

BAB II

KAJIAN TEORETIS

A. Pengertian Manajemen

“Manajemen” dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia diartikan sebagai sebuah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran”.¹ Istilah “manajemen” yang secara leksikal berasal dari bahasa Inggris “*management*” yang artinya “ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan”.² Maksudnya dalam organisasi, manajemen adalah sebuah proses untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dengan dan melalui orang lain.

Adapun “manajemen” dalam pengertian terminologi banyak sekali para ahli memberikan definisi yang cukup beragam, mulai yang sangat simpel, seperti yang dikemukakan Robbins sebagai berikut:

*“Management is the process of efficiently getting activities completed with and through other people.”*³

Maksudnya bahwa manajemen adalah sebuah proses untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien dengan dan melalui orang lain.

Kemudian Handoko memberikan definisi manajemen dengan menitikberatkan pada fungsi-fungsinya sebagai berikut:

¹ WJS, Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2000), h. 623

² John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris – Indonesia*, (Jakarta: PT. Gramedia, 2003), Cet. Ke-27, h. 372

³ Stephen P. Robbins, *Management: Concepts and Practices*, (New Jersey, Prentice Hall, 1984), h. 5

Manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi, dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).⁴

Hasibuan memandang bahwa manajemen dapat diartikan sebagai suatu ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai intensitas tertentu.⁵

Efisien ialah hubungan antara *input* (masukan) dengan *output* (keluaran). Jika hasil yang dicapai lebih banyak dari pada *input* (masukan/modal) yang dikeluarkan maka hal itu dimaksudkan sebagai efisien. Manakala seorang manajer memanfaatkan sumber daya masukan seperti uang, orang-orang, dan peralatan dapat dihemat/diminimalisir untuk mencapai suatu tujuan merupakan hakikat efisiensi. Sementara efektif adalah pencapaian aktivitas-aktivitas secara sempurna sesuai tujuan yang akan dicapai. Pencapaian tujuan organisasi atau kegiatan tertentu berkaitan dengan tingkat efektivitas.⁶

Menurut Stoner manajemen adalah proses perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota

⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BP Fakultas Ekonomi, 2001), Cet. Ke-17, h. 10

⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar : Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1999), Cet. Ke-5, h. 3

⁶ Stephen P. Robins, *op. cit.* h. 5

organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁷

Dari definisi di atas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata proses, bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi dengan melakukan kegiatan-kegiatan dari fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Sehingga usaha kegiatan tersebut mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dalam mengembangkan mutu organisasi.

Penerapan manajemen dalam melaksanakan suatu kegiatan yang melibatkan orang lain dalam sebuah organisasi memberikan beberapa keuntungan, antara lain:

1. *Kerangka manajemen yang luas, sudah dimengerti dan konsepsional.*

Terungkap di dalamnya ialah totalitas manajemen dan pengertian-pengertian praktisnya yang dapat diaplikasikan. Di dalamnya juga

⁷ James A.F. Stoner, *Management*, Prentice . Hall International, Inc, Englewood Cliffs, Pent. Alfonsus Sirait, (Jakarta: PT. Erlangga, 1996), h. 8

tercakup sains dan seni manajemen dan pengembangan prinsip-prinsip dasarnya merupakan kebenaran fundamental pada suatu waktu tertentu, berguna sebagai petunjuk untuk memahami hubungan antara dua atau beberapa pasang variabel.

Dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, kepala sekolah dan guru pembina dapat bersinergi, berkoordinasi dan melakukan program-program dengan terarah mencapai tujuan yang diharapkan bersama, karena pada dasarnya manajemen memberikan teori-teori dalam pengelolaan kegiatan.

2. *Sumbangan dari pendekatan-pendekatan lain kepada paham manajemen yang dapat dipakai untuk memberi manfaat kepada pendekatan proses.*

Pendekatan yang paling dikenal dapat dipakai untuk mengatasi suatu problema tertentu dan kerangka yang disuplai oleh pendekatan proses dapat dipertahankan. Dengan cara ini, pemikiran yang khusus dapat diintegrasikan ke dalam teori dasar tersebut.

Pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler dengan menerapkan teori-teori manajemen, memberikan peluang untuk menggunakan pendekatan lain, seperti pendekatan partisipatif dari semua pihak termasuk siswa dalam pelaksanaannya dalam upaya peningkatan proses kegiatan.

3. *Terdapat kelonggaran dan fleksibel.* Pemikiran manajemen tidak perlu mengikuti bentuk mekanismenya. Tersedia cukup kesempatan untuk mengadakan kreasi dan penyempurnaan. Pendekatan proses berlaku

untuk berbagai situasi yang dapat memberi ketepatan bagi paham manajemen yang dapat dipercaya.

4. *Benar-benar memberi bantuan di dalam implementasi tindakan manajemen.* Pendekatan proses dapat membantu praktekum manajemen, untuk memanfaatkan pengetahuan tentang manajemen yang ada. Selanjutnya dapat membantu para manajer dalam mencari dan memahami problema-problema utama yang perlu dihadapi di dalam kasus-kasus tertentu.⁸

Selain dari pada itu, di dalam ajaran Islam sendiri terdapat ajaran yang berkaitan dengan manajemen, bahkan dalam organisasi terkecil, yaitu organisasi keluarga. Seorang top manajer di dalam keluarga mesti memikirkan kesuksesan (keselamatan) dirinya dan kesuksesan anggota organisasi yang ada di bawahnya dengan merencanakan, melakukan, mengawasi dan mengevaluasi perilaku dan kegiatan yang dilaksanakan agar terhindar dari kehancuran. Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَ أَهْلَكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan. (Qs. At-Tahrim/66: 6)

⁸ *Ibid.* h. 169

Uraian di atas menunjukkan bahwa implementasi teori-teori manajemen dalam menjalankan organisasi memberikan keuntungan yang tidak sedikit bagi kesuksesan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bersama, lebih jauh dapat meningkatkan mutu organisasi dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang sedang dan akan dilaksanakan.

B. Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen secara teori memiliki fungsi-fungsi yang harus diaplikasikan atau dilaksanakan dalam pengelolaan sebuah kegiatan atau organisasi. Fungsi-fungsi tersebut antara lain sebagaimana yang dikemukakan Hani Handoko bahwa fungsi manajemen yang paling penting adalah *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling* terhadap kegiatan-kegiatan organisasi.⁹

Di bawah ini rincian penjelasan tentang masing-masing fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Fungsi *planning* (perencanaan)

Fungsi manajemen yang pertama adalah perencanaan (*planning*) yaitu menentukan tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan pada hakekatnya merupakan proses pengambilan keputusan tentang apa yang akan dilakukan organisasi di masa tertentu dan tujuan apa yang hendak dicapai. Dalam

⁹ T. Hani Handoko, *op. cit* h. 23

organisasi modern, perencanaan merupakan sesuatu yang mutlak adanya dalam melaksanakan kegiatan dan mencapai tujuan yang diharapkan, tanpa perencanaan kegiatan organisasi yang merupakan kegiatan kolektif terdiri dari berbagai subsistem sulit untuk dapat diwujudkan dengan baik.

Maksud dan pengertian tentang perencanaan, banyak sekali para ahli yang mengemukakan antara lain: perencanaan dapat didefinisikan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁰

Siagian mengemukakan bahwa perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹¹

Terry mengemukakan bahwa *Planning* adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.¹²

¹⁰ Dachnel Kamars, *Adminstrasi Pendidikan Teori dan Praktek*, (Padang: UPI Press, 2005), Edisi II, h. 27

¹¹ Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), Cet. Ke-5, h. 47

¹² George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta Bumi Aksara, 2000), cet. VI, h. 16

Perencanaan pada dasarnya proses pengambilan keputusan terhadap sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Proses ialah hubungan tiga kegiatan yang berurutan, yaitu menilai situasi dan kondisi saat ini, merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang) dan menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan di masa datang untuk mencapai tujuan. Ada empat unsur yang terkandung dalam perencanaan berdasarkan definisi di atas, yakni 1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, 2) adanya proses, 3) hasil yang ingin dicapai, dan 4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

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

Dalam menyusun sebuah rencana organisasi, diperlukan tiga kemampuan perencana sebagaimana yang dikemukakan Dachnel sebagai berikut:

- a. Kemampuan nalar ke depan (*futuristik*), artinya perlu memperkirakan hal-hal yang mungkin terjadi, sehingga rencana yang dibuat tidak mengalami hambatan atau penyimpangan, dengan kata lain, rencana dapat mencapai tujuan yang diharapkan.
- b. Kemampuan berpikir secara kualitatif, artinya dapat memperkirakan dan membayangkan hal-hal yang diperlukan termasuk cara yang akan ditempuh agar tujuan dapat tercapai.
- c. Kemampuan berpikir kuantitatif, artinya dapat menghitung dengan bilangan, seperti biaya, tenaga, waktu dan bahan-bahan yang diperlukan. Setiap langkah dapat dihitung dengan menggunakan rumus-rumus atau dengan penggunaan komputer.¹³

Melandasi pentingnya perencanaan sebelum melaksanakan kegiatan, Islam mengingatkan kepada umatnya untuk mempersiapkan segala sesuatu, tidak hanya dalam kehidupan dunia, tapi persiapan untuk menghadapi kehidupan akhirat. Dalam al-Qur`an dijelaskan sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

¹³ Dachnel Kamars, *op. cit.*, h, 28

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Qs. Al-Hasyr/59: 18)

2. Fungsi *organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian berarti mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Dalam hal ini kemampuan manajer atau pimpinan untuk mengerahkan sumber daya yang ada dalam upaya mencapai tujuan sangat menentukan efektifitas organisasi tersebut.¹⁴

Pada dasarnya pengorganisasian mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran, melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan bagian-bagiannya. Pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.¹⁵

Dengan demikian *Organizing* mencakup: (1) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (2) membagi tugas kepada seorang

¹⁴ James AF. Stoner, *op. cit.*, h. 8

¹⁵ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), h. 91

manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut, dan (3) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

Dengan adanya pengorganisasian memungkinkan untuk mengatur kemampuan sumber daya manusia guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan segala potensi secara efektif dan efisien. Pemimpin yang berada pada level puncak mempunyai hak untuk mengatur dan menetapkan kegiatan (aktivitas) manajemen yang berbeda dan berhak mengeluarkan kebijakan termasuk yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dalam melakukan aktivitas organisasi.

Dalam organisasi aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu dibagi ke dalam beberapa kelompok aktivitas, sehingga setiap bagian fungsional mengetahui secara jelas aktivitas dan tanggung jawab manajerial yang diembannya. Untuk kelancaran dan efektifitas serta efisiensi kerja, dalam aktivitas pembagian kerja harus memenuhi syarat “*the right man on the right place*”.

Dalam hal ini, penyerahan tugas kepada orang yang sesuai dengan keahliannya. Rasulullah SAW bersabda:

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: Apabila suatu perkara/urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (HR. Bukhari).

Lebih lanjut Ibrahim mengemukakan beberapa prinsip yang harus mendapat perhatian bagi para manajer ketika melakukan fungsi

pengorganisasian dengan berlandaskan kepada sumber-sumber ajaran Islam, adalah sebagai berikut:

a. Struktur kepemimpinan

Kepemimpinan yang memiliki otoritas untuk mengatur dan memberikan petunjuk adalah sebuah keniscayaan dan perkara yang lazim untuk menjalankan kehidupan masyarakat dalam berbagai bentuknya. Tujuannya adalah agar setiap individu tidak memaksakan pendapat dan kehendaknya, atau melakukan tindakan yang sesuai dengan hawa nafsunya, sehingga menimbulkan bahaya dan kerusakan bagi diri dan masyarakat lain.

Adanya strata kepemimpinan (kekuasaan) dalam bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi tidak berarti setiap pemimpin saling terpisah satu sama lainnya, namun tetap dalam sebuah kesatuan yang memiliki tujuan yang sama. Kejelasan pembagian tugas dan wewenang dalam organisasi ditegaskan dalam struktur organisasi untuk mengatur jalannya manajemen, sehingga kekuasaan atau kewenangan terbagi dalam beberapa struktur dan tanggung jawab yang meliputinya.

b. Wewenang dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggung jawab sangat terkait dengan kepemimpinan dalam struktur manajemen. Wewenang berarti kekuasaan untuk mengambil keputusan, atau kebijakan-kebijakan yang sifatnya mengikat dan harus dijalankan oleh bawahannya. Dengan adanya wewenang ini, pemimpin memungkinkan untuk memaksa bawahan

guna menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan kebijakan dan petunjuknya. Dan pemimpin itu sendiri tidak sekehendak hatinya menggunakan wewenang tersebut, tetapi ia juga harus bertanggung jawab terhadap wewenang yang dimilikinya.

Konsep dasar pengorganisasian adalah adanya pembatasan wewenang dan tanggung jawab bagi setiap individu dalam organisasi. Tujuannya adalah agar setiap orang mengetahui kewajiban, tanggung jawab dan wewenangnya, sehingga masing-masing dapat melaksanakan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, ia akan mudah ditanya, diaudit atau dikoreksi ketika melakukan kesalahan, atau mendapat kompensasi ketika menunjukkan kinerja yang lebih baik. Tanggung jawab ini bersifat individu, setiap pribadi bertanggung jawab terhadap tindakan dan kinerja yang dilakukan.

Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

3. Fungsi *actuating* (pelaksanaan)

Dalam Bahasa Indonesia kata “pelaksanaan” berasal dari kata “laksana” yang diberi awalan “pe” dan akhiran “an” artinya adalah melakukan sesuatu.¹⁶

Menurut Terry yang dikutip oleh Dachnel Kamars “*actuating is getting all the members of the group to want to acting and strive to achieve mutual objectives because they want to achieve them*”. Maksudnya, pelaksanaan adalah perolehan semua anggota kelompok yang mau mencapai dan berusaha keras mencapai tujuan-tujuan bersama (antar orang-orang dan organisasi) karena mereka mau mencapai tujuan-tujuan itu.¹⁷

Kartini Kartono mengatakan bahwa pelaksanaan adalah kegiatan penggerakan-pengendalian semua sumber dalam usaha pencapaian sasaran. Merupakan penyatuan semua usaha dan penciptaan kerja sama, sehingga tujuan dapat dicapai dengan lancar dan lebih efisien.¹⁸

Actuating, atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat dicapai. Sebagaimana yang dikemukakan Wibowo bahwa *actuating* berkenaan dengan fungsi manajer untuk menjalankan tindakan dan melaksanakan pekerjaan yang diperlukan

¹⁶ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 356

¹⁷ Dachnel Kamars, *op. cit.*, h. 68

¹⁸ Kartini Kartono, *op. cit.*, h. 173

untuk mencapai tujuan organisasi. *Actuating* merupakan implementasi dari apa yang direncanakan dalam fungsi *planning* dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan dalam *organizing*.¹⁹

4. Fungsi *leading* (kepemimpinan)

Pengertian kepemimpinan secara bahasa dalam bahasa Inggris disebut *leadership* berarti *being a leader power of leading or the qualities of leader*.²⁰ (aktualisasi kekuatan seorang pemimpin dalam memimpin atau kualitas seorang pemimpin). Pengertian secara istilah antara lain dinyatakan bahwa kepemimpinan (*Leadership*) adalah usaha untuk mencapai tujuan dengan menggunakan daya pengaruh, potensi yang ada, baik yang dipimpin maupun yang memimpin secara bersama-sama, dinamis dan harmonis”.²¹

Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan, pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya. Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan dan

¹⁹ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2006), h. 13

²⁰ AS. Hornby, *Oxford Advanced Dictionary of English*, (London: Oxford University Press, 1990), h. 481

²¹ Rachmat Ramadhana, *Prophetic Leadership*, (Jogjakarta: DIVA Perss, 2008), Cet. Ke-1, h. 15

juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi.²²

Aktivitas kepemimpinan seorang pemimpin akan terlihat ketika melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan model kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.²³

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu.

Hadari Nawawi meyakini bahwa seseorang bisa menjalankan fungsi kepemimpinan apabila memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut:

²² AS. Hornby, *op. cit.*, h. 482

²³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Murai Kencana, 2004), h. 64

- a. Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik.
- b. Percaya diri sendiri dan bersifat membersihkan
- c. Cakap bergaul dan ramah.
- d. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.
- e. Seorang pemimpin harus memprakarsai suatu kegiatan secara kreatif.
- f. Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa.
- g. Ahli atau terampil di bidangnya.
- h. Suka menolong, konsekwen dan bijaksana.
- i. Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar.
- j. Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi.
- k. Berani mengambil keputusan dan bertanggung jawab.
- l. Jujur, rendah hati, sederhana dan dapat dipercaya.
- m. Bijaksana dan selalu bersifat adil.
- n. Disiplin.
- o. Berpengetahuan dan berpandangan luas.
- p. Sehat jasmani dan rohani.²³

Dari ungkapan di atas jelas sekali bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi dan tugas dalam memberikan arahan dan pengaruh terhadap bawahannya membutuhkan kemampuan dan karakteristik yang lebih dibanding yang lainnya. Kemampuan dan karakteristik penting agar kepemimpinannya bisa diterima oleh semua dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien

5. Fungsi *directing* (pengarahan)

Dalam melaksanakan rencana-rencana yang telah ditetapkan pada langkah sebelumnya diperlukan pengarahan-pengarahan agar pelaksanaan rencana sesuai dengan yang diharapkan dan mencapai tujuan. Pengarahan adalah proses memberikan bimbingan kepada rekan

²³ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1997), h. 84-90

kerja sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Di dalam fungsi pengarahan terdapat empat komponen, yaitu pengarah, yang diberi pengarahan, isi pengarahan, dan metode pengarahan. Pengarah adalah orang yang memberikan pengarahan berupa perintah, larangan, dan bimbingan. Yang diberi pengarahan adalah orang yang diinginkan dapat merealisasikan pengarahan. Isi pengarahan adalah sesuatu yang disampaikan pengarah baik berupa perintah, larangan, maupun bimbingan. Sedangkan metode pengarahan adalah sistem komunikasi antara pengarah dan yang diberi pengarahan.

Dalam organisasi, agar isi pengarahan yang diberikan kepada orang yang diberi pengarahan dapat dilaksanakan dengan baik maka seorang pengarah setidaknya harus memperhatikan beberapa prinsip berikut, yaitu : Keteladanan, konsistensi, keterbukaan, kelembutan, dan kebijakan. Isi pengarahan baik yang berupa perintah, larangan, maupun bimbingan hendaknya tidak memberatkan atau di luar kemampuan sipenerima arahan, sebab jika hal itu terjadi maka kemungkinan isi pengarahan itu tidak dapat dilaksanakan dengan baik oleh sipenerima pengarahan.

Pimpinan dalam memberikan pengarahan hendaklah menggunakan kata-kata yang lemah lembut, tegas, perkataan yang benar serta mengandung keselamatan, sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan.

Mengenai pentingnya berkomunikasi dengan baik dan lemah lembut ini

Allah SWT berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. (Qs. Ali Imran/3: 159)

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa fungsi pengarahan dalam manajemen adalah proses bimbingan yang didasari hubungan manusiawi kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh- sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan yang sangat mendalam.

6. Fungsi *controlling* (pengawasan)

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan merupakan aktivitas untuk meyakinkan bahwa semua hal berjalan seperti seharusnya dan memonitor kinerja organisasi. Kinerja aktual harus dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika terdapat diviasi signifikan, dilakukan koreksi dan dikembalikan ke dalam jalur yang tepat. Monitoring adalah alat untuk mengontrol. Dengan

demikian *controlling* melakukan koreksi terhadap pelaksanaan dan untuk mengetahui apakah tujuan dapat tercapai.²⁴

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen dapat berjalan dan berfungsi dengan baik apabila tugas-tugas atau pekerjaan dalam organisasi dikerjakan oleh karyawan secara berurutan karena manajemen merupakan sebuah proses artinya terdapat serangkaian kegiatan yang berurutan. Untuk itu manajemen memiliki fungsi-fungsi yang banyak sekali yang ditawarkan oleh para ahli manajemen, seperti *planning*, *actuating/ executing*, *controlling/evaluating*, *budgeting*, *staffing*, *organizing*, *supervising* dan lain sebagainya. Namun tiga fungsi yang pertama merupakan fungsi yang pokok yang tidak bisa ditinggalkan.²⁵

Uraian tentang manajemen dan fungsi-fungsinya memberikan pemahaman bahwa manajemen dapat diterapkan dalam berbagai organisasi dan kegiatan termasuk dalam kegiatan ekstrakurikuler, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, pengawasan dan evaluasi kegiatan.

C. Kegiatan Ekstrakurikuler

Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan sekolah dalam proses pendidikan adalah keterlibatan siswa secara aktif dan tepat, tidak hanya dalam proses belajar mengajar, melainkan juga dalam kegiatan sekolah. Wahana yang paling tepat untuk melibatkan siswa tersebut adalah

²⁴ *Ibid.*, h. 14

²⁵ George R. Terry, *op. cit.*, h. 26

dalam kegiatan-kegiatan di luar kurikuler atau disebut juga kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler.

Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan-kegiatan siswa di luar jam pelajaran, yang dilaksanakan di sekolah atau di luar 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 ketaqwaan para siswa terhadap Tuhan yang Maha Esa, kesadaran berbangsa dan bernegara, berbudi pekerti luhur dan sebagainya.²⁶

Menurut Muhaimin Kegiatan Ekstrakurikuler adalah kegiatan pendidikan di luar mata pelajaran untuk membantu pengembangan peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, dan minat mereka melalui kegiatan yang secara khusus diselenggarakan oleh pendidik dan atau tenaga kependidikan yang berkemampuan dan berkewenangan di sekolah/madrasah.²⁷ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan yang diselenggarakan di luar jam pelajaran yang tercantum dalam susunan program sesuai dengan keadaan dan kebutuhan sekolah.

Lebih lanjut Muhaimin menjelaskan bahwa kegiatan ekstrakurikuler dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, yaitu: 1) Krida, meliputi kepramukaan, Latihan Kepemimpinan Tingkat Dasar Siswa

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 256

²⁷ Muhaimin dkk. *Pengembangan Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada Sekolah dan Madrasah*, (Jakarta: Rajawali Press, 2008), h. 74

(LDKS), Palng Merah Remaja (PMR), Pasukan Pengibar Bendera Pusaka (Paskibraka), 2) Karya Ilmiah, meliputi Kegiatan Ilmiah Remaja (KIR), kegiatan penguasaan keilmuan dan kemampuan akademik, penelitian, 3) Latihan/lomba keberbakatan/prestasi, meliputi pengembangan bakat olah raga, seni dan budaya, cinta alam, jurnalistik, teater, keagamaan, dan 4) Seminar, Lokakarya, dan pameran/bazaar, dengan substansi antara lain karier, pendidikan, kesehatan, perlindungan HAM, keagamaan , seni dan budaya.²⁸

Berdasarkan uraian di atas, terlihat pada penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah sebagai sebuah kegiatan yang integral di dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, meskipun pelaksanaannya di luar jam pelajaran, bertujuan untuk menyalurkan minat peserta didik dan mengembangkan bakat atau potensi mereka agar dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan yang diharapkan dan berjalan secara optimal.

Tujuan penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah lebih rinci dikemukakan Wahjosumidjo adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperdalam dan memperluas pengetahuan siswa, dalam arti memperkaya, mempertajam serta memperbaiki pengetahuan siswa yang berkaitan dengan mata pelajaran-mata pelajaran sesuai dengan program kurikuler yang ada.

Kegiatan ini dilaksanakan melalui berbagai macam bentuk, antara lain: lomba mengarang, baik yang bersifat esai maupun yang bersifat ilmiah,

²⁸ *Ibid.*, h. 75

seperti penemuan melalui penelitian, pencemaran lingkungan, narkoba dan lain sebagainya.

2. Untuk melengkapi upaya pembinaan, pemantapan dan pembentukan nilai-nilai kepribadian siswa. Kegiatan semacam ini dapat dilakukan melalui kegiatan baris berbaris, kegiatan yang bertujuan untuk mempertebal keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, latihan kepemimpinan dan sebagainya.
3. Untuk membina dan meningkatkan bakat, minat dan keterampilan. Kegiatan ini untuk memacu ke arah kemampuan mandiri, percaya diri dan kreatif.²⁹

Berdasarkan kepada uraian tentang tujuan di atas, kegiatan ekstrakurikuler dilihat dari lingkup tujuan pendidikan termasuk ke dalam kegiatan yang memiliki tujuan afektif secara umum. Tujuan tersebut banyak berkenaan dengan aspek perasaan, nilai, sikap, minat dan perilaku peserta didik.

Salah satu kegiatan ekstrakurikuler yang ada di sekolah adalah kepramukaan. Kwarnas dalam Garminah menyatakan bahwa kepramukaan merupakan proses pendidikan dalam bentuk kegiatan yang menyenangkan, baik untuk anak maupun pemuda di bawah tanggung jawab orang dewasa menggunakan prinsip-prinsip metodik, antara lain: a) prinsip kesukarelaan, b) prinsip beregu, c) prinsip kode kehormatan dalam bentuk janji dan ketentuan moral, d) sistem satuan terpisah antara putera dan puteri, e) sistem

²⁹ Wahjosumidjo, *op. cit.* h. 264-265

tanda kecakapan, f) sistem kegiatan yang menarik dan mengandung pendidikan, g) penyesuaian perkembangan jasmani dan rohani, h) keprasaahajaan hidup, dan i) swadaya.³⁰

Selanjutnya kegiatan ekstrakurikuler olah raga, hampir seluruh aspek yang ada pada manusia memberikan pengaruh terhadap kegiatan olahraga, seperti daya penglihatan, kecepatan proses berpikir, pengambilan keputusan, bertindak dan juga fungsi kejiwaan lainnya ikut berperan sehingga kesibukan itu tidak hanya terbatas pada jasmani saja, tetapi betul-betul manusia seutuhnya termasuk kegiatan berpikir.

Secara umum kegiatan olahraga memiliki beberapa tujuan, yakni olahraga untuk prestasi, olahraga untuk rekreasi dan olahraga untuk kesegaran jasmani. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut selain potensi yang dimiliki, faktor latihan yang teratur dan terarah sangat menentukan keberhasilannya.

Tidak jauh berbeda dengan olahraga, kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya memerlukan keteraturan dan kedisiplinan dalam mengikuti latihannya. Banyak aspek yang dapat dikembangkan melalui kegiatan ekstrakurikuler seperti memupuk kerjasama dan kesetiaan, kesabaran dan ketekunan, bagaimana kehadapi kawan dalam kelompok, dan mengembangkan daya kreatifitas setiap siswa.

³⁰ Kwartir Nasional (1984), dalam Ni Nyoman Garminah, Sikap Orang Tua Siswa Terhadap Kegiatan Ekstrakurikuler di Sekolah Dasar Mutiara Singaraja, *Aneka Widya*, STKIP Singaraja, No. 4 TH. XXX Juli 1997

Penetapan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah menjadi kewenangan pimpinan untuk menentukan jenis kegiatan yang sesuai dan sangat dibutuhkan oleh peserta didik, karena beberapa fungsi kegiatan ini sebagai diuraikan oleh Muhaimin adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan, yaitu fungsi kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitas peserta didik sesuai dengan potensi, bakat dan minat mereka.
- b. Sosial, yaitu fungsi kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan kemampuan dan rasa tanggung jawab sosial peserta didik.
- c. Rekreatif, yaitu fungsi kegiatan ekstra kurikuler untuk mengembangkan suasana rileks, mengembirakan dan menyenangkan bagi peserta didik yang menunjang proses perkembangan.
- d. Persiapan karir, yaitu fungsi kegiatan ekstrakurikuler untuk mengembangkan kesiapan karir peserta didik.³¹

Pengembangan bakat minat dan potensi peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler di sekolah menganut beberapa prinsip yang harus menjadi perhatian bagi pimpinan sekolah dalam penyelenggaraannya. Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

- a. *Individual*, yaitu prinsip kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai dengan potensi, bakat dan minat peserta didik masing-masing.
- b. *Pilihan*, yaitu prinsip kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai dengan keinginan dan diikuti secara sukarela peserta didik.

³¹ Muhaimin dkk. *op. cit.*, h. 75

- c. *Keterlibatan aktif*, yaitu prinsip kegiatan ekstra kurikuler yang menuntut keikutsertaan peserta didik secara penuh.
- d. *Menyenangkan*, yaitu prinsip kegiatan ekstra kurikuler dalam suasana yang disukai dan mengembirakan peserta didik.
- e. *Etos kerja*, yaitu prinsip kegiatan ekstra kurikuler yang membangun semangat peserta didik untuk bekerja dengan baik dan berhasil.
- f. *Kemanfaatan sosial*, yaitu prinsip kegiatan ekstra kurikuler yang dilaksanakan untuk kepentingan masyarakat.³²

Kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan petunjuk dari Direktorat Pembinaan Kesiswaan, adalah sebagai berikut:

1. Keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
 - a. Melaksanakan peribadatan sesuai dengan ketentuan agama masing-masing.
 - b. Memperingati hari-hari besar agama
 - c. Melaksanakan perbuatan amaliah sesuai dengan norma agama
 - d. Membina toleransi kehidupan antar umat beragama
 - e. Mengadakan lomba yang bersifat keagamaan
 - f. Menyelenggarakan kegiatan seni yang bernafaskan keagamaan

Hasil yang diharapkan adalah terbinanya kualitas keimanan, kesadaran dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan kualitas kesadaran kerukunan antar umat beragama dalam usaha memperkokoh persatuan

³² *Ibid.*, h. 77

dan kesatuan bangsa, serta meningkatkan amal untuk bersama-sama membangun masyarakat.

2. Kegiatan berbangsa dan bernegara

- a. Melaksanakan upacara bendera pada setiap hari Senin
- b. Melaksanakan bakti social/baktimasyarakat
- c. Melaksanakan lomba karya tulis
- d. Melaksanakan pertukaran siswa antar provinsi
- e. Mengikuti dan mampu menyanyikan lagu-lagu nasional

Hasil yang diharapkan adalah siswa memiliki jiwa patriotism dan mempertebal cinta tanah air, meningkatkan semangat kebangsaan dan memiliki sikap tanggung jawab berbangsa dan bernegara.

3. Pendidikan pendahuluam bela Negara

- a. Melaksanakan tata tertib sekolah
- b. Melaksanakan baris berbaris
- c. Mempelajari dan menghayati sejarah perjuangan bangsa
- d. Melaksanakan wisata siswa, pecinta alam dan kelestarian alam lingkungan
- e. Mempelajari dan menghayati semangat semangat perjuangan para pahlawan bangsa.

Hasil yang diharapkan adalah mendorong siswa agar memiliki tekad, sikap dan tindakan yang teratur, terpadu dan berlanjut dalam menumbuhkembangkan kecintaan kepada tanah air, kesadaran

berbangsa dan bernegara, yakin akan kesaktian Pancasila sebagai ideologi Negara serta memberikan kemampuan awal bela Negara.

4. Kepribadian dan budi pekerti luhur
 - a. Melaksanakan tata karma pergaulan
 - b. Menumbuhkan dan meningkatkan kesadaran rela berkorban dengan jalan melaksanakan perbuatan amal untuk meringankan beban dan penderitaan orang lain.
 - c. Meningkatkan sikap hormat siswa terhadap orang tua, guru dan sesama siswa di lingkungan masyarakat.

Hasil yang diharapkan adalah siswa memiliki kepribadian yang mantap dan mandiri, memiliki budi pekerti yang luhur sesuai norma nilai yang berlaku, memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kesetiakawanan yang tinggi.

5. Berorganisasi, pendidikan politik dan kepemimpinan
 - a. Memantapkan dan mengembangkan peran serta siswa di dalam OSIS sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.
 - b. Membentuk kelompok belajar berdasarkan keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan dan kekeluargaan.
 - c. Melaksanakan latihan kepemimpinan siswa
 - d. Mengadakan media komunikasi OSIS (bulletin, majalah dinding dll)
 - e. Mengorganisasi suatu pementasan atau bazaar.

Hasil yang diharapkan adalah siswa mampu berorganisasi, mengatur dan diatur, menyadari akan hak dan kewajiban sebagai warga Negara yang baik dan bertanggung jawab, bekerja sama/berkelompok, memiliki keterampilan mengorganisasikan kegiatan, mampu berkreasi dalam bidang ilmiah, gemar membaca dan menulis, menghargai pendapat orang lain, tidak memaksakan kehendak, menghargai dan melaksanakan keputusan bersama.

6. Keterampilan dan kewiraswastaan

- a. Meningkatkan keterampilan untuk menciptakan sesuatu yang baik dan berguna.
- b. Meningkatkan keterampilan di bidang teknik, elektronik, pertanian, peternakan dan sebagainya.
- c. Meningkatkan penyelenggaraan perpustakaan sekolah, dengan memperbanyak buku-buku yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan keterampilan tertentu.
- d. Meningkatkan usaha koperasi sekolah dan unit usaha

Hasil yang diharapkan adalah mendorong terbentuknya sikap mental wiraswasta di kalangan siswa, sehingga menjadikan siswa yang dinamis, kreatif, mampu berusaha untuk hidup dan berprestasi, mandiri dan percaya diri.

7. Kesegaran jasmani dan daya kreasi

- a. Meningkatkan kesadaran hidup sehat di lingkungan sekolah, rumah dan lingkungan masyarakat.

- b. Melaksanakan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)
- c. Meningkatkan kesehatan mental
- d. Melaksanakan pencegahan penggunaan narkotika, obat terlarang, minuman keras dan merokok.
- e. Menyelenggarakan lomba berbagai macam olah raga
- f. Mengembangkan motto rekreasi yang kreatif.

Hasil yang diharapkan siswa dapat meningkatkan kemampuan hidup sehat, mempunyai daya tangkal dan daya hayat terhadap pengaruh buruk, penggunaan narkotika dan obat-obat terlarang lainnya.

8. Persepsi, apresiasi dan kreasi seni
- a. Mengembangkan wawasan dan keterampilan siswa di bidang seni suara, seni rupa, seni tari, seni kerajinan, seni drama, musik dan fotografi.
 - b. Menyelenggarakan panggung berbagai seni
 - c. Meningkatkan daya cipta
 - d. Mementaskan, memamerkan hasil berbagai seni.

Hasil yang diharapkan adalah siswa dapat mengisi waktu luang dengan berbagai kegiatan seni, mempunyai wawasan dan keterampilan, menciptakan kesadaran dan sikap menghargai hasil seni, serta rasa bangga terhadap hasil-hasil seni daerah dan nasional.

Kedelapan aspek tersebut yang menjadi garapan kegiatan ekstrakurikuler dapat dikembangkan dan diimplementasikan dalam kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada pencapaian tujuan di atas. Bentuk-

bentuk kegiatan yang diselenggarakan menjadi wewenang sekolah yang disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan sekolah dan kecenderungan dari kebanyakan siswa di dalamnya serta kebutuhan masyarakat.

D. Manajemen Kegiatan Ekstrakurikuler dalam KTSP

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan atau KTSP adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan. KTSP dikembangkan oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan Komite sekolah/madrasah di bawah koordinasi dan supervise Dinas Pendidikan/kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota untuk pendidikan dasar dan Dinas Pendidikan/Kanwil Departemen Agama untuk Pendidikan Menengah dan Pendidikan Khusus.³³

KTSP merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah atau satuan pendidikan untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan masing-masing. Otonomi dalam pengembangan kurikulum pembelajaran merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan, khususnya kurikulum.

Penerapan KTSP dalam sistem pendidikan Indonesia tidak sekedar penggantian kurikulum, tetapi menyangkut perubahan fundamental dalam sistem pendidikan. KTSP menuntut perubahan paradigma dalam

³³ Kunandar, *Langkah Mudah Penelitian Tindakan Kelas Sebagai Pengembangan Profesi Guru*. (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2008), h. 125

pembelajaran dan persekolahan, karena dengan penerapan KTSP tidak hanya menyebabkan perubahan konsep, metode, dan strategi guru dalam mengajar, tetapi juga pola pikir, filosofis, komitmen guru, sekolah dan stakeholder pendidikan.

Perampingan struktur kurikulum dari jumlah 42 jam menjadi 34 jam dalam KTSP, secara substansial sudah memberi peluang pada peserta didik lebih kurang 6 jam seminggu untuk mengembangkan dirinya diluar jam tatap muka biasa. Dengan demikian sekolah akan dapat membentuk kelas-kelas ekstrakurikulernya lebih banyak sesuai dengan kondisi dan situasi dimana satuan pendidikan tersebut berada. Karena memang kurikulum KTSP ini dirancang menurut budaya dan daerah setempat. Dengan demikian kewenangan dan otoritanya juga terletak pada sekolah yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan dan karakteristik daerah atau sekolah yang bersangkutan sesuai dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Berdasarkan uraian di atas dengan pemberlakuan KTSP di lembaga pendidikan dan perubahan system pendidikan di Indonesia, memberikan keleluasaan bagi sekolah atau madrasah untuk mengembangkan dan mengelola kurikulum yang berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler.

Keberhasilan pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah/madrasah dipengaruhi oleh beberapa faktor yang apabila sekolah mampu mengelola dengan baik akan memberi dampak positif terhadap pencapaian tujuan pendidikan secara umum. Di antara faktor-faktor tersebut adalah:

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah daya energi yaitu kekuatan yang bersumber pada diri sendiri manusia yang memiliki kompetensi untuk membangun dalam arti positif. Pengertian sumber daya manusia meliputi Kepala Sekolah, guru, orang tua siswa, siswa merupakan salah satu penentu karena manusia berperan ganda sebab bukan hanya sebagai pemikir, perencana, pelaksana tetapi juga berperan sebagai pengendali dan pengembang program ekstrakurikuler.

2. Sarana dan Dana

Sarana dan dana adalah faktor pendukung yang tidak dapat ditinggalkan, keterbatasan kemampuan sekolah dalam pengadaan sarana dan penyediaan dana adalah faktor penyebab utama kegiatan ekstrakurikuler tidak berjalan sebagaimana mestinya.

3. Tingkat Kepedulian Orang Tua dan Masyarakat

Pada masing-masing sekolah perlu diusahakan adanya hubungan timbal balik antara sekolah, orang tua siswa dan masyarakat, dibutuhkan komite sekolah yang berperan dan bertanggungjawab untuk mengusahakan dan meningkatkan keamanan, kesejahteraan dan ekstra kurikuler. Partisipasi orang tua dan masyarakat yang positif dalam mendukung program ekstrakurikuler merupakan pencerminan terwujudnya prinsip bahwa pendidikan adalah tanggungjawab bersama antara orang tua, masyarakat dan pemerintah.³⁴

³⁴ Faidillah Kurniawan dan Tri Hadi Karyono, *Ekstrakurikuler Sebagai Wahana Pembentukan Karakter Siswa di Lingkungan Pendidikan Sekolah*, <http://faidillah.blog/ekstrakurikuler/html>, 2 Maret 2011. h. 7

Dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah serta pengelolaan yang berdasarkan kepada manajemen yang rapi dan baik diharapkan kegiatan tersebut dapat membantu pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan. Untuk ini penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan ekstrakurikuler di sekolah perlu diterapkan sebaik mungkin.

1. Fungsi Perencanaan dalam Kegiatan Ekstrakurikuler

Program kegiatan ekstrakurikuler pada dasarnya diberikan atau disediakan untuk semua siswa sesuai dengan potensi, minat, bakat, dan kemampuannya. Program kegiatan ekstrakurikuler pada prinsipnya didasarkan pada kebijakan yang berlaku dan kemampuan sekolah, kemampuan para orang tua/masyarakat dan kondisi lingkungan sekolah.

Sekolah/madrasah sebaiknya melakukan penelusuran atau seleksi atas potensi, keinginan, minat, bakat, motivasi dan kemampuan siswa sebagaimana dipertimbangkan adanya kuota atas peserta untuk setiap jenis kegiatan ekstrakurikuler yang ditawarkan/akan diselenggarakan. Seleksi dapat ditempuh melalui suatu test, kuesioner, wawancara/ penawaran tertentu sekaligus dimaksudkan untuk mengetahui siswa/kelompok siswa yang karena berbagai hal tidak dapat melanjutkan studi sehingga perlu mendapat perhatian khusus dalam layanan program kegiatan ekstrakurikuler.

Selanjutnya sekolah melakukan pengelompokkan siswa dengan jumlah tertentu yang dipandang layak mengikuti satu/beberapa jenis

kegiatan ekstrakurikuler yang akan diselenggarakan. Sebagaimana jumlah peserta telah ditetapkan, suatu perencanaan kegiatan ekstrakurikuler hendaknya menetapkan tujuan yang jelas untuk setiap jenis program kegiatan ekstrakurikuler yang disediakan sejalan pula dengan visi sekolah yang telah ditetapkan. Melalui penetapan tujuan dan jenis kegiatan serta peserta (sebagai sasaran) yang ditetapkan, perencanaan hendaknya menetapkan rencana strategi pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler.

Dengan struktur organisasi sekolah yang ada, rencana strategi pelaksanaan hendaknya menjelaskan siapa yang bertanggung jawab baik terhadap keseluruhan program kegiatan ekstrakurikuler ataupun terhadap jenis kegiatan ekstrakurikuler tertentu yang akan dilaksanakan. Perencanaan strategi ini mencakup pula, perencanaan waktu, tempat, fasilitas/sumber/ bahan, jaringan/tenaga lainnya, dan besarnya alokasi dan sumber biaya. Pembiayaan merupakan dinamisator efektivitas penyelenggaraan program kegiatan ekstrakurikuler. Karena itu perlu dipersiapkan: untuk biaya pengadaan fasilitas/sumber/bahan/peralatan; biaya latihan/kegiatan pembentukan etos perilaku belajar/kerja dalam kegiatan ekstra kurikuler; biaya operasional dan pemeliharaan/perawatan dan biaya sistem penyelenggaraan program termasuk tunjangan guru, dan biaya sistem evaluasi (sertifikasi) dan pelaporan. Di samping memikirkan management fee, pembiayaan bisa saja hanya menyangkut penetapan

besarnya biaya untuk setiap pengembangan paket program kegiatan ekstrakurikuler yang dibutuhkan siswa.

Lembaga pendidikan dapat mengembangkan pola perencanaan terhadap alternatif program kegiatan ekstrakurikuler, melalui beberapa cara, antara lain:

- a. Pola *Top-Down*: Madrasah menetapkan atau menyelenggarakan program kegiatan ekstrakurikuler dalam bentuk paket-paket (jenis-jenis kegiatan) yang diperkirakan dibutuhkan siswa.
- b. Pola *Bottom-Up*: Madrasah memperhatikan keragaman potensi, keinginan, minat, bakat, motivasi dan kemampuan seorang atau kelompok siswa untuk kemudian menetapkan/menyelenggarakan program kegiatan ekstrakurikuler.
- c. Pola gabungan antara pola 1 dan pola 2. Pola manapun hendaknya dipertimbangkan tenaga, biaya, sumber/fasilitas/bahan, waktu, tempat dan kesempatan, serta sistem penyelenggaraan/evaluasi yang tersedia dan dapat digali.

Lembaga pendidikan sebaiknya melakukan penelusuran atau seleksi atas potensi, keinginan, minat, bakat, motivasi dan kemampuan siswa sebagaimana dipertimbangkan adanya quota atas peserta untuk setiap jenis kegiatan ekstrakurikuler yang ditawarkan/akan diselenggarakan. Seleksi dapat ditempuh melalui suatu test, kuesioner, wawancara/penawaran tertentu sekaligus dimaksudkan untuk mengetahui siswa/kelompok siswa yang karena berbagai hal tidak dapat melanjutkan

studi sehingga perlu mendapat perhatian khusus dalam layanan program kegiatan pengembangan diri.

2. Fungsi pelaksanaan (actuating) kegiatan ekstrakurikuler

Pelaksanaan program-program kegiatan ekstrakurikuler, baik layanan bimbingan konseling maupun kegiatan ekstrakurikuler hendaknya dikendalikan untuk pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan kontribusinya terhadap perwujudan visi sekolah. Dari setiap pelaksanaan program kegiatan hendaknya diusahakan suasana yang kondusif, tidak terlalu membebani siswa dan tidak merugikan aktivitas kurikuler sekolah. pelaksanaan kegiatan diupayakan selalu konsisten sebagaimana terjadwal dan terpublikasikan.

Fasilitas untuk setiap program kegiatan hendaknya dipikirkan guna mendukung terlaksananya program kegiatan ekstrakurikuler yang efektif. Fasilitas program ini misalnya mencakup: Pedoman/sumber dan kesempatan mengikuti program ekstrakurikuler yang ditawarkan. Form bio data siswa. Alat test dan form interview. Form penawaran pilihan atas jenis kegiatan ekstrakurikuler. Form pengaturan jadwal kegiatan ekstrakurikuler dan liburan sekolah. Form rancangan program kegiatan ekstrakurikuler. Form perizinan. Form monitoring pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dan pembimbingan. Form pelaksanaan evaluasi hasil pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler. Form sertifikasi atas penyelesaian keikutsertaan siswa dalam program kegiatan ekstrakurikuler yang dipercaya.

3. Fungsi evaluasi dan pengawasan dalam kegiatan ekstrakurikuler

Evaluasi program kegiatan ekstrakurikuler khususnya kegiatan ekstrakurikuler dimaksudkan untuk mengumpulkan data atau informasi mengenai tingkat keberhasilan yang dicapai siswa. Penilaian dapat dilakukan sewaktu-waktu untuk menetapkan tingkat keberhasilan siswa pada tahap-tahap tertentu dan untuk jangka waktu tertentu berkenaan dengan proses dan hasil kegiatan ekstrakurikuler.

Penilaian program kegiatan menekankan pada penilaian/tes tindakan yang dapat mengungkapkan tingkat unjuk perilaku belajar/kerja siswa. Penetapan tingkat keberhasilan untuk program ekstrakurikuler didasarkan atas standar minimal tingkat penguasaan kemampuan yang disyaratkan dan bersifat individual. Penilaian secara inklusif mempertimbangkan pembentukan kepribadian yang terintegrasi, jiwa kemandirian atau kewirausahaan, sikap dan etos perilaku belajar/kerja dan disiplin siswa dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler. Juga, untuk perilaku tersebut perlu mempertimbangkan kemahiran dalam pemecahan masalah dan berkomunikasi, pertimbangan standar keadilan dan keragaman secara individual bagi setiap siswa, dan mempertimbangkan tingkat partisipasi aktif siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan.

Penilaian dilakukan dengan memandang bobot yang sama baik terhadap proses dan hasil akhir dari setiap kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan. Penilaian melalui pemberian tugas secara bervariasi dan

dinamis akan mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab yang tinggi. Ujian kemampuan atau tingkat kemahiran yang telah dicapai siswa dan sertifikasi, dilakukan secara bersama sehingga dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan.

Selain itu, evaluasi juga dilakukan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler yang diselenggarakan sekolah, untuk melihat efektif atau tidaknya kegiatan tersebut. Kegiatan ekstrakurikuler yang mendapat antusias dari siswa dan memberikan manfaat yang besar bagi mereka perlu mendapat dukungan dan ditingkatkan dalam pelaksanaannya, sedangkan untuk kegiatan ekstrakurikuler yang kurang lancer, perlu dievaluasi untuk mencari solusi terbaik agar bisa berjalan dengan baik.