala sekolah, guru, dan staf sekolah menjadi dirinya sendiri, diajak bekerja sama, saling tukar dan kontribusi ide, pemikiran, memutuskan dan menetapkan bagaimana seharusnya mengelola sekolah yang baik dan guru mengajar dengan baik untuk bersama-sama berusaha meningkatkan mutu pendidikan.

d. Karakteristik Supervisi Artistik

Pada praktiknya, model supervisi artistik ini mempunyai beberapa ciri khusus yang harus diperhatikan oleh supervisor sebagai berikut:

¹⁸ Kisbiyanto, *Supervisi Pendidikan*, (Kudus: STAIN Kudus, 2008), 19.

¹⁹ Unhar Suharsaputra, *Supervisi Pendidikan Pendekatan Sistem Berbasis Kinerja* (Bandung: Refika, 2018), 64.

- 1) Memerlukan perhatian khusus agar lebih banyak mendengarkan daripada berbicara.
- 2) Memerlukan tingkat perhatian yang cukup dan keahlian yang khusus untuk memahami apa yang dibutuhkan oleh orang.
- 3) Mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru. Salah satu contoh sumbangan yang unik dalam hal ini adalah adanya inovasi untuk mengembangkan metode pembelajaran yang bervariasi dan menyenangkan.
- 4) Menuntut untuk memberi perhatian yang lebih banyak terhadap proses pembelajaran di kelas dan diobservasi pada waktu-waktu tertentu.
- 5) Memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor dengan yang disupervisi dilaksanakan atas dasar kepemimpinan dari kedua belah pihak.
- 6) Memerlukan kemampuan berbahasa tentang cara mengungkapkan apa yang dimilikinya terhadap orang lain.
- 7) Memerlukan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan sehingga memperoleh pengalaman dan mengapresiasi dari apa yang dipelajarinya.
- 8) Menunjukkan fakta bahwa sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen utama yang digunakan sehingga situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi.²⁰

e. Prinsip-prinsip Supervisi Artistik

Prinsip merupakan pondasi yang membimbing supervisor dalam melaksanakan tugasnya, sebagai nilai dasar yang menjiwai seluruh pelaksanaan supervisi sehingga dapat berjalan dengan baik, efektif, bermutu, sekaligus juga etis. Secara umum prinsip dalam pelaksanaan supervisi adalah: 1) menghargai perbedaan individu dalam hal kepribadian maupun kompetensi pihak yang disupervisi, 2) percaya pada kemampuan berkembang pihak yang disupervisi, 3) memberi peluang yang penuh untuk berpendapat dan terbuka pada kontribusi semua pihak, serta bekerja sama dalam

²⁰ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 94-95.

menentukan kebijakan dan rencana, 4) mendorong kreatifitas, kepercayaan diri dan tanggung jawab individu, dan 5) fleksibel dalam melakukan supervisi.²¹

Prinsip-prinsip yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa supervisi artistik merupakan hubungan kemanusiaan sekaligus hubungan profesional, dimana masing-masing pihak perlu menunjukkan penghormatan dan kepercayaan agar komunikasi supervisi dapat berjalan efektif dan memberdayakan.

3. Kompetensi Profesional Guru

a. Pengertian Kompetensi Profesional Guru

Kompetensi merupakan suatu yang mutlak dimiliki guru agar tugasnya sebagai pendidik dapat terlaksana dengan baik. beranjak dari pengertian inilah kompetensi merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pendidikan dan pengajaran.

Menurut Uzer Usman dalam Rina Febriana kompetensi adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik kualitatif maupun kuantitatif. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus sehingga memungkinkan seseorang untuk menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.²² Pada dasarnya kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta wujud atau tampak dari pekerjaan tersebut yang dapat terlihat.

Menurut Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.²³

²¹ Unhar Suharsaputra, *Supervisi Pendidikan Pendekatan Sistem Berbasis Kinerja* (Bandung: Refika, 2018), 34.

²² Rina Febriana, *Kompetensi Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 2.

²³ Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Adapun menurut N.A. Ametembun dalam Syaiful Bahri, guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual ataupun klasikal, baik di sekolah maupun diluar sekolah, ini berarti seorang guru minimal memiliki dasar-dasar kompetensi sebagai wewenang dan kemampuan dalam menjalankan tugas.²⁴

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kompetensi profesional guru adalah keahlian atau kemampuan khusus membimbing dan membina peserta didik, baik dari segi intelektual, spiritual, maupun emosional. Dan profesional dalam Islam khususnya dibidang pendidikan, seseorang harus benar-benar mempunyai kualitas keilmuan kependidikan dan kenginan yang memadai guna menunjang tugas jabatan profesinya, serta tidak semua orang bisa melakukan tugas dengan baik.

Profesionalisme guru tercermin pada pelaksanaan tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Sosok profesional guru ditunjukkan melalui tanggung jawab dalam melaksanakan seluruh pengabdian. Guru profesional mempunyai tanggung jawab sosial, intelektual, moral, dan spiritual. Untuk meningkatkan profesionalisme guru maka guru dituntut untuk melakukan proses pembelajaran yang lebih inovatif kepada peserta didik. Kompetensi profesional meliputi sebagai berikut, 1) menguasai struktur dan materi kurikulum bidang studi; 2) menguasai substansi bidang studi dan metodologi keilmuannya; 3) menguasai dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran; 4) mengorganisasikan materi kurikulum bidang studi; dan 5) meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian tindakan kelas.²⁵

²⁴ Syaiful Bahri Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru* (Surabaya: Usaha Nasional, 2012), 33.

²⁵ Muhammad Kristiawan dan Nur Rahmat, *Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Inovasi Pembelajaran*, Iqra', Vol 03.02 (2015), 375.

Untuk itu seorang guru perlu memiliki kepribadian, menguasai bahan pelajaran dan menguasai cara-cara mengajar sebagai dasar kompetensi. Bila guru tidak memiliki kepribadian, tidak menguasai bahan pelajaran dan cara-cara mengajar, maka guru gagal menunaikan tugasnya, sebelum berbuat lebih banyak dalam pendididkan dan pengajaran. Oleh karena itu, kompetensi profesional mutlak dimiliki guru sebagai kemampuan, kecakapan atau keterampilan dalam mengelola kegiatan pendidikan. Dengan demikian, kompetensi profesional guru merupakan pemilikan pengetahuan keguruan dan pemilikan keterampilan serta kemampuan sebagai guru dalam melaksanakan tugasnya.

b. Ruang Lingkup Kompetensi Profesional Guru

Dari berbagai sumber yang membahas tentang kompetensi guru, secara umum dapat diidentifikasi dan disarikan tentang ruang lingkup kompetensi profesional guru sebagai berikut:

- 1) Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis dan sebagainya;
- 2) Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik;
- 3) Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya;
- 4) Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi;
- 5) Dapat mengembangkan serta menggunakan berbagai macam alat dan media pembelajaran;
- 6) Mampu mengelola dan melaksanakan program pembelajaran dengan baik;
- 7) Dapat melaksanakan evaluasi dari hasil kegian belajar mengajar;
- 8) Mampu meningkatkan kepribadian peserta didik.²⁶

Memahami uraian di atas, nampaknya bahwa kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai guru dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas utamanya mengajar dituntut untuk menguasai materi

²⁶ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 135.

pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

c. Indikator Kompetensi Profesional Guru

Beberapa indikator yang dapat dijadikan ukuran karakteristik guru yang dinilai kompeten secara profesional yaitu:

- 1) Mampu mengembangkan tanggung jawab dengan baik;
- 2) Mampu melaksanakan peran dan fungsinya dengan tepat;
- 3) Mampu bekerja untuk mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah;
- 4) Mampu melaksanakan peran dan fungsinya dalam pembelajaran di kelas.²⁷

Indikator pengukur kompetensi profesional guru berdasarkan Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 adalah:

- 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
- 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- 4) Meningkatkan keprofesionalan secara berkala dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.²⁸

Dengan menguasai kemampuan dan keahlian khusus seperti yang sudah dijelaskan di atas, diharapkan fungsi dan tugas guru bisa dilaksanakan dengan baik. Dengan demikian, guru mampu membimbing seluruh peserta didiknya untuk mencapai standar kompetensi yang sudah ditentukan dalam Standar Nasional Pendidikan.

²⁷ Cucu Suhana, *Konsep Strategi Pembelajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2014), 158.

²⁸ Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Perofesional Guru

Meski kompetensi profesional guru adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi belajar siswa, namun kompetensi profesional guru itu sendiri tidaklah berdiri sendiri, tetapi ia juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, anantara lain adalah

1) Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan seorang guru dengan guru lain terkadang tidak sama dalam hal pengalaman pendidikan yang telah dimasuki dalam kurun waktu tertentu. Perbedaan latar belakang pendidikan ini didasarkan pada jenis dan jenjang pendidikan sehingga perbedaan latar belakang pendidikan akan mempengaruhi aktivitas guru dalam melaksanakan kegiatan interaksi belajar mengajar.

2) Pengalaman mengajar

Pengalaman adalah guru yang terbaik. Pengalaman mengajar bagi seorang guru merupakan sesuatu yang sangat berharga. Untuk itu guru sangat memerlukannya, sebab pengalaman mengajar tidak pernah ditemukan dan diterima selama duduk di bangku sekolah. Pengalaman teoritis tidak selamanya menjamin keberhasilan seorang guru dalam mengajar bila tidak ditopang dengan pengalaman mengajar. Keterampilan mengajar perlu dimiliki dan dikuasai guru agar dapat melaksanakan interaksi belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Dalam upaya membina dan meningkatkan profesionalisme guru. Ada beberapa kendala yang ditemui oleh lembaga sekolah yang harus menjadi perhatian. Kendala tersebut adalah 1) pengembangan kualitas guru tidak bersifat instant atau merupakan investasi jangka panjang (*long-term investment*). Sementara masyarakat cenderung menginginkan perubahan serta perkembangan yang bersifat riil dan konkret; 2) pengembangan kualitas guru mengarah kepada peningkatan *soft skill* yang tidak berwujud secara fisik yang dapat diketahui tingkat keberhasilannya dalam waktu yang relatif lama; 3) pengembangan kualitas guru menuntut perencanaan dan pelaksanaan program

yang berkesinambungan. Tanpa pengembangan yang berkesinambungan, maka kompetensi guru akan semakin memudar seiring dengan berjalannya waktu; 4) rawan terjadinya pembajakan atas guru telah dilakukan *up-grade* oleh institusi-institusi lainnya dengan berbagai motivasi.

4. Manajemen Supervisi Artistik dalam Kompetensi Profesional Guru

a. Perencanaan Supervisi Artistik

Hal yang harus diperhatikan dalam tahap perencanaan adalah menentukan tujuan dan objek supervisi agar supervisi pendidikan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif. Dalam tahap ini Kepala Madrasah menetapkan tujuan supervisi yaitu untuk melihat sejauh mana kelengkapan administrasi mengajar, cara mengajar dan efektifitas mengajar.²⁹

Persiapan atau perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga. Tanpa perencanaan atau *planning*, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin mengalami kegagalan.

Menurut Hani Handoko bahwa terdapat tahapan dalam perencanaan, yaitu menetapkan tujuan, merumuskan keadaan saat ini, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, dan mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan³⁰ yang akan dijelaskan lebih dalam, yaitu sebagai berikut:

1) Menetapkan Tujuan

Dari segi keluasaan dan waktu pencapaian, tujuan juga dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu tujuan strategis (*strategic goals*), tujuan taktis (*tactical goals*), dan tujuan operasional (*operational goals*).

Tujuan strategis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh instansi dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya antara 3 hingga 5 tahun, atau juga lebih dan

²⁹ Rofiq Faudi Akbar, *Model Supervisi Artistik – Religious Humanistic Kepala MTs Al Kaustar Sidang Isomukti Kecamatan Rawajitu Utara Kabupaten Mesuji, Quality*, Vol 03 (2015), 6.

³⁰ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1987), 80.

dalam pencapaiannya membutuhkan waktu yang relatif lama.

Tujuan taktis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh instansi dalam jangka waktu menengah, relatif lebih singkat dari tujuan strategis. Dalam pencapaiannya membutuhkan waktu antara 1-3 tahun. Tujuan ini merupakan turunan dari tujuan strategis, artinya tujuan strategis akan tercapai jika tujuan taktis tercapai.

Tujuan operasional adalah tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan dalam suatu instansi, biasanya antara 6 bulan hingga 1 tahun. Kadangkala juga dapat hingga mencapai 2 tahun. Tujuan operasional ini, dalam evaluasinya terkait dengan masa pelaporan keuangan instansi yang biasanya juga antara 6 bulan hingga 1 tahun.³¹

Tujuan adalah keadaan masa depan yang diinginkan yang ingin direalisasikan dalam suatu organisasi. Tujuan sangatlah penting karena organisasi ada untuk suatu alasan, dan tujuan mendefinisikan dan menegaskan tujuan alasan tersebut. Rencana adalah cetak biru untuk pencapaian tujuan dan menentukan alokasi sumber daya yang diperlukan, jadwal, tugas, dan tindakan lainnya. Tujuan menentukan tujuan masa depan serta rencana menentukan cara hari ini. Konsep perencanaan biasanya menggabungkan kedua gagasan tersebut; artinya menentukan tujuan organisasi dan menentukan untuk pencapaiannya.

2) Merumuskan keadaan saat ini

Pemahaman akan posisi lembaga sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.³² Setelah keadaan ini dianalisa, barulah rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana lebih lanjutnya.

³¹ Erni Tisnawati Sule dan Kurniwan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Perdana Media Goup, 2009), 101.

³² Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1987),79.

- 3) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.³³ Setelah mengidentifikasi kemudahan dan hambatan maka Kepala Madrasah mengembangkan rencana yang telah ada guna untuk pencapaian tujuan seperti apa yang diinginkan.

b. Pelaksanaan Supervisi Artistik

Tahapan pelaksanaan yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dalam menerapkan supervisi dengan pendekatan artistik ini adalah: 1) ketika mau berangkat ke lapangan, pembina tidak boleh punya interpretasi apapun tentang pembelajaran yang akan diamati. Sehingga penilaian diharapkan bersifat obyektivitas. 2) mengadakan pengamatan terhadap guru dengan cermat, teliti, utuh, dan menyeluruh, tidak hanya berdasarkan perangkat yang disusun, namun juga bagaimana penguasaan guru terhadap materi dan terhadap kelas yang dikelola. 3) memberikan interpretasi atas hasil pengamatan secara formal, setelah pembelajaran selesai. Dengan tanpa memermalukan guru yang dinilai. Hal ini bisa dilakukan secara pribadi bersama dengan guru yang dinilai atau langsung di depan kelas, namun dengan tidak merendahkan guru manakala ada kekurangan. 4) menyusun hasil interpretasi dalam bentuk narasi. Hasil temuan di lapangan baik sebelum dan pada saat pelaksanaan supervisi, akan disusun sedemikian rupa sebagai laporan. 5) menyampaikan hasil interpretasi yang sudah dinarasikan kepada guru. Hasil penilaian dikonfirmasi kepada guru yang dinilai sehingga terjadi komunikasi yang membangun antara supervisor dan guru yang disupervisi. 6) menerima timbal balik dari guru terhadap apa yang telah dilakukan.

³³ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1987),79-80.

c. Evaluasi Supervisi Artistik

Evaluasi merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif. Sasaran evaluasi supervisi ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari evaluasi supervisi akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya.

Evaluasi supervisi akademik berkaitan dengan proses pengendalian (*controlling*) adalah proses kegiatan untuk memastikan bahwa aktivitas yang terjadi sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.³⁴ Di dalam evaluasi terjadi kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.

Pengawasan pendidikan islam dilakukan dalam beberapa periode waktu dengan harapan hasil pengawasan tidak hanya berhenti pada nilai saja, melainkan membentuk budaya yang sadar akan visi-misi organisasi berdasarkan nilai-nilai keislaman. Sebagaimana pendapat Bambang bahwa perubahan profesionalitas guru tercapai jika didukung dengan adanya perubahan budaya dan iklim sekolah.

Setiap kegiatan yang berprogram pasti memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai, begitu pula evaluasi program supervisi artistik. Tujuan evaluasi supervisi peneliti ambilkan referensi dari Roswati, yaitu:

- 1) Menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang tindak lanjut suatu program di masa depan;
- 2) Penundaan pengambilan keputusan;
- 3) Penggeseran tanggung jawab;
- 4) Pembeneran/justifikasi program;
- 5) Memenuhi kebutuhan akreditasi;
- 6) Laporan akutansi untuk pendanaan;
- 7) Menjawab atas permintaan pemberi tugas, informasi yang diperlukan;
- 8) Membantu staf mengembangkan program;

³⁴Sentot Imam wahjono, *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis*, (Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang, 2008), 8.

- 9) Mempelajari dampak/akibat yang tidak sesuai dengan rencana;
- 10) Mengadakan usaha perbaikan bagi program yang sedang berjalan;
- 11) Menilai manfaat dari program yang sedang berjalan;
- 12) Memberikan masukan bagi program baru;³⁵

Secara umum dapat diartikan bahwa tujuan program evaluasi supervisi artistik adalah meneliti atau menemukan kebutuhan-kebutuhan setiap individu yang dinilai dan kemudian digunakan untuk merencanakan pengalaman belajar yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan setiap individu tersebut. Keefektifan supervisi pendidikan dapat dinilai dengan cara mengukur atau mendeskripsikan perubahan-perubahan atau perbaikan-perbaikan yang terjadi dalam keseluruhan program pendidikan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai teori-teori yang berkaitan dengan judul penelitian ini. Untuk digunakan sebagai bahan perbandingan bahwa tesis yang peneliti buat ini masih relevan untuk dikaji, dan berbeda dengan peneliti-peneliti yang sudah ada sebelumnya. Di dalam tesis ini lebih menekankan pada kajian tentang pelaksanaan supervisi artistik dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru di MA NU Wahid Hasyim Salafiyah Jekulo Kudus.

Berkenanaan dengan penelitian yang penulis teliti, sejauh pengamatan penulis masih belum ada yang meneliti. Untuk menghindari dari plagiasi, maka penulis paparkan beberapa tesis dan jurnal yang ada kaitannya dengan tesis penulis, tetapi penekanannya berbeda. Diantaranya yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Musrikah, Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta tahun 2016 dengan judul *Pengelolaan Supervisi Artistik Kepala Sekolah di SD Negeri 1 Selojari Kecamatan Klambu Kabupaten Grobogan*.³⁶ Subyek

³⁵ Roswati, *Evaluasi Program Proyek Pengertian, Fungsi, Jenis, dan Format Usulan*, Jurnal Pendidikan Penabur, 11: 7 (Desember 2008), 66-67.

³⁶ Siti Musrikah, *Pengelolaan Supervisi Artistik Kepala Sekolah di SD Negeri 1 Selojari Kecamatan Kelambu Kabupaten Grobogan*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2018.

penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru-guru SD Negeri 1 Selojari. Kepala sekolah melakukan observasi dalam kegiatan belajar mengajar fokus dalam supervisi adalah mengamati empat hal yaitu persiapan mengajar, pelaksanaan KBM, *out put* KBM serta administrasi guru. Kepala sekolah mengamati guru mulai dari persiapan guru yang dapat dilihat dari pembuatan RPP, gaya mengajar dan mendidik, suara guru, pakaian dan cara berbandan serta kepribadian guru.

Perbedaannya dengan penelitian yang penulis teliti saat ini adalah penelitian Siti Musrikah lebih menitik beratkan terhadap proses kepala sekolah yang melakukan supervisi artistik di dalam kelas, sedangkan penelitian ini memfokuskan dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sujiyati, Program Beasiswa Kualifikasi S2 Guru PAI/Pengawas PAI, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Salatiga tahun 2016 dengan judul *Implementasi Model Supervisi Klinis dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Profesional Guru PAI (Studi Kasus Atas Pelaksanaan Kepengawasan di Kabupaten Gunungkidul DIY)*.³⁷ Hasil penelitian Sujiyati menunjukkan bahwa supervisi klinis benar-benar dapat meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru PAI. Hal ini dapat dilihat dari beberapa fakta perubahan pada guru antara lain: a) guru menyusun perangkat pembelajaran menggunakan program komputer; b) guru mengajar menggunakan LCD; b) guru semakin kreatif dan inovatif dalam memilih strategi pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkan; c) banyaknya guru yang melanjutkan pendidikan ke jenjang S2; d) guru PAI banyak yang berprestasi melalui program lomba guru berprestasi baik di lingkungan dinas pendidikan maupun kementerian agama; e) guru PAI banyak yang menjadi instruktur nasional (IN). Kemiripan pada penelitian Sujiyati dengan penelitian ini adalah meneliti mengenai kompetensi profesional guru, dan sedangkan perbedaannya adalah penelitian Sujiyati memfokuskan pada penelitian supervisi klinis sedangkan yang peneliti fokuskan disini adalah supervisi artistik.

³⁷ Sujiyati, *Implementasi Model Supervisi Klinis dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Profesional Guru PAI (Studi Kasus Atas Pelaksanaan Kepengawasan di Kabupaten Gunungkidul DIY)*, IAIN Salatiga, 2016.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Haris, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim 2016 dengan judul *Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus di SMP se-Kecamatan Sakra Kabupaten Lombok Timur-NTB)*.³⁸ Hasil penelitian Abdul Haris Menunjukkan Bahwa kompetensi profesional guru PAI SMP se-Kecamatan Sakra adalah penguasaan materi secara tekstual sudah paham tetapi kurang mampu menyusun indikator sikap dan keterampilan, pengembangan materi pembelajaran dan strategi masih terbatas, pengembangan profesi masih sifatnya menunggu belum terbiasa melakukan tindakan efektif, serta pemanfaatan teknologi dan informasi masih sangat terbatas baik pengetahuan dan sarananya.
Persamaan penelitian Abdul Haris dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti terkait kompetensi profesional guru, dan perbedaannya adalah penelitian Abdul Haris memfokuskan pada penelitian supervisi akademik sedangkan yang peneliti fokuskan disini adalah supervisi artistik.
4. Penelitian yang dilaksanakan oleh Hanif Jamin, mengambil judul *Upaya Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru*.³⁹ Hasil penelitian Hanif Jamin menjelaskan bahwa seorang guru harus memiliki empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional yang meliputi: Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial dan Kompetensi Profesional.
Persamaan penelitian Hanif Jamin dengan penelitian ini adalah meneliti kompetensi profesional guru, sedangkan perbedaannya adalah penelitian Abdul Haris tidak menggunakan model supervisi artistik.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Umar Mansyur dan Ihramsari Akidah, dengan judul *Peningkatan Kompetensi Profesional Guru MTs di Padanglampe Kabupaten Pangkep Melalui*

³⁸ Abdul Haris, *Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus di SMP se-Kecamatan Sakra Kabupaten Kabupaten Lombok Timur-NTB)*, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2016.

³⁹ Hanif Jamin, *Jurnal Upaya Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru*, At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam Volume 10, No. 1, Juni 2018.

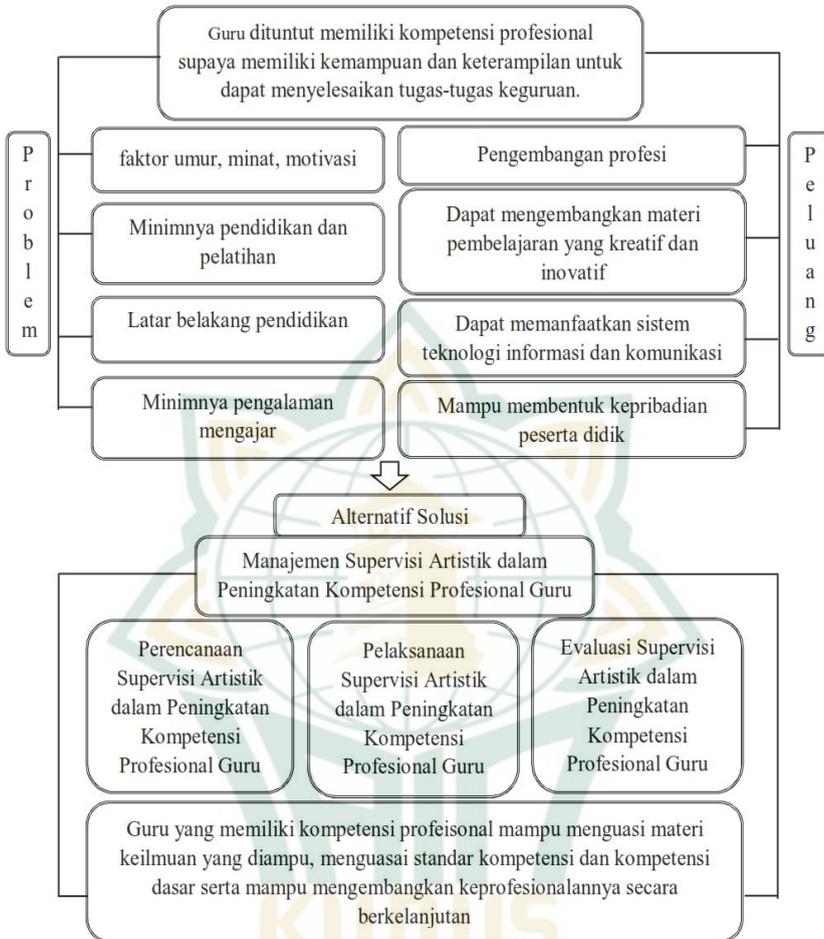
Pelatihan Penulisan Karya Tulis Ilmiah.⁴⁰ Berdasarkan hasil penelitian Umar Mansyur dan Ihramsari Akidah dapat disimpulkan bahwa kegiatan berjalan dengan lancar. Selain itu, pelatihan yang telah diberikan menghasilkan artikel-artikel ilmiah yang layak untuk disubmit ke jurnal-jurnal.

Persamaan penelitian Umar Mansyur dan Ihramsari Akidah dengan penelitian ini sama-sama meneliti kompetensi profesional guru. Dan perbedaannya adalah penelitian Umar Mansyur dan Ihramsari Akidah menggunakan pelatihan penulisan karya ilmiah sebagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan menggunakan pelaksanaan supervisi artistik dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi profesional guru.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini, dipergunakan untuk menunjukkan cara berpikir tentang masalah penelitian, sehingga jelas alur penelitian yang dilakukan, sedangkan kerangka berpikir penelitian ini adalah:

⁴⁰ Umar Mansyur dan Ihramsari Akidah, *Peningkatan Kompetensi Profesional Guru MTs di Padanglampe Kabupaten Pangkep Melalui Pelatihan Penulisan Karya Tulis Ilmiah*, Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat Volume 2 No. 2 September 2018.



Gambar 2.1
Kerangka berpikir

Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

Setiap guru dituntut untuk memiliki kompetensi profesional. Dalam arti, profesional dengan kemampuan dalam memahami tugas, serta hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas kependidikan tersebut secara lebih mendalam, guru yang profesional tidak hanya mampu melaksanakan tugas pokoknya saja, namun juga mampu melaksanakan hal yang terkait dengan keberhasilan tugas pokoknya tersebut. Guru sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan, selain memahami hal-hal bersifat filosofis dan konseptual, ia juga harus dapat memahami dan melaksanakan hal-hal yang bersifat teknis.

Penguasaan kompetensi profesional di MA NU Wahid Hasyim Salafiyah Jekulo menunjukkan bahwa belum semua guru menguasai kompetensi ini dengan baik. Oleh karena itu, MA NU Wahid Hasyim Salafiyah Jekulo berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi profesional guru sehingga guru memiliki kemampuan, kecakapan dan keterampilan dalam mengelola kegiatan pendidikan.

Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor dan motivator mempunyai tanggung jawab meningkatkan kompetensi profesional guru. Supervisi artistik yang menyentuh sisi-sisi kemanusiaan dipandang tepat untuk diterapkan oleh kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kompetensi professional guru sehingga mampu menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada mendeskripsikan kedudukan supervisi artistik dalam manajemen pendidikan islam, mengetahui aktualisasi supervisi artistik dalam manajemen pendidikan islam. Seiring perkembangan teknologi, proses pengajaran semakin dinamis. Tenaga pendidik dan kependidikan melakukan berbagai inovasi untuk tercapainya tujuan pendidikan, oleh karena itu peran pengawasan menjadi komponen strategis dalam menjaga nilai keislaman di setiap inovasi pendidikan tersebut. Supervisi artistik adalah salah satu bentuk pengawasan yang dapat membantu memberikan pengarahan dan bimbingan untuk guru. Beberapa alasan yang mendasari pentingnya penelitian ini adalah bawah supervisi artistik membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran, membantu guru menyelesaikan permasalahan yang dihadapi saat pembelajaran, memberikan bimbingan kepada guru untuk mendesign pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan murid, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan

program pendidikan. Peneliti tertarik untuk mengadakan studi pustaka terkait aktualisasi supervisi artistik dalam manajemen pendidikan islam. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan supervisi artistik dalam manajemen pendidikan islam, sehingga lembaga pendidikan islam dapat mempertahankan mutu pendidikan.

