

STRATEGI PENGELOLAAN PROGRAM UNGGULAN SEKOLAH DI MADRASAH ALIYAH NEGERI

¹Aprilia Dewi Astuti, ²Agus Timan, ³Sulton, ⁴Sunarni

¹²³⁴Universitas Negeri Malang

e-mail: apriliadewias@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini yaitu mendeskripsikan terkait strategi pengelolaan program unggulan sekolah di MA Negeri 1 Kabupaten Ngawi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasilnya bahwa program unggulan sekolah terdiri dari 2 jenis, yaitu akademik dan non akademik; (2) Landasan penetapan penyelenggaraan program unggulan sekolah dilatarbelakangi oleh aspek pencapaian tujuan lembaga, sosial ekonomi, persaingan antar lembaga, kondisi budaya, serta kebutuhan pembelajaran dan pengembangan siswa; (3) Pada tahap perencanaan program unggulan dilakukan analisis situasi meliputi sosial ekonomi siswa, sarana dan prasarana, kompetensi guru, peluang, tantangan, serta target; (4) Strategi pengorganisasian program unggulan yaitu membentuk struktur organisasi dan tim akademik, membagi tugas dan tanggung jawab tiap anggota; (5) Strategi pelaksanaan program unggulan sekolah yaitu memotivasi, melakukan kerja sama tim, komunikasi yang efektif, serta membangun sinergi antar anggota dengan menerapkan penilaian integritas untuk menjaga kualitas kinerja para anggota; (6) Strategi pengawasan program unggulan sekolah yaitu melaksanakan supervisi internal, mengawasi dan melakukan penilaian kegiatan, mengadakan rapat evaluasi, menetapkan target dan capaian, serta menetapkan indikator keberhasilan program; Dan (7) faktor penghambat dan solusi dalam pengelolaan program unggulan sekolah yaitu kurangnya sumber dana dan sarana prasarana, pandemi COVID-19, serta banyaknya kegiatan dan beban tugas guru. Solusi yang dilakukan yaitu mengajukan permohonan dana, mengatur jadwal penggunaan sarana dan prasarana, memanfaatkan sumber belajar digital, mengatur jadwal pertemuan pembelajaran tatap muka terbatas, serta pemberian memotivasi kepada guru terkait manajemen waktu.

Kata Kunci:

strategi;
pengelolaan;
program unggulan;
MA Negeri 1 Ngawi

PENDAHULUAN

Pendidikan hendaknya selalu diarahkan kepada *sustainable development*, yaitu pengembangan diri yang terus-menerus, sesuai dengan rekomendasi dalam sidang UNESCO pada tahun 2005 silam (Trisandi, 2020). Sekolah dituntut untuk menyediakan program-program unggulan yang berdasarkan kekinian, sehingga keberadaan sekolah menjadi solusi atas berbagai permasalahan dalam realitas keseharian masyarakat (Agustini, 2018). Program unggulan yang dimiliki sekolah menjadi suatu daya tarik tersendiri bagi calon siswa untuk memilih dan menentukan sekolah yang akan dimasuki. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Buchari & Shaleh (2016) yang menjelaskan dampak positif dari program unggulan

sekolah yaitu meningkatkan animo atau ketertarikan masyarakat. Perbedaan masing-masing program unggulan tersebut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi calon siswa dalam memilih sekolah yang diminati. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestari dkk. (2019) menunjukkan bahwa faktor sekolah unggulan menjadi salah satu faktor siswa memilih sekolah, yaitu sebesar 9,66%.

Dikutip dari Brusoni, dkk. (2014), keunggulan didefinisikan sebagai bagian dari proses yang mana kompetensi menjadi tolok ukurnya dan berkaitan erat dengan kualitas. Program unggulan sekolah merupakan program yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan sekolah/madrasah dalam luaran (*output*) pendidikannya (Dewi, 2018). Keunggulan *output* yang dimaksud meliputi kualitas dasar (berpikir, hati, dan fisik) dan penguasaan ilmu pengetahuan, baik yang bersifat teoritis, seperti ekonomi, sosiologi, fisika, kimia, termasuk penerapannya dalam kehidupan sehari-hari, seperti teknologi, komunikasi, dan lain sebagainya. Sekolah dengan program unggulan didefinisikan sebagai lembaga pendidikan yang memiliki kelebihan, kebaikan, dan keutamaan dibandingkan dengan sekolah lain (Fatqurrahman & Abidin, 2018). Pelaksanaan program unggulan harus didasarkan dan disesuaikan dengan mempertimbangkan karakteristik sekolah dan lingkungan sekitarnya, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, usia siswa, kebutuhan pembelajaran dan pengembangan siswa (Fatqurrahman & Abidin, 2018).

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori strategi pengelolaan atau manajemen. Menurut Clausewitz (Yunus, 2016), strategi adalah seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan peperangan. Strategi mencakup kegiatan-kegiatan penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut Marrus (dalam Umar, 2001), strategi didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi rencana seorang pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Menurut Trisandi (2020), strategi adalah kerangka kerja yang memandu dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan arah dan tujuan suatu organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya strategi adalah suatu alat atau cara yang berkaitan dengan seluruh aspek dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen menurut Hidayat & Machali (2012), adalah upaya *me-manage* (mengelola) suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif, efisien dan produktif. Menurut Stoner (dalam Gunawan & Benty, 2017), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha anggota suatu organisasi dan penggunaan berbagai sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Menurut pandangan lain Zulkarnain & Soemarsono (2018), manajemen adalah suatu proses penataan atau memanfaatkan sumber-sumber potensial, baik manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pananrangi (2017) dalam bukunya mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan suatu organisasi mulai dari memberdayakan, memanfaatkan, dan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sementara itu, Hasibuan (dalam Gunawan & Benty, 2017) berpendapat bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Dari beberapa pengertian manajemen atau pengelolaan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan adalah suatu usaha untuk mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada dalam suatu organisasi, yang terdiri

dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/penggerakan, dan pengawasan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini dengan metode penelitian kualitatif jenis studi kasus dengan analisis deskriptif. Lokasi penelitian ini dilakukan di MA Negeri 1 Ngawi. Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan tiga teknik, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sumber data utama pada penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara kepada beberapa informan, yaitu kepala sekolah, waka kurikulum dan pembelajaran, guru akademik, guru non akademik, dan siswa. Analisis data dalam penelitian ini meliputi tiga tahap kegiatan, yaitu (1) reduksi data yang merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, mengabstraksi dan mentransformasi data kasar yang diambil dari lapangan. (2) Penyajian data, merupakan tahap pengelompokan hal-hal yang serupa menjadi kategori atau kelompok-kelompok agar peneliti lebih mudah untuk melakukan pengambilan kesimpulan. Dan (3) menarik kesimpulan, merupakan tahap yang dilakukan peneliti dengan membandingkan data-data yang sudah didapat dengan data-data hasil wawancara dengan subjek dan informan yang bertujuan untuk menarik kesimpulan. Pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik uji keabsahan data. Penelitian ini menggunakan dua jenis triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber yaitu teknik pengecekan keabsahan data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan setiap informan. Sedangkan untuk triangulasi metode setelah peneliti memperoleh data dengan wawancara kemudian melakukan pengecekan dengan observasi dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program Unggulan MA Negeri 1 Ngawi

Program unggulan di MA Negeri 1 Ngawi terdiri dari 2 jenis, yaitu jenis program unggulan akademik dan non akademik. Yang termasuk program unggulan akademik, yaitu sekolah ini menerapkan program Sistem Kredit Semester *by school* (SKS *by school*) mulai tahun 2018, yang sebelumnya pada tahun 2008 sekolah ini telah menerapkan program akselerasi. Sedangkan, program unggulan non akademiknya, yaitu prodistik (program terapan bidang teknologi informasi dan komunikasi), madrasah digital, *ma'had*, *tahfidz*, madrasah riset, dan madrasah vokasional. Program unggulan sekolah tersebut diselenggarakan sebagai upaya untuk mencetak *output* atau lulusan yang memiliki bekal dan keterampilan yang baik. Hal tersebut sejalan dengan Dewi (2018) yang berpendapat bahwa program unggulan sekolah dikembangkan guna untuk mencapai keunggulan sekolah/madrasah dalam luaran (*output*) pendidikannya. Selain nilai akademiknya siswa dibekali keterampilan yang dapat mereka pilih sesuai dengan bakat dan minatnya masing-masing. Pihak sekolah bertugas memfasilitasi, membimbing, dan memberi motivasi kepada siswa untuk mendorong semangat mengikuti program unggulan tersebut. Seperti halnya ekstrakurikuler siswa bebas memilih kegiatan apa saja yang ingin diikuti.

Program unggulan sekolah dirancang sedemikian rupa dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia untuk memberikan nilai tambah bagi sekolah di luar program pembelajaran inti sekolah yang sudah ada. Di samping pembelajaran

inti, dikembangkan pula program unggulan sebagai bentuk nilai tambah serta keunggulan dari sekolah. Dengan program unggulan yang dimiliki akan menjadi pembeda antara MA Negeri 1 Ngawi dengan MA lainnya bahkan dengan sekolah menengah yang sederajat. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hakim & Utami (2021) bahwa keunggulan-keunggulan yang menjadikan suatu sekolah berbeda dengan sekolah yang lain menjadi dasar yang kuat untuk membangun citra positif yang melekat pada konsumen. Pandangan atau citra baik yang telah dibangun dapat memunculkan animo atau ketertarikan masyarakat untuk memilih sekolah tersebut. Para orang tua akan menanamkan kepercayaan bahwa sekolah tersebut mampu mengembangkan potensi serta kecerdasan anak mereka. Hal tersebut sejalan dengan Nurul (2018) yang berpendapat bahwa dibalik kemajuan lembaga pendidikan salah satu kuncinya adalah adanya kepercayaan masyarakat yang harus dikelola dengan baik. Hasil penelitian yang telah dilakukan juga menunjukkan bahwa MA Negeri 1 Ngawi telah berhasil mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sekitar. Salah satu buktinya siswa yang mendaftar dari tahun ke tahun mengalami peningkatan bahkan selalu melebihi jumlah pagu yang ditargetkan serta siswa dapat berprestasi selama menempuh pendidikan di MA Negeri 1 Ngawi.

Kepala sekolah menyadari bahwa tidak semua kemampuan yang dimiliki siswa itu sama. Oleh karena itu, sekolah berupaya untuk memproses atau mengolah *input* yang biasa saja menjadi *output* yang memiliki keterampilan atau nilai tambah dari pada yang lain. Melalui proses pembelajaran maupun penyelenggaraan program-program yang ada di sekolah akan dapat menggali potensi siswa sesuai dengan kemampuan mereka. Dengan proses tersebut akan menghasilkan lulusan yang berdaya saing serta memiliki keterampilan dibidang yang ditekuni. Hasil temuan tersebut sejalan dengan pendapat Zahroh (2014) bahwa secara umum sebuah sekolah untuk dapat dikategorikan unggul harus mencakup tiga aspek. Ketiga aspek tersebut adalah *input*, proses dan *output*. Dari sisi *input* dapat dipahami bahwa sekolah yang unggul adalah sekolah yang mampu mengelola *input* biasa atau kemampuan yang biasa-biasa saja menjadi lulusan/*output* dengan kemampuan dan keterampilan yang luar biasa.

Landasan Penetapan Program Unggulan

Program unggulan sekolah merupakan salah satu upaya sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah dengan program unggulan akan mampu meningkatkan citra sekolah di mata masyarakat luas. Dengan citra yang sudah melekat di telinga masyarakat, sekolah dapat dengan mudah membangun kepercayaan dan citranya sebagai sekolah yang unggul dan berkualitas. Penyelenggaraan program unggulan sekolah ini juga merupakan sebuah sarana untuk menggapai dan mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan sekolah, sehingga dapat terealisasi sesuai dengan harapan seluruh warga sekolah sebagai strategi yang digunakan untuk menyelenggarakan sekolah yang unggul dan bermutu. Hal tersebut sejalan dengan Hayudiyani, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa program unggulan sekolah dapat memberikan dampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Fatqurrahman & Abidin (2018) berpendapat bahwa pelaksanaan program unggulan harus didasarkan dan disesuaikan dengan mempertimbangkan karakteristik sekolah dan lingkungan sekitarnya, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, usia siswa, kebutuhan pembelajaran dan pengembangan siswa. Sejalan dengan pernyataan tersebut, program unggulan sekolah di MA Negeri 1 Ngawi juga dikembangkan dengan mempertimbangkan berbagai aspek, yaitu (1) aspek

pencapaian tujuan lembaga, yang mana program unggulan diselenggarakan dengan maksud untuk menjembatani tercapainya tujuan dan cita-cita sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. (2) Aspek sosial ekonomi masyarakat, penyelenggaraan program unggulan sekolah mempertimbangkan keadaan ekonomi masyarakat yang rata-rata pada rentang kelas menengah ke bawah. Sehingga siswa yang tidak memiliki kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, maka dapat memanfaatkan keterampilan dan kecakapan yang diperoleh dari kegiatan program unggulan sekolah non akademik untuk bekalnya kelak. (3) Aspek persaingan antar lembaga, sekolah selalu berkreasi dan mengembangkan potensi sekolah dengan salah satu alasannya yaitu supaya mampu bersaing dengan sekolah unggul lainnya yang sederajat. Adanya persaingan antar lembaga yang terjadi di lingkungan sekitar sekolah mengharuskan sekolah untuk memunculkan inovasi-inovasi baru guna dapat mempertahankan eksistensinya, salah satunya dengan program unggulan yang dimiliki sekolah. (4) Aspek kondisi budaya, yang mana menjadikan sekolah terus menerus melakukan inovasi utamanya di bidang teknologi informasinya untuk mengimbangi zaman yang serba digital dan teknologi yang modern ini. Sekolah mengembangkan dan meningkatkan layanan administrasi kepada masyarakat utamanya kepada siswa dengan memanfaatkan teknologi informasi serta mengembangkan program Madrasah Digital. Hal tersebut dinilai dapat meningkatkan keefektifan dan efisiensi dalam pengelolaan pendidikan dan pembelajaran dengan kemudahan dalam mengakses dan menjaga keawetan data. (5) Aspek kebutuhan pembelajaran dan pengembangan siswa, menjadi faktor yang dipertimbangkan untuk menyelenggarakan program unggulan, misalnya program unggulan vokasional diprogramkan di sekolah untuk menunjang keterampilan siswa sesuai dengan bakat dan minatnya. Oleh karena itu, siswa digolongkan menjadi 2 jenis, yaitu siswa cerdas istimewa (CI) dan siswa berbakat istimewa (BI) supaya siswa dapat berkembang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Pengelolaan program unggulan sekolah menerapkan beberapa prinsip, yaitu: (1) prinsip efisiensi dan efektivitas, sekolah mempertimbangkan sarana dan prasarana yang dimiliki, situasi sekolah, serta kemampuan sekolah dalam menyelenggarakan program unggulan tersebut. (2) Prinsip pengelolaan, sekolah menerapkan langkah-langkah manajemen fungsional mulai dari perencanaan hingga kegiatan evaluasi untuk mencapai target dan sasaran. (3) Prinsip pengutamaan tugas pengelolaan, kepala sekolah mendorong dan memotivasi para anggota untuk dapat mengatur waktu dalam menjalankan banyaknya program serta beban tugas pribadi. (4) Prinsip kepemimpinan efektif, kepala sekolah membangun komunikasi yang aktif dengan seluruh warga sekolah agar memusatkan satu kesatuan tujuan yang akan dicapai bersama. Dan (5) prinsip kerja sama, seluruh warga sekolah sekaligus *stakeholder* sekolah memiliki andil masing-masing untuk mendukung tercapainya target program unggulan sekolah, sehingga kerja sama menjadi kunci keberhasilan program unggulan sekolah. Hasil temuan tersebut selaras dengan pendapat Pananrangi (2017) yang menyatakan bahwa terdapat 5 prinsip-prinsip pengelolaan dalam manajemen, yaitu prinsip efisiensi dan efektivitas, prinsip pengelolaan, prinsip pengutamaan tugas pengelolaan, prinsip kepemimpinan yang efektif, dan prinsip kerja sama.

Strategi Perencanaan Program Unggulan

Perencanaan program unggulan di MA Negeri 1 Ngawi menyatu dengan perencanaan program madrasah yang lain. Terdapat 4 wakil kepala dibidangnya

masing-masing yang mengatur dan mengakomodasi program-program yang diusulkan oleh masing-masing pembina. Yaitu waka kurikulum dan pembelajaran, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana, serta waka hubungan masyarakat (humas). Sebelum ditetapkan menjadi program kerja yang sah, maka hasil usulan program ditampung untuk kemudian diplenokan. Pada rapat pleno tersebut semua masukan dan saran dari peserta rapat akan dimusyawarahkan untuk memunculkan sebuah keputusan yang inti dan paten terkait program apa saja yang diterima usulannya dan akan dijalankan menjadi suatu program madrasah. Terdapat beberapa strategi dalam proses perencanaan program unggulan yaitu mempelajari rencana strategis milik Kementerian Agama untuk dikembangkan menjadi program sekolah, menampung usulan dan saran dari masing-masing pihak utamanya guru sebagai pelaksana program di sekolah, melaksanakan rapat pleno dalam forum pimpinan untuk mendiskusikan dan membuat sebuah keputusan terkait program apa saja yang akan dijalankan, setelah mencapai suatu keputusan yang mufakat maka akan dibentuklah susunan tim beserta tugasnya masing-masing dalam penyelenggaraan program unggulan tersebut. Pada tahap perencanaan dilakukan analisis situasi untuk melihat dan mempertimbangkan beberapa faktor sebelum melaksanakan program. Beberapa hal yang dipertimbangkan oleh pihak sekolah, yaitu sosial ekonomi siswa, ketersediaan sarana dan prasarana, kompetensi guru, peluang, tantangan, serta target dan sasaran program. Hasil temuan ini sejalan dengan pendapat Akdon (dalam Wati & Trihantoyo, 2020) bahwa dalam tahapan formulasi strategi rumusan yang dibuat digunakan untuk melihat peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dari sekolah untuk melakukan pengembangan rencana ke depannya agar efektif dan efisien.

Pada kegiatan perencanaan waka kurikulum dibantu oleh tim yang terdiri dari 4 anggota untuk merencanakan program. Kegiatan perencanaan dilakukan setiap awal tahun ajaran baru. Perencanaan disusun untuk membentuk program satu tahun ajaran ke depan. Artinya selain perencanaan jangka menengah yang dituangkan dalam Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) sekolah juga menerapkan perencanaan jangka pendek yang dilaksanakan setiap tahunnya yang dituangkan dalam Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm). Perencanaan tersebut disusun dan diatur sedemikian rupa, sehingga pelaksanaan program unggulan dapat terstruktur. Guru bertugas untuk mempersiapkan silabus untuk program yang diampu. Silabus tersebut berisi target-target yang harus dicapai oleh siswa pada saat mereka mengikuti program. Strategi dalam merencanakan program unggulan yaitu dengan memperhatikan sumber daya sekolah yang dimiliki. Sekolah sebisa mungkin memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan maksimal. Waka kurikulum merencanakan program dengan baik supaya nantinya program dapat dijalankan dengan maksimal. Hal tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Pananrangi (2017) bahwa perencanaan memiliki 2 manfaat, yaitu *protective benefit* dan *positive benefit*. Maksudnya adalah perencanaan dimaksudkan untuk menekan dan meminimalkan kesalahan dan risiko kegagalan serta memastikan arah dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai harapan.

Strategi Pengorganisasian Program Unggulan

Pelaksanaan program unggulan di sekolah melibatkan seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, untuk memudahkan pelaksanaannya maka dibentuklah struktur

organisasi program unggulan dengan kepala sekolah sebagai pemimpin puncak. Setelah struktur organisasi telah dibuat, maka akan ditentukan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing anggota dalam organisasi. Pada setiap program unggulan akan ditunjuk seorang guru sebagai pembina program. Guru yang ditunjuk untuk membina program unggulan adalah guru-guru khusus yang memiliki kompetensi dibidangnya. Hal tersebut dilakukan agar pelaksanaan kegiatan program unggulan dapat berjalan dengan baik dan mencapai keberhasilan program. Tahap pengorganisasian program unggulan dimulai dengan mengelompokkan anggota-anggota yang ada di dalamnya serta mengatur dan membagi tugas untuk pelaksanaan program unggulan. Waka kurikulum dan pembelajaran akan menunjuk masing-masing guru yang mempunyai keahlian di bidangnya untuk menjadi pembina program unggulan. Pemilihan tersebut disesuaikan dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh guru tersebut. Setelah dilakukan pembentukan tim pelaksana program unggulan kegiatan selanjutnya yaitu mempersiapkan segala kebutuhan pelaksanaan program unggulan, baik berupa sarana, prasarana, dan juga alat kelengkapan kegiatan. Hal tersebut telah sejalan dengan pendapat Siagian (dalam Gunawan & Benty 2017) yang menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan keseluruhan kegiatan mengelompokkan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang, sehingga dapat menciptakan suatu organisasi yang terarah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi program unggulan dipimpin oleh kepala sekolah dengan diketuai oleh waka kurikulum. Waka kurikulum dibantu oleh tim akademik yang terdiri dari 4 orang. Waka kurikulum juga berkolaborasi dengan waka kesiswaan untuk mempersiapkan segala program supaya dapat berjalan berdampingan. Waka kurikulum menerapkan pendekatan *bottom up* kepada anggotanya. Waka kurikulum menggali ide-ide, usulan, serta masukan dari arus bawah. Waka kurikulum akan mencatat dan menampung semua masukan dari anggotanya untuk kemudian dimusyawarahkan bersama. Masukan dan usulan utamanya dari guru sangat diperhatikan karena mereka adalah pelaksana program di lapangan. Proses pengorganisasian program unggulan dilakukan dengan tujuan untuk mengatasi keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Pada tahap ini sumber daya yang ada diatur sedemikian rupa untuk dapat memaksimalkan pelaksanaan kegiatan dengan efektif dan efisien. Untuk menghimpun ide, masukan, dan pendapat dari para anggota, maka kepala sekolah akan mengadakan musyawarah bersama. Musyawarah menjadi salah satu sarana komunikasi efektif karena di dalamnya semua anggota dapat menyampaikan pendapat secara terbuka dan juga saling menghargai pendapat orang lain, (Nasukah, dkk., 2020).

Strategi Pelaksanaan Program Unggulan

Pelaksanaan program dilakukan dengan mengacu pada perencanaan sesuai dengan tujuan, dan target yang telah dibuat. Dalam hal ini guru berperan penting sebagai pelaksana program yang paling utama, dikarenakan guru menjadi pembina yang menangani dan membina siswa secara langsung dalam pelaksanaan program unggulan. Keberhasilan pelaksanaan program unggulan juga tidak terlepas dari adanya motivasi, kerja sama tim, alur komunikasi, dan sinergi antar *stakeholder* yang berjalan dengan baik. Kepala sekolah menuturkan bahwa adanya komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi menjadi kunci dalam pelaksanaan program unggulan di madrasah dikarenakan segala permasalahan ataupun kelemahan yang terjadi dapat ditanggulangi dan diselesaikan dengan segera. Kepala Sekolah dan Waka

Kurikulum berperan memberikan motivasi selama pelaksanaan program berlangsung baik kepada anggota maupun siswa. Hal tersebut dilakukan untuk memupuk semangat warga sekolah untuk dapat menyukseskan pelaksanaan program sehingga mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Aditama (2020) yang menyatakan bahwa pelaksanaan merupakan suatu tindakan untuk mengusahakan agar seluruh anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan.

Pelaksanaan program unggulan yang bersifat akademik dilakukan sejalan dengan jadwal pembelajaran. Sedangkan pelaksanaan program unggulan yang bersifat non akademik dijadwalkan khusus pada hari Sabtu, misalnya kegiatan madrasah vokasional. Untuk program unggulan yang bersifat administratif dilaksanakan setiap hari, seperti penggunaan teknologi digital setiap saat jika diperlukan dalam kegiatan administratif. Kerja sama tim menjadi strategi kunci dalam pelaksanaan program unggulan. Komunikasi dan motivasi dalam organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja anggota, (Lawasi & Triatmanto, 2017). Dengan adanya kerja sama, motivasi, dan komunikasi yang baik antar tim akan memudahkan pelaksanaan program supaya tujuan dan target dapat tercapai. Semangat dan konsistensi dari anggota juga dibutuhkan dalam pelaksanaan. Kepala MA Negeri 1 Ngawi sebagai pemimpin puncak mempunyai strategi dengan menerapkan jenis kepemimpinan yang bersifat partisipatif untuk menggerakkan dan memotivasi para anggotanya untuk bekerja sama dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya. Pada pelaksanaannya kepala sekolah memberlakukan nilai integritas pada setiap anggotanya. Anggota yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik maka akan mendapatkan nilai integritas yang tinggi. Sedangkan anggota yang acuh tak acuh dan cuek maka akan mendapatkan penilaian dengan nilai integritas yang rendah. Hal tersebut dilakukan untuk memusatkan perhatian para anggota agar menjalankan tugas serta tanggung jawabnya agar bersungguh-sungguh dalam bekerja dan fokus pada tujuan sekolah yang akan dicapai.

Produk atau *output* yang dihasilkan dari pelaksanaan program unggulan antara lain, yaitu tercapainya target program misalnya menjuarai dan mengikuti berbagai kompetisi setiap tahunnya, lulusan yang sebelumnya mengikuti program SKS *by school* seluruhnya lolos dan melanjutkan ke perguruan tinggi, lulusan juga mendapat kecakapan hidup (*life skills*) yang didapat dari pelaksanaan program unggulan dan menerapkan ilmu yang didapat pada kehidupan sehari-hari, serta kemudahan terhadap pengelolaan pendidikan dengan diterapkannya digitalisasi di sekolah. Hasil temuan tersebut sejalan dengan pernyataan Audina (2021) bahwa hasil dari manajemen program unggulan yang signifikan yaitu prestasi siswa yang semakin meningkat dan madrasah mampu menghasilkan luaran siswa yang bermutu atau memiliki kualitas baik.

Strategi Pengawasan Program Unggulan

Bersamaan dengan pelaksanaan program maka dilaksanakan pula pengawasan atau supervisi dari program tersebut. Pengawasan tersebut bersifat internal dan melekat dengan prosesnya. Kegiatan pengawasan bukan hanya dilakukan dari atasan saja, melainkan juga dari pengawasan antar teman sebaya. Berbagai penghambat dan permasalahan yang muncul akan dicarikan solusinya agar pelaksanaan program unggulan dapat berjalan maksimal. Selain pengawasan untuk pembina program dilakukan juga pemantauan saat kegiatan program unggulan berlangsung. Hal

tersebut dilakukan untuk mengetahui kondisi serta kendala maupun kelemahan-kelemahan program untuk dapat segera dilakukan tindak lanjut setelah dilakukan penilaian. Yang demikian sejalan dengan pendapat Gunawan & Benty (2017) yang menyatakan bahwa dalam kegiatan pengawasan terdapat kegiatan pemantauan dan penilaian. Pengawasan yang dilakukan akan menghasilkan poin-poin penting yang menjadi bahan evaluasi. Seperti permasalahan apa saja yang dihadapi, kelemahan apa saja yang ada dalam pelaksanaan program, target apa saja yang belum tercapai, serta proses secara keseluruhan yang membutuhkan perhatian khusus. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Tadjudin (2013) bahwa fungsi utama pengawasan yaitu ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas dan kemampuan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

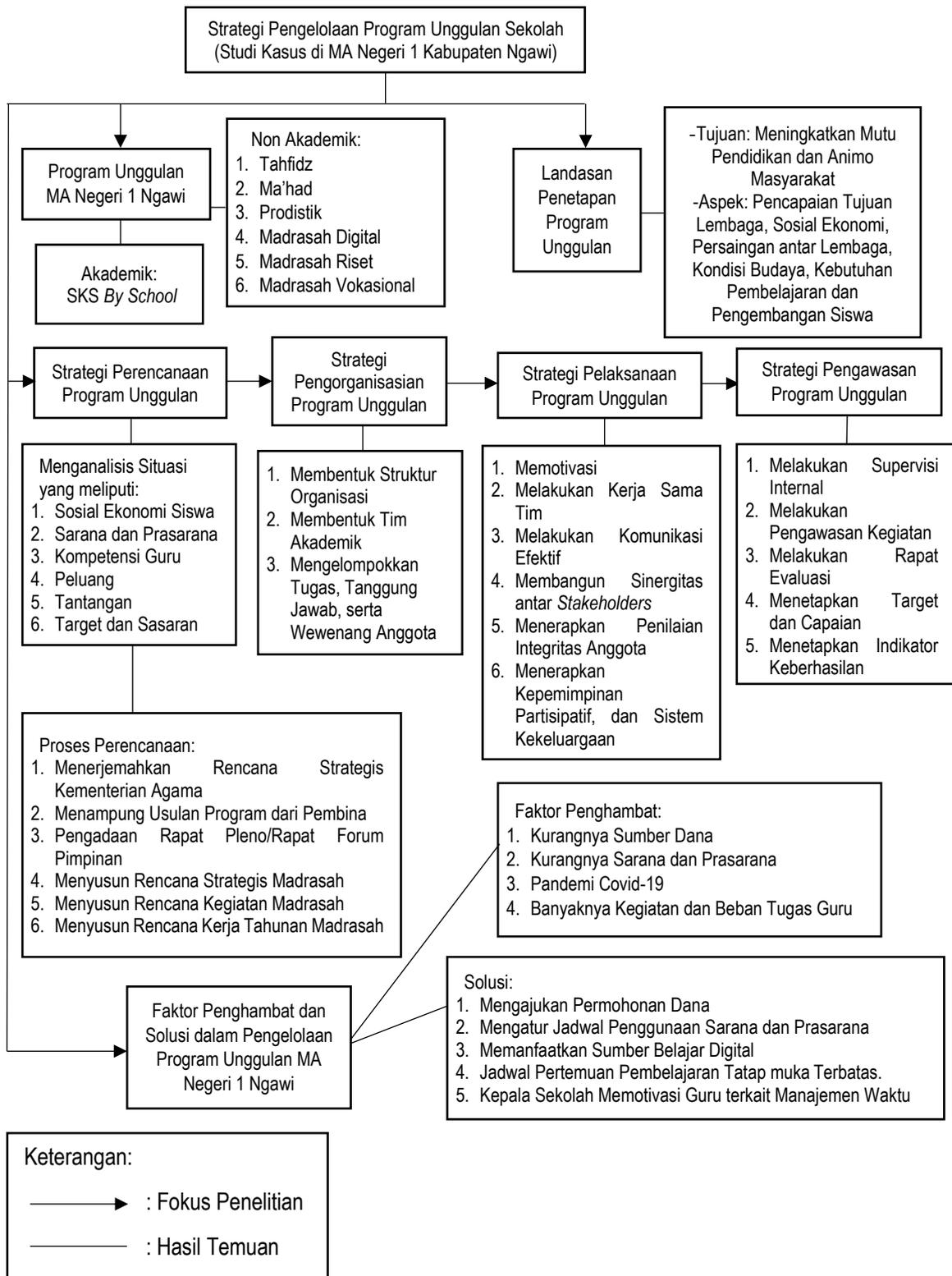
Hasil pengawasan atau supervisi akan dianalisis menjadi bahan evaluasi bersama. Kegiatan evaluasi program dilaksanakan setiap semester mengikuti rapat evaluasi akademik. Hasil dari rapat evaluasi program tersebut dijadikan sebagai umpan balik terkait apa saja yang belum diprogramkan serta sampai di mana titik pencapaian program yang sudah dicanangkan. Evaluasi digunakan sebagai kontrol untuk membahas faktor pendukung keberhasilan serta kelemahan-kelemahan yang dihadapi juga sebagai tindakan preventif supaya kelemahan tersebut tidak muncul di pelaksanaan program yang selanjutnya. Rapat evaluasi tersebut dilaksanakan setiap akhir bulan. Berbagai penghambat dan permasalahan yang muncul akan dicarikan solusinya agar pelaksanaan program unggulan dapat berjalan maksimal. Guru pembina juga melakukan kegiatan pelaporan kejuaraan maupun prestasi yang diraih oleh siswa kepada pihak Kementerian Agama saat program telah selesai dilaksanakan. Kegiatan pelaporan hasil pengawasan dilakukan setiap program selesai dilaksanakan. Indikator keberhasilan dan ketercapaian program unggulan akan terpenuhi apabila banyak siswa yang melanjutkan ke perguruan tinggi, mengikuti atau memenangkan ajang perlombaan, mengenal peralatan dan mampu mengoperasikannya, serta mampu menghasilkan produk dari materi yang telah diberikan oleh guru pembina.

Faktor Penghambat dan Solusi Pengelolaan Program Unggulan

Sumber daya yang tersedia juga penting untuk mendukung keberlangsungan program dan keberhasilannya. Bonoma (dalam Aditama, 2020) menuturkan bahwa dalam menjalankan rencana yang telah disusun terkadang dalam implementasinya terjadi kemungkinan-kemungkinan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan dan dicita-citakan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Farhurohman (2017) juga menuturkan bahwa sumber daya, dana, serta sarana dan prasarana dapat menjadi sebuah kelemahan dan kendala yang bisa saja muncul pada implementasi perencanaan strategis sekolah yang telah ditetapkan. Seperti halnya dalam pengelolaan program unggulan di MA Negeri 1 Ngawi terdapat beberapa faktor penghambat yang dihadapi. Beberapa faktor penghambatnya, yaitu kurangnya dana yang berpengaruh secara langsung terhadap ketersediaan fasilitas penunjang program unggulan. Misalnya sekolah tersebut hanya memiliki 1 ruangan Laboratorium IPA dengan alat peraga yang juga terbatas. Kemudian, perpustakaan di sekolah juga kekurangan buku sumber belajar secara fisik. Banyaknya kegiatan yang harus dilaksanakan dalam waktu yang bersamaan serta beban tugas guru yang cukup banyak di samping tugas dan tanggung jawab membina program unggulan terkadang juga menjadi penghambat. Selain itu, pandemi covid-19 yang melanda juga menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan program unggulan. Sekolah tidak dapat

leluasa dalam menyelenggarakan program unggulan dikarenakan harus mematuhi aturan-aturan yang berlaku untuk memutus mata rantai penyebaran covid-19.

Adanya faktor penghambat tersebut mengharuskan pihak sekolah untuk mencari solusi atau mencari alternatif pemecahan masalah supaya permasalahan-permasalahan tersebut dapat teratasi dan tidak menghambat pelaksanaan program unggulan. Khususnya pelaksana program yang terjun langsung dalam kegiatan harus mampu berkreasi dan berinovasi untuk mengatasi hambatan yang ada. Beberapa solusi yang diterapkan oleh sekolah, yaitu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara maksimal. Untuk mengatasi hambatan ketersediaan ruangan laboratorium dan alat peraga yang terbatas, maka sekolah mengatur jadwal penggunaan laboratorium serta menggunakan alat peraga virtual. Untuk melengkapi kebutuhan buku sumber belajar, maka sekolah menggunakan perpustakaan digital atau *E-book*. Kemudian, untuk mengatasi permasalahan padatnya jadwal atau tugas guru, maka kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru selaku pelaksana program agar pandai-pandai mengatur waktu ataupun dengan memperbanyak personil, sehingga seluruh kegiatan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan target dan tujuan. Sedangkan untuk mengatasi masalah pandemi, maka sekolah membuat jadwal pertemuan pembelajaran tatap muka terbatas secara bergantian serta selalu memberi arahan kepada siswa agar selalu menaati anjuran protokol kesehatan. Keseluruhan temuan hasil penelitian dapat dilihat pada Bagan 1.



Bagan 1. Hasil Temuan Penelitian

KESIMPULAN

Program unggulan di MA Negeri 1 Ngawi terdiri dari 2 jenis, yaitu akademik dan non akademik. Yang termasuk program unggulan akademik, yaitu Sistem Kredit Semester (SKS) *by school*. Sedangkan program unggulan non akademik, yaitu *ma'had*, *tahfidz*, prodistik, madrasah digital, madrasah riset, dan madrasah vokasional. Adanya program-program unggulan tersebut memberikan peningkatan terhadap pendaftar setiap tahunnya. Penetapan program unggulan tersebut dilatarbelakangi oleh beberapa aspek, yaitu aspek pencapaian tujuan lembaga, aspek sosial ekonomi, aspek persaingan antar lembaga, aspek kondisi budaya, dan aspek kebutuhan pembelajaran dan pengembangan siswa. Prinsip pengelolaan program unggulan yang diterapkan antara lain, yaitu prinsip efisiensi dan efektivitas, prinsip pengelolaan, prinsip pengutamakan tugas pengelolaan, prinsip kepemimpinan efektif, serta prinsip kerja sama. Strategi perencanaan program unggulannya, yaitu dengan melakukan analisis situasi yang meliputi sosial ekonomi siswa, sarana dan prasarana, kompetensi guru, peluang, tantangan, serta target dan sasaran. Perencanaan dilakukan setiap awal tahun ajaran baru untuk merencanakan program yang akan dijalankan selama satu tahun ke depan. Strategi pengorganisasian yang dilakukan, yaitu membentuk struktur organisasi, membentuk tim akademik, membagi tugas dan tanggung jawab tiap anggota, serta kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan partisipatif. Strategi pelaksanaan program unggulannya, yaitu memotivasi, melakukan kerja sama tim, komunikasi, serta sinergi antar anggota supaya program berjalan dengan maksimal. Kepala sekolah menerapkan penilaian integritas anggota untuk menjaga kualitas kinerja para anggota. Strategi pengawasan program unggulan yang dilakukan, yaitu menjalankan supervisi internal, mengawasi dan melakukan penilaian kegiatan, mengadakan rapat evaluasi, menetapkan target dan capaian, serta menetapkan indikator keberhasilan. Faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan program unggulan di MA Negeri 1 Ngawi, yaitu kurangnya sumber dana, sarana dan prasarana yang masih kurang, pandemi covid-19, serta banyaknya kegiatan dan beban tugas guru sebagai pelaksana kegiatan. Solusinya yaitu mengajukan permohonan dana, mengatur jadwal penggunaan sarana dan prasarana, memanfaatkan sumber belajar digital, mengatur jadwal pertemuan pembelajaran tatap muka terbatas, serta kepala sekolah memotivasi guru terkait manajemen waktu. Pengelolaan program unggulan sekolah yang dilakukan dengan baik dapat memaksimalkan pelaksanaan kegiatan program unggulan sehingga dapat menghasilkan produk atau luaran yang baik pula.

DAFTAR RUJUKAN

- Aditama, R. A. 2020. *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi*. Malang: AE Publishing.
- Agustini, dkk. 2018. Dampak Program Unggulan Madrasah dalam Pengembangan Karakter Siswa di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palembang. *Jurnal Empirika*, 3(2), 105-120. <https://core.ac.uk/download/pdf/304225609.pdf>.
- Audina, M. Y. 2021. Manajemen Program Unggulan Sistem Kredit Semester dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Siswa di MAN 1 Kota Malang. *Undergraduate Thesis*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/29103/>.
- Brusoni, M. Dkk. 2014. The Concept Of Excellence In Higher Education. *ENQA AISBL: Brussels*, 1-44. <https://www.enqa.eu/publications/the-concept-of-excellence-in-higher-education/>.



- Buchari, A. & Shaleh, M. E. 2016. Merancang Pengembangan Madrasah Unggul. *Journal of Islamic Education Policy*, 1(2), 95-112. <http://journal.iainmanado.ac.id/index.php/jiep/article/view/429>.
- Dewi, B. 2018. Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Program Unggulan Madrasah. *Jurnal Islamic Education Manajemen*, 3(1), 77-88. <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema/article/view/3284>.
- Farhurohman, O. 2017. Faktor Kunci Keberhasilan Komponen Penyusunan Manajemen Perencanaan Strategis Sekolah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 77-89. <http://103.20.188.221/index.php/tarbawi/article/view/1780>.
- Fatqurrahman, N. & Abidin, Z. 2018. Program Unggulan Di Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo. *Jurnal ISEEDU*, 2(1), 169-181. <http://journals.ums.ac.id/index.php/iseedu/article/view/10062>.
- Gunawan, I. & Benty, D. D. N. 2017. *Manajemen Pendidikan: Suatu Pengantar Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Hakim, L. & Utami, D. Y. 2021. Manajemen Program Kelas Unggulan untuk Meningkatkan Citra Madrasah Tsanawiyah 1 Kabupaten Madiun. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.37>.
- Hayudiyani, M. Dkk. 2020. Strategi Kepala Sekolah Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Program Unggulan Sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 89-95. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/30131/14127>.
- Lawasi, E. S. & Triatmanto, B. 2017. Komunikasi, Motivasi, dan Kerja Sama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), 47-57. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1313>.
- Machali, I. & Hidayat, A. 2018. *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Nasukah, B. Dkk. 2020. Peran Komunikasi Efektif Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Institusi. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 81-93. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/index>.
- Nurul. 2018. Strategi Manajemen Humas dalam Menyampaikan Program Unggulan Madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 1-48. <https://www.ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/article/view/247/197#>.
- Pananrangi, A. R. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- Tadjudin. 2013. *Pengawasan dalam Manajemen Pendidikan*. Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam, 1(2), 195-204. <https://doi.org/10.21274/taalum.2013.1.2.195-204>.
- Trisandi. 2020. Strategi Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Kelas Unggulan (Internasional Plus Class) di SMA Sains AL-Qur'an Wahid Hasyim Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Dompot Dhuafa*, 10(1), 27-33. <https://jurnal.makmalpendidikan.net/index.php/JPD/article/download/194/139/>.
- Umar, H. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wati, A. R. Z. dan Trihantoyo, S. 2020. Strategi Pengelolaan Kelas Unggulan dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)*, 5(1), 46-57. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jdmp/article/view/10605>.
- Yunus, E. 2016. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.

- Zahroh, A. 2014. Manajemen Sekolah Unggulan: Strategi Pengembangan Kapasitas Sekolah Menuju Pendidikan Bermutu. *Jurnal Ta'allum*, 2(2), 147-162. <https://doi.org/10.21274/taalum.2014.2.2.147-162>.
- Zulkarnain, W. & Soemarsono, R. B. 2018. *Manajemen dan Etika Perkantoran: Praktik Pelayanan Prima*. Bandung: Remaja Rosdakarya.