

Implementasi Fungsi Manajemen Program Keterampilan di MA Al Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung

Muhammad Husni¹, Illu Huril Firdaus²

^{1,2}Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia

Email: husni@alqolam.ac.id¹, illuhurilfirdaus25@pasca.alqolam.ac.id²

ANALYSIS: **Abstrak:** Penelitian ini mengkaji penerapan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), hingga pengawasan (*controlling*) pada program keterampilan vokasi di MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung, sekaligus memetakan faktor penentu yang mendukung dan menghambatnya. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam bersama Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, serta para guru koordinator bidang Tata Boga, Tata Busana, Tata Rias, dan Pengelasan. Data sekunder pendukung diperoleh lewat penelaahan dokumen kurikulum, standar operasional UPT BLK Tulungagung, dan regulasi resmi Kementerian Agama. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa dalam hal perencanaan, madrasah telah merumuskan target kemandirian siswa secara visioner dan mengadopsi materi pelatihan berbasis kompetensi, meski perhitungan anggaran logistik praktikum harian masih memerlukan pematangan. Pada aspek pengorganisasian, sekolah memilih bentuk struktur yang cair (*flat organization*) tanpa sekat birokrasi formal yang kaku dengan memaksimalkan peran tim *ad hoc*. Selanjutnya, fungsi kepemimpinan dijalankan secara aktif lewat pendekatan direktif-partisipatif serta keteladanan nyata dari figur Kepala Madrasah. Untuk fungsi pengawasan, pengendalian mutu diterapkan secara berlapis melalui jalur internal (inspeksi harian, rapat evaluasi semester, standar KKM 75, dan ujian praktik) serta jalur eksternal. Faktor pendorong utama keberhasilan program ini adalah keabsahan legalitas dari Kementerian Agama dan kemitraan erat bersama UPT BLK Tulungagung. Di sisi lain, kendala terbesar yang dihadapi mencakup keterbatasan anggaran internal sebagai sekolah swasta yang berdampak pada penarikan iuran swadaya siswa, serta pasang surut motivasi belajar peserta didik di lapangan.
Kata kunci: Manajemen Pendidikan, Program Vokasional, Madrasah Aliyah

Abstract: *This study examines the execution of core management functions encompassing planning, organizing, leading, and controlling within the vocational skills program at MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung, while also mapping out its driving and constraining factors. Employing a descriptive qualitative design, primary data were gathered through in-depth interviews with the Headmaster, Vice Headmaster of Curriculum, and the skills coordinators overseeing Culinary Arts, Fashion Design, Cosmetology, and Welding. Supplementary secondary data were compiled by reviewing curriculum outlines, UPT BLK Tulungagung operational standards, and official guidelines from the Ministry of Religious Affairs. The field findings indicate that regarding the planning function, the institution has proactively defined student self-reliance targets and adopted competency-based training modules, even though the daily practical logbook budgeting still requires refinement. For the organizing function, the school utilizes a fluid organizational structure (flat organization) devoid of rigid formal bureaucracy by empowering an ad hoc team. Furthermore, leadership is dynamically demonstrated through a directive-participative approach and direct role-modeling by the Headmaster. In terms of controlling, quality assurance is maintained through layered monitoring channels, including internal mechanisms (daily walk-throughs, semester review meetings, a minimum passing grade of 75, and practical assessments) alongside external oversight. The program's main catalysts include formal legalization from the Ministry of Religious Affairs and a tight partnership with UPT BLK Tulungagung. Conversely, the primary hurdles faced involve limited internal funding as a private school, which leads to student self-reliance fees, and fluctuating learning interest among students during practical hours.*
Keywords: Educational Management, Management Functions, Vocational Skills Program, Madrasah Aliyah

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan global sedang mengalami perubahan arah yang sangat mendasar. Perubahan ini didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi digital serta ketidakpastian pasar kerja internasional. Menghadapi situasi ini, sekolah tidak bisa lagi sekadar menjadi tempat untuk menghafal teori keilmuan yang kaku. Lembaga pendidikan dituntut untuk berubah menjadi pusat pelatihan yang mampu membekali siswa dengan keterampilan praktis yang sesuai dengan kebutuhan dunia industri. Laporan resmi dari *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) menegaskan adanya kesenjangan (*mismatch*) yang semakin lebar antara materi pelajaran di sekolah menengah dengan keahlian nyata yang dicari oleh dunia kerja saat ini (UNESCO, 2024). Masalah global ini berkaitan erat dengan target *Sustainable Development Goals* (SDGs) poin kedelapan yang dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), yaitu menyediakan pekerjaan yang layak dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif (United Nations, 2015). Dalam hal ini, penguatan pendidikan keterampilan atau Technical and Vocational Education and Training (TVET) menjadi program penting yang harus dimasukkan ke dalam sistem sekolah formal. Di Indonesia sendiri, masalah ketidaksesuaian antara keahlian lulusan sekolah dengan kebutuhan dunia kerja masih menjadi tantangan besar. Data resmi dari Badan Pusat Statistik (BPS) secara konsisten menunjukkan bahwa lulusan sekolah menengah menyumbang angka Pengangguran Terbuka (TPT) yang cukup

tinggi di tingkat nasional (Badan Pusat Statistik, 2026). Kenyataan ini tentu menjadi sebuah ironi, mengingat Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 telah mengamanatkan alokasi anggaran pendidikan sebesar dua puluh persen dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) demi mencerdaskan kehidupan bangsa (Republik Indonesia, 2002).

Kementerian Agama Republik Indonesia mengambil langkah nyata dengan meluncurkan program Madrasah Aliyah (MA) Plus Keterampilan. Kebijakan tersebut secara sah dikawal melalui Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2851 Tahun 2020 (Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2020). Melalui aturan ini, Madrasah Aliyah diberikan mandat untuk menerapkan kurikulum ganda, yaitu memadukan pendidikan agama Islam yang kuat, ilmu sains, serta pembekalan keterampilan kerja. Namun pada praktiknya, pelaksanaan kebijakan ini di lapangan menghadapi banyak tantangan, terutama bagi madrasah yang berstatus swasta. Berbeda dengan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang mendapat fasilitas dana penuh dari negara dan memiliki struktur organisasi pegawai yang mapan, Madrasah Aliyah Swasta harus berjuang mandiri di bawah naungan yayasan. Pengelola madrasah swasta harus memutar otak dalam mengelola keterbatasan dana, ruang praktik, serta pemenuhan guru yang ahli agar program keterampilan yang ditawarkan kepada masyarakat bisa terus berjalan.

MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung merupakan lembaga pendidikan yang berdiri di bawah naungan Yayasan Raden Ja'far Shodiq (Pondok Pesantren Panggung). Sebagai institusi yang integratif, madrasah ini berupaya mengembangkan potensi siswanya melalui program keterampilan yang diselenggarakan berdasarkan SK Dirjen Nomor 2851 Tahun 2020. Program yang ditawarkan meliputi Tata Boga, Tata Rias dan Kecantikan, Tata Busana, serta Pengelasan, yang semuanya dirancang untuk memberikan nilai tambah bagi siswa di samping penguasaan ilmu agama dan pengetahuan umum. Keberhasilan pengelolaan berbagai unit keterampilan tersebut sangat bergantung pada penerapan fungsi-fungsi manajemen yang berjalan pada program Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, manajemen pada dasarnya adalah proses mengatur dan menyelaraskan aktivitas kerja agar dapat diselesaikan secara efektif dan efisien melalui dan bersama orang lain. Proses ini dijalankan melalui *Harvard-four* fungsi utama, yaitu *Planning* (merencanakan tujuan), *Organizing* (mengatur struktur dan pembagian tugas), *Leading* (mengarahkan dan memotivasi), serta *Controlling* (mengawasi standar kinerja) (Robbins & Coulter, 2020, hlm. 45-52). Prinsip pengelolaan organisasi yang rapi, teratur, dan berorientasi pada kualitas ini sejalan dengan tuntutan yang diajarkan dalam agama Islam. Allah SWT secara tegas mengingatkan pentingnya keteraturan, kerja sama tim, dan kekokohan sistem dalam sebuah organisasi melalui firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat Ash-Shaff ayat 4:

“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (Kementerian Agama RI, 2019)

Secara makna, ayat ini mengisyaratkan bahwa setiap usaha kelembagaan termasuk mengelola program keterampilan di madrasah harus dijalankan dengan tata kelola yang baik. Hubungan yang harmonis antara perencanaan yang matang (*planning*), pembagian tugas yang jelas (*organizing*), kepemimpinan yang menggerakkan (*leading*), serta pengawasan yang konsisten (*controlling*) akan membentuk satu sistem madrasah yang kuat dan bermutu tinggi. Pijakan teori dan

nilai agama inilah yang menjadi dasar pentingnya meneliti tata kelola program keterampilan di sekolah ini secara lebih mendalam.

Penelitian mengenai manajemen program vokasi atau keterampilan di lembaga pendidikan telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu dengan berbagai fokus dan pendekatan, di mana tema pertama berfokus pada analisis kuantitatif dampak program terhadap output siswa, seperti yang dilakukan oleh Dewi (2026) dalam artikelnya "Pengaruh Manajemen Program Keterampilan Terhadap Pembinaan Minat Bakat Siswa Guna Meningkatkan Hasil Belajar" yang menguji pengaruh kausalitas manajemen terhadap minat bakat dan hasil belajar siswa di MAN 1 Garut, serta Rahayu dkk. (2026) melalui artikel "The Relationship between the Intensity of Vocational Program Implementation and the Work Readiness of State Islamic Senior High School Students" yang menganalisis korelasi intensitas program vokasi terhadap kesiapan kerja siswa di MAN 1 Kota Kediri. Tema kedua cenderung berfokus pada metodologi pembelajaran spesifik dan implementasi kurikulum vokasi pada kelompok siswa berkebutuhan khusus, seperti riset NurFadillah dkk. (2024) yang berjudul "Pengembangan Keterampilan Vokasional Tata Boga Berbasis Model Teaching Factory untuk Meningkatkan Kesiapan Kerja pada Siswa Tunagrahita" serta studi literatur oleh Andini dkk. (2024) berjudul "Metode-Metode dalam Pembelajaran Keterampilan Vokasional pada Siswa Tunarungu". Tema ketiga membahas fungsi manajemen secara umum pada ranah non-madrasah atau pengelolaan SDM eksternal, seperti yang diteliti oleh Ulyani & Zohriah (2023) dalam "Implementasi Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar", Solehan (2024) mengenai "Program Pengembangan Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Digitalisasi", Hamidu dkk. (2023) lewat "Implementasi Fungsi Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa" di SMK Negeri 6 Halmahera Tengah, serta Saniyah dkk. (2026) dalam "Implementasi Manajemen Pendidikan dalam Kegiatan Magang di Kementerian Kebudayaan". Adapun tema keempat yang mengkaji program vokasi di Madrasah Aliyah secara kualitatif dikaji oleh Izzati (2026) dalam skripsinya "Implementasi Program Vokasional dalam Meningkatkan Keterampilan Siswa di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang" serta Amini dkk. (2023) melalui artikel "Penerapan Program Pembelajaran Vokasional Madrasah Aliyah di MAN 2 Sijunjung", namun kedua penelitian pada tema terakhir ini memiliki lokus pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang orientasi pembahasannya masih dominan berfokus pada peningkatan kompetensi psikomotorik siswa.

Research gap (celah penelitian) yang melandasi urgensi pentingnya penelitian ini dilakukan karena belum ditemukan kajian yang secara spesifik membedah program vokasi dari sudut pandang tata kelola kelembagaan murni (*pure management*) pada Madrasah Aliyah (MA) berstatus swasta yang memiliki dinamika pengelolaan berbeda dengan madrasah negeri. Oleh karena itu, *novelty* (kebaruan) dari penelitian ini terletak pada analisis mendalam mengenai pemenuhan fungsi manajemen fungsional (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) dalam mengelola program vokasi multi-program (Tata Boga, Tata Busana, Tata Rias, dan Pengelasan) di MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung.

Penelitian ini bertujuan menjawab dua hal pokok. Pertama, menganalisis bagaimana MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung menjalankan fungsi perencanaan (*planning*) dan pengorganisasian (*organizing*) keterampilan. Kedua, membedah penerapan fungsi kepemimpinan (*leading*) serta pengawasan (*controlling*) demi menjaga mutu program tersebut. Secara teoretis, kajian ini diharapkan dapat melahirkan model baru mengenai keberhasilan pengelolaan organisasi yang fleksibel

(*adhocracy*) di madrasah swasta. Sementara secara praktis, artikel ini diproyeksikan menjadi panduan nyata bagi para pengelola madrasah swasta dalam memaksimalkan tata kelola sekolah untuk mempertahankan kualitas program unggulan mereka meski dihadapkan pada keterbatasan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif (Creswell, 2014) untuk mengurai secara mendalam fenomena manajemen tanpa struktur birokrasi formal yang kaku. Data primer dihimpun langsung melalui wawancara mendalam bersama Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Koordinator, dan Guru Vokasional, sementara data sekunder diperoleh lewat telaah dokumen kurikulum, standar UPT BLK Tulungagung, serta regulasi Kemenag RI Nomor 2851 Tahun 2020. Seluruh data lapangan dikoleksi menggunakan teknik observasi partisipatif, wawancara terstruktur, dan studi dokumentasi, yang kemudian dianalisis secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian naratif, hingga penarikan kesimpulan. Guna menjamin keabsahan dan derajat kepercayaan hasil riset, peneliti menerapkan teknik uji kredibilitas data melalui triangulasi sumber—dengan membandingkan hasil pernyataan antar-informan—serta triangulasi teknik untuk menyilangkan kesesuaian antara hasil wawancara, catatan observasi, dan bukti dokumen di sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen dalam perspektif makro bukan sekadar aktivitas klerikal, melainkan sebuah proses sistematis untuk mengoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain agar rangkaian target organisasi dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins & Coulter, 2012). Efisiensi menitikberatkan pada minimalisasi penggunaan input sumber daya demi menekan pemborosan, sedangkan efektivitas berorientasi pada ketepatan pencapaian sasaran akhir organisasi (Robbins & Coulter, 2012). Dalam menggerakkan roda institusi, terdapat empat pilar fungsi manajemen utama yang saling bertautan, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), serta pengendalian atau pengawasan (*controlling*) (Robbins & Coulter, 2012). Keempat fungsi fungsional ini bertindak sebagai motor penggerak bagi institusi pendidikan untuk menjamin seluruh potensi modal yang dimiliki dapat dikerahkan secara optimal demi mempertahankan standar mutu organisasi yang berkelanjutan.

Ketika kerangka manajerial tersebut ditransformasikan ke dalam ranah institusi pendidikan Islam, salah satu objek pengelolaan yang memerlukan tingkat ketelitian tinggi adalah program kejuruan. Pelaksanaan program vokasional di madrasah pada dasarnya diterapkan sebagai program tambahan khusus yang memprioritaskan fokusnya pada pengembangan kecakapan hidup serta pembekalan keterampilan vokasional siswa (Amini dkk., 2023). Esensi dari pelaksanaan program kejuruan ini adalah memfasilitasi pembentukan kompetensi praktis peserta didik yang dikembangkan sesuai dengan minat siswa, di mana kurikulum inti tetap digunakan sebagai acuan utama yang kemudian diperkaya dengan berbagai pelatihan keterampilan vokasional agar siswa memperoleh bekal kompetensi yang relevan dengan dunia kerja (Amini dkk., 2023). Oleh sebab itu, keberhasilan dan keberlanjutan program kejuruan ini pada akhirnya sangat bergantung pada bagaimana fungsi-fungsi manajemen fungsional diterapkan secara konsisten oleh para pengelola sekolah di lapangan.

Perencanaan (*Planning*) dan Pengorganisasian (*Organizing*) Program Keterampilan

Sistem manajerial yang diterapkan oleh MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung berakar dari rancangan awal yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan praktis. Teori manajemen menyebutkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang mencakup langkah penetapan tujuan, penyusunan strategi, serta proses mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins & Coulter, 2012). Berdasarkan data lapangan, fase awal perencanaan program vokasi di madrasah ini didorong oleh tantangan eksternal berupa ketatnya persaingan dengan institusi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) serta tuntutan wali murid yang menghendaki adanya nilai tambah keterampilan bagi anak-anak mereka. Menjawab kondisi tersebut, pihak madrasah merumuskan langkah taktis sejak tahun 2019 dengan mengajukan proposal legalitas kelembagaan yang akhirnya disahkan secara yuridis melalui Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2851 Tahun 2020. Aturan formal ini menjadi landasan hukum utama bagi madrasah untuk menyelenggarakan empat rumpun bidang keahlian secara sekaligus, yaitu Tata Boga, Tata Busana, Tata Rias dan Kecantikan, serta Teknik Pengelasan.

Langkah penentuan sasaran (*setting goals*) sebagai bagian mendasar dari perencanaan terpantau telah dijalankan oleh pimpinan madrasah. Robbins dan Coulter (2012) menyatakan bahwa langkah ideal menetapkan sasaran wajib diawali dengan meninjau kembali misi organisasi serta mengevaluasi ketersediaan sumber daya yang ada. Dalam konteks MA Al-Ma'arif, sasaran strategis program vokasi diarahkan murni sebagai instrumen pembekalan kemandirian, terutama bagi kelompok siswa yang secara finansial atau personal tidak memprioritaskan diri untuk melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi. Pihak madrasah secara sadar meninjau potensi internal dan menyusun target agar para lulusan dibekali kecakapan praktis formal sehingga siap diserap oleh bursa kerja lokal maupun merintis usaha mandiri. Formulasi tujuan ini membuktikan bahwa madrasah berhasil menerjemahkan kebutuhan riil masyarakat menjadi target kerja institusi yang konkrit.

Terdapat sedikit celah mulai terlihat pada proses penyusunan rencana kerja operasional sekolah. Standar konseptual menyatakan bahwa rencana kerja yang baik harus merangkum berbagai cara pencapaian tujuan lengkap dengan alokasi sumber daya dan penyusunan jadwal yang terukur demi meminimalkan dampak ketidakpastian (Robbins & Coulter, 2012). Realitas di lapangan menunjukkan bahwa penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) di lembaga ini cenderung terjebak pada pemenuhan formalitas birokrasi semata. Dokumen kalender kerja tahun pelajaran 2023/2024 yang disusun didominasi oleh penjadwalan jadwal kegiatan normatif yang bersifat administratif umum, tanpa disertai dokumen mitigasi risiko atau rancangan taktis tertulis yang secara spesifik memetakan kebutuhan pemeliharaan mesin-mesin bengkel kerja vokasi.

Ketimpangan yang cukup signifikan juga ditemukan pada aspek kalkulasi anggaran pembiayaan pada kegiatan praktikum. Teori manajemen menegaskan bahwa mengevaluasi sumber daya finansial yang tersedia merupakan prasyarat mutlak sebelum sebuah program dijalankan agar tidak terjadi pemborosan atau hambatan di tengah jalan (Robbins & Coulter, 2012). Data empiris mengungkap bahwa pembatasan ruang anggaran operasional memaksa pengelola madrasah mengambil kebijakan darurat, yaitu membebankan biaya iuran swadaya kepada peserta didik untuk membeli bahan-bahan praktik harian. Fakta di lapangan ini membuktikan bahwa

tahap perencanaan keuangan di hulu belum berjalan secara matang (*well-calculated*), mengingat instrumen estimasi biaya operasional tahunan madrasah gagal menjamin ketersediaan logistik bahan mentah secara mandiri dan berkala.

Pada dimensi perencanaan kurikulum, madrasah menempuh kebijakan adopsi materi yang sangat dinamis untuk menjembatani keterbatasan internal. Para guru koordinator keterampilan diberikan hak otonom penuh untuk menyusun dan menjabarkan silabus pembelajaran. Langkah yang diambil adalah melakukan sinkronisasi materi pelajaran dengan mengadopsi Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi yang bersumber langsung dari UPT Balai Latihan Kerja (BLK). Secara teoretis, pola penyusunan kurikulum seperti ini dinilai sangat ideal karena madrasah tidak sekadar meraba-raba standar kompetensi, melainkan langsung menyelaraskan materi ajar di kelas dengan standar baku yang berlaku di dunia industri dan tenaga kerja (Amini dkk., 2023).

Transisi dari tahap perencanaan makro menuju pelaksanaan teknis di awal tahun ajaran baru diterapkan secara runtut melalui kegiatan Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah (MPLS). Pihak madrasah memosisikan pemetaan karakteristik personal siswa sebagai basis input data yang sangat penting. Alih-alih membagikan kelas keterampilan secara acak atau sepihak (*top-down*), manajemen menyebarkan lembar angket penjangkauan minat selama kegiatan pra-MPLS. Mekanisme ini secara manajerial dinilai tepat karena perencanaan penempatan siswa didasarkan pada motivasi internal anak, sehingga proses transfer keahlian pada empat rumpun vokasi dapat berjalan lebih efektif karena dilandasi oleh ketertarikan siswa itu sendiri.

Penerapan pada fungsi pengorganisasian, konsep dasar manajemen menetapkan bahwa struktur organisasi formal merupakan instrumen wajib untuk menentukan pengaturan dan penyusunan kerja guna mencapai tujuan organisasi, membagi tugas, menentukan wewenang, serta menegaskan garis tanggung jawab (Robbins & Coulter, 2012). Karakteristik unik yang menjadi temuan utama di lapangan menunjukkan bahwa MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung justru mengabaikan pembentukan struktur organisasi formal yang kaku khusus untuk bidang keterampilan. Secara teoretis, ketiadaan bagan struktur ini dinilai sebagai celah berbahaya karena berpotensi memicu kekaburan komando dan tumpang tindih tugas operasional (*overlapping*). Namun, manajemen madrasah menyiasati kekosongan struktural tersebut dengan mengoptimalkan kelompok koordinasi non-formal (*ad hoc*).

Kepala Madrasah dalam menggerakkan program dilakukan dengan memaksimalkan wewenang penunjukan langsung kepada para pengajar yang dinilai memiliki keahlian praktis. Otoritas pengelolaan bidang keterampilan didelegasikan secara penuh kepada koordinator tiap rumpun, di antaranya posisi Koordinator Tata Busana dipercayakan kepada Ibu Lasmini, Tataboga diampu oleh Bu Sofa, Pengelasan dipegang oleh Pak Syiroj Ubaidillah, dan Tata Rias dipimpin oleh Bu Laila. Hubungan kerja yang terbentuk memotong rantai birokrasi yang panjang (*flat organization*), di mana instruksi, konsultasi, dan pertanggungjawaban mengalir secara langsung dari koordinator kepada Kepala Madrasah tanpa melalui sekat jabatan perantara.

Model pengorganisasian yang fleksibel (*flexible structure*) ini pada praktiknya melahirkan dampak ganda yang saling bertolak belakang. Di satu sisi, ketiadaan birokrasi yang kaku memberikan tingkat kebebasan yang sangat luas bagi para guru koordinator untuk melakukan inovasi metode mengajar serta improvisasi produk di dalam ruang praktik, seperti kreasi resep hidangan baru pada Tata Boga. Namun dari sudut pandang teori organisasi, absennya deskripsi kerja (*job description*) tertulis

yang legal membuat manajemen sekolah sangat bergantung pada integritas dan komitmen personal pengajar (Robbins & Coulter, 2012). Jika terjadi pergantian personel secara mendadak, tata kelola non-struktural ini rentan mengalami kekacauan operasional akibat ketiadaan SOP organisasi yang baku.

Secara menyeluruh, analisis terhadap integrasi fungsi perencanaan dan pengorganisasian di MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung menunjukkan sebuah pola tata kelola yang bersifat adaptif-fungsional. Fase perencanaan telah berjalan sistematis pada tataran penentuan visi jangka panjang dan sinkronisasi kurikulum industri, meskipun masih menyisakan kelemahan pada kalkulasi anggaran praktikum. Sementara itu, fungsi pengorganisasian dijalankan dengan melampaui batas-batas teori struktural konvensional (Robbins & Coulter, 2012). Madrasah ini membuktikan bahwa efektivitas koordinasi tugas tidak selamanya harus bersandar pada bagan organisasi yang rumit, melainkan dapat dicapai melalui komunikasi kepemimpinan yang intensif dan pembagian peran berbasis kompetensi nyata.

Pengorganisasian (Organizing) Program Keterampilan

Pengorganisasian di MA Al-Ma'arif diwujudkan melalui pembentukan struktur kepengurusan khusus bagi para koordinator guru keterampilan. Kepala Madrasah Boga dan Pengelasan tetap terjaga dalam satu visi madrasah. Fungsi kepemimpinan (leading) dalam perspektif manajerial Robbins dan Coulter (2012) diposisikan sebagai pilar krusial yang bertugas mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi perilaku staf serta menyelesaikan konflik interpersonal demi tercapainya tujuan kolektif. Di MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung, peran sebagai artikulator visi dan penggerak utama motivasi tersebut dipegang secara aktif oleh Kepala Madrasah. Corak kepemimpinan yang ditunjukkan di lapangan mengarah pada perpaduan tipe direktif-partisipatif. Kepala Madrasah tidak menerapkan pola kepemimpinan jarak jauh dari balik meja, melainkan terlibat langsung secara fisik dalam memantau setiap agenda pameran produk serta kegiatan besar yang diselenggarakan oleh masing-masing program keterampilan.

Kehadiran fisik pimpinan di tengah-tengah ruang praktik bertindak sebagai bentuk insentif moral yang sangat bernilai bagi ekosistem vokasi madrasah. Berdasarkan paparan data hasil penelitian, Kepala Madrasah secara berkala memberikan apresiasi lisan berupa pujian langsung dan kata-kata penyemangat di hadapan publik untuk merespons pencapaian performa kerja guru maupun hasil kreasi produk siswa. Pola pemberian motivasi positif (*positive reinforcement*) ini sangat sejalan dengan kaidah kepemimpinan modern, karena terbukti mampu mendongkrak rasa percaya diri, menjaga stabilitas mental, serta memacu determinasi internal peserta didik untuk terus memproduksi karya vokasional yang bermutu tinggi (Robbins & Coulter, 2012).

Selain mengandalkan pendekatan motivasi yang humanis, penegakan kedisiplinan kerja menjadi instrumen kepemimpinan yang diterapkan secara tegas oleh Kepala Madrasah. Sistem presensi ganda diberlakukan secara imperatif bagi seluruh jajaran guru dan staf, disertai kewajiban hadir bagi petugas piket harian selambat-lambatnya pukul 06.30 WIB. Keberhasilan internalisasi kebijakan disiplin ini dapat terwujud karena Kepala Madrasah memosisikan dirinya sebagai role model utama di sekolah. Melalui konsistensi keteladanan perilaku tersebut, kepemimpinan madrasah berhasil mengubah aturan tertulis menjadi budaya organisasi yang dihormati oleh seluruh warga sekolah (Robbins & Coulter, 2012).

Komunikasi kepemimpinan untuk menyamakan persepsi (*alignment of perception*) juga difasilitasi secara teratur melalui forum rapat koordinasi berkala. Kepala Madrasah memanfaatkan ruang dialog formal ini untuk menyelaraskan pemahaman para guru koordinator mengenai visi besar, misi taktis, serta batasan tanggung jawab operasional masing-masing lini vokasi. Langkah penyamaan persepsi ini menjadi sangat vital dalam konteks organisasi madrasah yang cair dan minim struktur birokrasi formal. Kesamaan cara pandang berfungsi sebagai "perekat organisasional" yang memastikan setiap langkah inovasi guru koordinator tetap berjalan lurus menuju target strategis sekolah.

Pada aspek pengembangan kapasitas sumber daya manusia, kepemimpinan madrasah menunjukkan keberpihakan yang tinggi terhadap peningkatan profesionalisme staf pengajar. Kepala Madrasah secara aktif memfasilitasi dan mendorong keterlibatan para guru keterampilan dalam berbagai forum seminar ilmiah, workshop metodologi instruksional, serta pelatihan sertifikasi keahlian. Langkah manajerial ini sangat tepat untuk menjamin bahwa transfer pengetahuan yang terjadi di dalam bengkel kerja madrasah selalu diperbarui (*up-to-date*) mengikuti perkembangan teknologi dan tren terbaru yang sedang berlangsung di Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI) (Amini dkk., 2023).

Berpindah pada analisis fungsi pengawasan (*controlling*), teori manajemen menetapkan tiga tahapan wajib yang harus dipenuhi dalam siklus pengendalian, yakni pengukuran kinerja aktual di lapangan, perbandingan kinerja dengan standar baku yang telah ditetapkan, serta penentuan tindakan korektif jika ditemukan penyimpangan (Robbins & Coulter, 2012). Di MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung, sistem pengawasan dibangun secara komprehensif dengan memadukan dua poros utama, yaitu sistem pengendalian internal sekolah dan pengawasan struktural dari pihak eksternal. Poros internal dipimpin langsung oleh Kepala Madrasah, sementara kendali eksternal melibatkan pengawasan dari Direktorat KSKK Madrasah Kementerian Agama RI.

Bentuk pemantauan internal harian diwujudkan melalui inspeksi langsung (*direct observation*) oleh Kepala Madrasah ke ruang-ruang kelas dan bengkel praktik. Pimpinan secara berkala berkeliling untuk mendeteksi secara dini potensi kekeliruan, seperti keterlambatan kehadiran guru atau siswa, serta kendala teknis prasarana yang dapat mengganggu jalannya kegiatan belajar mengajar. Pengawasan harian yang bersifat preventif ini sangat krusial karena memungkinkan penanganan masalah secara instan di lapangan sebelum kendala tersebut meluas dan mengganggu target pencapaian kurikulum keterampilan (Robbins & Coulter, 2012).

Sebagai instrumen evaluasi internal periodik, madrasah menyelenggarakan rapat evaluasi program di setiap akhir semester yang dihadiri oleh Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, serta seluruh jajaran guru koordinator. Forum formal ini difokuskan untuk membedah hambatan lapangan, seperti belum tercapainya target kompetensi siswa, untuk kemudian dirumuskan solusi korektif bersama melalui rekonstruksi metode pengajaran. Seluruh jalannya sidang dikodifikasikan ke dalam dokumen notulen rapat evaluasi, yang berfungsi sebagai dokumen rekam jejak (*audit trail*) untuk mengontrol pelaksanaan komitmen perbaikan di masa depan.

Dalam hal standarisasi penilaian hasil belajar, madrasah menyusun dan menggunakan dokumen Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) dengan angka standar 75 sebagai acuan perbandingan kuantitatif. Jika akumulasi capaian praktikum siswa berada di bawah ambang batas KKM tersebut, sistem pengawasan madrasah secara otomatis menangkap sinyal adanya anomali dalam proses pembelajaran. Indikasi

kegagalan pemenuhan standar ini langsung direspon dengan tindakan korektif berupa evaluasi metode mengajar guru serta penyusunan program remedial bagi siswa. Langkah perbandingan ini melambangkan berjalannya tahap kedua dan ketiga dari siklus controlling secara mekanistik (Robbins & Coulter, 2012).

Terakhir, pelaksanaan Uji Kompetensi Siswa di tengah semester (ujian tulis) dan akhir semester (ujian praktik) menjadi instrumen pengawasan mutu yang sangat valid. Ujian praktik akhir semester berfungsi menguji tingkat serapan psikomotorik siswa terhadap standar kompetensi yang telah ditetapkan. Proses evaluasi ini melatih kemampuan regulasi diri (*self-control*) dan kesiapan mental siswa dalam menyelaraskan performa kerja mereka dengan standar industri (Robbins & Coulter, 2012). Meskipun pengawasan eksternal dari Direktorat KSKK Kemenag pusat dilaporkan belum berjalan secara rutin setiap tahun akibat kendala birokrasi, lapis pengawasan internal madrasah yang berlapis telah mampu menjaga akuntabilitas pelaksanaan program kejuruan tetap berada pada jalur mutu yang diharapkan.

Pelaksanaan (*Actuating*) Program Keterampilan

Berjalannya program keterampilan di MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung sangat dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat, baik dari dalam maupun luar sekolah. Dari sisi pendukung, faktor utama yang mempercepat kemajuan program ini adalah adanya payung hukum yang kuat lewat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2851 Tahun 2020 yang meresmikan status sekolah ini sebagai madrasah aliyah plus keterampilan. Aturan ini tidak hanya menjadi bukti legalitas di atas kertas, tetapi juga membuka jalan bagi madrasah untuk menggunakan kurikulum nasional yang menyatu dengan standar kompetensi dunia kerja (Amini dkk., 2023).

Dukungan dari luar sekolah juga semakin kuat berkat kerja sama nyata berupa penggunaan Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi yang disesuaikan dengan standar kerja UPT Balai Latihan Kerja (BLK) Tulungagung. Kerja sama dengan pihak luar ini membawa dampak positif yang besar, terutama dalam menyediakan materi pelajaran yang bermutu sebagai acuan utama praktik di bengkel sekolah. Selain itu, adanya ujian kompetensi praktik yang terarah terbukti mampu menguji keahlian nyata siswa, sehingga sertifikat lulusan yang mereka dapatkan diakui penuh saat mereka ingin melamar kerja atau membuka usaha sendiri (Amini dkk., 2023).

Hambatan manajemen yang paling berat berasal dari terbatasnya dana internal sekolah karena statusnya sebagai lembaga swasta. Akibatnya, pembelian dan perawatan alat praktik—seperti memperbaiki mesin jahit yang rusak—harus dilakukan pelan-pelan secara mandiri. Kurangnya anggaran modal ini memaksa sekolah mengambil kebijakan darurat, yaitu menarik iuran swadaya dari siswa untuk membeli bahan praktik harian seperti kain dan benang. Masalah kekurangan dana ini jika tidak diatur dengan hati-hati tentu bisa memberatkan orang tua dan mengganggu kelancaran target belajar siswa (Robbins & Coulter, 2012).

Tantangan di lapangan juga muncul dari masalah internal siswa sendiri, yaitu beragamnya minat belajar mereka. Karena ketertarikan siswa pada tiap jurusan (Tata Boga, Tata Busana, Tata Rias, dan Pengelasan) berbeda-beda, kedisiplinan mereka pun sering naik-turun. Akibatnya, guru harus bekerja ekstra mengawasi siswa agar tetap fokus menjaga dan merawat alat-alat praktik yang ada. Kenyataan di lapangan memperlihatkan bahwa sikap kurang hati-hati siswa saat memakai alat masih menjadi kendala setiap hari. Masalah ini menuntut fungsi pengawasan (*controlling*) yang tegas

dari pihak sekolah untuk memaksimalkan pengisian angket minat sejak MPLS, agar semangat belajar siswa bisa terus terjaga (Robbins & Coulter, 2012).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, manajemen program keterampilan di MA Al-Ma'arif Plus Keterampilan Tulungagung berjalan cukup efektif melalui pendekatan yang adaptif. Pada fungsi perencanaan, program yang memayungi empat jurusan (Tata Boga, Tata Busana, Tata Rias, dan Pengelasan) ini didasarkan pada Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2851 Tahun 2020 serta mengadopsi Modul Berbasis Kompetensi dari UPT BLK Tulungagung (Dokumen Hasil Penelitian, 2026). Meskipun perencanaan anggaran harian masih terkendala sehingga memicu iuran swadaya siswa, madrasah berhasil memetakan minat siswa sejak masa MPLS. Dalam hal pengorganisasian, sekolah tidak memakai struktur birokrasi formal yang kaku, melainkan mengandalkan tim *ad hoc* melalui penunjukan langsung koordinator guru di setiap jurusan. Model struktur yang cair (*flat organization*) ini terbukti memberikan kebebasan berinovasi bagi guru di kelas, walau di sisi lain sistem ini menjadi sangat bergantung pada komitmen personal karena belum memiliki SOP tertulis yang baku (Robbins & Coulter, 2012).

Sementara itu, pelaksanaan fungsi kepemimpinan dan pengawasan berperan besar dalam menjaga kualitas program kejuruan ini. Kepala Madrasah menerapkan gaya kepemimpinan direktif-partisipatif dengan terlibat langsung dalam kegiatan praktik, memberikan pujian sebagai motivasi positif, serta menjadi teladan nyata dalam disiplin hadir sebelum pukul 06.30 WIB (Dokumen Hasil Penelitian, 2026). Fungsi pengawasan juga berjalan ketat melalui pemantauan harian, rapat evaluasi semester, standar KKM nilai 75, serta ujian praktik akhir semester, meskipun pengawasan berkala dari Direktorat KSKK Kemenag pusat sering terkendala birokrasi. Secara umum, keberlanjutan program ini didukung penuh oleh legalitas Kemenag dan kemitraan strategis dengan pihak industri (DU/DI) (Amini dkk., 2023). Namun, sekolah masih harus menghadapi tantangan berupa keterbatasan dana internal sebagai lembaga swasta untuk pengadaan alat, serta fluktuasi motivasi belajar siswa yang menuntut pengawasan ekstra dari para guru setiap harinya (Robbins & Coulter, 2012).

DAFTAR PUSTAKA

- Amini, S. A., Yuniarti, Asmendri, & Sari, M. (2023). Penerapan program pembelajaran vokasional madrasah aliyah di MAN 2 Sijunjung. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 13(2), 161–172.
- Andini, I., Wardany, O. F., & Herlina, H. (2024). Metode-metode dalam pembelajaran keterampilan vokasional pada siswa tunarungu. *Jurnal Basicedu*, 8(1), 860–870.
- Badan Pusat Statistik. (2026). *Laporan indikator pasar tenaga kerja Indonesia*. BPS RI.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dewi, R. N. (2026). Pengaruh manajemen program keterampilan terhadap pembinaan minat bakat siswa guna meningkatkan hasil belajar. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(2), 485–493.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. (2020). *Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2851 Tahun 2020 tentang petunjuk teknis*

- penyelenggaraan Madrasah Aliyah Plus Keterampilan*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Hamidu, H., Hasan, S., & Rahman, M. H. (2023). Implementasi fungsi manajemen pendidikan dalam meningkatkan prestasi belajar siswa. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(1), 87–96.
- Izzati, F. (2026). *Implementasi program vokasional dalam meningkatkan keterampilan siswa di Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang* (Skripsi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang).
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al-Qur'an dan terjemahannya*. Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam.
- NurFadillah, M., Sukmana, R. T., Alifa, S., Ferdiansyah, Z., Kusuma, R. A., & Aprilia, I. D. (2024). Pengembangan keterampilan vokasional tata boga berbasis model teaching factory untuk meningkatkan kesiapan kerja pada siswa tunagrahita. *Cendikia: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 2(9), 649–658.
- Rahayu, D. P., Septianda, E. D., & Ahmed, S. (2026). The relationship between the intensity of vocational program implementation and the work readiness of state Islamic senior high school students. *Jurnal Ilmiah WUNY*, 8(1), 1–13.
- Republik Indonesia. (2002). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945: Perubahan keempat*. Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Saniyah, N. D. Z., Fitri, W. A., Nurhasanah, S., Wijayanti, R., Hanifa, M., & Khusniyah, D. (2026). Implementasi manajemen pendidikan dalam kegiatan magang di Kementerian Kebudayaan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 10(1), 1308–1315.
- Solehan. (2024). Program pengembangan manajemen pendidikan dan pelatihan berbasis digitalisasi. *Jurnal Tahsinia*, 5(3), 418–430.
- Ulyani, A. S., & Zohriah, A. (2023). Implementasi fungsi manajemen dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(1), 1–16.
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report: Leadership and education*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations Publishing.