

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa pendidikan nasional diarahkan untuk mengoptimalkan potensi peserta didik sehingga mampu tumbuh menjadi individu yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki akhlak yang baik, sehat secara jasmani dan rohani, berpengetahuan, kompeten, kreatif, mandiri, serta memiliki sikap demokratis dan tanggung jawab sebagai warga negara. Dalam konteks tersebut, mutu lulusan menjadi indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan, karena mutu lulusan mencerminkan kemampuan satuan pendidikan dalam menghasilkan peserta didik yang memiliki kompetensi akademik, keterampilan, karakter, dan daya saing sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Sekolah Menengah Atas (SMA) sebagai jenjang pendidikan menengah memiliki posisi strategis dalam mempersiapkan peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi maupun menghadapi kehidupan bermasyarakat dan dunia kerja.

Tuntutan terhadap mutu lulusan diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan yang menetapkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) sebagai kriteria minimal mengenai kesatuan sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang harus dimiliki peserta didik. Selain itu, Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan menjelaskan bahwa setiap satuan pendidikan wajib melaksanakan pengelolaan pendidikan yang meliputi perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan

evaluasi, kepemimpinan sekolah, sistem informasi manajemen, serta penilaian khusus. Regulasi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian mutu lulusan tidak dapat dipisahkan dari kualitas pengelolaan sekolah yang dilaksanakan secara sistematis, terarah, dan berkelanjutan.

Mutu lulusan pada jenjang SMA saat ini menghadapi berbagai tantangan, baik dari aspek akademik maupun nonakademik. Persaingan yang semakin ketat dalam seleksi masuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN), tuntutan kompetensi abad ke-21, serta kebutuhan masyarakat terhadap lulusan yang adaptif dan berkarakter menjadi tantangan yang harus direspons oleh sekolah. Berbagai temuan penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara target mutu lulusan dengan realitas capaian sekolah, seperti rendahnya daya saing lulusan dalam seleksi perguruan tinggi, kurang optimalnya pengembangan keterampilan hidup (*life skill*), serta belum meratanya budaya mutu di lingkungan sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu lulusan memerlukan pengelolaan sekolah yang lebih efektif, adaptif, dan berbasis strategi jangka panjang.

Kesenjangan antara regulasi dan implementasi terlihat dari kondisi di lapangan, khususnya pada beberapa sekolah menengah atas di Kabupaten Bandung. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti, lulusan yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri melalui jalur Seleksi Nasional Berdasarkan Prestasi (SNBP) tahun 2025 di SMAN 24 Kota Bandung mencapai 66 siswa atau sekitar 38,15% dan menempati peringkat kedua tingkat Kota Bandung, sedangkan di SMAN 1 Rancaekek Kabupaten Bandung sebanyak 24 siswa diterima di berbagai perguruan tinggi negeri seperti UPI, UNPAD, Polban, dan Poltekkes. Meskipun demikian, capaian tersebut masih menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan mutu lulusan secara berkelanjutan, terutama dalam menghadapi persaingan global, penguatan karakter peserta didik, serta kesiapan lulusan menghadapi perubahan sosial dan perkembangan teknologi.

Upaya peningkatan mutu lulusan memerlukan pendekatan pengelolaan yang sistematis melalui penerapan manajemen strategik sekolah. Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi melalui proses pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Dalam konteks pendidikan, manajemen strategik menjadi instrumen penting bagi sekolah untuk merumuskan visi, misi, tujuan, serta program-program unggulan berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal sekolah. Melalui pendekatan tersebut, sekolah dapat mengoptimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi tantangan guna mencapai mutu lulusan yang diharapkan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen strategik memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan mutu pendidikan. Penelitian Sarofatul Hidayah dan Muh. Hanif mengenai manajemen strategik sekolah rintisan semi *boarding school* di SMK Negeri 1 Kalibagor menemukan bahwa implementasi manajemen strategik yang didasarkan pada visi jangka panjang, analisis lingkungan, serta pelaksanaan program secara sistematis mampu meningkatkan mutu pendidikan dan keunggulan kompetitif sekolah. Penelitian tersebut relevan karena mengkaji proses analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Namun demikian, penelitian mengenai implementasi manajemen strategik pada jenjang SMA yang secara khusus berfokus pada peningkatan mutu lulusan, terutama di wilayah Kota dan Kabupaten Bandung, masih relatif terbatas (Hidayah & Hanif, 2024).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana manajemen strategik sekolah diterapkan dalam meningkatkan mutu lulusan pada jenjang Sekolah Menengah Atas. Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis proses perumusan strategi, implementasi program, evaluasi, serta faktor pendukung

dan penghambat dalam upaya peningkatan mutu lulusan di sekolah. Dengan demikian, penelitian ini mengambil judul: “Manajemen Strategik Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Sekolah Menengah Atas (Studi Kasus di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek Kabupaten Bandung)”.

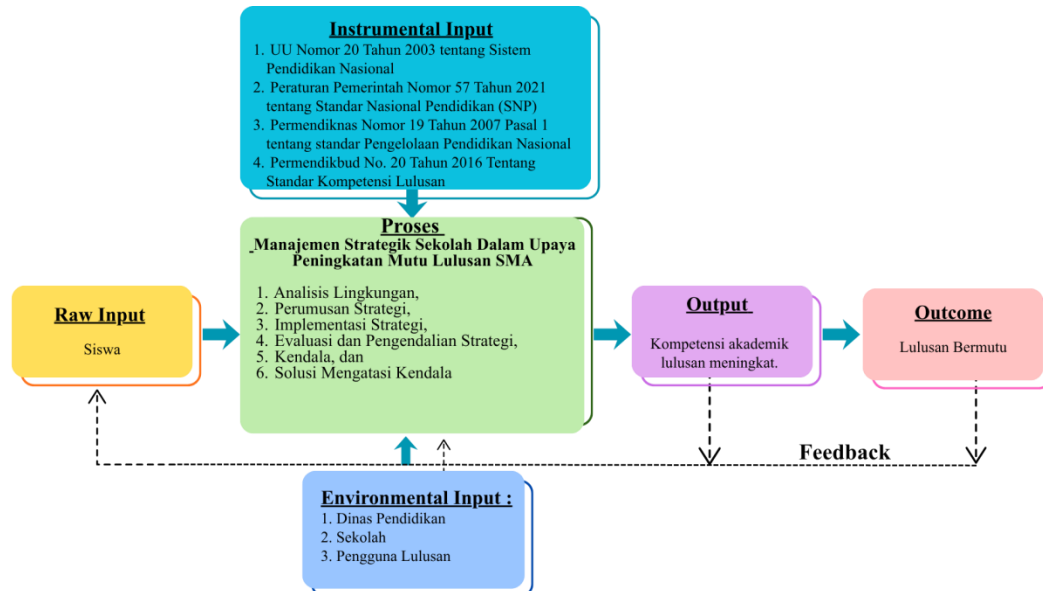
B. Rumusan Masalah dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Mutu lulusan pada jenjang Sekolah Menengah Atas dihadapkan pada tantangan dalam meningkatkan capaian akademik, daya saing lulusan untuk melanjutkan ke Perguruan Tinggi Negeri, serta penguatan karakter dan keterampilan peserta didik. Kondisi tersebut terlihat dari masih adanya kesenjangan antara tuntutan mutu lulusan sebagaimana ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan dengan realitas capaian sekolah di lapangan. Rendahnya tingkat keterserapan lulusan ke perguruan tinggi dan motivasi sebagian peserta didik untuk melanjutkan pendidikan menunjukkan bahwa pengelolaan sekolah belum sepenuhnya mampu menghasilkan lulusan yang unggul, kompetitif, dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Permasalahan tersebut muncul karena pelaksanaan manajemen sekolah belum sepenuhnya menerapkan pendekatan strategik yang sistematis dan berkelanjutan. Perencanaan strategi sekolah belum sepenuhnya berbasis pada analisis kebutuhan dan tantangan mutu lulusan, implementasi program akademik dan nonakademik belum terintegrasi secara optimal, serta evaluasi dan pengendalian strategi sekolah belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Selain itu, keterlibatan seluruh stakeholder sekolah dalam mendukung pencapaian mutu lulusan masih bervariasi sehingga diperlukan analisis mendalam mengenai penerapan manajemen strategik sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di Sekolah Menengah Atas.

Terkait dengan latar belakang di atas, rumusan masalah ini dituangkan dalam bagan di bawah ini.



Gambar 1.1 Perumusan Masalah

a. Raw Input

Siswa sebagai siswa merupakan *raw input* utama dalam manajemen strategik sekolah dalam upaya peningkatan mutu lulusan. Setiap siswa memiliki latar belakang kemampuan, motivasi, dan minat yang beragam yang perlu dikelola secara efektif agar mencapai potensi belajar optimal.

b. Process

Proses manajemen strategik sekolah dalam upaya peningkatan mutu lulusan dilaksanakan melalui empat tahap utama, yaitu:

- 1) Analisis lingkungan
- 2) Perumusan Strategi
- 3) Implementasi Strategi, serta
- 4) Evaluasi dan Pengendalian Strategi
- 5) Kendala
- 6) Solusi mengatasi kendala

c. Instrumental Input

Komponen pendukung yang berfungsi sebagai instrumental input meliputi perangkat kebijakan dan pedoman yang menjadi landasan operasional pembelajaran, seperti:

1. UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)
3. Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Pasal 1 tentang standar Pengelolaan Pendidikan Nasional
4. Permendikbud No. 20 Tahun 2016 Tentang Standar Kompetensi Lulusan

d. Environmental Input

Pengguna lulusan, Sekolah, dan Dinas Pendidikan berperan sebagai input eksternal yang mendukung proses pembelajaran.

e. Output

Hasil langsung yang diharapkan dari penerapan manajemen strategik sekolah dalam upaya peningkatan mutu lulusan adalah Meningkatnya kompetensi akademik lulusan.

f. Outcome

Dampak jangka panjang yang ditargetkan adalah terwujudnya kualitas lulusan menjadi lebih bermutu.

g. Feedback

Mekanisme umpan balik menghubungkan antara hasil (*output–outcome*) dengan input dan proses. Hasil evaluasi dan pengalaman pelaksanaan manajemen mutu digunakan sebagai dasar untuk Analisis lingkungan, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi dan Pengendalian Strategi, sehingga tercipta siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan.

2. Pembatasan Masalah

Mengingat banyak permasalahan, maka penelitian ini dibatasi pada hal-hal sebagai berikut :

1. Analisis Lingkungan Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas.
 - a. Analisis kesesuaian visi, misi, dan tujuan sekolah dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan kebutuhan peserta didik
 - b. Identifikasi kualitas input siswa
 - c. Analisis kompetensi guru dan tenaga kependidikan
 - d. Ketersediaan dan pemanfaatan sarana prasarana pembelajaran
 - e. Analisis budaya sekolah dan iklim akademik
 - f. Identifikasi peluang eksternal
 - g. Identifikasi tantangan dan ancaman eksternal
2. Perumusan Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan Sekolah Menengah Atas
 - a. Identifikasi kekuatan sekolah
 - b. Identifikasi kelemahan sekolah
 - c. Identifikasi peluang pengembangan mutu lulusan
 - d. Identifikasi ancaman terhadap mutu lulusan
 - e. Perumusan strategi SO
 - f. Perumusan strategi WO
 - g. Perumusan strategi ST
 - h. Perumusan strategi WT
3. Implementasi Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas
 - a. Penyusunan program peningkatan mutu akademik dan nonakademik siswa
 - b. Peningkatan kualitas proses pembelajaran
 - c. Pelaksanaan pengembangan profesional berkelanjutan bagi guru

- d. Pelibatan orang tua dan pemangku kepentingan dalam mendukung program sekolah
 - e. Pengelolaan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien
- 4. Evaluasi dan Pengendalian Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas
 - a. Monitoring dan evaluasi capaian akademik dan nonakademik siswa
 - b. Evaluasi keterlaksanaan program strategis sekolah
 - c. Analisis kesenjangan antara target dan capaian mutu lulusan
 - d. Tindak lanjut hasil evaluasi dalam bentuk perbaikan program dan kebijakan
- 5. Kendala Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas
 - a. Belum optimalnya implementasi kurikulum dan proses pembelajaran.
 - b. Kurangnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam mendukung pendidikan.
 - c. Belum optimalnya pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran dan manajemen sekolah.
 - d. Rendahnya daya saing lulusan dalam melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi.
- 6. Solusi mengatasi kendala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas
 - a. Peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan.
 - b. Optimalisasi implementasi kurikulum dan inovasi proses pembelajaran.
 - c. Pemanfaatan teknologi informasi dan digitalisasi pembelajaran secara optimal.
 - d. Penguatan sistem evaluasi, monitoring, dan pengendalian mutu sekolah secara berkelanjutan.

- e. Peningkatan program pendampingan siswa dalam persiapan masuk perguruan tinggi.
- f. Penguatan kolaborasi dan kemitraan dengan stakeholder pendidikan dalam mendukung mutu lulusan.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan penerapan manajemen strategik sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek Kabupaten Bandung, guna memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana proses pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi dilaksanakan dalam upaya meningkatkan mutu lulusan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik manajemen strategik sekolah serta kontribusinya terhadap peningkatan mutu lulusan pada kedua sekolah tersebut.

b. Tujuan Khusus :

Untuk memperoleh gambaran dan menganalisis tentang :

1. Analisis Lingkungan Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek
2. Perumusan Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan Sekolah Menengah Atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek

3. Implementasi Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek
4. Evaluasi dan Pengendalian Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek
5. Kendala Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek
6. Solusi mengatasi kendala Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen pendidikan, khususnya dalam upaya meningkatkan mutu lulusan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan memiliki berbagai manfaat, di antaranya sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian keilmuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya mengenai manajemen strategik sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan pada jenjang Sekolah Menengah Atas. Penelitian ini secara khusus menyoroti penerapan manajemen strategik melalui proses pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi dalam konteks pengelolaan sekolah. Melalui kajian ini, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana strategi sekolah dirancang dan diimplementasikan secara sistematis untuk mencapai mutu lulusan yang unggul, kompetitif, dan sesuai dengan tuntutan Standar

Nasional Pendidikan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan perspektif teoretis mengenai pentingnya kepemimpinan strategik, budaya mutu, serta keterlibatan seluruh stakeholder sekolah dalam mendukung peningkatan mutu lulusan secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik yang relevan dalam pengembangan teori dan praktik manajemen strategik pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan tata kelola sekolah yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada mutu lulusan.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi berbagai pemangku kepentingan pendidikan.

1) Bagi Dinas Pendidikan,

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Dinas Pendidikan dalam merumuskan kebijakan, pembinaan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan manajemen strategik di sekolah menengah atas. Penelitian ini juga dapat memberikan informasi empiris mengenai faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam upaya peningkatan mutu lulusan, sehingga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengembangan kapasitas kepala sekolah dan guru, serta penguatan sistem tata kelola pendidikan yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada mutu.

2) Bagi sekolah,

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan panduan praktis bagi pengelola pendidikan dalam memilih, merancang, dan menerapkan strategi peningkatan mutu lulusan secara tepat, terutama bagi sekolah yang masih mengalami kendala dalam menentukan arah kebijakan dan program strategis, sekaligus

membantu sekolah melakukan analisis terhadap faktor kekuatan dan kelemahan internal sebagai dasar perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

3) Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi kepala sekolah dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kebijakan manajemen strategik yang berorientasi pada peningkatan mutu lulusan. Hasil penelitian dapat membantu kepala sekolah dalam memperkuat kepemimpinan strategik, membangun visi dan budaya sekolah yang unggul, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, dan program sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah dapat lebih optimal dalam menjalankan fungsi manajerial, supervisi, dan pengembangan sekolah secara berkelanjutan.

4) Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan motivasi bagi guru dan tenaga kependidikan mengenai pentingnya keterlibatan aktif dalam pelaksanaan manajemen strategik sekolah. Hasil penelitian dapat menjadi acuan dalam meningkatkan profesionalisme, disiplin kerja, kolaborasi, serta kualitas pelayanan pendidikan guna mendukung tercapainya mutu lulusan yang diharapkan. Selain itu, penelitian ini dapat memperkuat kesadaran bahwa peningkatan mutu lulusan bukan hanya tanggung jawab kepala sekolah, tetapi merupakan hasil kerja bersama seluruh warga sekolah

5) Bagi Penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti

tentang manajemen strategik sekolah maupun peningkatan mutu lulusan pada jenjang dan konteks pendidikan yang berbeda. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan teoritis maupun empiris untuk mengembangkan penelitian lanjutan yang lebih mendalam terkait implementasi manajemen strategik, kepemimpinan pendidikan, budaya mutu, maupun efektivitas kebijakan pendidikan dalam meningkatkan kualitas lulusan sekolah.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan batasan masalah yang diuraikan di atas, pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Analisis Lingkungan Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek?
2. Bagaimana Perumusan Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan Sekolah Menengah Atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek?
3. Bagaimana Implementasi Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek?
4. Bagaimana Evaluasi dan Pengendalian Strategi Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek?
5. Bagaimana Kendala Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek?
6. Solusi mengatasi kendala Sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas di SMAN 24 Bandung dan SMAN 1 Rancaekek?