

**MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN
SEKOLAH MENENGAH ATAS
(Studi Kasus di SMAN 24 Bandung
dan SMAN 1 Rancaekek
Kab. Bandung)**

***STRATEGIC SCHOOL MANAGEMENT
IN THE EFFORT TO IMPROVE THE QUALITY
OF HIGH SCHOOL GRADUATES
(A Case Study at SMAN 24 Bandung
and SMAN 1 Rancaekek
Bandung Regency)***

TESIS

Diajukan untuk Memperoleh Gelar Magister pada Program Studi
Administrasi Pendidikan



Oleh:

INTAN NURHASANAH

NIM. 41038103241198

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
BANDUNG**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

**MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN
SEKOLAH MENENGAH ATAS
(Studi Kasus di SMAN 24 Bandung
dan SMAN 1 Rancaekek
Kab. Bandung)**

**Bandung, Mei 2026
Dosen Pembimbing I**

(Prof. Dr. H. Nana Herdiana Abdurrahman, S.E., Ak., M.M.)

Dosen Pembimbing II

(Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd.)

**Mengetahui
Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan**

**Dr. Lilis Suwandari, M.M.Pd.
NIDK. 0412016902**

LEMBAR PENGESAHAN

**MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU LULUSAN SEKOLAH MENENGAH ATAS
(Studi Kasus di SMAN 24 Bandung
dan SMAN 1 Rancaekek
Kab. Bandung)**

**INTAN NURHASANAH
NIM. 41038103241198**

No	Pembimbing/Penguji	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H. Nana Herdiana Abdurrahman, S.E., Ak., M.M.	
2	Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd.	
3	Dr. H. R. Supyan Sauri, M.M.Pd.	
4	Dr. Hj. Eva Dianawati Wasliman, M.Pd.	

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan berikut ini:

Nama : Intan Nurhasanah
NIM : 41038103241198
Program Studi : (S2) Administrasi Pendidikan
Judul Penelitian : Manajemen Strategik Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Sekolah Menengah Atas (Studi Kasus Di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa proposal penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan. Apabila dikemudian hari ternyata proposal penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapa pun.

Bandung, Mei 2026

Hormat saya,

Intan Nurhasanah

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh berbagai tantangan mutu lulusan Sekolah Menengah Atas, ketatnya persaingan masuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN), tuntutan kompetensi abad ke-21, kebutuhan masyarakat terhadap lulusan yang adaptif dan berkarakter. Adanya kesenjangan antara target mutu lulusan dan capaian sekolah, ditandai rendahnya daya saing lulusan, belum optimalnya pengembangan *life skill*, serta belum meratanya budaya mutu sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan penerapan manajemen strategik sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek. Analisis penelitian mengacu pada teori Wheelen dan Hunger manajemen strategik sebagai pendekatan sistematis dan terpadu untuk menentukan arah jangka panjang organisasi melalui analisis lingkungan, perumusan, implementasi, evaluasi, dan pengendalian strategi secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kedua sekolah manajemen strategik telah terimplementasi secara sistematis dan berkelanjutan melalui; a) analisis lingkungan strategik secara sistematis dan terdokumentasi, faktor internal dan eksternal sebagai dasar perumusan strategi; b) perumusan strategi peningkatan mutu lulusan dengan pendekatan yang mengarah pada analisis SWOT; c) Implementasi strategi dilakukan melalui program-program unggulan yang terstruktur, fleksibilitas, adaptif, terintegrasi; d) evaluasi strategi secara berkala, monitoring dan pengendalian strategi; e) kendala utama; dan f) solusi adaptif. Penelitian ini disimpulkan bahwa keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan tidak hanya ditentukan oleh faktor internal, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola strategi secara adaptif, kolaboratif, dan berbasis nilai.

Kata Kunci: Manajemen Strategik Sekolah, Mutu Lulusan, Sekolah Menengah Atas, SMA Negeri 24 Bandung, SMA Negeri 1 Rancaekek.

ABSTRACT

This research is motivated by various challenges related to the quality of senior high school graduates, the intense competition for admission to State Universities, the demands of 21st-century competencies, and society's expectations for adaptive and well-characterized graduates. There remains a gap between the targeted graduate quality and actual school outcomes, as indicated by the low competitiveness of graduates, the suboptimal development of life skills, and the uneven implementation of a quality culture within schools. This study aims to analyze and describe the implementation of strategic school management in improving graduate quality at SMA Negeri 24 Bandung and SMA Negeri 1 Rancaekek. The analysis refers to Wheelen and Hunger's theory of strategic management as a systematic and integrated approach to determining an organization's long-term direction through environmental analysis, strategy formulation, implementation, evaluation, and continuous strategic control to achieve organizational goals. This research employed a qualitative approach using a case study method through interviews, observations, and documentation. The findings reveal that strategic management in both schools has been implemented systematically and continuously through: (a) systematic and well-documented strategic environmental analysis, considering both internal and external factors as the basis for strategy formulation; (b) the formulation of strategies to improve graduate quality using an approach oriented toward SWOT analysis; (c) strategy implementation through structured flagship programs characterized by flexibility, adaptability, and integration; (d) periodic strategy evaluation, monitoring, and control; (e) identification of major constraints; and (f) adaptive solutions. The study concludes that the success of schools in improving graduate quality is determined not only by internal factors, but also by their ability to manage strategies adaptively, collaboratively, and value-based.

Keywords: Strategic School Management, Graduate Quality, Senior High School, SMA Negeri 24 Bandung, SMA Negeri 1 Rancaekek.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil ‘ālamīn, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal tesis yang berjudul **“Manajemen Strategik Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Sekolah Menengah Atas (Studi Kasus Di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung)”** dengan baik.

Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw., keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Proposal tesis ini disusun sebagai salah satu syarat tugas akhir. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan mutu lulusan, khususnya dalam bidang kajian manajemen strategik sekolah pada tingkat Sekolah Menengah Atas. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan bagi para pendidik, kepala sekolah, serta pengambil kebijakan dalam upaya peningkatan mutu lulusan yang efektif.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan proposal ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak demi penyempurnaan karya ini.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan motivasi selama proses penyusunan proposal ini, khususnya kepada dosen pembimbing, pimpinan program studi, kepala sekolah, wakasek, dan guru di lingkungan SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung.

Akhirnya, semoga proposal ini dapat memberikan manfaat dan menjadi langkah awal bagi peningkatan mutu pendidikan, khususnya dalam peningkatan mutu lulusan di sekolah menengah atas.

Bandung, 2026

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Proses yang dilalui tidaklah mudah, namun dapat terlewati berkat doa, kesabaran, dan dukungan dari berbagai pihak. Tesis ini bukan hanya hasil usaha penulis sendiri, tetapi juga berkat bantuan, bimbingan, dan motivasi dari banyak pihak yang telah mendampingi selama perjalanan akademik ini. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Endang Komara, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Nusantara yang telah memberikan kesempatan serta dukungan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada jenjang pascasarjana sekaligus mengembangkan kapasitas akademik secara komprehensif.
2. Prof. Dr. H. Hanafiah, M.M.Pd. selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.
3. Dr. Lilis Suwandari, M.M.Pd. selaku Ketua Program Studi S2 Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.
4. Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd. yang dengan penuh kesabaran, ketelitian, dan ketulusan senantiasa memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan optimal.
5. Prof. Dr. H. Nana Herdiana Abdurrahman, S.E., Ak., M.M. yang dengan penuh kesabaran, ketelitian, dan ketulusan senantiasa memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan optimal.
6. Para dosen pengajar dan pembimbing kelas Reguler C di Program Studi S2 Administrasi Pendidikan, yang dengan kesabaran, ketekunan, dan semangat pengabdian telah memberikan bimbingan serta arahan konstruktif selama proses perkuliahan serta telah berbagi keluasan ilmu yang semoga menjadi amal jariyah yang tidak pernah terputus.

7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan, yang telah menjadi rekan seperjuangan dalam berdiskusi ilmiah, bertukar gagasan, serta saling memberikan dukungan di tengah dinamika perkuliahan dan proses penyusunan tugas akhir, sehingga kebersamaan yang terjalin menjadi pengalaman berharga yang tidak terlupakan.
8. Keluarga besar SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung, yang telah memberikan izin, kemudahan akses, serta data yang dibutuhkan selama proses penelitian. Penulis mengucapkan terima kasih atas keterbukaan dan kerja sama yang sangat membantu kelancaran penelitian ini.
9. Keluarga besar SMAN 1 Cicalengka yang telah menjadi tempat penulis mengabdikan, serta memberikan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan lancar.
10. Kedua orang tua, kakak, dan adik-adik tercinta yang selalu memberikan doa, cinta, dan semangat tanpa henti, menjadi sumber kekuatan bagi penulis dalam menyelesaikan setiap proses hingga tersusunnya tesis ini.
11. Suami dan anak-anak tercinta yang selalu menjadi sumber kekuatan dan kebahagiaan, yang dengan tulus memberikan doa, cinta, dan pengertian, serta merelakan waktu kebersamaan yang tersita selama proses penyusunan tesis ini.
12. Seluruh pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun dengan tulus telah memberikan dukungan dan kontribusi, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Semoga segala bentuk bantuan, doa, dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal kebaikan dan memperoleh balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Penulis berharap, tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan, khususnya dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas.

Bandung, Mei 2026

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah dan Pembatasan Masalah.....	4
1. Perumusan Masalah.....	4
2. Pembatasan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1. Tujuan Penelitian.....	9
2. Manfaat Penelitian.....	10
D. Pertanyaan Penelitian	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN SEKOLAH MENENGAH ATAS	14
A. Landasan Teoritis.....	14
1. Manajemen Strategik	14
2. Manajemen Strategik dalam Konteks Sekolah	16
3. Tahapan Manajemen Strategik.....	17
4. Budaya Mutu dan Tata Kelola Lembaga Pendidikan	19
5. Teori Mutu Lulusan	32

6. Hubungan Manajemen Strategik dengan Mutu Lulusan.....	37
B. Landasan Sistem Nilai	38
1. Nilai dan Sistem Nilai	38
2. Fungsi Sistem Nilai	40
3. Sistem Nilai dalam Pendidikan	40
4. Implikasi Sistem Nilai dalam Manajemen Strategik Sekolah	41
C. Landasan Kebijakan.....	45
D. Penelitian Terdahulu yang Relevan	52
BAB III PROSEDUR PENELITIAN	62
A. Pendekatan Penelitian	62
B. Metode Penelitian	62
C. Teknik dan Instrumen Penelitian	63
1. Teknik Penelitian	63
2. Instrumen Penelitian	64
D. Lokasi dan Sumber Data.....	82
E. Teknik Analisis Data.....	83
1. Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>)	83
2. Penyajian Data (<i>Data Display</i>)	83
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (<i>Conclusion Drawing/Verification</i>).....	84
F. Uji Keabsahan Data	84
1. Triangulasi Sumber	84
2. Triangulasi Teknik	85
3. Triangulasi Waktu.....	85
BAB IV GAMBARAN UMUM, DESKRIPSI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	86
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	86
1. SMAN 24 Kota Bandung.....	86
2. SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung	92
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	97
1. SMAN 24 Bandung.....	97
2. SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung	108

C. Pembahasan Hasil Penelitian	115
BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI	130
A. Simpulan Hasil Penelitian.....	130
1. Simpulan Umum	130
2. Simpulan Khusus	130
B. Rekomendasi.....	132
1. Bagi Dinas Pendidikan.....	132
2. Bagi Sekolah	132
3. Bagi Kepala Sekolah.....	133
4. Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan	133
5. Bagi Peneliti Selanjutnya	133
DAFTAR PUSTAKA	134
RIWAYAT HIDUP	138
LAMPIRAN	139

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan	53
Tabel 3.1 Kisi-Kisi Instrumen Pengumpulan Data	66
Tabel 3.2 Pedoman Observasi	71
Tabel 3.3 Pedoman Wawancara.....	74
Tabel 3.4 Pedoman Dokumentasi.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perumusan Masalah	5
Gambar 1 SMAN 24 Bandung.....	156
Gambar 2 Lobby SMAN 24 Bandung	157
Gambar 3 Wawancara bersama Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum SMAN 24 Bandung	157
Gambar 4 Wawancara bersama Guru Bimbingan Konseling SMAN 24 Bandung	157
Gambar 5 Ruang Labratorium Komputer SMAN 24 Bandung	158
Gambar 6 Ruang Kelas SMAN 24 Bandung	159
Gambar 7 Ruang Multimedia SMAN 24 Bandung.....	159
Gambar 8 Ruang Konseling SMAN 24 Bandung.....	160
Gambar 9 Lapangan Olahraga SMAN 24 Bandung	160
Gambar 10 Ruang Guru SMAN 24 Bandung	161
Gambar 11 Ruang Perpustakaan SMAN 24 Bandung	161
Gambar 12 Mading SMAN 24 Bandung	162
Gambar 13 Piala-Piala Kejuaraan SMAN 24 Bandung	162
Gambar 14 SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung.....	169
Gambar 15 Lapangan Olahraga SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung	169
Gambar 16 Visi dan Misi SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung	170
Gambar 17 Wawancara bersama Kepala Sekolah SMAN 1 Rancaekek.....	170
Gambar 18 Wawancara bersama Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMAN 1 Rancaekek	171
Gambar 19 Wawancara bersama Guru Bimbingan Konseling SMAN 1 Rancaekek	171
Gambar 20 Dokumentasi Kegiatan Edu Fair SMAN 1 Rancaekek	172
Gambar 21 Kegiatan SMAN 1 Rancaekek	173
Gambar 22 Ruang Perpustakaan SMAN 1 Rancaekek	173

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran.

1. Surat Keputusan Penunjukan Dosen Pembimbing Tugas Akhir
2. Surat Izin Penelitian SMAN 24 Bandung
3. Surat Izin Penelitian SMAN 1 Rancaekek
4. Surat Penerimaan Penelitian SMAN 24 Bandung
5. Surat Penerimaan Penelitian SMAN 1 Rancaekek
6. Dokumen Transkripsi Hasil Wawancara SMAN 24 Bandung
7. Dokumen Transkripsi Hasil Wawancara SMAN 1 Rancaekek Kab.
Bandung
8. Dokumen Data Lolos SNBP Tahun 2025 & 2026 SMAN 24 Kota
Bandung
9. Dokumen Visi, Misi Dan Sejarah SMAN 24 Bandung
10. Dokumen Data Guru Dan Tenaga Kependidikan Tahun 2026 SMAN 24
Kota Bandung
11. Dokumentasi Penelitian Di SMAN 24 Bandung
12. Dokumen Data Lolos SNBT Tahun 2025 SMAN 1 Rancaekek Kab.
Bandung
13. Dokumen Data Lolos SNBP Tahun 2025 SMAN 1 Rancaekek Kab.
Bandung
14. Dokumentasi Data Lolos SNBP Tahun 2026 SMAN 1 Rancaekek Kab.
Bandung
15. Dokumentasi Penelitian Di SMAN 1 Rancaekek Kab. Bandung
16. Kartu Bimbingan