

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Dalam bab ini akan dibahas 2 subbab, yaitu paparan data dan temuan penelitian. Paparan data pada penelitian “Manajemen Kinerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing) pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Situs di MAN 2 Kota Kediri dan MAN 2 Tulungagung)” ini menekankan pada manajemen kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan keunggulan bersaing lembaga pendidikan Islam. Sedangkan aspek-aspek yang diteliti meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) pada lembaga pendidikan Islam.

Dalam deskripsi data akan diuraikan paparan data yang diperoleh peneliti melalui wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Data-data tersebut akan direduksi menjadi temuan penelitian. Data yang akan dipaparkan diambil dari dua lokasi penelitian yaitu dari MAN 2 Kota Kediri dan MAN 2 Tulungagung.

Berikut dokumen lembaga MAN 2 Kota Kediri dan MAN 2 Tulungagung yang menjadi objek penelitian.



Gambar 4.1
MAN 2 Kota Kediri



Gambar 4.2
MAN 2 Tulungagung

1. Paparan Data Situs I (MAN 2 Kota Kediri)

a. Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri

Secara umum, MAN 2 Kota Kediri tidak mempunyai keunggulan yang spesifik. Program pendidikan yang dijalankan sama seperti sekolah-sekolah lain pada umumnya. Adapun yang menjadikan MAN 2 Kota Kediri lebih diminati dibanding dengan sekolah lain,

diataranya: 1) pelayanan pendidikan yang dilakukan melalui komitmen sepenuhnya terhadap program yang direncanakan di awal tahun; dan 2) anak didik yang mampu bersaing dengan sekolah tingkat provinsi, baik UN maupun kejuaraan.

Pernyataan ini senada dengan hasil wawancara peneliti dengan Nursalim, berikut ini:¹

Untuk program, sama dengan sekolah lain, mungkin yang membedakan adalah pelayanan pendidikan melalui komitmen tenaga pengajar dan pengelola dalam melaksanakan rencana awal tahun. Kedua, efek dari komitmen tersebut menjadikan anak didik mempunyai mutu yang tinggi yang mampu bersaing dengan sekolah lain di wilayah Jawa Timur.

Hal ini sesuai dengan hasil observasi peneliti bahwa di dalam ruang tunggu tamu banyak terdapat piala kejuaraan mulai tingkat kota sampai tingkat nasional yang telah diraih oleh MAN 2 Kota Kediri periode tahun 2018-2019.²

Dalam rangka menciptakan pelayanan pendidikan yang memuaskan dan menjadikan anak didik yang unggul diperlukan perencanaan yang matang. Perencanaan pendidikan di MAN 2 Kota Kediri dimulai sejak awal tahun. Kepala sekolah merencanakan program dengan cara pembentukan FGD (Forum Group Discussion). Program yang dihasilkan tidak berbeda jauh dengan program sekolah atau sekolah lain. Namun, hal yang membedakan bahwa kepala MAN 2 Kota Kediri mempunyai komitmen dan disiplin tinggi sehingga

¹ W.KM.MAN2KDR.F1.21052019.

² O.KM.MAN2KDR.F1.23052019

program yang dijalankan dapat membentuk siswa yang berprestasi baik dalam hal akademik maupun kejuaraan. Program-program itu tercakup dalam visi sekolah “Sekolah yang Islami, Unggul, Populis, Indah, Mandiri dan Berwawasan Lingkungan”. Adapun perincian visi MAN 2 Kota Kediri sebagai berikut:³

1. ISLAMI, yaitu menciptakan kegiatan yang bernuansa Islam meliputi :
 - a. Pembudayaan salam
 - b. Pembudayaan bacaan Basmallah
 - c. Kegiatan taddarus sebelum pelajaran dimulai (± 15 menit)
 - d. Sholat dhuha pada waktu istirahat I (10.00 – 10.15)
 - e. Sholat dhuhur berjama’ah pada istirahat II (11.45 – 12.30)
 - f. Sholat Jum’at di masjid At-Taqwa MAN 2 Kota Kediri
 - g. Penambahan pelajaran muhadatsah (percakapan Bahasa Arab) dan baca Al Qur’an
 - h. Pelaksanaan kegiatan keagamaan
 - i. Kajian Islami oleh Seksi Kerohanian Islam (SKI)
 - j. Latihan kultum tiap hari Rabu sebelum sholat dhuhur
 - k. Pembinaan keagamaan bagi siswi yang berhalangan sholat
 - l. Kegiatan siswa yang berkaitan dengan peringatan hari besar Islam
 - m. Semua mata pelajaran dikorelasikan dengan nilai-nilai Islam.
 - n. Berbusana Islami
 - o. Berperilaku dan bersikap Islami
2. UNGGUL, yaitu berusaha menghasilkan prestasi yang optimal dalam berbagai bidang, diantaranya :
 - a. Unggul dalam perolehan DANEM/DANUN
 - b. Unggul dalam penjangkaran melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi
 - c. Unggul dalam penguasaan IPTEK
 - d. Unggul dalam lomba Olimpiade
 - e. Unggul dalam lomba ekstra dan kreativitas
 - f. Unggul dalam olah raga
 - g. Unggul dalam disiplin sekolah
 - h. Unggul dalam ketrampilan

³ <http://www.man2kotakediri.sch.id/>

- i. Unggul dalam kebersihan dan ketertiban
- 3. POPULIS, yaitu dikenal dan diminati masyarakat melalui :
 - a. Peningkatan prestasi akademis
 - b. Peningkatan prestasi ekstra kurikuler (Drumb Band, Pramuka, PMR, KIR IPA/IPS/Bahasa, Jurnalis, Pecinta Alam, Karate, Sepak bola, dll)
 - c. Pengadaan lomba-lomba tingkat MTs/SMP, MA/SMA
- 4. INDAH, yaitu menciptakan suasana dan iklim belajar yang sejuk, aman, indah dan nyaman agar siswa kerasan di sekolah dengan cara :
 - a. Menjaga dan memelihara kebersihan lingkungan
 - b. Pengadaan dan pemeliharaan taman sekolah
 - c. Pengadaan program penghijauan
- 5. MANDIRI, yaitu menyiapkan dan memberi bekal kepada siswa yang akan langsung terjun dalam kehidupan masyarakat melalui :
 - a. Pengembangan bahasa (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris)
 - b. Keterampilan IPA terapan
 - c. Keterampilan otomotif
 - d. Keterampilan tata busana
 - e. Keterampilan komputer
- 6. BERWAWASAN LINGKUNGAN, yaitu Sekolah yang punya kepedulian terhadap kelestarian lingkungan melalui :
 - a. Pengolahan dan pemisahan sampah
 - b. Pnggiatan Mata Pelajaran Mulok
 - c. Kepedulian kelestarian lingkungan melalui Ekstra KIR

Salah satu bentuk realisasi visi madrasah yaitu hasil observasi peneliti yang menunjukkan bahwa setiap pagi siswa berangkat tepat waktu dimana mereka saling membiasakan menyapa dengan salam baik dengan sesama maupun dengan guru.⁴

Selain itu, perencanaan program juga mengacu pada *review* kurikulum sebelumnya. Jika dirasa kurikulum tersebut baik maka ditingkatkan, dan jika kurang baik maka diperbaiki atau diganti. Selain itu juga dibahas kendala-kendala dan solusinya. Kepala

⁴ O.KM.MAN2KDR.F1.23052019.

Sekolah menginstruksikan kepada setiap Wakil Kepala untuk mendampingi Tim FGD agar hasilnya maksimal dan dapat meningkatkan kualitas lulusan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Nursalim, berikut ini:⁵

Saya buat juga *grouping*. Grup A, B, C, sampai 8 grup (sebanyak 8 standar pendidikan), grup ini membahas standar isi, grup ini membahas standar proses sampai delapan standar. Evaluasi yang dulu, kedepan bagaimana? Itu semua kita lakukan di-*review* kurikulum. Misalnya ada kegiatan yang tidak jalan, disitu dikomentari teman-teman, apa penyebab tidak jalan. Tim yang menjalankan ya guru-guru itu. Kita grupkan guru-guru itu dengan mempertimbangkan kompetensinya, itu punya wawasan IT apa *enggak*, punya wawasan manajerial apa *enggak*, itu cocoknya di bidang apa. Dan disitu saya pasang Waka-Waka saya. Kalau Standar Sarana dan Prasarana itu Waka Sarpras, kalau Standar Proses dan Isi, Waka Kurikulum. Jadi saya pasang orang yang saya yakini beliau bisa mengendalikan tim ini. Ketika FGD, *Forum Group Discussion* ini berjalan, mereka bisa membahas dengan baik dan terarah, tidak asal-asalan.

Setelah hasil dari FGD selesai, hasil itu disahkan dan dijalankan setahun kedepan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Nursalim, berikut ini:⁶

Awal tahun pelajaran kami ada kegiatan adanya *review* kurikulum. Jadi proram itu akan dibahas oleh Bapak dan Ibu guru. Karena setiap tahun kami harus melakukan revitalisasi kurikulum. *Review* kurikulum dilakukan melalui rapat, minimal selama 3 hari. Ada evaluasi kemudian langkah ke depan itu seperti apa. Setelah itu disahkan dan jalankan untuk setahun.

Selain membentuk FGD, Kepala Sekolah membuat analisis SWOT yang disederhanakan menjadi 3 angket yang diberikan kepada

⁵ W.KM.MAN2KDR.F1.13052019.

⁶ *Ibid.*

para guru untuk diisi. Angket pertama berisi tentang harapan para guru terhadap sekolah. Angket kedua berisi tentang hambatan yang terjadi dalam melaksanakan program pendidikan. Dan angket ketiga berisi tentang solusi yang ditawarkan untuk penyelesaian hambatan sehingga harapan-harapan yang direncanakan berjalan dengan baik dan tercapai. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Nursalim, berikut ini:⁷

Kita punya analisis, kalau dilengkapkan mungkin seperti analisis SWOT itu, kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Tapi biasanya saya sederhanakan dengan membuat angket, yang saya berikan kepada guru. Angket pertama saya meminta kepada guru-guru, apa harapannya terhadap sekolah ini. Setelah itu Bapak dan Ibu guru saya suruh menulis lagi. Angket pertama saya tarik, angket kedua pertanyaan Bapak Ibu guru kira-kira hambatannya apa di sekolah kita. Misalnya, saya inginnya, anak-anak bisa mencapai ini, tapi kemungkinan hambatan yang terjadi apa? Berapa biaya, kapan waktu dan sebagainya. Kemudian angket kedua ini saya tarik, kemudian saya beri angket ketiga: solusinya apa? Jadi *stakeholder* terutama guru-guru tidak boleh hanya menuntut dan mengomentari tapi juga harus memberikan solusi, ini suatu pendidikan manajerial yang kami berikan kepada guru-guru. Hal yang tidak gampang yang harus dilakukan oleh institusi, tidak hanya mengkritisi tapi solusi juga penting. Solusi itu yang nanti kita presentasikan.⁸

Untuk mendukung jalannya program yang akan dilaksanakan setahun kedepan, Kepala Sekolah menginstruksikan kepada Wakil Kepala Humas dan Sarana Prasarana untuk mempersiapkan segalanya agar program yang akan dijalankan tercapai maksimal. Hal ini senada

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

dengan pernyataan Nursalim, berikut ini:⁹

Semua elemen yang berpotensi mendukung suksesnya program selama setahun, semuanya saya libatkan agar mempersiapkannya, seperti Humas, Sarpras, karyawan, dll. Mereka bekerja sesuai dengan porsi mereka masing-masing. Saya selalui berusaha menjadikan program ini sebagai program yang mampu difahami oleh semua yang ada di sekolah. Sehingga program ini tidak ada miskomunikasi di pertengahan tahun.

Hal ini sesuai dengan hasil observasi peneliti dimana saat peneliti berkeliling sekolah pada jam pelajaran. Kepala madrasah menemukan adanya kran masjid yang tidak berfungsi, kemudian kepala madrasah menginstruksikan kepada Waka Sarana dan Prasarana untuk segera memperbaiki.¹⁰

Sekolah yang mempunyai nilai lebih di mata masyarakat tidak harus sekolah yang mempunyai banyak program. Namun sekolah yang konsisten dan bersungguh-sungguh menjalankan proses pendidikan. Keberhasilan MAN 2 Kota Kediri sebagai sekolah yang berbeda dengan sekolah dan sekolah lain karena pelayanan yang memuaskan dan *output* yang baik. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Nursalim, berikut ini:¹¹

Faktor yang menjadikan sekolah ini berbeda dibanding dengan sekolah lain, yaitu: 1) pelayanan, saya selalu menginstruksikan kepada semuanya untuk disiplin dan optimis menjadi yang terbaik. Pelayanan disini berarti kita mampu membuktikan kepada para wali murid atas prestasi kita. 2) nilai UN dan prestasi perlombaan baik OSM, Aksioma, olimpiade yang memuaskan setiap tahunnya.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ O.KM.MAN2KDR.F1.14052019.

¹¹ W.KM.MAN2KDR.F1.13052019.

Pernyataan di atas senada dengan dokumentasi di bawah ini.¹²



Gambar 4.3
Juara III Olimpiade Pancasila Se-Jawa Timur Tahun 2019

Selain merencanakan, kepala sekolah juga menginstruksikan kepada seluruh Wakil Kepala untuk mempersiapkan segalanya sesuai dengan tugasnya masing-masing demi terciptanya sekolah yang mempunyai pelayanan maksimal dan mempunyai *output* yang baik. Wakil Kepala Kurikulum membuat kalender kegiatan, melakukan pembagian tugas guru, menyusun daftar piket sekolah, menyusun jadwal pelajaran, menyusun jadwal ujian setahun kedepan, dll. Wakil Kepala Humas mensosialisasikan program sekolah setahun kedepan kepada seluruh warga sekolah, masyarakat luas, dan instansi terkait. Sosialisasi ini dapat dilakukan secara langsung melalui surat atau melalui media sosial, radio, dan website. Wakil Kepala Sarana dan Prasarana menyusun kebutuhan selama setengah tahun atau setahun. Dan untuk Wakil Kepala Kesiswaan menhandel jalannya penerimaan siswa baru dan menjaring siswa-siswa berprestasi yang akan diikutkan

¹² D.KM.MAN2KDR.F1.16052019.

dalam perlombaan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Nursalim, berikut ini:¹³

Dan kalau untuk persiapan saya menginstruksikan kepada para wakil kepala menyelesaikan tugasnya masing-masing. Untuk kurikulum, beliau saya instruksikan untuk menyusun program yang berkaitan dengan program belajar mengajar setahun kedepan, membuat kalender kegiatan, melakukan pembagian tugas guru, menyusun daftar piket sekolah, menyusun jadwal pelajaran, menyusun jadwal ujian setahun kedepan, dll. Untuk Waka Humas, saya menginstruksikan kepada beliau untuk mensosialisasikan program-program sekolah setahun kedepan kepada warga sekolah, masyarakat sekitar khususnya kepada wali murid, dan menjalin kerjasama dengan instansi terkait demi suksesnya program-program tersebut. Untuk Waka Sarpras, biasanya beliau mempunyai inisiatif sendiri mengusulkan ini dan itu. Beliau mengusulkan berdasarkan kondisi sekolah apa saja yang diperlukan. Waka Sarpras langsung berhubungan dengan fisik sekolah sehingga pada bagian ini sering menghabiskan banyak dana. Tapi semua dana sekolah sudah disediakan oleh pemerintah. Untuk Waka Kesiswaan, saya bersama dengan beliau membentuk dan membina OSIS sebagai organisasi yang membahawahi siswa langsung. Beliau juga saya instruksikan untuk menjangir siswa-siswa berprestasi sehingga ketika ada perlombaan atau kejuaraan sekolah sudah siap dengan pesertanya. Setiap ekstra yang ada di sekolah dibimbing oleh tenaga berkompoten, sehingga seperti yang kemarin saya sampaikan, sekolah sini memperoleh piala sekitar 100 lebih.

Pernyataan yang disampaikan oleh Nursalim diperkuat dengan dokumen rapat terbuka awal tahun berikut ini:¹⁴

¹³ *Ibid.*

¹⁴ D.KM.MAN2KDR.F1.13052019.



Gambar 4.4
Rapat Awal Tahun Penetapan Perencanaan

Keterangan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah diperkuat oleh Edi yang menyatakan bahwa setiap awal tahun MAN 2 Kota Kediri melakukan rapat untuk menentukan program yang akan dijalankan dalam setahun kedepan. Rapat berisi tentang 8 standar pendidikan yang masing-masing standar dibahas satu grup sebagai tim perumus program. Wakil Kepala Kurikulum diberi tugas oleh Kepala Sekolah untuk mengarahkan dan mendampingi tim tersebut. Hal ini sesuai pernyataan yang disampaikan Edi, sebagai berikut:¹⁵

Dalam merencanakan program kurikulum dalam jangka waktu setahun yang akan berjalan, kami Waka Kurikulum bersama tim melakukan *review* kurikulum terlebih dahulu. Baru kemudian menentukan program apa yang akan ditetapkan dalam setahun kedepan. Setiap sekolah diharapkan melakukan *review* kurikulum untuk menentukan program pendidikan. Itu merupakan amanat undang-undang. Paling tidak 8 SNP (Standar Nasional Pendidikan): standar pembiayaan, pengelolaan, dll. Dalam setiap elemen dibedah satu per satu. Ada sendiri tim dari setiap standar tersebut. Setelah semua jadi, kemudian dirapatkan dalam rapat awal tahun, disini dikritisi bersama-sama sebelum disahkan oleh Kepala Sekolah.

¹⁵ W.WKur.MAN2KDR.F1.13052019.

Dari 8 standar pendidikan tersebut, yang paling ramai dirapatkan biasanya bagian standar pembiayaan. Karena berhubungan dengan kesejahteraan guru dan karyawan PNS dan Non PNS.

Selain Wakil Kepala Kurikulum, Wakil Kepala Humas juga diberi tugas oleh Kepala Sekolah untuk mengawasi dan mengarahkan para tim perumus rencana. Setelah program disahkan Wakil Kepala Humas melakukan publikasi kepada seluruh warga sekolah yaitu guru, karyawan dan pesuruh. Hal ini dimaksudkan agar semua warga mengetahui program-program apa yang akan dijalankan selama setahun kedepan. Selain itu agar tidak terjadi miskomunikasi antarwarga. Karena jika ada salah satu saja elemen warga yang tidak mengetahui dan tidak memahami maka program akan terhambat. Pihak Humas merupakan elemen yang terus menerus meluruskan melalui komunikasi dan mengontrol agar komunikasi antar warga terjalin dengan baik.

Selain menyampaikan kepada warga intern sekolah, Wakil Kepala Humas juga mengumumkannya kepada masyarakat luas melalui media koran, televisi, media sosial dan website. Hal ini dimaksudkan untuk mencari dukungan kepada pihak luar dan sarana saling mengoreksi agar sekolah yang berada di tengah-tengah mereka menjadi lebih baik dan lebih bermanfaat.

Kemudian Wakil Kepala Humas juga menjalin kerjasama dengan beberapa instansi seperti Dinas Kesehatan, PMI, BNN, Dinas Lingkungan Hidup, Kapolres dan juga dengan Kejaksaan. Hal ini

dimaksudkan agar program yang akan dijalankan mendapatkan pengawalan dan dukungan.

Ketiga tugas Humas yang meliputi menginformasikan kepada warga intern sekolah, kepada masyarakat luas, dan menjalin kerjasama dengan instansi terkait tersebut didukung oleh pernyataan yang disampaikan oleh Marwah, berikut ini:¹⁶

Mengkomunikasikan program sekolah kepada seluruh warga lingkungan sekolah, mulai Bapak Ibu Guru, karyawan, pesuruh dan lainnya. Supaya mereka tahu program sekolah. Semua mempunyai fungsi masing-masing sehingga jika ada salah satu yang tidak berjalan maka program akan macet. Menyambungkan supaya tidak terjadi miskomunikasi antar lini terhadap kebijakan yang sudah ditetapkan setahun kedepan. Selain itu, juga mengkomunikasikan program sekolah ke masyarakat lewat media koran, televisi, media sisoal, web dan brosur penerimaan siswa baru. Mencari dukungan masyarakat. Jadi program yang dijalankan di sekolah MAN 2 Kota Kediri ini dapat diketahui oleh keseluruhan. Semua saling mengoreksi untuk hasil sekolah yang lebih baik. Kemudian menjalin kerjasama dengan pihak terkait, instansi terkait yang dapat menunjang dari perkembangan sekolah tersebut, misalnya kita MoU dengan Dinas Kesehatan, PMI, BNN, Dinas Lingkungan Hidup, Kapolres dan juga dengan Kejaksaan. Kemarin dalam pelaksanaan pembangunan dikawal oleh Kejaksaan supaya pelaksanaan pembangunan itu sesuai dengan ril atau pedoman yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi, bahwa setiap pukul 08.30 WIB Masjid MAN 2 Kota Kediri dimanfaatkan oleh SDN Burengan 2 untuk melaksanakan sholat dhuha. Hal ini menunjukkan adanya hubungan baik antara madrasah dengan lembaga lain.¹⁷

¹⁶ W.WHum.MAN2KDR.F1.13052019

¹⁷ O.WHum.MAN2KDR.F1.13052019

Pertanyaan di atas senada dengan brosur yang didalamnya tertulis program-program pilihan siswa.¹⁸



Gambar 4.5
Brosur Penerimaan Siswa Baru MAN 2 Kota Kediri Tahun 2019

Keterangan lain yang memperkuat kinerja Kepala Sekolah adalah Sarana Prasarana. Wakil Kepala Sarana dan Prasarana selalu mempersiapkan segalanya demi suksesnya program yang akan berjalan. Misalnya, dalam ekstrakurikuler musik membutuhkan alat musik gitar, maka Wakil Kepala Sarana dan Prasarana bersama dengan pengurus ekstrakurikuler musik mengadakan alat tersebut. Hal ini dilakukan kepada seluruh elemen sekolah yang membutuhkan sarana dan prasarana.

Semua anggaran yang dikeluarkan oleh sekolah termasuk Sarana dan Prasarana dijatah oleh pemerintah melalui DIPA, sehingga pihak sekolah hanya menggunakan sesuai dengan porsi masing-masing. Sarana dan Prasarana merupakan elemen sekolah yang paling

¹⁸ D.WHum.MAN2KDR.F1.13052019

banyak menghabiskan biaya, sehingga bagian ini sering menyerap dana dari elemen lain yang kelebihan dana. Hal ini dimaksudkan agar anggaran yang sudah diperuntukkan sekolah tidak tersisa. Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Yahya, berikut ini:¹⁹

Perencanaan dimulai dari anggaran pendidikan dari DIPA. Kita membagi anggaran DIPA sesuai dengan kebutuhan. Kita menggunakan dana tersebut seefisien mungkin agar tepat sasaran. Penggunaannya bisa atas usul saya sendiri bisa dari orang lain. Jika itu memang dianggap perlu dan bermanfaat maka akan kami anggarkan dan realisasikan. Mulai dari Januari kita sudah mempunyai anggaran dan langsung kita eksekusi biar nanti tidak terbebani banyak di belakang. Dalam anggaran ini tidak ada istilah pengajuan, namun dana tersedia dari pemerintah tinggal menghabiskan saja. Misalnya dalam ekstrakurikuler musik, kita mengadakan alat gitar, atau mebenahnya saja. Hal ini bisa diusulkan oleh anak atau atas inisiatif sendiri atas sepengetahuan atasan.

Data wawancara di atas didukung dengan dokumen wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Sarana dan Prasarana sebagai berikut.²⁰



Gambar 4.6
Wawancara Peneliti dengan Wakil Kepala Sarana dan Prasarana

¹⁹ W.WSar.MAN2KDR.F1.13052019.

²⁰ D.WSar.MAN2KDR.F1.13052019.

Sekolah MAN 2 Kota Kediri merupakan salah satu sekolah terbaik yang dimiliki Jawa Timur. Banyak prestasi yang diraihinya bahkan dalam setahun tercatat kurang lebih 100 piala dari berbagai bidang perlombaan diperolehnya. Hal ini menjadi daya saing tersendiri yang membedakan dengan sekolah dan sekolah lain di wilayah Kediri khususnya dan Jawa Timur pada umumnya.

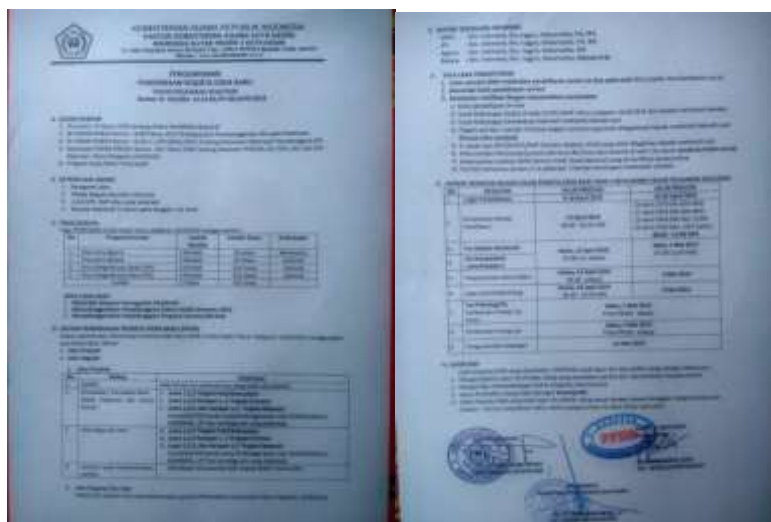
Prestasi merupakan salah satu indikator yang menjadikan MAN 2 Kota Kediri termasuk sekolah yang mempunyai keunggulan bersaing. Oleh karenanya untuk memperoleh prestasi sebanyak-banyaknya sekolah mempersiapkan sejak awal, yaitu dengan mencari bibit unggul saat penerimaan siswa baru. Tahun 2018 sebanyak 250 siswa mendaftar melalui jalur prestasi dan hanya diterima 80 siswa. Para siswa yang sudah terpilih wajib mengembangkan bakatnya dan wajib bersedia diikutkan lomba baik tingkat wilayah maupun tingkat nasional. Hal ini sesuai pernyataan Edi, berikut ini:²¹

Di MAN 2 Kota Kediri, pelayanan di bidang akademik dimaksimalkan. Penerimaan siswa baru mencapai 1800 pendaftar dan diambil hanya 300 siswa. Siswa yang masuk dipilih siswa yang dapat mewakili sekolah dalam setiap bidang perlombaan. Misalnya: siswa yang mempunyai prestasi dalam karya ilmiah, siswa yang sudah pernah ikut Olimpiade Fisika tingkat provinsi, siswa yang pandai bermain volly, dll.

Menurut Marwah juga demikian, siswa yang mendaftar di MAN 2 Kota Kediri sangat banyak, semuanya merupakan siswa yang mempunyai nilai-nilai tinggi di sekolah dan sekolahnya. Untuk tahun

²¹ W.WKur.MAN2KDR.F1.13052019.

ini jumlah pendaftar sebanyak 1600 untuk jalur reguler dan 250 untuk jalur prestasi. Dari jalur reguler hanya 380 siswa yang diterima, sedangkan dari jalur prestasi hanya 80 siswa. Pernyataan Marwah, “Pendaftar melalui jalur prestasi sebanyak 250 siswa yang diterima 80 siswa, sedangkan melalui jalur reguler sebanyak 1600 yang diterima sekitar 380 siswa. Jadi meningkat lebih baik dari tahun kemarin.”²² Pernyataan di atas sejalan dengan dokumen di bawah ini:²³



Gambar 4.7
Pengumuman Penerimaan Peserta Didik Baru Tahun 2019/2020

Untuk menjadikan sekolah yang unggul dibanding sekolah lain, Kepala Sekolah menginstruksikan kepada Wakil Kepala Kesiswaan untuk menyusun program-program yang menunjang tercapainya visi dan misi sekolah, seperti program sekolah hijau dan bersih. Selain itu wakil kepala kesiswaan juga berkoordinasi dengan pembina ekstra untuk merancang ekstrakurikler apa yang akan

²² W.WHum.MAN2KDR.F1.13052019.

²³ D.WHum.MAN2KDR.F1.13052019.

dimaksimalkan, materi apa saja yang akan disampaikan dan perlombaan apa saja yang akan diikuti dalam tahun ini. Pernyataan ini seperti yang disampaikan Iin, “Kelima, bersama dengan tim menyusun jadwal kegiatan ekstrakurikuler. Di sekolah ini ada sekitar 26 ekstrakurikuler, badminton, banjari, basket, bola volly, dll. Semuanya kami jadwal pelaksanaannya. Seua ekstra ini ada yang menghandle dari pihak guru.²⁴

Berdasarkan observasi peneliti, lingkungan MAN 2 Kota Kediri terdapat banyak tumbuhan hijau yang dapat dinikmati oleh semua warga madrasah, terutama sebelah belakang. Bagian depan madrasah hanya terdapat sedikit pohon, karena difokuskan untuk parkir dan penyambutan tamu yang setiap minggu mengunjungi siswa kelas 1 yang berada di asrama. Meskipun demikian, di dapan masjid sebelah utara terdapat tumbuhan hijau yang ditata sedemikian rupa sehingga indah dipandang.²⁵

b. Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri

Dalam melaksanakan program yang telah direncanakan Kepala Sekolah melakukan kontrol setiap hari dengan cara mengelilingi lingkungan sekolah untuk melihat keadaan setiap ruangan, laboratorium, perpustakaan, sarana dan prasarana lain di lingkungan

²⁴ W.WSis.MAN2KDR.F1.13052019.

²⁵ O.WSis.MAN2KDR.F1.15052019.

sekolah dan bahkan Kepala Sekolah terlibat langsung dalam kegiatan siswa dan guru. Hal ini senada dengan pernyataan Nursalim, berikut ini:²⁶

Pada tahap pelaksanaan tugas saya tidak lain yaitu memastikan semua program yang sudah direncanakan di awal tahun berjalan pada rilnya. Saya terus memantau dengan cara mengawasi jalannya program setiap hari. Saya sering mengelilingii sekolahan melihat kondisi nyata sekolah, keruang-ruangan, perpustakaan, laboratorium, dan semuanya sering saya kunjungi.

Dokumen yang sesuai dengan pernyataan di atas, sebagai berikut:²⁷



Gambar 4.8
Kepala Sekolah Memberikan Pengarahan kepada Para Siswa

Hasil observasi juga memperkuat pernyataan di atas bahwa selama peneliti melaksanakan penelitian, hampir setiap pagi setelah siswa masuk mengikuti proses belajar mengajar kepala madrasah melewati depan semua kelas untuk memastikan semuanya telah berjalan lancar dan tiada hambatan.²⁸

²⁶ W.KM.MAN2KDR.F2.21052019.

²⁷ D.KM.MAN2KDR.F2.23052019.

²⁸ O.KM.MAN2KDR.F2.23052019.

Selain itu kepala sekolah juga melakukan koordinasi dengan para wakil kepala dan para guru sepekan sekali. Para wakil kepala dikumpulkan dalam sebuah rapat untuk dimintai laporannya. Jika ada program yang kurang berjalan maka akan dicarikan solusinya. Hasil rapat yang bersifat umum akan diinformasikan kepada masyarakat luas waktu pertemuan wali murid. Hal ini sesuai yang disampaikan Nursalim, berikut ini:²⁹

Jadi ada rapat Waka-Waka secara rutin sepekan sekali, rapat dewan guru sebulan sekali untuk mengevaluasi, itu yang rutin, belum yang insidental terkait bidang tertentu dan sebagainya. Itu bagian Dari sistem evaluasi kita, *quality control* kita untuk memberikan *quality assurance*. Jadi harus dilakukan terus menerus tidak bisa diujung. Hasil dari rapat akan dikoordinasikan kepada wali murid pada pertemuan wali murid saat pembagian raport.

Pendapat ini dibenarkan oleh Edi selaku Wakil Kepala Kurikulum, beliau bersinergi dengan Kepala Sekolah melakukan kontrol terhadap berjalannya tugas yang berkaitan dengan kurikulum seperti: mengumpulkan hasil kerja guru yang terdiri dari program tahunan, program semester, RPP, silabus, mengkoordinir modul pembelajaran seperti LKS dan modul, laporan target guru dalam setahun, dan lainnya yang berkaitan dengan kurikulum. Pernyataan ini seperti yang disampaikan Edi, “Dalam proses pelaksanaan atau setelah proses belajar mengajar berjalan, tugas saya diantaranya: satu, mengumpulkan hasil kerja guru yang terdiri dari program tahunan, program semester, RPP, silabus, wahana pembelajaran (modul dan

²⁹ W.KS.MAN2KDR.F2.13052019

LKS), laporan target dalam setahun.”³⁰

Selain itu Wakil Kepala Kurikulum juga membina dan mengatur MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Salah satu manfaat dari MGMP ini yaitu memecahkan permasalahan di kelas dan meningkatkan keprofesionalan dalam mengajar. Hal ini senada dengan pernyataan Edi, berikut ini:³¹

Untuk RPP, silabus dan lainnya yang berkaitan dengan kesiapan guru dalam mengajar harus dikumpulkan di awal tahun hal ini mengantisipasi mengajar guru yang asal-asalan. Kedua, membina dan mengatur MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), musyawarah ini sangat banyak manfaatnya, terutama untuk menggambarkan kondisi siswa dalam setiap pelajaran. Jadi ketika ada permasalahan bisa diselesaikan bersama. MGMP ini juga bermanfaat bagi para guru mata pelajaran untuk meningkatkan keprofesionalannya dalam mengajar.

Adapun dokumen yang sesuai dengan kegiatan tersebut, sebagai berikut:³²



Gambar 4.9
Workshop Peningkatan Kompetensi Guru dan Review Kurikulum

³⁰ W.WKur.MAN2KDR.F2.13052019

³¹ *Ibid.*

³² D.WKur.MAN2KDR.F2.13052019

Siswa yang ingin meningkatkan kemampuan akademiknya dapat diarahkan untuk mengikuti ekstrakurikuler. MAN 2 Kota Kediri mempunyai beragam ekstrakurikuler yang terbagi menjadi 5 bidang, yaitu:³³

Kegiatan Ekstra Kurikuler:

- 1) Bidang keagamaan, meliputi: SKI, Seni Baca Al-Quran, TPQ, Banjari dan Nasyid.
- 2) Bidang Kesenian, meliputi: Drum Band, Band, Teater dan Karate.
- 3) Bidang Ketrampilan, meliputi: KIR, Koperasi Siswa, Sablon, Menjahit dan Design Grafis.
- 4) Bidang Keahlian, meliputi: Pramuka, PMR, PKS, Jurnalistik dan Radio.
- 5) Bidang Bina Prestasi, meliputi : Arab, B. Inggris, KIR IPS, KIR IPA, Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Ekonomi, Geografi, Sosiologi, Sejarah, SKI, PAI, Olahraga, Bahasa dan Sastra Indonesia dan TIK (Grafis dan Pemrograman Pascal).

Adapun koordinasi dengan Wakil Kepala Humas berupa realisasi penyampaian informasi kepada semua warga sekolah, wali murid, masyarakat, dan instansi terkait. Penyampaian ini dapat dilakukan secara langsung melalui pertemuan wali murid atau melalui media sosial, koran, dan website. Seperti yang disampaikan Marwah, sebagai berikut:³⁴

Sebagai pertanggungjawaban kepada kepala sekolah atas pekerjaan yang dibebankan kepada saya, relisasi pelaksanaan perencanaan berupa banner, brosur, pihak Humas tetap mengawal. Semua yang berhubungan dengan pekerjaan Humas, dikoordinir semua. Meluruskan jika terjadi miskomunikasi antar elemen sekolah. Pada intinya tidak boleh ada miskomunikasi. Memudian di instansi terkait demi

³³ <http://www.man2kotakediri.sch.id/ekstrakurikuler>, diakses tanggal 25 Mei 2019.

³⁴ W.WHum.MAN2KDR.F2.13052019

kebaikan sekolah. Misalnya: sekarang kita lagi membangun masjid, ternyata ada sekitar kita ingin ikut memanfaatkan masjid ini, seperti SD Banjaran untuk sholat Dhuha. Intinya humas sebagai motor dan penanggung jawab semuanya terkait sosialisasi.

Dokumen yang sesuai dengan pernyataan, sebagai berikut:³⁵



Gambar 4.10
Sosialisasi oleh Humas Kepada Radar Kediri



Gambar 4.11
Sosialisasi oleh Humas Kepada Wali Siswa

Seluruh koordinator pelaksanaan program di antaranya seluruh Wakil Kepala Kurikulum bersinergi guna mensuksesnya berjalannya program yang optimal. Misalnya, kerjasama antara Humas dengan Sarana dan Prasarana dalam pembangunan masjid untuk kegiatan

³⁵ D.WHum.MAN2KDR.F2.16052019.

ibadah dan praktek keagamaan. Adapun dokumen yang sesuai dengan pernyataan ini, sebagai berikut:³⁶



Gambar 4.12
Pembangunan Masjid At-Taqwa MAN 2 Kota Kediri

Dalam rangka mengoptimalkan pelayanan sekolah dan mencetak siswa yang berprestasi, Kepala Sekolah menginstruksikan kepada Wakil Kepala Kesiswaan untuk menjalankan tugasnya dengan optimal, diantaranya: 1) mengawal tata tertib sekolah mulai awal tahun sampai akhir tahun dan mulai siswa masuk sampai pulang sekolah; 2) membentuk OSIS dan melakukan pembinaan; 3) menjalankan semua program yang menunjang visi dan misi yang sudah direncanakan; 4) menyeleksi siswa-siswi yang diikutkan dalam kejuaraan dan menentukan beasiswa; dan 5) mengadakan ujian masuk sekolah.

³⁶ D.WSar.MAN2KDR.F2.17052019.

Pernyataan di atas senada dengan hasil wawancara dengan

Hikmawati, berikut ini:³⁷

Pertama, saya bersama tim mengawal tatib sekolah agar berjalan dengan lancar. Siswa harus disiplin, siapa saja yang melanggar akan dihukum, misalnya kalau datang terlambat, dia harus mendapatkan hukuman sesuai dengan tingkat keberatannya. Kedua, membentuk OSIS dan membinaanya, jadi kita tidak tinggal diam dengan pengurus OSIS yang baru. Saya memberikan wawasan keorganisasian dan menejerial agar bisa menjalankan tugas sebagai OSIS dengan baik. Kalau mereka bisa berjalan dengan baik, otomatis mereka dapat meringankan beban Wakil Kepala Kesiswaan. Ketiga, menjalankan program yang menunjang tercapainya visi misi, yang sudah direncanakan, misalnya saya membuat Gazebo di depan kelas, waktu istirahat bisa dibuat istirahat siswa. Menggalakkan sekolah bersih, jadi siapa saja yang membuang sampah tidak pada tempatnya akan dikenai sanksi. Keempat, di pertengahan tahun biasanya ada even perlombaan, *nah* itu tugas saya bersama tim atau penanggung jawab lomba memilih siswa-siswa yang akan diikuti. Selain itu pemilihan beasiswa dan pemilihan siswa teladan adalah tugas saya. Beasiswa diberikan kepada para siswa yang berhak mendapatkannya. Semua siswa yang ada di sekolah ini merupakan siswa pilihan dan semuanya pandai, itu kita tetapkan yang unggul diatas segalanya. Kelima, dalam penerimaan siswa baru saya bersama guru-guru yang lain mengadakan ujian masuk. Ada siswa dari jalur reguler dan ada siswa dari jalur prestasi. Siswa jalur reguler sebanyak 380 siswa dan dari prestasi sebanyak 80 siswa. Untuk tahun kemarin pendaftar reguler mencapai 1600 siswa, sedangkan dari jalur prestasi mencapai 250-an siswa yang mendaftar.”

Dokumen yang senada dengan wawancara di atas adalah sebagai berikut:³⁸

³⁷ W.WSis.MAN2KDR.F2.20052019.

³⁸ D.WSis.MAN2KDR.F2.20052019.



Gambar 4.13
Pemilihan OSIS/OSIMA MAN 2 Kota Kediri Tahun 2018/2019

c. Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri

Sekolah yang mempunyai keunggulan bersaing adalah sekolah yang berprestasi baik prestasi intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Ada beberapa hal yang menjadikan MAN 2 Kota Kediri dinilai lebih unggul daripada sekolah dan sekolah lain. Perama, *output* lulusan, tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri berhasil mendapatkan nilai terbaik kedua se-Jawa Timur. Hal ini senada yang disampaikan oleh Nursalim, “Hari ini kita mencapai peringkat ke-2, UN se-Jatim, bidang IPA, IPS, AGAMA. Urutan se-Jatim untuk rerata.” Dokumen yang sesuai dengan pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

**10 BESAR MA NEGERI
PROVINSI JAWA TIMUR** AGAMA

NO	SEKOLAH	REKATA
1	MA NEGERI 2 KOTA MALANG	77.89
2	MA NEGERI 2 KOTA KEDIRI	72.34
3	MA NEGERI 1 KOTA MALANG	70.28
4	MA NEGERI 3 BLITAR	66.62
5	MA NEGERI BATU	63.09
6	MA NEGERI 2 NGANJUK	59.96
7	MA NEGERI 1 PASURUAN	59.72
8	MA NEGERI KOTA BLITAR	59.47
9	MA NEGERI 2 KEDIRI	59.02
10	MA NEGERI 1 BLITAR	58.88

**10 BESAR MA NEGERI
PROVINSI JAWA TIMUR** IPA

NO	SEKOLAH	REKATA
1	MA NEGERI 2 KOTA MALANG	83.64
2	MA NEGERI 2 KOTA KEDIRI	70.72
3	MA NEGERI 1 KOTA MALANG	68.29
4	MA NEGERI SIDOARJO	66.77
5	MA NEGERI 2 TULUNGAGUNG	65.19
6	MA NEGERI 2 PONOROGO	61.31
7	MA NEGERI BATU	60.64
8	MA NEGERI 2 NGANJUK	60.13
9	MA NEGERI 3 KEDIRI	59.64
10	MA NEGERI 1 BLITAR	59.07

**10 BESAR MA NEGERI
PROVINSI JAWA TIMUR** IPS

NO	SEKOLAH	REKATA
1	MA NEGERI 2 KOTA MALANG	77.79
2	MA NEGERI 2 KOTA KEDIRI	66.66
3	MA NEGERI 1 KOTA MALANG	62.04
4	MA NEGERI SIDOARJO	60.81
5	MA NEGERI 3 BLITAR	60.27
6	MA NEGERI 2 TULUNGAGUNG	60.07
7	MA NEGERI BATU	58.63
8	MA NEGERI 2 PONOROGO	58.23
9	MA NEGERI 2 NGANJUK	57.48
10	MA NEGERI 3 BLITAR	57.34

Gambar 4.14
Nilai UN MAN 2 Kota Kediri Masuk 10 Besar Jawa Timur

Kedua, MAN 2 Kota Kediri berhasil menjuarai berbagai perlombaan baik tingkat Kota/Kabupaten, Provinsi maupun Nasional. Hal ini tidak lain karena keberhasilan ekstrakurikuler yang terorganisir dengan baik. Terbukti tahun 2019 sekolah ini mampu memperoleh 100 piala lebih. Nursalim mengatakan, “Sedangkan untuk ekstrakurikuler kita bisa mengukur dengan melihat prestasinya. Kita

mendapatkan lebih dari 100 piala dalam setahun. Berarti pembiasaan ekstrakurikuler berjalan dengan bagus dengan *output* dari ekstra itu memenangi setiap perlombaan” dokumen yang sesuai dengan pernyataan tersebut, sebagai berikut:



Gambar 4.15
Juara I Lomba Bahasa Inggris Tingkat Provinsi

Ketiga, faktor yang menjadikan daya tarik masyarakat untuk mendaftarkan anaknya ke MAN 2 Kota Kediri adalah kelulusan 100%. Tahun 2019 sebanyak 415 siswa dinyatakan lulus dan bahkan 12 siswa mendapatkan nilai 100. Dokumen yang sesuai dengan pernyataan ini, sebagai berikut:



Gambar 4.16
Pengumuman 415 Siswa Lulus Tahun 2019

DAFTAR SISWA MAN 2 KOTA KEDIRI					
PERAAIH NILAI TERBAIK UN BK TAHUN PELAJARAN 2018/2019					
NO	NAMA SISWA	KELAS	MATA PELAJARAN	NILAI	GURU MAPEL
1	Niken Sari Nuraini	XII MIPA 1	Bahasa Indonesia	100	Hj. Nurlaili Sa'adah, S.Pd
2	Ismailia Wienda Yasmin Pratama	XII PDCI	Bahasa Indonesia	100	Dra. Nuryatin
3	Nanda Zaqiyah Oktavi	XII AGAMA	Bahasa Indonesia	100	Dra. Nuryatin
4	Ridzotul Mardzatila	XII IPS 1	Bahasa Indonesia	100	Dra. Nuryatin
5	Safriada Azzahra	XII IPS 2	Bahasa Indonesia	100	Nining Niswati, MA
6	Elia Zahro Qanikatul Baidiyah	XII MIPA 2	Matematika	100	Dra. Etik Susilowati
7	Ahmad najib Dhiyaulhaq	XII MIPA 1	Fisika	100	Tulus Santoso, S.Si
8	Darwin Riyan Ramadhan	XII MIPA 1	Kimia	100	Arisy Erwin Junaidah, S.Pd
9	Ismailia Wienda Yasmin Pratama	XII PDCI	Kimia	100	Arisy Erwin Junaidah, S.Pd
10	Lanang Nugroho Utomo	XII MIPA 1	Biologi	100	Endah Hidayati, S.Pd
11	Zughrifan Nurhaq	XII AGAMA	Hadits/ Ilmu Hadits	100	Shoimah Budi W, S.Ag
12	Ahmad Harish Maksalina	XII AGAMA	Hadits/ Ilmu Hadits	100	Shoimah Budi W, S.Ag

Gambar 4.17
Daftar Nama Siswa yang Mendapat Nilai 100

Keempat, selain dari sisi akademik dan ekstrakurikuler MAN 2 Kota Kediri juga berprestasi dalam hal manajerial terutama pengelolaan keuangan. Tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri dinobatkan sebagai pengelola keuangan terbaik tingkat Kota/Kabupaten Kediri bahkan se-ekskarisidenan Kediri. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Yahya, “Untuk tahun ini MAN 2 Kota Kediri mendapat penghargaan dari KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) sebagai pengelola anggaran terbaik di Kota Kediri bahkan se-

ekskaresidenan Kediri.” Dekomuen yang sesuai dengan pernyataan ini, sebagai berikut:



Gambar 4.18

Kepala MAN 2 Kota Kediri Menerima Penghargaan dari KPPN Sebagai Pengelola Keuangan Terbaik Se-Kabupaten/Kota Kediri

2. Paparan Data Situs II (MAN 2 Tulungagung)

a. Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung

Seperti halnya perusahaan, setiap lembaga pendidikan harus mempunyai daya pembeda dengan yang lainnya. Daya pembeda dapat diwujudkan melalui sebuah program-program yang unggul yang tidak dimiliki dan tidak dapat dicapai oleh lembaga lain. Tugas seorang Kepala Sekolah yang paling utama adalah mengelola suatu lembaga pendidikan menjadi semakin maju dan diminati oleh masyarakat. Jika tidak demikian maka para siswa akan pindah ke sekolah lain yang lebih baik.

MAN 2 Tulungagung merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang mempunyai keunggulan bersaing lebih tinggi dibandingkan lembaga pendidikan lain di wilayahnya. Sekolah ini diminati masyarakat karena selain baik pelayanannya, juga mempunyai banyak prestasi yang membanggakan. Pelayanan itu dapat berupa ma'had, kelas yang representatif, lingkungan sekolah hijau dan segar, pelayanan yang ramah kepada siapa pun, masjid sebagai praktek ibadah, dan program-program peningkatan mutu siswa melalui agama dan sains.

Dalam menciptakan sekolah yang mempunyai keunggulan bersaing tinggi, Kepala Sekolah membuat sebuah RKTM (Rencana Kerja Tahunan Sekolah) di awal tahun bersama komite, wakil kepala, wali kelas, dan guru. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Miftachurohmah, berikut ini:³⁹

Dalam rangka menciptakan sekolah yang unggul, saya bersama wakil kepala yang membawahi para guru dan semuanya elemen di sekolah ini menyusun Rencana Kerja Tahunan Sekolah, atau RKTM di awal tahun ajaran baru. Ini 'kan sudah ujian, setelah ini libur. Di waktu liburan akhir itu kita sudah mulai menyusun semuanya. RKTM ini meliputi semua program, baik program sekolah, anggaran, ekstrakurikuler, perisapan Porseni dan kejuaraan. Semuanya dibahas dalam rapat pleno RKTM ini. Tapi sebelum rapat pleno ini ada rapat kecil-kecilan Waka dan staf-stafnya. Agar waktu pleno semua siap tinggal mengesahkan. Ketika hasil sudah disahkan maka semuanya harus bersinergi berusaha menjalankan rencana ini dengan optimal.

³⁹ W.KM.MAN2TA.F1.16/05/2019.

Wakil Kepala Kesiswaan mempertegas apa yang disampaikan oleh Kepala Sekolah bahwa rapat RKTM diselenggarakan di awal tahun dan semester. Di dalamnya dibahas anggaran yang menunjang berjalannya program selama setahun. Sumber anggaran MAN 2 Tulungaung ada 2, yaitu: 1) dari masyarakat yang dianggarkan pada bulan Juni; dan 2) dari pemerintah yang dianggarkan pada bulan Januari. Dengan tersedianya anggaran ini, sekolah terbantu untuk memaksimalkan pelayanan dengan menyelenggarakan program-program unggulan. Pernyataan ini didukung hasil wawancara dengan Rofi'i, berikut ini:⁴⁰

Di awal tahun kita merencanakan kananggaran, rencana kerja tahunan, RKTM (Rencana Kerja Sekolah). Biasanya untuk bulan-bulan ini (Mei) sudah mulai penyusunan ajaran baru. Kita mempunyai 2 anggaran, 1) dari masyarakat, biasanya kita mulai dari bulan Juli dan 2) anggaran dari pemerintah dimulai dari bulan Januari. Jadi kita sedang merencanakan anggaran dari masyarakat untuk rencana 1 tahun, dan 1 semesternya anggaran dari DIPA.

Pada awal tahun, semua Wakil Kepala melaksanakan instruksi dari Kepala Sekolah untuk mempersiapkan kegiatan-kegiatan selama setahun. Program yang direncanakan Wakil Kepala Kesiswaan yaitu mengumpulkan para pembina ekstrakurikuler untuk membuat anggaran selama setahun, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, menyusun materi yang akan disampaikan, dan kejuaran yang akan diikuti selama tahun kedepan. Jadwal lomba dan kejuaran setiap tahun hampir sama, sehingga memudahkan pembina ekstrakurikuler

⁴⁰ W.KSis.MAN2TA.F1.16/05/2019.

mempersipakan sejak awal. Pernyataan ini seperti yang disampaikan oleh Rofi'i, berikut ini:⁴¹

Kepala Sekolah menginstruksikan membentuk tim tersendiri untuk membahas itu. Tim itu dari Waka dan anggota-anggotanya. Itu semua Waka jadi satu menyusun program jadi satu. Untuk Waka kesiswaan perencanaanya: 1) ekstra: mengumpulkan teman-teman pembina ekstra, mengajukan program 1 tahun, misalnya untuk latihannya seminggu 2 kali, dilaksanakan kapan, termasuk materi yang disampaikan apa? program-programnya apa? dan nanti kejuaraan yang akan diikuti apa saja? Itu kita rencanakan dari awal. Walaupun biasanya kita masih meniru tahun sebelumnya, waktunya hampir sama, mungkin bulannya saja yang berbeda.

Menurut Rofi'i, yang menjadikan MAN 2 Tulungagung mempunyai keunggulan bersaing dibanding dengan sekolah lain terletak pada pelayanan secara keseluruhan, ma'had dan ekstrakurikuler yang berprestasi. Oleh karenanya banyak para siswa luar daerah memilih sekolah disini dari pada di sekolah lain, misalnya dari Munjungan, Watulomo, dan Trenggalek. Seperti yang disampaikan oleh Rofi'i, berikut ini:⁴²

MAN 2 memang program-programnya kita sudah memakai SKS sudah berjalan tahun ke-3. Untuk sistem pembelajarannya. Untuk ekstra-ekstranya disini juga bagus, misalnya Drumband itu, wakil dari Tulungagung itu mesti dari Tulungagung, "Genta Nada". Terus ekstra-ekstra futsal, pramuka, PMR kita sering juara. Dan disini juga alasan diminati oleh siswa dari luar kota, mungkin sekolah yang punya Ma'had hanya MAN 2 Tulungagung sini. Man 1 dan man 3 tidak punya. Banyak siswa dari Munjungan, Watulimo, dari Trenggalek, banyak. Jumlah pendaftar untuk gelombang I tahun ini ada 1200 kita ambil 160 siswa.

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid.*

Dokumen Ma'had yang menjadi keunggulan bersaing MAN 2 Tulungagung dibanding dengan sekolah lain:⁴³



Gambar 4.19
Ma'had al-Furqon MAN 2 Tulungagung

Hasil observasi peneliti menyatakan bahwa di ma'had ini, para siswa mendapatkan banyak materi agama khususnya al-Qur'an. Bagi siswa jurusan agama ini sangat bermanfaat untuk mempercepat target hafalan mereka.⁴⁴

Dokumen prestasi MAN 2 Tulungagung yang sesuai sebagai berikut.⁴⁵



Gambar 4.20
Lomba Riset Juara Harapan II Tingkat Nasional di Bengkulu

⁴³ D.KSar.MAN2TA.F1.17/05/2019.

⁴⁴ O.KSis.MAN2TA.F1.16/05/2019.

⁴⁵ D.KSis.MAN2TA.F1.16/05/2019.

Menurut Wakil Kepala Humas, selain Ma'had dan ekstrakurikuler, yang menjadi keunggulan bersaing MAN 2 Tulungagung adalah sistem SKS dan hubungan kemitraan dengan kampus ternama. Semuanya direncanakan di awal tahun melalui rapat RKTM. Hal ini sesuai pernyataan Hari, sebagai berikut:⁴⁶

Yang menjadikan pembeda sekolah MAN 2 TA dengan sekolah yang lain diantaranya: asrama, ekstranya. Program kurikulum Sekarang sudah menggunakan SKS, ini meningkatkan peluang ke perguruan tinggi. Perencanaan ada rencana kerja tahunan ditetapkan di awal tahun. Sebelum kita melaksanakan KBM biasanya ada semacam pleno untuk menentukan program satu tahun kedepan. Saat ini masih menggodok RKTM (Rencana Kerja Tahunan Sekolah).

Dokumen wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Humas MAN 2 Tulungagung, sebagai berikut:⁴⁷



Gambar 4.21
Foto Peneliti Setelah Melakukan Wawancara dengan Wakil Kepala Humas MAN 2 Tulungagung

Selama ini MAN 2 Tulungagung sudah menjalin hubungan dan kemitraan dengan ITS Surabaya, Unibraw Malang dan Unair

⁴⁶ W.KHum.MAN2TA.F1.16/05/2019.

⁴⁷ D.KHum.MAN2TA.F1.16/05/2019.

Surabaya. Hubungan baik ini mempermudah siswa untuk berkuliah disana. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Hari, sebagai berikut:⁴⁸

Persiapan Humas yaitu mengadakan MoU dengan instansi-instansi di Tulungagung atau universitas atau kampus di Tulungagung. Kita menjalin MoU dengan ITS, Unibraw, Unair. Dengan IAIN Tulungagung kita sudah kenal sudah menjalin MoU sejak lama dan sudah baik hubungannya. Dengan adanya MoU ini banyak anak didik-kita yang berkuliah di kampus-kampus itu. Kita sudah beberapa tahun ini kemitraan dengan ITS untuk program Prodistik (Program Pendidikan Setara Diploma Satu Teknologi Informasi dan Komunikasi). Dari program prodistik ini anak-anak mendapatkan sertifikat. Prodistik itu program *skill* pengembangan. Untuk Humas memabawahi program Prodistik dan Ma'had

Diantara banyaknya relasi kemitraan dengan kampus, yang paling dekat adalah dengan ITS Surabaya. Kemitraan ini terwujud melalui program Prodistik (Program Pendidikan Setara Diploma Satu Teknologi Informasi dan Komunikasi). Dalam program ini *skill* para siswa yang berhubungan dengan TIK diasah dan dikembangkan. Hasilnya sebagai bekal para siswa untuk melanjutkan ke jenjang perkuliahan.

Dokumen yang sesuai dengan pernyataan di atas adalah berikut ini:⁴⁹

⁴⁸ W.KHum.MAN2TA.F1.16/05/2019.

⁴⁹ D.KHum.MAN2TA.F1.16/05/2019.



Gambar 4.22
Pembelajaran Prodistik MAN 2 Tulungagung oleh ITS Surabaya

Demikian juga menurut Wakil Kepala Sarana dan Prasarana, keunggulan MAN 2 Tulungagung terletak pada pelayanannya. Harus diakui bahwa prestasi yang dicapai saat ini salah satunya karena pelayanan yang baik kepada warga, masyarakat, wali murid, dan khususnya para siswa. Untuk menunjang pelayanan yang baik, kepala sekolah menginstruksikan kepada Wakil Kepala Sarana dan Prasarana untuk bertugas sesuai porsinya. Seluruh Tim sarana dan prasarana menyusun program dan anggaran yang akan dijalankan selama setahun, kemudian diajukan kepada Kepala Sekolah. Jika disetujui maka tim sarana prasarana akan menjalankan, jika tidak disetujui maka akan ditunda sampai semuanya siap.

Program yang disusun oleh tim sarana dan prasarana mengacu pada program kepemimpinan tahun sebelumnya dengan memprioritaskan program yang belum dijalankan. Sebelum program disahkan program ini dirapatkan intern kepala antar pimpinan,

kemudian hasilnya dirapatkan dengan seluruh warga sekolah. pernyataan ini sesuai wawancara dengan Febriyanto sebagai berikut:⁵⁰

MAN 2 Tulungagung ini bagus sekali buktinya No. 5 se-Jawa Timur untuk jurusan IPA dan No. 6 se-Jawa Timur untuk jurusan IPS tahun ini. Dengan ini kita harus bangga. Menurut saya, MAN 2 TA itu bagus di pelayanan. Pelayanan kita itu memang luar biasa. Pelayanan terhadap murid, pelayanan terhadap karyawan, masing-masing orang menilai berbeda-beda. Tapi secara mayoritas kita lebih baik dibandingkan dengan sekolah yang lain. perencanaan di awal tahun: WK-WK membantu bunda (kepala sekolah) membuat semua perencanaan. Kemudian di-*share*-kan ke semuanya agar semuanya tahu. Ini *lho*, saya di Sarpras punya ini-ini. Setiap akhir tahun seperti sekarang ini dilihat, mana-program-program yang belum dilaksanakan. Mungkin bisa dipakai lagi untuk tahun berikutnya. Di awal dibuat, berusaha untuk dilaksanakan, kalau baik dilaksanakan kalau kurang baik diperbaiki atau diganti dengan yang lebih baik. Perencanaan ini dilakukan dengan rapat awal tahun. Pertama, rapat oleh para pimpinan, baru kemudian rapat dengan kita semua dengan seluruh warga sekolah. hasil di-*share* kepada masyarakat. Untuk sarpras acuan yang dipakai dalam menentukan program dengan melihat yang kemarin, sebelum era saya maksudnya. Untuk WK 1 periode 2 tahun. Saya melihat yang belum dilaksanakan yang mana ya? Begitu!

Dokumen peneliti setelah melakukan wawancara dengan wakil kepala sarana dan pasarana sebagai berikut:⁵¹

⁵⁰ W.KSar.MAN2TA.F1.17/05/2019.

⁵¹ D.KSar.MAN2TA.F1.17/05/2019.



Gambar 4.23
Wawancara dengan Wakil Kepala Kepala Sarana dan Prasarana
MAN 2 Tulungagung

Persiapan yang dilakukan oleh sarana dan prasarana yaitu memastikan bahwa semua ruangan yang akan digunakan dalam proses belajar mengajar baik. Hal ini dilakukan dengan mengecek setiap sudut sekolah dan mengusulkan sarana yang dianggap penting yang belum dimiliki oleh sekolah. Pernyataan ini sesuai dengan pernyataan Febriyanto, berikut ini:⁵²

Hal yang pokok pekerjaan sarpras, lebih banyak di fisik bangunan sekolah. sebelum proses belajar mengajar berjalan, sarpras harus memastikan semuanya sudah siap. Jadi mengecek satu persatu dari sudut sekolah, per kelas, per ruangan, laboratorium misalnya, perpustakaan, masjid. Jika ada yang rusak saya berkoordinasi dengan bagian terkait untuk memperbaiki. Misalnya, ada atap bocor, segera saya carikan tukang untuk memperbaikinya. Dari melihat-lihat ini, saya bisa memperkirakan kira-kira apa yang belum ada di sekolah ini. Kami *list* dan diusulkan di rapat pleno RKTm.

⁵² W.KSar.MAN2TA.F1.17/05/2019.

Perencanaan program awal tahun mengacu pada visi dan misi sekolah dengan Motto: “Hari Esok Harus Lebih Baik,”⁵³ kemudian secara pribadi ditambah oleh kepala sekolah menjadi “Hari Esok Harus Lebih Baik, Luruskan Niat Optimalkan Ikhtiar”. Motto ini ditanamkan kepada semua warga sekolah terutama kepada para siswa. Pernyataan ini senada dengan pernyataan Miftachurohmah, berikut ini:⁵⁴

Dan saya tanamkan kepada siswa Motto itu “Hari esok harus lebih baik,” saya tambah “Luruskan Niat Optimalkan Ikhtiar.” Setelah meluruskan niat, kemudian optimalkan ikhtiar. Urusan belajar dunia ikhtiar *poll*, bahasa saya bukan maksimal tapi optimal. Kalau optimalkan *nduwure ndas, ketu lek nurut sampean*. Motto berkaitan dengan visi dan misi. Saya *cekokki* anak-anak dengan itu akhirnya *ya alhamdulillah* terbukti, bukan riya’kan tapi *fabini’mati robbika fahaddits*, mensyukuri diberi nikmat dan harus di-*woro-woro*-kan syukur kita.

Dokumen yang mendukung pernyataan di atas adalah sebagai berikut:⁵⁵



Gambar 4.24
Wawancara dengan Kepala MAN 2 Tulungagung

⁵³ Profil MAN 2 Tulungagung.

⁵⁴ W.KM.MAN2TA.F1.16/05/2019.

⁵⁵ *Ibid.*

Visi dan misi yang menjadi acuan Kepala Sekolah dalam menentukan program-program yang menjadi keunggulan bersaing, yaitu:⁵⁶

- a) Visi Sekolah
Terwujudnya MAN 2 Tulungagung yang Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi).
- b) Misi Sekolah
 - Menumbuhkembangkan semangat belajar sepanjang hayat pada seluruh warga sekolah.
 - Menciptakan suasana belajar yang nyaman, kondusif dan menyenangkan.
 - Melaksanakan strategi pembelajaran dan bimbingan secara efektif.
 - Menumbuhkembangkan semangat keunggulan pada seluruh warga sekolah.
 - Mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dan prestasi dirinya.
 - Mengembangkan pembelajaran ekstra kurikuler yang mengintegrasikan kecakapan hidup.
 - Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama Islam dalam kehidupan.

Program-program yang dibentuk melalui visi dan misi ini, diharapkan dapat membentuk siswa yang cerdas, inovatif, kompetitif, dan berjiwa Islami. Target program yang dijalankan di MAN 2 Tulungagung adalah Panca Prestasi yang berisi 5 tujuan yaitu: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara bersama Miftachurohmah, berikut ini:⁵⁷

⁵⁶ Profil MAN 2 Tulungagung.

⁵⁷ W.KM.MAN2TA.F1.16/05/2019.

Saya berinovasi, saya tentunya melanjutkan kepemimpinan yang lama tentunya. Mottonya memang MAN 2 itu: “Hari esok harus lebih baik,” dengan visi misi: cerdas, bersemi, lebih baik. Anak-anak diharapkan cerdas, inovasi, kompetitif, berjiwa Islami itu dijabakan dengan misi yang pajang itu dengan target Panca Prestasi, yaitu pertama akhlakul karimah, kedua pemahaman dan pengamalan agama, ketiga sains tehnologi, keempat bahasa dan budaya, kelima olahraga dan porseni. Itu semua harus di-*breakdown* menjadi beberapa kegiatan.

Kepala Sekolah menginginkan sekolah mempunyai sistem seperti yang dimiliki negara Singapura yang memiliki 5 konsep, yaitu: 1) membuat sistem yang baik; 2) komitmen terhadap sistem; 3) evaluasi; 4) sanksi; dan 5) *reward*. Meskipun penerapannya tidak seoptimal di Singapura, paling tidak Kepala Sekolah MAN 2 Tulungagung sudah menerapkannya. Hal ini sesuai pernyataan Miftachurohmah, “Saya memang ingin mengacu pada sistem Singapura. Kenapa singapura itu negara kecil tapi bisa kayak begitu? Karena disana menggunakan konsep, 1) bikin sistem yang baik, komitmen dari yang membuat sistem sampai pelaksana, 3) ada evaluasi 4) sanksi 5) *reward*.”⁵⁸

Rencana program atau kegiatan disiapkan sejak awal tahun. seluruh wakil kepala diinstruksikan oleh Kepala Sekolah untuk mengadakan saresehan membahas program yang akan dijalankan setahun kedepan. Program yang dihasilkan berupa kegiatan yang mengarah pada tercapainya visi sekolah, yaitu: “Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi).” Target

⁵⁸ *Ibid.*

program mengacu pada panca prestasi: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni. Hal ini sesuai dengan visi mdrasah di bawah ini:⁵⁹

a) *Visi Sekolah*

Terwujudnya MAN 2 Tulungagung yang Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (CERDIK BERSEMI).

b) *Misi Sekolah*

- Menumbuhkembangkan semangat belajar sepanjang hayat pada seluruh warga sekolah.
- Menciptakan suasana belajar yang nyaman, kondusif dan menyenangkan.
- Melaksanakan strategi pembelajaran dan bimbingan secara efektif.
- Menumbuhkembangkan semangat keunggulan pada seluruh warga sekolah.
- Mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dan prestasi dirinya.
- Mengembangkan pembelajaran ekstra kurikuler yang mengintegrasikan kecakapan hidup.
- Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama Islam dalam kehidupan.

c) *Tujuan Sekolah*

Umum:

- Terwujudnya fitroh siswa MAN 2 Tulungagung sebagai hamba Allah dan sebagai kholifah dimuka bumi

Khusus:

1. Terwujudnya proses peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran yang didukung oleh fasilitas akademik yang dapat dijadikan andalan jangka panjang.
2. Terselenggaranya program peningkatan mutu dan pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kualitas sistem pendidikan.
3. Terwujudnya prestasi siswa yang terbuka dan dinamis serta inovatif berdasarkan perkembangan sosial, sains dan teknologi.
4. Terciptanya sistem pendidikan yang menumbuhkembangkan jiwa Islami

⁵⁹ Profil Sekolah MAN 2 Tulungagung.

Hasil akhir dari setiap komisi nanti akan diplenokan bersama sebagai rapat Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTM). Pernyataan ini seperti yang disampaikan Miftachurohmah “Untuk perencanaan program, saya menyuruh Waka untuk *menggodok*, ada sarasehan per komisi. Delapan standar kita *godok* nanti setelah sarasehan diplenokan, biasanya memerlukan waktu beberapa hari. MAN 2 akan kita bawa kemana, *iki nek’e* kita bersama, *kok kapakne sermu, dihancurne dibarne opo diterusne*. Hasil dari saresehan adalah program yang mengarah pada visi sekolah dan bertujuan pada panca prestasi”⁶⁰

Dokumen yang sesuai dengan pernyataan di atas adalah sebagai berikut.⁶¹



Gambar 4.25
Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTM) MAN 2 Tulungagung

Selain itu Kepala Madrasah juga menginstruksikan kepada seluruh wakil kepala untuk pro aktif melaksanakan tugasnya masing-

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ D.KM.MAN2TA.F1.19/05/2019.

masing. Hal ini sesuai dengan pernyataan Miftachurahamah, “Saya menginstruksikan kepada semua elemen sekolah, termasuk waka, guru, staf, dan karyawan untuk bekerja sesuai dengan *job* dan tugasnya masing-masing tanpa harus saya perintah. Kita semua harus pro aktif melayani siswa dalam pengabdian.”⁶²

b. Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung

Setelah semua program direncanakan di awal tahun, maka selanjutnya adalah melaksanakannya sampai akhir tahun. Dalam upaya meningkatkan pelayanan, Kepala Sekolah dibantu dengan seluruh warga sekolah terutama para Wakil Kepala Sekolah untuk menjalankan program tersebut secara optimal dengan mengacu pada tugas mereka masing-masing. Miftachurohah menyatakan, “Terkait rencana tahunan di awal tahun, saya juga menginstruksikan kepada semuanya terutama para waka untuk bekerja sesuai dengan *job-nya*”⁶³

Target pokok Kepala Sekolah tertuang dalam panca prestasi yang saling berkaitan satu sama lain. Panca prestasi pertama, akhlakul karimah, dapat terwujud dengan melaksanakan panca prestasi kedua, pemahaman dan pengamalan agama, melalui KBM dan kegiatan siswa yang mendukung seperti shalat dhuha, berjamaah, membaca al-Qur’an

⁶² W.KM.MAN2TA.F1.16/05/2019.

⁶³ W.KM.MAN2TA.F2.16/05/2019.

setiap pagi dan peningkatan wawasan melalui literasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Miftachurohmah, berikut ini:⁶⁴

Akhlakul karimah wajar kita biasa yang namanya sekolah kan dilokalan umum pun pasti paham dengan akhlakul karimah. Bagaimana dengan akhlakul karimah? harus ada budaya-budaya maka harus ada pengamalan dan pemahaman agama sesuai dengan KBM yang ada. Pengamalannya kita biasa berdhuha, jamaah, kemudian pagi itu sebelum pelajaran seperempat jam membaca Al-Quran terus literasi.

Dokumen yang sesuai dengan wawancara di atas, sebagai berikut:⁶⁵



Gambar 4.26
Kegiatan membaca al-Qur'an pagi dilanjutkan dengan literasi

Panca prestasi ketiga, sains dan tehnologi, upaya yang dilakukan untuk menjalankan program ini adalah melalui gerakan literasi, dan menjalin hubungan dengan ITS dalam program Prodistik. Hal ini senada dengan pernyataan Miftachurhmah, “Literasi harus dijurnal, sainnya kita ada OTS jadi semacam grup yang menangani KSM atau olimpiade itu dan kita MoU dengan ITS Prodistiknya,

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ D.KM.MAN2TA.F2.16/05/2019.

sainnya itu *alhamdulillah* menjuarai ini-ini.”⁶⁶ Sains dan teknologi MAN 2 Tulungagung dapat dibilang berhasil. Pernyataan ini dibuktikan dengan keberhasilan para siswa membahwa piala tingkat Nasional di Bengkulu tahun 2018. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Miftachurohmah, “Jadi untuk IPS dan IPA riset, jadi ilmu riset itu karena kita sudah mencanangkan sekolah literasi risetnya dan *alhamdulillah* tahun kemarin kita bisa sampai Bengkulu tingkat nasional saya antarkan sendiri dengan pembina.”⁶⁷

Panca prestasi olahraga dan porseni, Kepala Sekolah menginstruksikan kepada wakil kesiswaan untuk mendampingi jalannya pembinaan ekstrakurikuler agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pernyataan ini sesuai hasil wawancara dengan miftachurohmah, berikut ini:⁶⁸

Kemudian olahraga dan Porseni-nya, saya memerintahkan, *kok* memerintahkan, maksudnya berkoordinasi dengan Waka Kesiswaan untuk membimbing para siswa. Dan hasilnya, *alhamdulillah* dari Ekstra yang sekian banyak itu kita banyak yang menjuarai baik tingkat kabupaten, provinsi dan nasional. Satu tahun banyak prestasi berapa puluh begitu. Semua piala dapat dilihat di depan sekolah ini. Biar wali murid tahu, bahwa anak mereka berprestasi di sekolah ini.

Dokumen yang sesuai dengan pernyataan di atas adalah sebagai berikut:⁶⁹

⁶⁶ W.KM.MAN2TA.F2.16/05/2019.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ D.KM.MAN2TA.F2.16/05/2019.



Gambar 4.27
Piala MAN 2 Tulungagung Tahun 2019

Berkaitan dengan panca prestasi, Wakil Kepala Kesiswaan juga membenarkan bahwa sekolah mempunyai target utama berupa panca prestasi. Untuk mencapainya, tugas kesiswaan bersama tim koordinator mengawasi jalannya program yang berkaitan dengan pengembangan mutu siswa seperti berjamaah, mengaji al-Qur'an, literasi dan kegiatan lainnya. Sedangkan untuk ekstrakurikuler, kesiswaan bekerjasama dengan pembina, menciptakan siswa yang berprestasi. Pernyataan ini sesuai hasil wawancara dengan Rofi'i, berikut ini:⁷⁰

Dalam pelaksanaannya kami banyak mengacu pada rencana awal tahun yang sudah disahkan, jadi dengan begitu kita bisa fokus terhadap kegiatan kita. Pada intinya tujuan dan target sekolah terletak pada panca prestasi itu, yang terdiri dari: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, olahraga dan seni. Saya bersama staf kesiswaan memantau jalannya kegiatan keagamaan siswa seperti berjamaah, mengaji pagi sebelum literasi, shalat dhuha, dan kegiatan rutin lainnya. Selain itu kesiswaan mempersiapkan siswa yang akan diikuti

⁷⁰ W.KSis.MAN2TA.F2.16/05/2019.

perlombaan, saya bekerjasama dengan pembina ekstrakurikuler.

Di MAN 2 Tulungagung terdapat 4 jurusan, yaitu: IPA, IPS, Agama, dan bahasan. Setiap jurusan mempunyai kegiatan tambahan yang wajib diikuti oleh para siswa untuk mendalami kemampuan mereka. Jurusan ipa dan ips kegiatan tambahannya riset, jurusan bahasa kegiatan tambahannya TOEFL dan TOAFL, dan jurusan agama kegiatan tambahannya *memories* (hafalan). Siswa jurusan agama mendapatkan bimbingan hafalan di kegiatan ekstrakurikuler dan ma'had. Jadi mereka diwajibkan hafal minimal juz ke-30 al-Qur'an. Pernyataan di atas sesuai dengan hasil wawancara dengan miftachurhmah, berikut ini:⁷¹

Dan agamanya harus ada memories (hafalan) tagihan-tagihan surat. Target alumni MAN 2 harus hafal juz 30, kecuali yang bahasa. Tadi unggulannya IPA dan IPS kan riset, untuk bahasa yaitu TOEFL dan TOAFL-nya, kemudian agamanya tahfidz. Walaupun di Ekstra juga ada tahfidz tapi jurusan hafalan khusus juga ada tahfidz, kemudian di Ma'had juga ada tahfidz. Hafalan, toefl atau toafl, riset semua wajib diikuti oleh siswa. jadi siswa keluar dari sekolah sudah mempunyai banyak bekal.

Dokumen yang sesuai dengan pernyataan di atas adalah sebagai berikut:⁷²

⁷¹ *Ibid.*

⁷² D.KSis.MAN2TA.F2.20/05/2019.



Gambar 4.28
Kegiatan Bimbingan Hafalan di Ma'had Al-Furqon

Dalam rangka menyambut era revolusi industri 4.0, MAN 2 Tulungagung mengasah kemampuan entrepreneur siswa melalui penanaman wawasan usaha. Kegiatan ini dilakukan dengan berkerjasama dengan BLK Tulungagung. Pernyataan ini seperti yang disampaikan oleh Miftachurohmah, berikut ini:⁷³

Interpreneurnya tidak kalah penting, saya berikan alat hampir seratus lebih, anak-anak PKWnya. Jadi memang kita ciptakan 4.0 untuk berindustri, saya MoU dengan BLK. *Dilalah* ada komite salah satunya wali itu atas nama Pak Totok itu pegawai BLK, kita ajak kesana. Selain siswa mendapatkan pelajaran akademik, mereka juga diajari *skill* berwirausaha melalui kegiatan entrepreneur ini.

c. Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung

Teknik yang digunakan sekolah dalam melakukan evaluasi dan penilaian program yaitu dengan melihat laporan mingguan, bulanan, dan tahunan. Laporan dapat berupa absensi kehadiran siswa

⁷³ W.KM.MAN2TA.F2.16/05/2019.

dan pembina. Program yang baik akan tetap digunakan di tahun berikutnya, sedangkan program yang kurang sesuai akan diperbaiki sistemnya atau diganti dengan program yang lebih baik. Pernyataan ini seperti yang disampaikan oleh Miftachurohmah, berikut ini:⁷⁴

Untuk mengevaluasi saya agridakan itu melaporkan, KBM-nya bagaimana, literasinya bagaimana? Ada rekap. Untuk ekstra koordinatonya dipanggil kepala bagaimana perjalanan ekstra? Peminanya bagaimana? Absennya bagaimana? Ada laporannya semua. Jadi tidak lepas. Ada *reward* ada sanksi. Untuk komiteman kita harus terus evaluasi. Di awal tahun juga ada *review* kurikulum program yang baik dilanjutkan dan yang jelek diperbaiki atau diganti yang lebih baik.

Pernyataan di atas diperkuat oleh pendapat Rofi'i sebagai berikut:⁷⁵

Untuk mengevaluasi, Waka Kesiswaan mempunyai tim pengembangan diri. Tim ini nanti dibantu oleh sekretaris, dan satu lagi yang mengelola di ekstra. Nanti untuk setiap bulan ada laporan dan laporan itu kepada pimpinan, termasuk ditandatangani oleh waka Kesiswaan. selain itu evaluasi dapat dilihat dari laporan bulanan. Hasil dari evaluasi ini, digunakan sebagai acuan untuk menetapkan program semester berikutnya atau tahun selanjutnya.

Wakil Kepala Sarana dan Prasarana menguatkan bahwa untuk mengevaluasi sarana dan prasarana harus setiap waktu melakukan pengecekan. Atau menginformasikan kepada siswa, jika ada sarana dan prasarana yang kurang layak dapat langsung melapor. Hal ini sesuai dengan pernyataan Febriyanto, berikut ini:⁷⁶

Untuk mengevaluasi per program, misalnya dalam kelas membutuhkan perbaikan LCD, maka untuk mengevaluasinya harus sering-sering dipantau atau saya memantau sendiri. Saya

⁷⁴ W.KM.MAN2TA.F3.16/05/2019.

⁷⁵ W.KSis.MAN2TA.F3.16/05/2019.

⁷⁶ W.KSar.MAN2TA.F3.16/05/2019.

ini *mobile* (terus bergerak mengitari madrasah) *lho*. Atau anak-anak yang melapor, misalnya: pak kelas ini LCD-nya rusak, maka kita cek. Jadi tidak menunggu. Karena kita basisnya pelayanan.

Bagi siswa dan pembina yang berhasil menjuarai perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi atau nasional, Kepala Sekolah menyediakan *reward* bagi mereka. Hal ini dimaksudkan sebagai rasa syukur dan menghargai jerih payah mereka. Dan sebaliknya bagi siswa yang melakukan pelanggaran terhadap aturan sekolah, sekolah menyediakan sanksi agar mereka jera dan tidak mengulangi perbuatannya lagi. Pernyataan pernyataan Miftachurohmah, “Disini juga begitu, saya anggarkan untuk *reward*. Bagi guru yang berhasil mengantarkan siswa akan mendapatkan *reward*, dan juga siswa itu sendiri.”⁷⁷

Dan jika dalam pelaksanaan program mengalami kendala dan hambatan, maka langkah Kepala Sekolah adalah mengkomunikasikannya dengan penanggung jawab dan memecahkan masalah bersama elemen sekolah terkait. Hal ini seperti yang disampaikan Miftachurohmah, berikut ini:⁷⁸

Kendala-kendala ada guru yang ogak-ogahan karena memang orang banyak, ada yang *buanter*, ada yang tidak suka. Makanya saya berusaha komunikasi dan memecahkan masalah tersebut dengan semuanya, baik yang senior maupun junior. Ya namanya orang banyak pasti ada kendala. Anak juga demikian, dipengaruhi dari lingkungan rumah makanya dirapatkan.

⁷⁷ W.KM.MAN2TA.F3.16/05/2019.

⁷⁸ *Ibid.*

Pernyataan di atas diperkuat hasil wawancara dengan Kepala Wakil Kesiswaan, berikut ini:⁷⁹

Setiap seminggu sekali kami mengadakan rapat intern bersama Kepala Sekolah. Dalam rapat ini didiskusikan kendala dan hambatannya dan dicarikan solusinya. Misalnya, anak yang sudah dibimding secara khusus untuk mengikuti perlombaan tiba-tiba sakit, maka secepatkan kalau memang bisa sehat sebelum hari H ya dimaksimalkan, bisa dibantu berobatnya. Atau biasanya saya mengantisipasi hal ini dengan menanyakan keluhan-keluhan mereka jauh-jauh hari sebelum perlombaan berlangsung. Hamabatan sebisa mungkin dapat dideteksi sedini mungkin, sehingga segera cepat diselesaikan, dengan cara pro aktif dalam semua kegiatan.

B. Temuan Penelitian

1. Temuan Penelitian Situs I (MAN 2 Kota Kediri)

- a. Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri
 - 1) Dalam merencanakan sekolah yang mempunyai keunggulan bersaing, kepala sekolah merencanakan program dengan cara pembentukan FGD (Forum Group Discusion). Program yang dihasilkan tidak berbeda jauh dengan program sekolah atau sekolah lain. Namun, hal yang membedakan bahwa kepala MAN 2 Kota Kediri mempunyai komitmen dan disiplin tinggi sehingga program yang dijalankan dapat membentuk siswa yang berprestasi baik dalam hal akademik maupun kejuaraan. Program-program itu tercakup dalam visi sekolah “Sekolah yang Islami, Unggul, Populis, Indah, Mandiri dan Berwawasan Lingkungan”. Selain itu

⁷⁹ W.KSis.MAN2TA.F3.16/05/2019.

perencanaan juga mengacu pada kurikulum sebelumnya dengan mengadakan *review* kurikulum. Kurikulum pembelajaran yang baik akan dipertahankan dan ditingkatkan dan kurikulum yang kurang sesuai akan diganti dengan yang lebih baik. Hasil FGD kemudian disahkan dan harus ditaati oleh seluruh warga sekolah. Selain membentuk FGD, Kepala Sekolah membuat analisis SWOT yang disederhanakan menjadi 3 angket yang diberikan kepada para guru untuk diisi. Angket pertama berisi tentang harapan para guru terhadap sekolah. Angket kedua berisi tentang hambatan yang terjadi dalam melaksanakan program pendidikan. Dan angket ketiga berisi tentang solusi yang ditawarkan untuk penyelesaian hambatan sehingga harapan-harapan yang direncanakan berjalan dengan baik dan tercapai.

- 2) Selain merencanakan, kepala sekolah juga menginstruksikan kepada seluruh Wakil Kepala untuk mempersiapkan segalanya sesuai dengan tugasnya masing-masing demi terciptanya sekolah yang mempunyai pelayanan maksimal dan mempunyai *output* yang baik. **Wakil Kepala Kurikulum**, membuat kalender kegiatan, melakukan pembagian tugas guru, menyusun daftar piket sekolah, menyusun jadwal pelajaran, menyusun jadwal ujian setahun kedepan, dll. **Wakil Kepala Humas**, mensosialisasikan program sekolah setahun kedepan kepada seluruh warga sekolah, masyarakat luas, dan instansi terkait melalui surat atau melalui

media sosial, radio, dan website. **Wakil Kepala Sarana dan Prasarana**, menyusun kebutuhan selama setengah tahun atau setahun. **Wakil Kepala Kesiswaan**, menghandel jalannya penerimaan siswa baru dan menjaring siswa-siswa berprestasi yang akan diikuti dalam perlombaan.

b. Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri

1) Dalam melaksanakan program yang telah direncanakan Kepala Sekolah melakukan kontrol setiap hari dengan cara mengelilingi lingkungan sekolah untuk melihat keadaan setiap ruangan, laboraturium, perpustakaan, sarana dan prasarana lain di lingkungan sekolah dan bahkan Kepala Sekolah terlibat langsung dalam kegiatan siswa dan guru. Selain itu kepala sekolah juga melakukan koordinasi dengan para wakil kepala dan para guru sepekan sekali. Para wakil kepala dikumpulkan dalam sebuah rapat untuk dimintai laporannya. Jika ada program yang kurang berjalan maka akan dicarikan solusinya. Hasil rapat yang bersifat umum akan diinformasikan kepada masyarakat luas saat pertemuan wali murid. Wakil kepala sekolah berkoordinasi dengan wakil kepala kurikulum mengumpulkan hasil kerja guru yang terdiri dari program tahunan, program semester, RPP, silabus, mengkoordinir modul pembelajaran seperti LKS dan modul, laporan target guru dalam setahun, dan lainnya yang berkaitan dengan kurikulum.

Selain itu juga memantau wakil kepala kurikulum dalam membina MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Siswa yang ingin meningkatkan kemampuan akademiknya dapat diarahkan untuk mengikuti ekstrakurikuler yang terdiri dari: 1) Bidang keagamaan, meliputi: SKI, Seni Baca Al-Quran, TPQ, Banjari dan Nasyid; 2) Bidang Kesenian, meliputi: Drum Band, Band, Teater dan Karate; 3) Bidang Ketrampilan, meliputi: KIR, Koperasi Siswa, Sablon, Menjahit dan Design Grafis; 4) Bidang Keahlian, meliputi: Pramuka, PMR, PKS, Jurnalistik dan Radio.; dan Bidang Bina Prestasi, meliputi : Arab, B. Inggris, KIR IPS, KIR IPA, Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Ekonomi, Geografi, Sosiologi, Sejarah, SKI, PAI, Olahraga, Bahasa dan Sastra Indonesia dan TIK (Grafis dan Pemrograman Pascal). Koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala humas berupa penyampaian informasi kepada semua warga sekolah, wali murid, masyarakat, dan instansi terkait. Penyampaian ini dapat dilakukan secara langsung melalui pertemuan wali murid atau melalui media sosial, koran, dan website. Sedangkan koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala sarana dan prasarana berupa pengadaan sarana dan prasarana seperti masjid, ruang kelas, pembangunan asrama, dll.

2) Kepala sekolah selalu menghimbau kepada seluruh warga sekolah untuk bersinergi guna suksesnya program yang telah direncanakan di awal tahun. Kepala sekolah mengintruksikan kepada wakil

kepala kesiswaan untuk mengawal tata tertib sekolah mulai awal tahun sampai akhir tahun dan mulai siswa masuk sampai pulang sekolah; 2) membentuk OSIS dan melakukan pembinaan; 3) menjalankan semua program yang menunjang visi dan misi yang sudah direncanakan; 4) menyeleksi siswa-siswi yang diikuti dalam kejuaraan dan menentukan beasiswa; dan 5) mengadakan ujian masuk sekolah.

c. Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri

1) Kepala sekolah MAN 2 Kota Kediri melakukan evaluasi kinerja dengan cara: 1) menilai *output* lulusan, tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri berhasil mendapatkan nilai terbaik kedua se-Jawa Timur; 2) menilai kejuaraan yang berhasil dimenangkan, MAN 2 Kota Kediri berhasil menjuarai berbagai perlombaan baik tingkat Kota/Kabupaten, Provinsi maupun Nasional. Hal ini tidak lain karena keberhasilan ekstrakurikuler yang terorganisir dengan baik. Terbukti tahun 2019 sekolah ini mampu memperoleh 100 piala lebih; 3) menilai kelulusan, tahun 2018/2019 semua siswa lulus 100% sebanyak 415 siswa; dan 4) menilai manajerial lembaga, Tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri dinobatkan sebagai pengelola keuangan terbaik tingkat Kota/Kabupaten Kediri bahkan se-ekskarisidenan Kediri.

2) Kendala yang muncul selama pelaksanaan program akan dikomunikasikan dengan seluruh pihak terkait dan dicarikan solusinya. Program yang baik dipertahankan pelaksanaannya sedangkan program yang banyak kendala akan diganti dengan program yang lebih baik dan cocok.

2. Temuan Penelitian Situs II (MAN 2 Tulungagung)

a. Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung

1) Dalam menciptakan sekolah yang mempunyai keunggulan bersaing tinggi, Kepala Sekolah mengadakan Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTm) di awal tahun bersama komite, wakil kepala, wali kelas, dan guru. Di dalamnya dibahas anggaran yang menunjang berjalannya program selama setahun. Sumber anggaran MAN 2 Tulungagung ada 2, yaitu: 1) dari masyarakat yang dianggarkan pada bulan Juni; dan 2) dari pemerintah yang dianggarkan pada bulan Januari. Dengan demikian sekolah terbantu untuk memaksimalkan pelayanan dengan menyelenggarakan program-program unggulan. Selain itu kepala sekolah menginstruksikan kepada semua Wakil Kepala untuk mempersiapkan kegiatan-kegiatan selama setahun.

2) Kepala sekolah menginstruksikan kepada seluruh wakil kepala untuk menjalankan tugasnya. **Wakil Kepala Kesiswaan**, yaitu mengumpulkan para pembina ekstrakurikuler untuk membuat

anggaran selama setahun, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, menyusun materi yang akan disampaikan, dan kejuaran yang akan diikuti selama tahun kedepan. **Wakil Kepala Humas,** mengkomunikasikan program MAN 2 Tulungagung kepada masyarakat, selain itu menjalin hubungan kemitraan dengan kampus ternama, ITS Surabaya, Unibraw Malang dan Unair Surabaya. MAN 2 Tulungagung menjalin kerjasama dengan ITS Surabaya dalam Program Prodistik (Program Pendidikan Setara Diploma Satu Teknologi Informasi dan Komunikasi). Dalam program ini *skill* para siswa yang berhubungan dengan TIK diasah dan dikembangkan. **Wakil Kepala Sarana dan Prasarana,** menyusun program dan anggaran yang akan dijalankan selama setahun, kemudian diajukan kepada Kepala Sekolah. Program yang disusun oleh tim sarana dan prasarana mengacu pada program kepemimpinan tahun sebelumnya dengan memprioritaskan program yang belum dijalankan. Sebelum program disahkan program ini dirapatkan intern oleh kepala dengan wakil kepala, kemudian hasilnya dirapatkan dengan seluruh warga sekolah. Program-program yang dibentuk melalui visi dan misi ini, diharapkan dapat membentuk siswa yang cerdas, inovatif, kompetitif, dan berjiwa Islami. Target program yang dijalankan di MAN 2 Tulungagung adalah Panca Prestasi yang berisi 5 tujuan yaitu: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains

dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni. Kepala Sekolah menginginkan sekolah mempunyai 5 konsep, yaitu: 1) membuat sistem yang baik; 2) komitmen terhadap sistem; 3) evaluasi; 4) sanksi; dan 5) *reward*. Selain itu seluruh wakil kepala bersama dengan tim diinstruksikan oleh Kepala Sekolah untuk meng-*godok* 8 standar pendidikan yang meliputi: 1) standar isi, 2) standar kompetensi lulusan, 3) standar proses pendidikan, 4) standar sarana dan prasarana, 5) standar pengelolaan, 6) standar pembiayaan pendidikan, 7) standar penilaian pendidikan, dan 8) standar pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil akhir dari setiap komisi diplenokan bersama sebagai rapat Rencan Kerja Tahunan Sekolah (RKTm).

b. Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung

1) Dalam upaya meningkatkan pelayanan sebagai keunggulan sekolah, Kepala Sekolah dibantu dengan seluruh warga sekolah terutama para Wakil Kepala Sekolah untuk menjalankan program tersebut secara optimal dengan mengacu pada tugas masing-masing. Target pokok Kepala Sekolah tertuang dalam panca prestasi yang saling berkaitan satu sama lain. Panca prestasi pertama, akhlakul karimah, dapat terwujud dengan melaksanakan panca prestasi kedua, pemahaman dan pengamalan agama, melalui KBM dan kegiatan siswa yang mendukung seperti shalat dhuha,

berjamaah, membaca al-Qur'an setiap pagi dan peningkatan wawasan melalui literasi. Panca prestasi ketiga, sains dan teknologi, upaya yang dilakukan untuk menjalankan program ini adalah melalui gerakan literasi, dan menjalin hubungan dengan ITS dalam program Prodistik. panca prestasi keempat, Sains dan teknologi yang dapat dibilang berhasil. Pernyataan ini dibuktikan dengan keberhasilan para siswa membahwa piala tingkat Nasional di Bengkulu tahun 2018. Panca prestasi olahraga dan porseni, Kepala Sekolah menginstruksikan kepada wakil kesiswaan untuk mendampingi jalannya pembinaan ekstrakurikuler agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Di MAN 2 Tulungagung terdapat 4 jurusan, yaitu: IPA, IPS, Agama, dan bahasan. Setiap jurusan mempunyai kegiatan tambahan yang wajib diikuti oleh para siswa untuk mendalami kemampuan mereka. Jurusan IPA dan IPS kegiatan tambahannya riset, jurusan bahasa kegiatan tambahannya TOEFL dan TOAFL, dan jurusan agama kegiatan tambahannya *memories* (hafalan). Siswa jurusan agama mendapatkan bimbingan hafalan pada kegiatan ekstrakurikuler dan ma'had. Jadi mereka diwajibkan hafal minimal juz ke-30 al-Qur'an. Dalam rangka menyambut era revolusi industri 4.0, MAN 2 Tulungagung mengasah kemampuan *entrepreneur* siswa melalui penanaman wawasan usaha. Kegiatan ini dilakukan dengan berkerja sama dengan BLK Tulungagung.

- 2) Kepala sekolah mengoptimalkan berjalannya program dengan cara menginstruksikan kepada seluruh elemen sekolah untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan porsinya. Kepala sekolah mengontrol program seminggu sekali atau sebulan sekali dengan mengadakan rapat intern dengan wakil kepala sekolah. hal ini dimaksudkan agar jika ada kendala dapat langsung bisa diselesaikan dan tidak mengganggu program.
- c. Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung
- 1) Teknik yang digunakan kepala sekolah dalam melakukan evaluasi dan penilaian program yaitu dengan melihat laporan mingguan, bulanan, dan tahunan. Laporan dapat berupa absensi kehadiran siswa dan pembina. Program yang baik akan tetap digunakan di tahun berikutnya, sedangkan program yang kurang sesuai akan diperbaiki sistemnya atau diganti dengan program yang lebih baik. Laporan hasil program berlaku pada semua program yang berkaitan dengan wakil kepala masing-masing. Bagi siswa dan pembina yang berhasil menjuarai perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi atau nasional, Kepala Sekolah menyediakan *reward* bagi mereka. Hal ini dimaksudkan sebagai rasa syukur dan menghargai jerih payah mereka. Sebaliknya, siswa yang melakukan pelanggaran terhadap aturan sekolah, sekolah menyediakan sanksi agar mereka jera dan tidak mengulangi perbuatannya lagi.

- 2) Setiap program yang mengalami kendala dalam pelaksanaannya, maka Kepala Sekolah selalu mengkomunikasikan dan mencari solusi secepatnya dengan pihak-pihak terkait sehingga kendala-kendala yang dialami cepet segera terselesaikan dan tidak menghambat program yang lain.

C. Analisis Data

1. Analisis Situs Individu

a. Situs I (MAN 2 Kota Kediri)

Dari uraian yang telah dipaparkan secara rinci dalam temuan penelitian di atas maka dapat ditemukan temuan pokok yang disajikan secara ringkas, sebagai berikut:

- 1) Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri dengan cara membentuk FGD (Forum Group Discussion). Program yang dihasilkan tidak berbeda jauh dengan program sekolah atau sekolah lain. Namun, hal yang membedakan bahwa kepala MAN 2 Kota Kediri mempunyai komitmen dan disiplin tinggi sehingga program yang dijalankan dapat membentuk siswa yang berprestasi baik dalam hal akademik maupun kejuaraan. Program-program itu tercakup dalam visi sekolah “Sekolah yang Islami, Unggul, Populis, Indah, Mandiri dan Berwawasan Lingkungan”. Selain itu, perencanaan juga mengacu pada kurikulum sebelumnya dengan mengadakan *review* kurikulum.

Kurikulum pembelajaran yang baik akan dipertahankan dan ditingkatkan dan kurikulum yang kurang sesuai akan diganti dengan yang lebih baik. Selain itu Kepala Sekolah membuat analisis SWOT yang disederhanakan menjadi 3 angket yang diisi oleh para guru. Angket ini berisi harapan, hambatan, solusi tentang pengembangan sekolah. kemudian kepala sekolah juga menginstruksikan kepada seluruh Wakil Kepala untuk mempersiapkan segalanya sesuai dengan tugasnya masing-masing demi terciptanya sekolah yang mempunyai pelayanan maksimal dan mempunyai *output* yang baik. **Wakil Kepala Kurikulum**, membuat kalender kegiatan, melakukan pembagian tugas guru, menyusun daftar piket sekolah, menyusun jadwal pelajaran, menyusun jadwal ujian setahun kedepan, dll. **Wakil Kepala Humas**, mensosialisasikan program sekolah setahun kedepan kepada seluruh warga sekolah, masyarakat luas, dan instansi terkait melalui surat atau melalui media sosial, radio, dan website. **Wakil Kepala Sarana dan Prasarana**, menyusun kebutuhan selama setengah tahun atau setahun. **Wakil Kepala Kesiswaan**, menhandel jalannya penerimaan siswa baru dan menjaring siswa-siswa berprestasi yang akan diikuti dalam perlombaan.

- 2) Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri terwujud dalam keseharian kepala sekolah melakukan

kontrol setiap hari dengan cara mengelilingi lingkungan sekolah untuk melihat keadaan setiap ruangan, laboratorium, perpustakaan, sarana dan prasarana lain di lingkungan sekolah dan bahkan Kepala Sekolah terlibat langsung dalam kegiatan siswa dan guru. Selain itu kepala sekolah juga melakukan koordinasi dengan para wakil kepala dan para guru sepekan sekali guna mendiskusikan ketercapaian program dan menyelesaikan hambatan yang ada. Wakil kepala sekolah berkoordinasi dengan wakil kepala kurikulum mengumpulkan hasil kerja guru yang terdiri dari program tahunan, program semester, RPP, silabus, mengkoordinir modul pembelajaran seperti LKS dan modul, laporan target guru dalam setahun, dan lainnya yang berkaitan dengan kurikulum. Selain itu juga memantau wakil kepala kurikulum dalam membina MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Siswa yang ingin meningkatkan kemampuan akademiknya dapat diarahkan untuk mengikuti ekstrakurikuler yang terdiri dari: 1) Bidang keagamaan, meliputi: SKI, Seni Baca Al-Quran, TPQ, Banjari dan Nasyid; 2) Bidang Kesenian, meliputi: Drum Band, Band, Teater dan Karate; 3) Bidang Ketrampilan, meliputi: KIR, Koperasi Siswa, Sablon, Menjahit dan Design Grafis; 4) Bidang Keahlian, meliputi: Pramuka, PMR, PKS, Jurnalistik dan Radio.; dan Bidang Bina Prestasi, meliputi : Arab, B. Inggris, KIR IPS, KIR IPA, Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Ekonomi, Geografi, Sosiologi,

Sejarah, SKI, PAI, Olahraga, Bahasa dan Sastra Indonesia dan TIK (Grafis dan Pemrograman Pascal). Koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala humas berupa penyampaian informasi kepada semua warga sekolah, wali murid, masyarakat, dan instansi terkait. Penyampaian ini dapat dilakukan secara langsung melalui pertemuan wali murid atau melalui media sosial, koran, dan website. Sedangkan koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala sarana dan prasarana berupa pengadaan sarana dan prasarana seperti masjid, ruang kelas, pembangunan asrama, dll. Kemudian Kepala sekolah selalu menghimbau kepada seluruh warga sekolah untuk bersinergi guna suksesnya program yang telah direncanakan di awal tahun. Kepala sekolah mengintruksikan kepada wakil kepala kesiswaan untuk mengawal tata tertib sekolah mulai awal tahun sampai akhir tahun dan mulai siswa masuk sampai pulang sekolah; 2) membentuk OSIS dan melakukan pembinaan; 3) menjalankan semua program yang menunjang visi dan misi yang sudah direncanakan; 4) menyeleksi siswa-siswi yang diikutkan dalam kejuaraan dan menentukan beasiswa; dan 5) mengadakan ujian masuk sekolah.

- 3) Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri dilakukan melalui 3 cara: 1) menilai *output* lulusan, tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri berhasil mendapatkan nilai terbaik kedua se-Jawa Timur; 2)

menilai kejuaraan yang berhasil dimenangkan, MAN 2 Kota Kediri berhasil menjuarai berbagai perlombaan baik tingkat Kota/Kabupaten, Provinsi maupun Nasional. Hal ini tidak lain karena keberhasilan ekstrakurikuler yang terorganisir dengan baik. Terbukti tahun 2019 sekolah ini mampu memperoleh 100 piala lebih; 3) menilai kelulusan, tahun 2018/2019 semua siswa lulus 100% sebanyak 415 siswa; dan 4) menilai manajerial lembaga, Tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri dinobatkan sebagai pengelola keuangan terbaik tingkat Kota/Kabupaten Kediri bahkan se-ekskarisidenan Kediri. Kendala yang muncul selama pelaksanaan program akan dikomunikasikan dengan seluruh pihak terkait dan dicarikan solusinya. Program yang baik dipertahankan pelaksanaannya sedangkan program yang banyak kendala akan diganti dengan program yang lebih baik dan cocok.

Untuk mempermudah melakukan analisis dari temuan kasus I maka dipaparkan dalam tabel berikut ini ini:

Tabel 4.1

Matrik Analisis Temuan Penelitian Situs I (MAN 2 Kota Kediri)

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus I	Keterangan
1	Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri	<p>1) Dalam merencanakan sekolah yang mempunyai keunggulan bersaing, kepala sekolah merencanakan program dengan cara pembentukan FGD (Forum Group Discussion). Program yang dihasilkan tidak berbeda jauh dengan program sekolah atau sekolah lain. Namun, hal yang membedakan bahwa kepala MAN 2 Kota Kediri mempunyai komitmen dan disiplin tinggi sehingga program yang dijalankan dapat membentuk siswa yang berprestasi baik dalam hal akademik maupun kejuaraan. Program-program itu tercakup dalam visi sekolah “Sekolah yang Islami, Unggul, Populis, Indah, Mandiri dan Berwawasan Lingkungan”. Selain itu perencanaan juga mengacu pada kurikulum sebelumnya dengan mengadakan <i>review</i> kurikulum. Kurikulum pembelajaran yang baik akan dipertahankan dan ditingkatkan dan kurikulum yang kurang sesuai akan diganti dengan yang lebih baik. Hasil FGD kemudian disahkan dan harus ditaati oleh seluruh warga sekolah. Selain membentuk FGD, Kepala Sekolah membuat analisis SWOT yang disederhanakan menjadi 3 angket yang diberikan kepada para guru untuk diisi. Angket pertama berisi tentang harapan para guru terhadap sekolah. Angket kedua berisi tentang hambatan yang terjadi dalam melaksanakan program pendidikan. Dan angket ketiga berisi tentang solusi yang ditawarkan untuk penyelesaian hambatan sehingga harapan-harapan yang direncanakan berjalan dengan baik dan tercapai.</p> <p>2) Selain merencanakan, kepala sekolah juga menginstruksikan kepada seluruh Wakil Kepala untuk mempersiapkan</p>	Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri dengan cara membentuk FGD (Forum Group Discussion). Program yang dihasilkan tidak berbeda jauh dengan program sekolah atau sekolah lain. Namun, hal yang membedakan bahwa kepala MAN 2 Kota Kediri mempunyai komitmen dan disiplin tinggi sehingga program yang dijalankan dapat membentuk siswa yang berprestasi baik dalam hal akademik maupun kejuaraan. Program-program itu tercakup dalam visi sekolah “Sekolah yang Islami, Unggul, Populis, Indah, Mandiri dan Berwawasan Lingkungan”. Selain itu, perencanaan juga mengacu pada kurikulum sebelumnya dengan mengadakan <i>review</i> kurikulum. Kurikulum pembelajaran yang baik akan dipertahankan dan ditingkatkan dan kurikulum yang kurang sesuai akan diganti dengan yang lebih baik. Selain itu Kepala Sekolah membuat analisis SWOT yang disederhanakan menjadi 3 angket yang diisi oleh para guru. Angket ini berisi harapan, hambatan, solusi tentang pengembangan sekolah. kemudian kepala sekolah juga menginstruksikan kepada seluruh Wakil Kepala untuk mempersiapkan segalanya sesuai dengan tugasnya masing-masing demi terciptanya sekolah yang mempunyai pelayanan maksimal dan mempunyai <i>output</i> yang

		<p>segalanya sesuai dengan tugasnya masing-masing demi terciptanya sekolah yang mempunyai pelayanan maksimal dan mempunyai <i>output</i> yang baik. Wakil Kepala Kurikulum, membuat kalender kegiatan, melakukan pembagian tugas guru, menyusun daftar piket sekolah, menyusun jadwal pelajaran, menyusun jadwal ujian setahun kedepan, dll. Wakil Kepala Humas, mensosialisasikan program sekolah setahun kedepan kepada seluruh warga sekolah, masyarakat luas, dan instansi terkait melalui surat atau melalui media sosial, radio, dan website. Wakil Kepala Sarana dan Prasarana, menyusun kebutuhan selama setengah tahun atau setahun. Wakil Kepala Kesiswaan, menhandel jalannya penerimaan siswa baru dan menjaring siswa-siswa berprestasi yang akan diikuti dalam perlombaan.</p>	<p>baik. Wakil Kepala Kurikulum, membuat kalender kegiatan, melakukan pembagian tugas guru, menyusun daftar piket sekolah, menyusun jadwal pelajaran, menyusun jadwal ujian setahun kedepan, dll. Wakil Kepala Humas, mensosialisasikan program sekolah setahun kedepan kepada seluruh warga sekolah, masyarakat luas, dan instansi terkait melalui surat atau melalui media sosial, radio, dan website. Wakil Kepala Sarana dan Prasarana, menyusun kebutuhan selama setengah tahun atau setahun. Wakil Kepala Kesiswaan, menhandel jalannya penerimaan siswa baru dan menjaring siswa-siswa berprestasi yang akan diikuti dalam perlombaan</p>
2	<p>Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri</p>	<p>1) Dalam melaksanakan program yang telah direncanakan Kepala Sekolah melakukan kontrol setiap hari dengan cara mengelilingi lingkungan sekolah untuk melihat keadaan setiap ruangan, laboratorium, perpustakaan, sarana dan prasarana lain di lingkungan sekolah dan bahkan Kepala Sekolah terlibat langsung dalam kegiatan siswa dan guru. Selain itu kepala sekolah juga melakukan koordinasi dengan para wakil kepala dan para guru sepekan sekali. Para wakil kepala dikumpulkan dalam sebuah rapat untuk dimintai laporannya. Jika ada program yang kurang berjalan maka akan dicarikan solusinya. Hasil rapat yang bersifat umum akan diinformasikan kepada masyarakat luas waktu pertemuan wali murid. Wakil kepala sekolah berkoordinasi dengan wakil kepala kurikulum mengumpulkan hasil kerja guru yang terdiri dari program tahunan, program semester, RPP, silabus, mengkoordinir modul pembelajaran seperti LKS dan modul, laporan target guru dalam setahun, dan lainnya yang berkaitan dengan kurikulum. Selain itu juga memantau wakil kepala kurikulum dalam membina MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).</p>	<p>Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri terwujud dalam keseharian kepala sekolah melakukan kontrol setiap hari dengan cara mengelilingi lingkungan sekolah untuk melihat keadaan setiap ruangan, laboratorium, perpustakaan, sarana dan prasarana lain di lingkungan sekolah dan bahkan Kepala Sekolah terlibat langsung dalam kegiatan siswa dan guru. Selain itu kepala sekolah juga melakukan koordinasi dengan para wakil kepala dan para guru sepekan sekali guna mendiskusikan ketercapaian program dan menyelesaikan hambatan yang ada. Wakil kepala sekolah berkoordinasi dengan wakil kepala kurikulum mengumpulkan hasil kerja guru yang terdiri dari program tahunan, program semester, RPP, silabus, mengkoordinir modul pembelajaran seperti LKS dan modul, laporan target guru dalam setahun, dan lainnya yang berkaitan dengan</p>

		<p>Siswa yang ingin meningkatkan kemampuan akademiknya dapat diarahkan untuk mengikuti ekstrakurikuler yang terdiri dari: 1) Bidang keagamaan, meliputi: SKI, Seni Baca Al-Quran, TPQ, Banjari dan Nasyid; 2) Bidang Kesenian, meliputi: Drum Band, Band, Teater dan Karate; 3) Bidang Ketrampilan, meliputi: KIR, Koperasi Siswa, Sablon, Menjahit dan Design Grafis; 4) Bidang Keahlian, meliputi: Pramuka, PMR, PKS, Jurnalistik dan Radio.; dan Bidang Bina Prestasi, meliputi : Arab, B. Inggris, KIR IPS, KIR IPA, Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Ekonomi, Geografi, Sosiologi, Sejarah, SKI, PAI, Olahraga, Bahasa dan Sastra Indonesia dan TIK (Grafis dan Pemrograman Pascal).Koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala humas berupa penyampaian informasi kepada semua warga sekolah, wali murid, masyarakat, dan instansi terkait. Penyampaian ini dapat dilakukan secara langsung melalui pertemuan wali murid atau melalui media sosial, koran, dan website. Sedangkan koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala sarana dan prasarana berupa pengadaan sarana dan prasarana seperti masjid, ruang kelas, pembangunan asrama, dll.</p> <p>2) Kepala sekolah selalu menghimbau kepada seluruh warga sekolah untuk bersinergi guna suksesnya program yang telah direncanakan di awal tahun. kepala sekolah mengintruksikan kepada wakil kepala kesiswaan untuk mengawal tata tertib sekolah mulai awal tahun sampai akhir tahun dan mulai siswa masuk sampai pulang sekolah; 2) membentuk OSIS dan melakukan pembinaan; 3) menjalankan semua program yang menunjang visi dan misi yang sudah direncanakan; 4) menyeleksi siswa-siswi yang diikutkan dalam kejuaraan dan menentukan beasiswa; dan 5) mengadakan ujian masuk sekolah.</p>	<p>kurikulum. Selain itu juga memantau wakil kepala kurikulum dalam membina MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Siswa yang ingin meningkatkan kemampuan akademiknya dapat diarahkan untuk mengikuti ekstrakurikuler yang terdiri dari: 1) Bidang keagamaan, meliputi: SKI, Seni Baca Al-Quran, TPQ, Banjari dan Nasyid; 2) Bidang Kesenian, meliputi: Drum Band, Band, Teater dan Karate; 3) Bidang Ketrampilan, meliputi: KIR, Koperasi Siswa, Sablon, Menjahit dan Design Grafis; 4) Bidang Keahlian, meliputi: Pramuka, PMR, PKS, Jurnalistik dan Radio.; dan Bidang Bina Prestasi, meliputi : Arab, B. Inggris, KIR IPS, KIR IPA, Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Ekonomi, Geografi, Sosiologi, Sejarah, SKI, PAI, Olahraga, Bahasa dan Sastra Indonesia dan TIK (Grafis dan Pemrograman Pascal).Koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala humas berupa penyampaian informasi kepada semua warga sekolah, wali murid, masyarakat, dan instansi terkait. Penyampaian ini dapat dilakukan secara langsung melalui pertemuan wali murid atau melalui media sosial, koran, dan website. Sedangkan koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala sarana dan prasarana berupa pengadaan sarana dan prasarana seperti masjid, ruang kelas, pembangunan asrama, dll. Kemudian Kepala sekolah selalu menghimbau kepada seluruh warga sekolah untuk bersinergi guna suksesnya program yang telah direncanakan di awal tahun. kepala sekolah mengintruksikan kepada wakil kepala kesiswaan untuk mengawal tata tertib sekolah mulai awal tahun sampai akhir tahun dan mulai siswa masuk sampai pulang sekolah; 2) membentuk</p>
--	--	--	---

			OSIS dan melakukan pembinaan; 3) menjalankan semua program yang menunjang visi dan misi yang sudah direncanakan; 4) menyeleksi siswa-siswi yang diikutkan dalam kejuaraan dan menentukan beasiswa; dan 5) mengadakan ujian masuk sekolah.
3	Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri	<p>1) Kepala sekolah MAN 2 Kota Kediri melakukan evaluasi kinerja dengan cara: 1) melihat <i>output</i> lulusan, tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri berhasil mendapatkan nilai terbaik kedua se-Jawa Timur; 2) melihat kejuaraan yang berhasil dimenangkan, MAN 2 Kota Kediri berhasil menjuarai berbagai perlombaan baik tingkat Kota/Kabupaten, Provinsi maupun Nasioal. Hal ini tidak lain karena keberhasilan ekstrakurikuler yang terorganisir dengan baik. Terbukti tahun 2019 sekolah ini mampu memperoleh 100 piala lebih; 3) melihat kelulusan, tahun 2018/2019 semua siswa lulus 100% sebanyak 415 siswa; dan 4) melihat manajerial lembaga, Tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri dinobatkan sebagai pengelola keuangan terbaik tingkat Kota/Kabupaten Kediri bahkan se-ekskarisidenan Kediri.</p> <p>2) Kendala yang muncul selama pelaksanaan program akan dikomunikasikan dengan seluruh pihak terkait dan dicarikan solusinya. Program yang baik dipertahankan pelaksanaannya sedangkan program yang banyak kendala akan diganti dengan program yang lebih baik dan cocok</p>	Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri dilakukan melalui 3 cara: 1) melihat <i>output</i> lulusan, tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri berhasil mendapatkan nilai terbaik kedua se-Jawa Timur; 2) melihat kejuaraan yang berhasil dimenangkan, MAN 2 Kota Kediri berhasil menjuarai berbagai perlombaan baik tingkat Kota/Kabupaten, Provinsi maupun Nasioal. Hal ini tidak lain karena keberhasilan ekstrakurikuler yang terorganisir dengan baik. Terbukti tahun 2019 sekolah ini mampu memperoleh 100 piala lebih; 3) melihat kelulusan, tahun 2018/2019 semua siswa lulus 100% sebanyak 415 siswa; dan 4) melihat manajerial lembaga, Tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri dinobatkan sebagai pengelola keuangan terbaik tingkat Kota/Kabupaten Kediri bahkan se-ekskarisidenan Kediri. Kendala yang muncul selama pelaksanaan program akan dikomunikasikan dengan seluruh pihak terkait dan dicarikan solusinya. Program yang baik dipertahankan pelaksanaannya sedangkan program yang banyak kendala akan diganti dengan program yang lebih baik dan cocok

b. Situs II (MAN 2 Tulungagung)

1) Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan membuat sebuah RKTm (Rencana Kerja Tahunan Sekolah) di awal tahun bersama komite, wakil kepala, wali kelas, dan guru yang di dalamnya dibahas anggaran yang menunjang berjalannya program selama setahun. Sumber anggaran MAN 2 Tulungagung ada 2, yaitu: 1) dari masyarakat yang dianggarkan pada bulan Juni; dan 2) dari pemerintah yang dianggarkan pada bulan Januari. Dengan demikian sekolah terbantu untuk memaksimalkan pelayanan dengan menyelenggarakan program-program unggulan. Selain itu kepala sekolah menginstruksikan kepada semua Wakil Kepala untuk mempersiapkan kegiatan-kegiatan selama setahun dan menjalankan tugasnya dengan baik. **Wakil Kepala Kesiswaan:** yaitu mengumpulkan para pembina ekstrakurikuler untuk membuat anggaran selama setahun, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, menyusun materi yang akan disampaikan, dan kejuaran yang akan diikuti selama tahun kedepan. **Wakil Kepala Humas:** mengkomunikasikan program MAN 2 Tulungagung kepada masyarakat, selain itu menjalin hubungan kemitraan dengan kampus ternama, ITS Surabaya, Unibraw Malang dan Unair Surabaya. MAN 2 Tulungagung menjalin kerjasama dengan ITS

Surabaya dalam Program Prodistik (Program Pendidikan Setara Diploma Satu Teknologi Informasi dan Komunikasi). Dalam program ini *skill* para siswa yang berhubungan dengan TIK diasah dan dikembangkan. **Wakil Kepala Sarana dan Prasarana:** menyusun program dan anggaran yang akan dijalankan selama setahun, kemudian diajukan kepada Kepala Sekolah. Program yang disusun oleh tim sarana dan prasarana mengacu pada program kepemimpinan tahun sebelumnya dengan memprioritaskan program yang belum dijalankan. Target program yang dijalankan di MAN 2 Tulungagung adalah Panca Prestasi yang berisi 5 tujuan yaitu: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni. Kepala Sekolah menginginkan sekolah mempunyai 5 konsep, yaitu: 1) membuat sistem yang baik; 2) komitmen terhadap sistem; 3) evaluasi; 4) sanksi; dan 5) *reward*. Selain itu seluruh wakil kepala bersama dengan tim diinstruksikan oleh Kepala Sekolah untuk mengadakan sareshan membahas program yang akan dijalankan setahun kedepan. program yang dihasilkan berupa kegiatan yang mengarah pada tercapainya visi sekolah, yaitu: “Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi).” Target program mengacu pada panca prestasi: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni.

2) Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung tercermin dalam target pokok Kepala Sekolah yang tertuang dalam panca prestasi yang saling berkaitan satu sama lain. Panca prestasi pertama, akhlakul karimah, dapat terwujud dengan melaksanakan panca prestasi kedua, pemahaman dan pengamalan agama, melalui KBM dan kegiatan siswa yang mendukung seperti shalat dhuha, berjamaah, membaca al-Qur'an setiap pagi dan peningkatan wawasan melalui literasi. Panca prestasi ketiga, sains dan teknologi, upaya yang dilakukan untuk menjalankan program ini adalah melalui gerakan literasi, dan menjalin hubungan dengan ITS dalam program Prodistik. panca prestasi keempat, Sains dan teknologi yang dapat dibilang berhasil, dibuktikan dengan keberhasilan para siswa membawa piala tingkat Nasional di Bengkulu tahun 2018. Panca prestasi kelima, olahraga dan porseni, Kepala Sekolah menginstruksikan kepada wakil kesiswaan untuk mendampingi jalannya pembinaan ekstrakurikuler agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Di MAN 2 Tulungagung terdapat 4 jurusan, yaitu: IPA, IPS, Agama, dan bahasa. Setiap jurusan mempunyai kegiatan tambahan yang wajib diikuti oleh para siswa untuk mendalami kemampuan mereka. Jurusan IPA dan IPS kegiatan tambahannya riset, jurusan bahasa kegiatan tambahannya TOEFL dan TOAFL, dan jurusan agama kegiatan tambahannya

memories (hafalan). Siswa jurusan agama mendapatkan bimbingan hafalan di kegiatan ekstrakurikuler dan ma'had. Jadi mereka diwajibkan hafal minimal juz ke-30 al-Qur'an. Dalam rangka menyambut era revolusi industri 4.0, MAN 2 Tulungagung mengasah kemampuan *entrepreneur* siswa melalui penanaman wawasan usaha. Kegiatan ini dilakukan dengan berkerja sama dengan BLK Tulungagung. Selain itu Kepala sekolah mengoptimalkan berjalannya program dengan cara menginstruksikan kepada seluruh elemen sekolah untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan porsinya. Kepala sekolah mengontrol program seminggu sekali atau sebulan sekali dengan mengadakan rapat intern dengan wakil kepala sekolah. Hal ini dimaksudkan agar jika ada kendala dapat langsung bisa diselesaikan dan tidak mengganggu program yang lain.

- 3) Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan mengevaluasi dan menilai program yaitu dengan melihat laporan mingguan, bulanan, dan tahunan. Laporan dapat berupa absensi kehadiran siswa dan pembina. Program yang baik akan tetap digunakan di tahun berikutnya, sedangkan program yang kurang sesuai akan diperbaiki sistemnya atau diganti dengan program yang lebih baik. Laporan hasil program berlaku pada semua program yang berkaitan dengan wakil kepala masing-

masing. Bagi siswa dan pembina yang berhasil menjuarai perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi atau nasional, Kepala Sekolah menyediakan *reward* bagi mereka. Hal ini dimaksudkan sebagai rasa syukur dan menghargai jerih payah mereka. Sebaliknya, bagi siswa yang melakukan pelanggaran terhadap aturan sekolah, sekolah menyediakan sanksi agar mereka jera dan tidak mengulangi perbuatannya lagi. Selain itu Setiap program yang mengalami kendala dalam pelaksanaannya, maka Kepala Sekolah selalu mengkomunikasikan dan mencari solusi secepatnya dengan pihak-pihak terkait sehingga kendala-kendala yang dialami cepet segera terselesaikan dan tidak menghambat program yang lain.

Untuk mempermudah melakukan analisis dari temuan kasus

II maka dipaparkan dalam tabel berikut ini ini:

Tabel 4.2

Matrik Analisis Temuan Penelitian Situs II (MAN 2 Tulungagung)

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus I	Keterangan
1	Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung	<p>1) Dalam menciptakan sekolah yang mempunyai keunggulan bersaing tinggi, Kepala Sekolah membuat sebuah RKT (Rencana Kerja Tahunan Sekolah) di awal tahun bersama komite, wakil kepala, wali kelas, dan guru. Di dalamnya dibahas anggaran yang menunjang berjalannya program selama setahun. Sumber anggaran MAN 2 Tulungagung ada 2, yaitu: 1) dari masyarakat yang dianggarkan pada bulan Juni; dan 2) dari pemerintah yang dianggarkan pada bulan Januari. Dengan demikian sekolah terbantu untuk memaksimalkan pelayanan dengan menyelenggarakan program-program unggulan. Selain itu kepala sekolah menginstruksikan kepada semua Wakil Kepala untuk mempersiapkan kegiatan-kegiatan selama setahun.</p> <p>2) Kepala sekolah menginstruksikan kepada seluruh wakil kepala untuk menjalankan tugasnya. Wakil Kepala Kesiswaan: yaitu mengumpulkan para pembina ekstrakurikuler untuk membuat anggaran selama setahun, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, menyusun materi yang akan disampaikan, dan kejuaran yang akan diikuti selama tahun kedepan. Wakil Kepala Humas: mengkomunikasikan program MAN 2 Tulungagung kepada masyarakat, selain itu menjalin hubungan kemitraan dengan kampus ternama, ITS Surabaya, Unibraw Malang dan Unair Surabaya. MAN 2 Tulungagung menjalin kerjasama dengan ITS Surabaya dalam Program Prodistik (Program Pendidikan Setara Diploma Satu Teknologi Informasi dan Komunikasi). Dalam program ini <i>skill</i> para siswa yang berhubungan</p>	Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan membuat sebuah RKT (Rencana Kerja Tahunan Sekolah) di awal tahun bersama komite, wakil kepala, wali kelas, dan guru yang di dalamnya dibahas anggaran yang menunjang berjalannya program selama setahun. Sumber anggaran MAN 2 Tulungagung ada 2, yaitu: 1) dari masyarakat yang dianggarkan pada bulan Juni; dan 2) dari pemerintah yang dianggarkan pada bulan Januari. Dengan demikian sekolah terbantu untuk memaksimalkan pelayanan dengan menyelenggarakan program-program unggulan. Selain itu kepala sekolah menginstruksikan kepada semua Wakil Kepala untuk mempersiapkan kegiatan-kegiatan selama setahun. Selain itu kepala sekolah menginstruksikan kepada seluruh wakil kepala untuk menjalankan tugasnya. Wakil Kepala Kesiswaan: yaitu mengumpulkan para pembina ekstrakurikuler untuk membuat anggaran selama setahun, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, menyusun materi yang akan disampaikan, dan kejuaran yang akan diikuti selama tahun kedepan. Wakil Kepala Humas: mengkomunikasikan program MAN 2 Tulungagung kepada masyarakat, selain itu menjalin hubungan kemitraan dengan kampus ternama, ITS Surabaya, Unibraw Malang dan Unair Surabaya. MAN 2 Tulungagung menjalin kerjasama dengan ITS Surabaya

		<p>dengan TIK diasah dan dikembangkan. Wakil Kepala Sarana dan Prasarana: menyusun program dan anggaran yang akan dijalankan selama setahun, kemudian diajukan kepada Kepala Sekolah. Program yang disusun oleh tim sarana dan prasarana mengacu pada program kepemimpinan tahun sebelumnya dengan memprioritaskan program yang belum dijalankan. Sebelum program disahkan program ini dirapatkan intern kepala antar pimpinan, kemudian hasilnya dirapatkan dengan seluruh warga sekolah. Program-program yang dibentuk melalui visi dan misi ini, diharapkan dapat membentuk siswa yang cerdas, inovatif, kompetitif, dan berjiwa Islami. Target program yang dijalankan di MAN 2 Tulungagung adalah Panca Prestasi yang berisi 5 tujuan yaitu: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni. Kepala Sekolah menginginkan sekolah mempunyai 5 konsep, yaitu: 1) membuat sistem yang baik; 2) komitmen terhadap sistem; 3) evaluasi; 4) sanksi; dan 5) <i>reward</i>. Selain itu seluruh wakil kepala bersama dengan tim diinstruksikan oleh Kepala Sekolah untuk mengadakan saresahan membahas program yang akan dijalankan setahun kedepan. program yang dihasilkan berupa kegiatan yang mengarah pada tercapainya visi sekolah, yaitu: “Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi).” Target program mengacu pada panca prestasi: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni. Hasil akhir dari setiap komisi nanti akan diplenokan bersama sebagai rapat Rencan Kerja Tahunan Sekolah (RKTm).</p>	<p>dalam Program Prodistik (Program Pendidikan Setara Diploma Satu Teknologi Informasi dan Komunikasi). Dalam program ini <i>skill</i> para siswa yang berhubungan dengan TIK diasah dan dikembangkan. Wakil Kepala Sarana dan Prasarana: menyusun program dan anggaran yang akan dijalankan selama setahun, kemudian diajukan kepada Kepala Sekolah. Program yang disusun oleh tim sarana dan prasarana mengacu pada program kepemimpinan tahun sebelumnya dengan memprioritaskan program yang belum dijalankan. Target program yang dijalankan di MAN 2 Tulungagung adalah Panca Prestasi yang berisi 5 tujuan yaitu: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni. Kepala Sekolah menginginkan sekolah mempunyai 5 konsep, yaitu: 1) membuat sistem yang baik; 2) komitmen terhadap sistem; 3) evaluasi; 4) sanksi; dan 5) <i>reward</i>. Selain itu seluruh wakil kepala bersama dengan tim diinstruksikan oleh Kepala Sekolah untuk mengadakan saresahan membahas program yang akan dijalankan setahun kedepan. program yang dihasilkan berupa kegiatan yang mengarah pada tercapainya visi sekolah, yaitu: “Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi).” Target program mengacu pada panca prestasi: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni.</p>
2	Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam	1) Dalam upaya meningkatkan pelayanan sebagai keunggulan sekolah, Kepala Sekolah dibantu dengan seluruh warga sekolah terutama para Wakil Kepala Sekolah untuk	Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung tercermin dalam target pokok Kepala

<p>meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung</p>	<p>menjalankan program tersebut secara optimal dengan mengacu pada tugas masing-masing. Target pokok Kepala Sekolah tertuang dalam panca prestasi yang saling berkaitan satu sama lain. Panca prestasi pertama, akhlakul karimah, dapat terwujud dengan melaksanakan panca prestasi kedua, pemahaman dan pengamalan agama, melalui KBM dan kegiatan siswa yang mendukung seperti shalat dhuha, berjamaah, membaca al-Qur'an setiap pagi dan peningkatan wawasan melalui literasi. Panca prestasi ketiga, sains dan teknologi, upaya yang dilakukan untuk menjalankan program ini adalah melalui gerakan literasi, dan menjalin hubungan dengan ITS dalam program Prodistik. panca prestasi keempat, Sains dan teknologi yang dapat dibilang berhasil. Pernyataan ini dibuktikan dengan keberhasilan para siswa membawa piala tingkat Nasional di Bengkulu tahun 2018. Panca prestasi olahraga dan porseni, Kepala Sekolah menginstruksikan kepada wakil kesiswaan untuk mendampingi jalannya pembinaan ekstrakurikuler agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Di MAN 2 Tulungagung terdapat 4 jurusan, yaitu: IPA, IPS, Agama, dan bahasan. Setiap jurusan mempunyai kegiatan tambahan yang wajib diikuti oleh para siswa untuk mendalami kemampuan mereka. Jurusan IPA dan IPS kegiatan tambahannya riset, jurusan bahasa kegiatan tambahannya TOEFL dan TOAFL, dan jurusan agama kegiatan tambahannya <i>memories</i> (hafalan). Siswa jurusan agama mendapatkan bimbingan hafalan di kegiatan ekstrakurikuler dan ma'had. Jadi mereka diwajibkan hafal minimal juz ke-30 al-Qur'an. Dalam rangka menyambut era revolusi industri 4.0, MAN 2 Tulungagung mengasah kemampuan <i>entrepreneur</i> siswa melalui penanaman wawasan usaha. Kegiatan ini dilakukan dengan berkerja sama dengan BLK Tulungagung.</p>	<p>Sekolah yang tertuang dalam panca prestasi yang saling berkaitan satu sama lain. Panca prestasi pertama, akhlakul karimah, dapat terwujud dengan melaksanakan panca prestasi kedua, pemahaman dan pengamalan agama, melalui KBM dan kegiatan siswa yang mendukung seperti shalat dhuha, berjamaah, membaca al-Qur'an setiap pagi dan peningkatan wawasan melalui literasi. Panca prestasi ketiga, sains dan teknologi, upaya yang dilakukan untuk menjalankan program ini adalah melalui gerakan literasi, dan menjalin hubungan dengan ITS dalam program Prodistik. panca prestasi keempat, Sains dan teknologi yang dapat dibilang berhasil, dibuktikan dengan keberhasilan para siswa membawa piala tingkat Nasional di Bengkulu tahun 2018. Panca prestasi kelima, olahraga dan porseni, Kepala Sekolah menginstruksikan kepada wakil kesiswaan untuk mendampingi jalannya pembinaan ekstrakurikuler agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Di MAN 2 Tulungagung terdapat 4 jurusan, yaitu: IPA, IPS, Agama, dan bahasa. Setiap jurusan mempunyai kegiatan tambahan yang wajib diikuti oleh para siswa untuk mendalami kemampuan mereka. Jurusan IPA dan IPS kegiatan tambahannya riset, jurusan bahasa kegiatan tambahannya TOEFL dan TOAFL, dan jurusan agama kegiatan tambahannya <i>memories</i> (hafalan). Siswa jurusan agama mendapatkan bimbingan hafalan di kegiatan ekstrakurikuler dan ma'had. Jadi mereka diwajibkan hafal minimal juz ke-30 al-Qur'an. Dalam rangka menyambut era revolusi industri 4.0, MAN 2 Tulungagung mengasah kemampuan <i>entrepreneur</i> siswa melalui penanaman wawasan usaha. Kegiatan ini dilakukan dengan berkerja sama dengan BLK Tulungagung. Selain itu Kepala sekolah mengoptimalkan</p>
---	---	--

		<p>2) Kepala sekolah mengoptimalkan berjalannya program dengan cara menginstruksikan kepada seluruh elemen sekolah untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan porsinya. Kepala sekolah mengontrol program seminggu sekali atau sebulan sekali dengan mengadakan rapat intern dengan wakil kepala sekolah. hal ini dimaksudkan agar jika ada kendala dapat langsung bisa diselesaikan dan tidak mengganggu program.</p>	<p>berjalannya program dengan cara menginstruksikan kepada seluruh elemen sekolah untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan porsinya. Kepala sekolah mengontrol program seminggu sekali atau sebulan sekali dengan mengadakan rapat intern dengan wakil kepala sekolah. hal ini dimaksudkan agar jika ada kendala dapat langsung bisa diselesaikan dan tidak mengganggu program.</p>
3	<p>Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung</p>	<p>1) Teknik yang digunakan kepala sekolah dalam melakukan evaluasi dan penilaian program yaitu dengan melihat laporan mingguan, bulanan, dan tahunan. Laporan dapat berupa absensi kehadiran siswa dan pembina. Program yang baik akan tetap digunakan di tahun berikutnya, sedangkan program yang kurang sesuai akan diperbaiki sistemnya atau diganti dengan program yang lebih baik. Laporan hasil program berlaku pada semua program yang berkaitan dengan wakil kepala masing-masing. Bagi siswa dan pembina yang berhasil menjuarai perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi atau nasional, Kepala Sekolah menyediakan <i>reward</i> bagi mereka. Hal ini dimaksudkan sebagai rasa syukur dan menghargai jerih payah mereka. Dan sebaliknya bagi siswa yang melakukan pelanggaran terhadap aturan sekolah, sekolah menyediakan sanksi agar mereka jera dan tidak mengulangi perbuatannya lagi.</p> <p>2) Setiap program yang mengalami kendala dalam pelaksanaannya, maka Kepala Sekolah selalu mengkomunikasikan dan mencari solusi secepatnya dengan pihak-pihak terkait sehingga kendala-kendala yang dialami cepet segera terselesaikan dan tidak menghambat program yang lain</p>	<p>Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan <i>competitive advantage</i> (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan mengevaluasi dan menilai program yaitu dengan melihat laporan mingguan, bulanan, dan tahunan. Laporan dapat berupa absensi kehadiran siswa dan pembina. Program yang baik akan tetap digunakan di tahun berikutnya, sedangkan program yang kurang sesuai akan diperbaiki sistemnya atau diganti dengan program yang lebih baik. Laporan hasil program berlaku pada semua program yang berkaitan dengan wakil kepala masing-masing. Bagi siswa dan pembina yang berhasil menjuarai perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi atau nasional, Kepala Sekolah menyediakan <i>reward</i> bagi mereka. Hal ini dimaksudkan sebagai rasa syukur dan menghargai jerih payah mereka. Dan sebaliknya bagi siswa yang melakukan pelanggaran terhadap aturan sekolah, sekolah menyediakan sanksi agar mereka jera dan tidak mengulangi perbuatannya lagi. Selain itu Setiap program yang mengalami kendala dalam pelaksanaannya, maka Kepala Sekolah selalu mengkomunikasikan dan mencari solusi secepatnya dengan pihak-pihak terkait sehingga kendala-kendala yang dialami cepet segera terselesaikan dan tidak menghambat program yang lain.</p>

2. Analisis Lintas Situs

Dari hasil analisis kasus individu di atas maka dilanjutkan dengan analisis lintas kasus dari setiap pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

- a. Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing)

Dari hasil analisis situs I diperoleh temuan, Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri dilakukan dengan cara membentuk FGD (Forum Group Discussion). Program yang dihasilkan tidak berbeda jauh dengan program sekolah atau sekolah lain. Namun, hal yang membedakan bahwa kepala MAN 2 Kota Kediri mempunyai komitmen dan disiplin tinggi sehingga program yang dijalankan dapat membentuk siswa yang berprestasi baik dalam hal akademik maupun kejuaraan. Program-program itu tercakup dalam visi sekolah “Sekolah yang Islami, Unggul, Populis, Indah, Mandiri dan Berwawasan Lingkungan”. Selain itu, perencanaan juga mengacu pada kurikulum sebelumnya dengan mengadakan *review* kurikulum. Kurikulum pembelajaran yang baik akan dipertahankan dan ditingkatkan dan kurikulum yang kurang sesuai akan diganti dengan yang lebih baik. Selain itu Kepala Sekolah membuat analisis SWOT yang disederhanakan menjadi 3 angket yang diisi oleh para guru. Angket ini berisi harapan, hambatan, solusi tentang pengembangan sekolah. Kemudian kepala sekolah

juga menginstruksikan kepada seluruh Wakil Kepala untuk mempersiapkan segalanya sesuai dengan tugasnya masing-masing demi terciptanya sekolah yang mempunyai pelayanan maksimal dan mempunyai *output* yang baik. **Wakil Kepala Kurikulum**, membuat kalender kegiatan, melakukan pembagian tugas guru, menyusun daftar piket sekolah, menyusun jadwal pelajaran, menyusun jadwal ujian setahun kedepan, dll. **Wakil Kepala Humas**, mensosialisasikan program sekolah setahun kedepan kepada seluruh warga sekolah, masyarakat luas, dan instansi terkait melalui surat atau melalui media sosial, radio, dan website. **Wakil Kepala Sarana dan Prasarana**, menyusun kebutuhan selama setengah tahun atau setahun. **Wakil Kepala Kesiswaan**, menghandel jalannya penerimaan siswa baru dan menjaring siswa-siswa berprestasi yang akan diikuti dalam perlombaan.

Sementara hasil dari analisis situs II, Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan membuat sebuah RKTM (Rencana Kerja Tahunan Sekolah) di awal tahun bersama komite, wakil kepala, wali kelas, dan guru yang di dalamnya dibahas anggaran yang menunjang berjalannya program selama setahun. Sumber anggaran MAN 2 Tulungagung ada 2, yaitu: 1) dari masyarakat yang dianggarkan pada bulan Juni; dan 2) dari pemerintah yang dianggarkan pada bulan Januari. Dengan demikian

sekolah terbantu untuk memaksimalkan pelayanan dengan menyelenggarakan program-program unggulan. Selain itu kepala sekolah menginstruksikan kepada semua Wakil Kepala untuk mempersiapkan kegiatan-kegiatan selama setahun. Selain itu kepala sekolah menginstruksikan kepada seluruh wakil kepala untuk menjalankan tugasnya. **Wakil Kepala Kesiswaan:** yaitu mengumpulkan para pembina ekstrakurikuler untuk membuat anggaran selama setahun, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, menyusun materi yang akan disampaikan, dan kejuaran yang akan diikuti selama tahun kedepan. **Wakil Kepala Humas:** mengkomunikasikan program MAN 2 Tulungagung kepada masyarakat, selain itu menjalin hubungan kemitraan dengan kampus ternama, ITS Surabaya, Unibraw Malang dan Unair Surabaya. MAN 2 Tulungagung menjalin kerjasama dengan ITS Surabaya dalam Program Prodistik (Program Pendidikan Setara Diploma Satu Teknologi Informasi dan Komunikasi). Dalam program ini *skill* para siswa yang berhubungan dengan TIK diasah dan dikembangkan. **Wakil Kepala Sarana dan Prasarana:** menyusun program dan anggaran yang akan dijalankan selama setahun, kemudian diajukan kepada Kepala Sekolah. Program yang disusun oleh tim sarana dan prasarana mengacu pada program kepemimpinan tahun sebelumnya dengan memprioritaskan program yang belum dijalankan. Target program yang dijalankan di MAN 2 Tulungagung adalah Panca

Prestasi yang berisi 5 tujuan yaitu: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni. Kepala Sekolah menginginkan sekolah mempunyai 5 konsep, yaitu: 1) membuat sistem yang baik; 2) komitmen terhadap sistem; 3) evaluasi; 4) sanksi; dan 5) *reward*. Selain itu seluruh wakil kepala bersama dengan tim diinstruksikan oleh Kepala Sekolah untuk mengadakan saresehan membahas program yang akan dijalankan setahun kedepan. program yang dihasilkan berupa kegiatan yang mengarah pada tercapainya visi sekolah, yaitu: “Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi).” Target program mengacu pada panca prestasi: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni.

Dari hasil temuan dari kedua situs terdapat persamaan, bahwa pada awal tahun kepala marasah bersama dengan para wakil kepala, wali kelas, dan guru Mengadakan Rapat Kerja Tahunan Sekolah (RKTm) yang didalamnya membahas program setahun akan berjalan. Dalam mempersiapkan rapat ini kepala sekolah menginstruksikan kepada semua wakil kepala humas, kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana untuk mempersiapkan keseluruhannya dan menghimbau untuk saling berkolaborasi demi terciptanya sekolah yang unggul. Selain itu seluruh wakil kepala bersama dengan tim diinstruksikan oleh Kepala Sekolah untuk

mengadakan sareshan atau forum diskusi membahas program yang akan dijalankan setahun kedepan. program yang dihasilkan berupa kegiatan yang mengarah pada tercapainya visi sekolah, yaitu: “Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi).” Target program mengacu pada panca prestasi: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni.

Perbedaannya, MAN 2 Kota Kediri lebih fokus pada program akademik, sedangkan MAN 2 Tulungagung fokus pada pengembangan prestasi kejuaraan. Selain itu, kepala MAN 2 Kota Kediri membuat angket yang di dalamnya berisi harapan, hambatan dan solusi yang harus dijawab oleh semua warga sekolah. sedangkan di MAN 2 Tulungagung melakukan penggalangan dana dari masyarakat untuk menunjang meningkatkan program agar lebih baik.

Berdasarkan persamaan dan perbedaan di atas maka analisis lintas kasus untuk pertanyaan pertama adalah perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) diwujudkan dengan mengadakan forum grup diskusi atau sareshan membahas program yang akan dijalankan setahun kedepan. Program yang dihasilkan berupa kegiatan yang mengarah pada tercapainya visi sekolah dengan target pencapaian yang telah ditentukan. Kemudian hasilnya diplenokan dalam Rapat

Kerja Tahunan Sekolah (RKTm) yang melibatkan komite, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru, staf dan pesuruh. Selain itu kepala sekolah senantiasa mengingatkan kepada para wakil kepala untuk selalu komitmen dengan program yang telah dibebankan, dan saling berkolaborasi dengan elemen sekolah lainnya demi terciptanya harapan sekolah yang unggul.

- b. Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing)

Dari hasil analisis situs I, Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri terwujud dalam keseharian kepala sekolah melakukan kontrol setiap hari dengan cara mengelilingi lingkungan sekolah untuk melihat keadaan setiap ruangan, laboratorium, perpustakaan, sarana dan prasarana lain di lingkungan sekolah dan bahkan Kepala Sekolah terlibat langsung dalam kegiatan siswa dan guru. Selain itu kepala sekolah juga melakukan koordinasi dengan para wakil kepala dan para guru sepekan sekali guna mendiskusikan ketercapaian program dan menyelesaikan hambatan yang ada. Wakil kepala sekolah berkoordinasi dengan wakil kepala kurikulum mengumpulkan hasil kerja guru yang terdiri dari program tahunan, program semester, RPP, silabus, mengkoordinir modul pembelajaran seperti LKS dan modul, laporan target guru dalam setahun, dan lainnya yang berkaitan dengan kurikulum. Selain itu juga memantau

wakil kepala kurikulum dalam membina MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Siswa yang ingin meningkatkan kemampuan akademiknya dapat diarahkan untuk mengikuti ekstrakurikuler yang terdiri dari: 1) Bidang keagamaan, meliputi: SKI, Seni Baca Al-Quran, TPQ, Banjari dan Nasyid; 2) Bidang Kesenian, meliputi: Drum Band, Band, Teater dan Karate; 3) Bidang Ketrampilan, meliputi: KIR, Koperasi Siswa, Sablon, Menjahit dan Design Grafis; 4) Bidang Keahlian, meliputi: Pramuka, PMR, PKS, Jurnalistik dan Radio.; dan Bidang Bina Prestasi, meliputi : Arab, B. Inggris, KIR IPS, KIR IPA, Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Ekonomi, Geografi, Sosiologi, Sejarah, SKI, PAI, Olahraga, Bahasa dan Sastra Indonesia dan TIK (Grafis dan Pemrograman Pascal). Koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala humas berupa penyampaian informasi kepada semua warga sekolah, wali murid, masyarakat, dan instansi terkait. Penyampaian ini dapat dilakukan secara langsung melalui pertemuan wali murid atau melalui media sosial, koran, dan website. Sedangkan koordinasi kepala sekolah dengan wakil kepala sarana dan prasarana berupa pengadaan sarana dan prasarana seperti masjid, ruang kelas, pembangunan asrama, dll. Kemudian Kepala sekolah selalu menghimbau kepada seluruh warga sekolah untuk bersinergi guna suksesnya program yang telah direncanakan di awal tahun. kepala sekolah mengintruksikan kepada wakil kepala kesiswaan untuk mengawal tata tertib sekolah mulai awal tahun

sampai akhir tahun dan mulai siswa masuk sampai pulang sekolah; 2) membentuk OSIS dan melakukan pembinaan; 3) menjalankan semua program yang menunjang visi dan misi yang sudah direncanakan; 4) menyeleksi siswa-siswi yang diikutkan dalam kejuaraan dan menentukan beasiswa; dan 5) mengadakan ujian masuk sekolah.

Sementara analisis situs II, Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung tercermin dalam target pokok Kepala Sekolah yang tertuang dalam panca prestasi yang saling berkaitan satu sama lain. Panca prestasi pertama, akhlakul karimah, dapat terwujud dengan melaksanakan panca prestasi kedua, pemahaman dan pengamalan agama, melalui KBM dan kegiatan siswa yang mendukung seperti shalat dhuha, berjamaah, membaca al-Qur'an setiap pagi dan peningkatan wawasan melalui literasi. Panca prestasi ketiga, sains dan teknologi, upaya yang dilakukan untuk menjalankan program ini adalah melalui gerakan literasi, dan menjalin hubungan dengan ITS dalam program Prodistik. panca prestasi keempat, Sains dan teknologi yang dapat dibilang berhasil, dibuktikan dengan keberhasilan para siswa membawa piala tingkat Nasional di Bengkulu tahun 2018. Panca prestasi kelima, olahraga dan porseni, Kepala Sekolah menginstruksikan kepada wakil kesiswaan untuk mendampingi jalannya pembinaan ekstrakurikuler

agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Di MAN 2 Tulungagung terdapat 4 jurusan, yaitu: IPA, IPS, Agama, dan bahasa. Setiap jurusan mempunyai kegiatan tambahan yang wajib diikuti oleh para siswa untuk mendalami kemampuan mereka. Jurusan IPA dan IPS kegiatan tambahannya riset, jurusan bahasa kegiatan tambahannya TOEFL dan TOAFL, dan jurusan agama kegiatan tambahannya *memories* (hafalan). Siswa jurusan agama mendapatkan bimbingan hafalan di kegiatan ekstrakurikuler dan ma'had. Jadi mereka diwajibkan hafal minimal juz ke-30 al-Qur'an. Dalam rangka menyambut era revolusi industri 4.0, MAN 2 Tulungagung mengasah kemampuan *entrepreneur* siswa melalui penanaman wawasan usaha. Kegiatan ini dilakukan dengan berkerjasama dengan BLK Tulungagung. Selain itu Kepala sekolah mengoptimalkan berjalannya program dengan cara menginstruksikan kepada seluruh elemen sekolah untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan porsinya. Kepala sekolah mengontrol program seminggu sekali atau sebulan sekali dengan mengadakan rapat intern dengan wakil kepala sekolah. Hal ini dimaksudkan agar jika ada kendala dapat langsung bisa diselesaikan dan tidak mengganggu program.

Dari hasil temuan dari kedua situs terdapat persamaan, bahwa kepala sekolah mengintruksikan kepada seluruh wakil kepala untuk melaksanakan tugas sesuai dengan porsinya masing-masing agar program yang disepakati di awal tahun melalui Rapat Kerja Tahunan

Sekolah (RKTm) berjalan tanpa hambatan. Kepala sekolah mengadakan pertemuan dengan wakil kepala sekolah setiap sepekan sekali guna mengontrol ketercapaian program dan mencari solusi jika terjadi hambatan di tengah pelaksanaan program.

Perbedaannya, kepala MAN 2 Kota Kediri senantiasa mengontrol lingkungan sekolah dan sering terlibat langsung dalam kegiatan siswa dan guru. Sedangkan kepala sekolah MAN 2 Tulungagung menginstruksikan kepada seluruh elemen sekolah untuk mencapai target panca prestasi yang meliputi akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni. Untuk menyambut era revolusi industri 4.0, kepala MAN 2 Tulungagung menjalin kerjasama dengan BLK Tulungagung untuk menumbuhkan jiwa *enterprenieur* kepada para siswa.

Berdasarkan persamaan dan perbedaan di atas maka analisis lintas kasus untuk pertanyaan kedua adalah pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) dilaksanakan kepala sekolah dengan menginstruksikan kepada seluruh elemen sekolah khususnya wakil kepala untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal. Kepala sekolah melakukan kontrol dengan mengadakan pertemuan sepekan sekali dengan wakil kepala untuk membahas ketercapaian program dan memberikan solusi pemecahan jika terjadi kendala di tengah

program. Selain itu Kepala sekolah juga mempunyai program unggulan panca prestasi dan bekerjasama dengan BLK untuk menumbuhkan jiwa *enterprenieur* kepada para siswa.

- c. Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing)

Dari hasil analisis situs I, Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri dilakukan melalui 3 cara: 1) menilai *output* lulusan, tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri berhasil mendapatkan nilai terbaik kedua se-Jawa Timur; 2) menilai kejuaraan yang berhasil dimenangkan, MAN 2 Kota Kediri berhasil menjuarai berbagai perlombaan baik tingkat Kota/Kabupaten, Provinsi maupun Nasional. Hal ini tidak lain karena keberhasilan ekstrakurikuler yang terorganisir dengan baik. Terbukti tahun 2019 sekolah ini mampu memperoleh 100 piala lebih; 3) menilai kelulusan, tahun 2018/2019 semua siswa lulus 100% sebanyak 415 siswa; dan 4) menilai manajerial lembaga, Tahun 2019 MAN 2 Kota Kediri dinobatkan sebagai pengelola keuangan terbaik tingkat Kota/Kabupaten Kediri bahkan se-ekskarisidenan Kediri. Kendala yang muncul selama pelaksanaan program akan dikomunikasikan dengan seluruh pihak terkait dan dicarikan solusinya. Program yang baik dipertahankan pelaksanaannya sedangkan program yang banyak kendala akan diganti dengan program yang lebih baik dan cocok.

Sementara itu analisis situs II, Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan mengevaluasi dan menilai program yaitu dengan melihat laporan mingguan, bulanan, dan tahunan. Laporan dapat berupa absensi kehadiran siswa dan pembina. Program yang baik akan tetap digunakan di tahun berikutnya, sedangkan program yang kurang sesuai akan diperbaiki sistemnya atau diganti dengan program yang lebih baik. Laporan hasil program berlaku pada semua program yang berkaitan dengan wakil kepala masing-masing. Bagi siswa dan pembina yang berhasil menjuarai perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi atau nasional, Kepala Sekolah menyediakan *reward* bagi mereka. Hal ini dimaksudkan sebagai rasa syukur dan menghargai jerih payah mereka. Sebaliknya, siswa yang melakukan pelanggaran terhadap aturan sekolah, sekolah menyediakan sanksi agar mereka jera dan tidak mengulangi perbuatannya lagi. Selain itu, setiap program yang mengalami kendala dalam pelaksanaannya, maka Kepala Sekolah selalu mengkomunikasikan dan mencari solusi secepatnya dengan pihak-pihak terkait sehingga kendala-kendala yang dialami cepat segera terselesaikan dan tidak menghambat program yang lain.

Dari hasil temuan dari kedua situs terdapat persamaan, bahwa kepala sekolah senantiasa mengontrol jalannya program dengan mengadakan pertemuan dengan wakil kepala yang diadakan

seminggu sekali dan sebulan sekali. Dalam pertemuan dibahas ketercapaian program dan menyelesaikan hambatan dalam pelaksanaan program. Siswa dan guru pembina yang berhasil menjuarai perlombaan akan mendapatkan *reward* dan siswa atau guru yang melanggar peraturan sekolah akan mendapatkan sanksi.

Adapun perbedaan dari kedua temuan situs di atas, bahwa MAN 2 Kota Kediri menilai dari sisi akademik dan kejuaraan, serta menilai sekolah dari sisi manajerial. Selain sekolah mempunyai *output* lulusan yang baik, berprestasi dalam kejuaraan, dan manajerial sekolah terbaik se-ekskaresidenan Kediri.

Berdasarkan persamaan temuan di atas maka analisis lintas situs untuk pertanyaan ketiga adalah evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) dilakukan dengan menilai *output* lulusan, menilai kejuaraan yang berhasil dimenangkan, menilai lulusan yang 100% dan menilai manajerial kelembagaan. Kepala sekolah menyediakan *reward* bagi siswa dan guru pembina yang berhasil memenangkan kejuaraan.

3. Temuan Akhir Penelitian

Dari hasil analisis lintas kasus di atas maka didapatkan temuan akhir penelitian, sebagai berikut:

- a. Perencanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri dan MAN 2 Tulungagung diwujudkan dengan:

- 1) Mengadakan forum grup diskusi atau sareshan membahas program yang akan dijalankan setahun kedepan. Program yang dihasilkan berupa kegiatan yang mengarah pada tercapainya visi sekolah dengan target pencapaian yang telah ditentukan. Kemudian hasilnya diplenokan dalam Rapat Kerja Tahunan Sekolah (RKTm) yang melibatkan komite, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru, staf dan pesuruh. Dalam rapat ini mendapatkan masukan dari berbagai pihak sehingga program yang disahkan benar-benar program pilihan yang mengacu pada visi sekolah.
 - 2) Selain itu kepala sekolah melakukan analisa SWOT dengan membuat angket yang disederhanakan menjaadi 3 pertanyaan berisi: harapan, harapan dan solusi yang dibagikan kepada para guru. Kepala sekolah senantiasa mengingatkan kepada para wakil kepala untuk selalu komitmen dengan program yang telah dibebankan, dan saling berkolaborasi dengan elemen sekolah lainnya demi terciptanya harapan sekolah yang unggul.
- b. Pelaksanaan kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri dan MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan:
- 1) Kepala sekolah menginstruksikan kepada seluruh elemen sekolah khususnya wakil kepala untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal, melakukan kontrol dengan mengadakan pertemuan sepekan sekali dengan wakil kepala untuk membahas ketercapaian

program dan memberikan solusi pemecahan jika terjadi kendala di tengah program

- 2) Menerapkan program yang mengarah pada pencapaian visi sekolah, di MAN 2 Kota Kediri: islami, unggul, populis, indah, mandiri dan berwawasan lingkungan. Dan di MAN 2 Tulungagung: Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi) dengan program unggulan panca prestasi yang meliputi: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni,
 - 3) Bekerjasama dengan BLK untuk menumbuhkan jiwa *enterprenieur* para siswa.
- c. Evaluasi kinerja kepala sekolah dalam meningkatkan *competitive advantage* (keunggulan bersaing) di MAN 2 Kota Kediri dan MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan cara:
- 1) Menilai *output* lulusan
 - 2) Menilai kejuaraan yang berhasil dimenangkan
 - 3) Menilai lulusan yang 100%
 - 4) menilai manajerial kelembagaan
 - 5) Menyediakan *reward* bagi siswa dan guru pembina yang berhasil memenangkan kejuaraan.

4. Proposisi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis lintas kasus dan temuan penelitiin di atas maka dapat disusun proposisi penelitian, sebagai berikut:

- a. Jika kepala sekolah mengadakan forum grup diskusi atau sareshan yang dihasilkan berupa kegiatan yang mengarah pada tercapainya visi sekolah dengan target pencapaian yang telah ditentukan, kemudian hasilnya diplenokan dalam Rapat Kerja Tahunan Sekolah (RKTm) yang dalam rapat ini mendapatkan masukan dari berbagai pihak sehingga program yang disahkan benar-benar program pilihan yang mengacu pada visi sekolah dengan melibatkan komite, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru, staf dan pesuruh. Selain itu kepala sekolah melakukan analisa SWOT dengan membuat angket yang disederhanakan menjaadi 3 pertanyaan berisi: harapan, harapan dan solusi yang dibagikan kepada para guru. diperkuat lagi dengan kepala sekolah senantiasa mengingatkan kepada para wakil kepala untuk selalu komitmen dengan program yang telah dibebankan, dan saling berkolaborasi dengan elemen sekolah lainnya demi terciptanya harapan sekolah yang unggul maka kepala sekolah akan dapat merencanakan kinerja dalam meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) lembaga pendidikan Islam dengan baik.
- b. Jika Kepala sekolah menginstruksikan kepada seluruh elemen sekolah khususnya wakil kepala untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal, melakukan kontrol dengan mengadakan pertemuan sepekan sekali dengan wakil kepala untuk membahas ketercapaian program dan memberikan solusi pemecahan jika terjadi kendala di tengah program, dan menerapkan program yang mengarah pada pencapaian

visi sekolah, di MAN 2 Kota Kediri: islami, unggul, populis, indah, mandiri dan berwawasan lingkungan. Dan di MAN 2 Tulungagung: Cerdas, Dedikatif, Inovatif, Kompetitif, Berjiwa Islami (Cerdik Bersemi) dengan progra unggulan panca prestasi yang meliputi: akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, serta olahraga dan porseni, serta bekerjasama dengan BLK untuk menumbuhkan jiwa *enterprenieur* para siswa maka kepala sekolah akan dapat melaksanakan kinerja dalam meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) lembaga pendidikan Islam dengan baik.

- c. Jika kepala sekolah mengevaluasi dengan cara menilai *output* lulusan, menilai kejuaraan yang berhasil dimenangkan, menilai lulusan yang 100% dan menilai manajerial kelembagaan, serta menyediakan *reward* bagi siswa dan guru pembina yang berhasil memenangkan kejuaraan maka kepala sekolah akan dapat mengevaluasi kinerja dalam meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) lembaga pendidikan Islam dengan baik.