

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kegiatan Ekstrakurikuler

1. Pengertian Ekstrakurikuler

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) pengertian ekstrakurikuler adalah “berada diluar program yang tertulis di dalam kurikulum, seperti latihan kepemimpinan dan pembinaan siswa”.¹

Pengertian kegiatan ekstrakurikuler pada dasarnya berasal dari rangkaian tiga kata yaitu: kata kegiatan, ekstra dan kurikuler. Menurut bahasa, kata ekstra mempunyai arti tambahan diluar yang resmi. Sedangkan kata kurikuler, mempunyai arti bersangkutan dengan kurikulum.² Sehingga kegiatan ekstrakurikuler dapat diartikan sebagai kegiatan tambahan diluar yang berkaitan dengan kurikulum.

Menurut Wahyosumidjo kegiatan ekstrakurikuler, yaitu kegiatan-kegiatan siswa diluar jam pelajaran, yang dilaksanakan disekolah atau diluar sekolah, dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, memahami keterkaitan antara berbagai mata pelajaran, penyaluran bakat dan minat, serta dalam rangka usaha untuk meningkatkan kualitas keimanan dan ketakwaan para siswa terhadap tuhan yang Maha Esa, kesadaran berbangsa dan bernegara, berbudi pekerti luhur dan sebagainya. Oleh

¹ Tim Penyusun Kamus Pembinaan Dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), 225.

² Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), 223.

sebab itu ditetapkan kebijaksanaan pembinaan kesiswaan yang disebut “empat jalur dan delapan materi pembinaan”. Meliputi: OSIS, Latihan kepemimpinan, Ekstrakurikuler dan wawasan wiyata mandala.

Sedang delapan materi kebijaksanaan pembinaan meliputi: keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; kehidupan berbangsa dan bernegara berdasarkan Pancasila; pendidikan pendahuluan bela Negara; pendidikan Budi Pekerti; Berorganisasi, Pendidikan Politik dan kepemimpinan; ketrampilan dan kewiraswastaan; kesegaran jasmani dan daya kreasi, persepsi, apresiasi dan kreasi seni.³

Menurut Yudha M. Saputra Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan di luar jam pelajaran sekolah biasa, yang dilakukan di sekolah atau diluar sekolah dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan siswa, serta melengkapi pembinaan manusia seutuhnya. Kegiatan ini dilakukan berkala atau hanya dalam waktu-waktu tertentu dan ikut dinilai.⁴

Ekstrakurikuler dapat kita artikan sebagai kegiatan pendidikan yang dilakukan diluar jam pelajaran tatap muka. Kegiatan tersebut dilaksanakan didalam dan/atau diluar lingkungan sekolah dalam rangka memperluas pengetahuan, meningkatkan ketrampilan dan menginternalisasi nilai-nilai atau aturan-aturan agama serta norma-norma sosial, baik lokal, nasional maupun global untuk membentuk insan yang paripurna.

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 256-257.

⁴ Yudha M. Saputra, *Pengembangan Kegiatan Koekstrakurikuler* (Jakarta: Depdikbud, 1998). 6.

Jadi dapat kita tarik kesimpulan bahwa ekstrakurikuler merupakan kegiatan pendidikan diluar jam pelajaran yang ditunjukkan untuk membantu perkembangan peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi bakat, dan minat mereka melalui kegiatan secara khusus diselenggarakan oleh pendidik dan atau tenaga kependidikan dan berkemampuan dan berkenangan di sekolah.

Visi kegiatan ekstrakurikuler adalah berkembangnya potensi, bakat, dan minat secara optimal, serta tumbuhnya kemandirian dan kebahagiaan peserta didik yang berguna untuk diri sendiri, keluarha, dan masyarakat. Adapun misi ekstrakurikuler yaitu: (1) menyediakan sebuah kegiatan yang dapat dipilih oleh peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat dan minat mereka, (2) menyelenggarakan kegiatan yang memberikan kesempatan peserta didik mengekspresikan diri secara bebas melalui kegiatan mandiri dan atau kelompok.⁵

2. Tujuan Ekstrakurikuler Keagamaan

Tujuan ekstrakurikuler keagamaan dapat dilihat dalam buku Panduan Kegiatan Ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam, yaitu:

- a. Meningkatkan pemahaman terhadap agama sehingga mampu mengembangkan dirinya sejalan dengan norma-norma agama dan mampu mengamalkan dalam perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya.
- b. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya, dan alam semesta.

⁵ Zainal Aqib Dan Sujak, *Panduan Dan Aplikasi Pendidikan Karakter*(Bandung: Yrama Widya, 2011), 68.

- c. Menyalurkan dan mengembangkan potensi dan bakat siswa agar menjadi manusia yang berkreatifitas tinggi dan penuh karya.
- d. Melatih sikap disiplin, kejujuran, kepercayaan, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas.
- e. Menumbuhkembangkan akhlak Islami yang mengintegrasikan hubungan dengan Allah, Rasul, manusia, alam semesta, bahkan diri sendiri.
- f. Mengembangkan sensitifitas siswa dalam melihat persoalan-persoalan sosial keagamaan, sehingga menjadi insan yang praktis terhadap permasalahan sosial dan dakwah.
- g. Memberikan bimbingan dan arahan serta pelatihan terhadap siswa agar memiliki fisik yang sehat, bugar, kuat, cekatan dan terampil.
- h. Memberi peluang siswa agar memiliki kemampuan untuk komunikasi (*human relation*) dengan baik, secara verbal maupun non verbal.
- i. Melatih kemampuan siswa untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, secara mandiri atau kelompok.
- j. Menumbuhkembangkan kemampuan siswa untuk memecahkan masalah sehari-hari.⁶

3. Jenis Ekstrakurikuler Keagamaan

Kegiatan ekstrakurikuler dapat dikembangkan dan dilaksanakan dalam beragam cara dan isi. Penyelenggaraan kegiatan yang memberikan kesempatan luas kepada pihak sekolah, pada gilirannya menuntut kepada

⁶ Departemen Agama, *Panduan Kegiatan.*, 9.

sekolah, guru, siswa dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya untuk secara kreatif merancang sejumlah kegiatan sebagai muatan kegiatan ekstrakurikuler.

Dalam kurikulum SLTA petunjuk pelaksanaan mata pelajaran PAI Departemen Pendidikan dan kebudayaan RI di khususkan pada kegiatan ekstrakurikuler PAI, jenis-jenisnya ada 7 macam, yaitu:

- a. Musabaqoh Tilawatil Qur'an (MTQ)
- b. Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) dan PHBN
- c. Ceramah agama (*khitobah*)
- d. Seni kaligrafi
- e. Kunjungan ke museum dan ziarah ke wali songo
- f. Penyelenggaraan shalat jum'at dan taraweh
- g. Pecinta alam.⁷

4. Sasaran Ekstrakurikuler Keagamaan

Sasaran ekstrakurikuler keagamaan dapat dilihat dalam buku panduan kegiatan ekstrakurikuler pendidikan Agama Islam“ sasaran kegiatan ini adalah seluruh peserta didik madrasah dan sekolah umum. Pengelolaannya diutamakan ditangani oleh peserta didik itu sendiri, dengan tidak menutup kemungkinan bagi keterlibatan guru atau pihak-pihak lain jika diperlukan. Meskipun demikian kegiatan ekstrakurikuler keagamaan juga pada prinsipnya dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu kegiatan wajib dan kegiatan pilihan. Kegiatan ekstrakurikuler yang wajib

⁷ Oteng Sutrisna, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pres, 1991), 56.

adalah seluruh bentuk kegiatan yang wajib diikuti oleh siswa, seperti pramuka. Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler pilihan adalah seluruh bentuk kegiatan yang berkaitan dengan masalah-masalah yang melibatkan potensi, bakat, pengembangan seni, dan ketrampilan tertentu yang didukung oleh kemampuan dasar yang dimiliki peserta didik, seperti hadrah, seni bela diri, dan kegiatan ilmiah remaja”.⁸

B. Tinjauan umum tentang pengelolaan

1. Pengertian pengelolaan

Pengelolaan merupakan terjemahan dari kata “*management*”, terbawa oleh derasnya arus penambahan kata pungut kedalam bahasa Indonesia, istilah inggris tersebut di indonesia menjadi manajemen. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang di inginkan melalui aspek-aspek nya antara lain *planning, organising, actuating, dan controlling*.

Dalam kamus bahasa indonesia lengkap disebutkan bahwa pengelolaan adalah proses atau cara perbuatan mengelola atau proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi

⁸ Departemen Agama Ri, *Panduan Kegiatan.*, 11.

atau proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan tercapai tujuan.⁹

Menurut Suharsimi Arikunta pengelolaan adalah substantifa dari mengelola, sedangkan mengelola berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencana, mengorganisasikan, melaksanakan, sampai dengan pengawasan dan penilaian. Dijelaskan kemudian pengelolaan menghasilkan suatu dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan peningkatan pengelolaan selanjutnya.¹⁰

Marry Parker Follet seperti yang dikutip oleh Erni Tisnawati Sule, kurniawan Saefullah mendefinisikan “pengelolaan adalah seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan”. Dalam penyelesaian akan sesuatu tersebut, terdapat tiga faktor yang terlibat

- a. Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun faktor-faktor produksi lainnya.
- b. Proses yang bertahap mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengimplementasian, hingga pengendalian dan pengawasan.
- c. Adanya seni dalam penyelesaian pekerjaan.¹¹

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengelolaan adalah suatu cara atau proses yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi untuk mencapai

⁹ Daryanto, *Kamus Indonesia Lengkap* (Surabaya: Apollo, 1997), 348.

¹⁰ Suharsimi Arikunta, *Pengelolaan Kelas Dan Siswa* (Jakarta: Rajawali, 1988), 8.

¹¹ Erni Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana Perdana Media Goup, 2009),6.

suatu tujuan yang telah ditentukan agar berjalan efektif dan efisien.

2. Fungsi-fungsi Pengelolaan

Banyak sekali fungsi manajemen, tapi dapat ditarik kesimpulan dari pendapat para ahli ada empat fungsi yang sama yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian .

Adapun penjelasan dari fungsi-fungsi tersebut adalah:

a. Perencanaan

Perencanaan (*planning*) pada hakikatnya adalah aktivitas pengambilan keputusan tentang sasaran yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan, dan siapa yang akan melaksanakan tugas tersebut. Istilah perencanaan mempunyai bermacam pengertian sesuai dengan pendapat para ahli manajemen, diantaranya akan diuraikan pada pembahasan ini.

Menurut Wibowo, “perencanaan merupakan sebuah kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai, beserta cara-cara yang digunakan untuk mencaopai tujuan tersebut”. Oleh karena itu, perencanaan yang baik harus berisi tujuan tersebut.¹²

Menurut Hadari Nawawi Perencanaan adalah kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau

¹² Wibowo, *Manajemen Pendidikan.*, 41.

pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.¹³

Menurut Henry Perencanaan merupakan proses untuk menetapkan tujuan apa yang akan diraih selama periode waktu kedepan dan aoa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.¹⁴

Sedangkan menurut Nanang, Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan ketiga kegiatan tersebut adalah: perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan, dan identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Menurut Husaini Usman perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya, untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Chung dan Megginson perencanaan juga merupakan prasyarat untuk melakukan fungsi manajemen yang lain, sekaligus menentukan jumlah anggaran pendapatan dan belanja organisasi, kebijakan, prosedural dan jadual kerja yang dapat digunakan sebagai panduan kerja bagi orang-orang yang ada dalam organisasi.

¹³ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 41.

¹⁴ *Ibid.*, 42.

Menurut Sudjana Perencanaan merupakan proses sistematis Dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip yang mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan, dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.¹⁵

Menurut Mulyasa Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan, tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan secara sistematis, berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Dengan demikian, perencanaan yang baik hendaknya memperhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, dimana keputusan dan tindakan efektif dilaksanakan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaian atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Adapun proses adalah hubungan tiga kegiatan

¹⁵ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 42.

yang berurutan, yaitu: menilai situasi dan kondisi saat ini, merumuskan dan menetapkan kondisi yang diinginkan, dan menentukan apa saja yang seyogianya dilakukan guna mencapai sebuah keadaan yang diinginkan.¹⁶

Menurut Husaini Usman Perencanaan tidak dapat dilepaskan dari unsur pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian dan pelaporan. Pengawasan diperlukan dalam perencanaan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan dalam perencanaan dapat dilakukan secara preventif dan represif. Pengawasan preventif merupakan pengawasan yang melekat dengan perencanaannya, sedangkan pengawasan represif adalah pengawasan fungsional atas pelaksanaan rencana, baik yang dilakukan secara internal maupun secara eksternal.

Menurut Suharsimi Arikunto, Keberadaan perencanaan memiliki arti yang sangat penting sekali. Sebab, sebuah pekerjaan tanpa perencanaan, tentu tidak dapat di ramal, hasilnya tidak menentu dan biaya yang dikeluarkan juga tidak terkontrol.¹⁷

a) Unsur-unsur perencanaan

Pada umumnya suatu rencana yang baik berisikan atau memuat enam unsur yaitu *what, way, where, when, who, dan how*. Jadi suatu rencana yang baik harus memberikan jawaban kepada enam pertanyaan sebagai berikut:

¹⁶ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 43.

¹⁷ *Ibid.*, 44.

- (1) Tindakan apa yang harus dikerjakan?
- (2) Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan?
- (3) Dimanakah tindakan itu harus dilaksanakan?
- (4) Kapankah tindakan itu dilaksanakan?
- (5) Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?
- (6) Bagaimana caranya melaksanakan tindakan itu?¹⁸

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan alat atau sarana yang digunakan untuk meraih apa yang telah direncanakan. mengenai organisasi ini, Henry Simamora pengorganisasian memiliki 3 elemen penting yang menonjol yaitu: komitmen manajemen puncak terhadap manajemen sumberdaya yang ada, departemen sumber daya yang tangguh, dan administrasi lini-shaf yang terintegrasi dengan baik.

Menurut Hadari Nabawi, pengorganisasian adalah sistem kerjasama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembidangan dan pembagian seluruh pekerjaan/tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satu satuan unit kerja.¹⁹

Pengorganisasian menurut Handoko, adalah:

- 1) Cara manajemen merencanakan struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik bahan baku, dan tenaga kerja organisasi,

¹⁸ Drs. M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1990), 15-17.

¹⁹ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 55.

- 2) Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, di mana setiap pengeelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok,
- 3) Hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas karyawan, dan
- 4) Cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasi wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.²⁰

Dengan demikian, dapat diambil benang merah bahwa pengorganisasian mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Adanya pembagian kerja (job description) yang jelas,
- 2) Pembagian aktifitas menurut level kekuasaan dan tanggung jawab,
- 3) Pembagian dan pengelompokan tugas menurut mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, dan
- 4) Pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi.

Menurut Suharsimi Arikunto, pengorganisasian memiliki peranan yang sangat penting. Sebab, pengorganisasian merupakan penyatuan sumberdaya manusia dan sumberdaya lain dalam sebuah organisasi. Dengan adanya pembidangan dan pengunitan tersebut diketahui beberapa manfaatnya, yaitu:

²⁰ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 56.

- 1) Antara bidang yang satu dengan bidang yang lain dapat diketahui batas-batasnya, serta dapat dirancang bagaimana antar bagian dapat melakukan kerjasama sehingga tercapai sinkronisasi tugas,
- 2) Adanya penugasan yang jelas, menjadikan setiap pegawai atau karyawan mengetahui baik wewenang maupun kewajibannya, dan
- 3) Dengan digambarkannya unit-unit kegiatan dalam sebuah struktur organisasi, dapat diketahui hubungan vertikal dan horisontal, baik dalam jalur struktural maupun fungsional.²¹

Agar tujuan usaha bersama dapat tercapai dalam tata kerja yang baik, maka menurut Suharsimi Arikunto, sebuah organisasi harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Memiliki tujuan yang jelas, yang dapat dipahami dan diterima oleh seluruh anggota sehingga organisasi tersebut hanya memiliki satu kesatuan arah. Tujuan seperti ini lazim disebut visi atau hasil yang dicita-citakan. Dalam organisasi pendidikan, visi harus dirumuskan secara jelas dan rinci.
- 2) Memiliki struktur organisasi yang: menggambarkan adanya satu perintah, adanya keseimbangan tugas, wewenang dan tanggung jawab; sederhana agar mempermudah jalur dan tidak terlalu banyak orang yang terlibat dalam tanggung

²¹ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 56.

jawab; dan semua kegiatan terbagi habis sehingga tidak satupun kegiatan yang tidak tertangani, sebaliknya tidak ada satu kegiatan yang mendapat pengananan rangkap.²²

Dasar-dasar pengorganisasian

Dasar-dasar yang fundamental dari pengorganisasian adalah:

- 1) Adanya pekerjaan yang harus dilaksanakan
- 2) Adanya orang-orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut
- 3) Adanya tempat dimana pelaksanaan kerja itu berlangsung.
- 4) Adanya hubungan antara mereka yang bekerja dan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain.²³

c. Pengarahan

Menurut Malayu Hasibuan, seperti yang dikutip oleh Wibowo pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua sumberdaya manusia, agar mau bekerjasama, dan bekerja secara efektif serta efisien, dalam membantu tercapainya tujuan. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.²⁴

Menurut Manullang, pengarahan adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah, atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas

²² Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 57.

²³ Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen Dan Kepemimpinan* (Yogyakarta: BPFE, 1998), 89.

²⁴ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 57.

masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula. Pengarahan berfungsi bukan saja agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan suatu kegiatan, tetapi juga berfungsi mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Sementara menurut Suharsimi Arikunto, pengarahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta bimbingan kepada orang-orang yang menjadi bawahannya sebelum dan selama melaksanakan tugas. Fungsi pengarahan adalah menjelaskan, menunjukkan serta bimbingan para petugas yang terlibat baik struktural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar. Kegiatan pengarahan ini, dapat dilakukan sendiri oleh pemimpin maupun wakil-wakilnya yang ditunjukan dengan cara:

- 1) Mengadakan orientasi sebelum seseorang memulai melaksanakan tugas untuk mengenal tempat, situasi alat-alat kerja, kawan dan sebagainya,
- 2) Memberikan petunjuk dan penjelasan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan dengan secara lisan maupun tertulis (menjelaskan peraturan atau tata kerja tertulis),

- 3) Memberikan kesempatan untuk berpartisipasi berupa pemberian sumbangan pikiran demi peningkatan usaha bersama;
- 4) Mengikutsertakan pegawai dalam pembuatan perencanaan;
- 5) Memberikan nasihat apabila seorang pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.²⁵

Menurut Husaini Usman, dalam fungsi pengarahan itu terkandung motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negoisasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, ketrampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kinerja, dan kepuasan kerja. adapun uraian masing-masing fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

a) Koordinasi

Menurut Husaini Usman Koordinasi merupakan sebuah proses mengintergrasikan (memadukan), menyingkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus menerus, guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sementara menurut Suharsimi Arikunto pengkoordinasian merupakan suatu usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengatur,

²⁵ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 58.

menyatukan, mensekaskan, mengintegrasikan semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.²⁶

Berdasarkan dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan sebuah usaha yang dilakukan oleh pimpinan, untuk mengatur, menyinkronisasi, mengintegrasikan semua kepentingan dan kegiatan yang dilakukan oleh bawahan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kegiatan koordinasi ini menjadi penting dilakukan oleh seseorang pemimpin agar: diperoleh kekuatan yang menyatukan dan integral sehingga gerak organisasi bisa harmonis, saling menunjang, dan tercapai hasil secara efektif dan efisien; tidak terdapat kesimpangsiuran kegiatan baik dalam bentuk, arah dan waktu pelaksanaan kerja; dan tidak terdapat konkurensi antar bagian dan sebaliknya terjalin hubungan yang sehat dan saling membantu.

Sementara menurut Suharsimi Arikunto Seorang pemimpin dapat melakukan pengkoordinasian dengan berbagai cara, baik yang berbentuk langsung pada kegiatan melaksanakan tugas, maupun secara tidak langsung berupa koordinasi yang menunjang. Bentuk koordinasi tersebut, antara lain: menciptakan kondisi rukun antar pegawai agar

²⁶ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 59.

dalam lembaga kerja para pegawai merasa seperti dengan famili atau kerabat; membiasakan adanya kerja saling membantu; mengadakan pertemuan berkala untuk membicarakan kemajuan kerja, kesulitan, pengajuan ide atau gagasan dan sebagainya; dan memberikan contoh kerjasama dengan pimpinan sekolah atau dengan lembaga-lembaga lain sedemikian rupa rukun dan tampak adanya nilai keuntungan sehingga staf sekolah lain merasa ingi meniru.²⁷

b) Pengkomunikasian atau komunikasi

Menurut Husaini Usman Komunikasi memiliki peran amat penting dalam manajemen pendidikan. Dengan adanya komunikasi yang baik, tujuan manajemen pendidikan. Dengan adanya komunikasi yang baik, tujuan manajemen pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien. Komunikasi adalah sebuah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa nonverbal atau isyarat. Orang yang melakukan komunikasi disebut komunikan.

Sedangkan Suharsimi Arikunto Dalam sebuah organisasi atau lembaga, komunikasi sebagai suatu usaha

²⁷ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 60.

yang dilakukan oleh pimpinan lembaga untuk menyebarluaskan informasi yang terjadi di dalam maupun hal-hal diluar lembaga yang ada kaitannya dengan kelancaran tugas mencapai tujuan bersama. Cara yang digunakan untuk media komunikasi dalam sebuah lembaga dapat bersifat lisan maupun tulisan. Adapun wujudnya adalah sebagai berikut: memberi pengumuman yang ditempel di papan pengumuman atau secara lisan pada waktu rapat atau upacara bendera; dan, dengan pertemuan rutin yang bersifat keluarga maupun kedinasan.²⁸

d. Pengendalian

Fungsi pengendalian lebih sering disebut sebagai pengawasan atau *controlling*. Pengawasan adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Pengawasan merupakan bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau penggerakan dan pengendalian itu sendiri.

Beda pengendalian dengan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembangan kedua istilah tersebut. Pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas

²⁸ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 60-61.

hanya sebatas memberikan saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali.

Menurut Husaini Usman, penggunaan kedua istilah itu sering tumpang-tindih. Pengawasan sebagai tugas disebut supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas sekolah ke sekolah-sekolah yang menjadi tugasnya. Sementara kepala sekolah juga berperan sebagai supervisor disekolah yang dipimpinya. Adapun di lingkungan pemerintahan, lebih banyak dipakai istilah pengawasan dan pengendalian.²⁹

Murdick tidak membedakan antara pengendalian dan pengawasan. Menurutnya pengendalian juga merupakan pengawasan, demikian sebaliknya. Menurut Murdick, pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi.

Fungsi dari pengawasan, tulis Murdick, meliputi penentuan standar, supervisi, dan mengukur penampilan atau pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan sangat erat kaitannya dengan perencanaan, melalui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur.³⁰

Hadari Nawawi menyebut pengendalian sebagai kontrol atau pengawasan, yaitu fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap manajer semua satuan kerja terhadap

²⁹ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 61.

³⁰ *Ibid.*, 62.

pelaksanaan pekerjaan dilingkungannya. Kontrol diartikan sebagai proses mengukur (*measurment*) dan menilai (*evaluation*) tingkat epektifitas kerja personil dan tingkat efesiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Manullang menegaskan bahwa pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan. Perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.³¹

Menurut Mulyasa Pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambunagn, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

³¹ Wibowo, *Manajemen Pendidikan.*, 62-63.

Dari beberapa pendapat sebagaimana diuraikan diatas dapat diambil beberapa kesimpulan:

- 1) Bahwa dalam fungsi pengawasan terdapat kegiatan menilai dan monitoring,
- 2) Bahwa kegiatan pengawasan ditunjukkan pada seluruh kegiatan organisasi,
- 3) Pengawasan dilakukan dengan tujuan pokok untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai dengan rencana, dinamis, dan berhasil secara efektif dan efisien.³²

Pengawasan harus dilakukan agar jalanya pelaksanaan kerja dapat diketahui tingkat penyampaianya ke tujuan dan tidak terjadi penyimpangan. Menurut Muljani A. Nurhadi sebagaimana yang telah dikutip Suharsimi Arikunto, pengawasan yang disebutkan sebagai kontrol bertujuan untuk mengukur tingkat efektifitas kegiatan kerja yang sudah dilaksanakan dan tingkat penggunaan komponen, jika ini diterapkan dan tingkat penggunaan komponen lain yang menyertainya dalam proses pendidikan. Singkatnya, kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui apakah stategi, metode dan teknik yang telah ditetapkan dalam perencanaan sudah cukup cocok dengan langkah penyampaian tujuan dan dengan resiko sekecil-kecilnya.

³² Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 63.

Fungsi pengendalian terdiri atas pemantauan atau monitoring dan evaluasi atau sering disingkat ME. Monitoring dan evaluasi terdiri dari dua aspek kegiatan, yaitu kegiatan monitoring dan kegiatan evaluasi. Monitoring merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi atau memantau proses dan pelaksanaan program-program sekolah. Fokus utama monitoring adalah untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan program-program sekolah, bukan pada hasilnya. Dengan kata lain, fokus ME adalah komponen proses pelaksanaan program baik menyangkut proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun proses belajar mengajar di sekolah. Sementara evaluasi merupakan suatu proses sistematis guna mengumpulkan, sikan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program sekolah dengan kriteria tertentu untuk keperluan pengambilan keputusan.³³

Tujuan kegiatan monitoring adalah untuk supervisi, yaitu untuk mengetahui apakah program berjalan dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut. Dengan kata lain monitoring menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan program dan sedapat mungkin tim atau petugas memberikan saran untuk mengatasi masalah yang terjadi. Hasil monitoring digunakan sebagai umpan balik bagi penyempurnaan pelaksanaan program-

³³ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 63-64.

program sekolah. Sementara, evaluasi bertujuan mengetahui apakah program sekolah telah mencapai sasaran yang diharapkan. Evaluasi menekankan pada aspek hasil sekolah (output) sehingga konsekuensinya, evaluasi baru dapat dilakukan jika program sekolah sudah berjalan dalam satu periode, sesuai dengan tahapan sasaran yang dirancang. Misalnya satu tahun pelajaran, satu catur wulan dan satu semester jika programnya memang dirancang demikian.³⁴

Karena hasil ME berupa informasi yang digunakan sebagai pengambilan keputusan, maka semestinya informasi atau data-data hasil M & E harus dapat dipertanggungjawabkan (*valid* dan *reliable*). Kesimpulan hasil *monitoring* diharapkan bisa digunakan untuk mengambil keputusan apa yang seharusnya dilakukan untuk membantu pelaksanaan program sekolah agar bisa berhasil sesuai dengan yang direncanakan. Sementara, kesimpulan hasil evaluasi diharapkan untuk mengambil keputusan tentang program secara utuh, mulai dari kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan masa depan (konteks), input, proses, output yang ditargetkan maupun outcome yang diharapkan, dan juga untuk program tahun berikutnya.³⁵

Menurut Danim dan Suparno,“ pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk

³⁴ Wibowo, *Manajemen Pendidikan*, 64-65.

³⁵ *Ibid.*, 65.

menjamin agar semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya yang bertujuan untuk mencegah deviasi".³⁶

Pengawasan merupakan pemeriksaan apakah semua yang terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, intruksi yang dikeluarkan sesuai dengan prinsip yang telah ditetapkan³⁷

1) Prinsip-prinsip pengawasan

- (a) Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- (b) Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan
- (c) Fleksibel
- (d) Dapat mereflektif pola organisasi
- (e) Ekonomis
- (f) Dapat dimengerti
- (g) Dapat menjamin diadakan tindakan korektif

³⁶ Sudarman Danim Dan Suparno, *Manajemen Dan Suparno, Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 12.

³⁷ Sofyan Syafri, *Manajemen Kontemporer* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), 282.