



## **MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA SEKOLAH DALAM PERENCANAAN BERBASIS DATA DI SD**

**Seni Fitriani<sup>1</sup>, Eva Dianawati Wasliman<sup>2</sup>**

Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Universitas Islam Nusantara<sup>1,2</sup>

e-mail: [senifitriani08@gmail.com](mailto:senifitriani08@gmail.com) , [evadianawasliman@uinlus.ac.id](mailto:evadianawasliman@uinlus.ac.id)

Diterima: 29/1/2026; Direvisi: 5/2/2026; Diterbitkan: 16/2/2026

### **ABSTRAK**

Transformasi kebijakan pendidikan melalui Program Merdeka Belajar, Asesmen Nasional, dan pemanfaatan Rapor Pendidikan menempatkan Perencanaan Berbasis Data (PBD) sebagai instrumen utama peningkatan mutu satuan pendidikan. Kepala sekolah diposisikan sebagai aktor strategis yang menggerakkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dalam pengelolaan sekolah, sebagaimana banyak dibahas dalam kajian manajemen pendidikan. Namun, di sekolah dasar negeri PBD masih kerap dipahami sebagai kewajiban administratif yang berorientasi pada pemenuhan dokumen, sehingga belum sepenuhnya terintegrasi dalam manajemen strategis, sebagaimana juga ditemukan dalam berbagai kajian. Penelitian ini menganalisis manajemen strategis kepala sekolah dalam pengelolaan PBD melalui kerangka POAC untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas sekolah di SDN Loa 1 Kecamatan Paseh. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik. Subjek meliputi kepala sekolah, guru tim perencanaan, dan perwakilan komite sekolah yang dipilih secara purposif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi (Rapor Pendidikan, RKJM, RKT, RKAS), lalu dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil menunjukkan implementasi PBD telah berjalan melalui analisis profil mutu dan penetapan program prioritas, tetapi pemanfaatan data masih dominan pada indikator hasil belajar. Fungsi POAC tampak, namun belum ditopang literasi data guru dan sistem dokumentasi yang memadai sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya.

**Kata Kunci:** *manajemen strategis, kepala sekolah, perencanaan berbasis data, kinerja sekolah, efektivitas sekolah*

### **ABSTRACT**

The transformation of education policy through the Merdeka Belajar Program, the National Assessment, and the use of the Education Report positions Data-Based Planning (PBD) as a key instrument for improving school quality. At the same time, the principal is positioned as a strategic actor who drives the functions of planning, organizing, actuating, and controlling in school management, as widely discussed in educational management literature. However, in practice particularly in public elementary schools PBD is still often perceived as an administrative obligation focused on document compliance, and therefore has not been fully integrated into the principal's strategic management, as also reported in various studies. This study analyzes the principal's strategic management of PBD to enhance school performance and effectiveness at SDN Loa 1, Paseh District. Using a qualitative approach with an intrinsic case study design, the participants included the principal, teachers involved in the planning team, and a purposively selected representative of the school committee. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis (Education Report, RKJM, RKT, and RKAS), and were analyzed using Miles and Huberman's interactive model.



The findings indicate that the principal has initiated PBD implementation through school quality profile analysis and the formulation of priority programs, yet data use remains concentrated on learning outcome indicators. POAC functions are evident, but are not fully supported by teachers' data literacy and an adequate data documentation system as also indicated by previous studies.

**Keywords:** *strategic management, principal, data-based planning, school performance, school effectiveness*

## PENDAHULUAN

Secara konstitusional, landasan pendidikan di Indonesia telah ditetapkan dengan sangat kokoh sebagai hak asasi mendasar bagi seluruh rakyat, sekaligus menjadi tanggung jawab mutlak negara dalam pemenuhannya. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, khususnya pada Pasal 31, secara tegas mengamanatkan bahwa setiap warga negara memiliki hak yang sama untuk mendapatkan pengajaran, dan pemerintah memikul kewajiban untuk mengusahakan serta menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional yang kuat (Nasir & Mujiati, 2020; Rosmawiah, 2023). Amanat luhur konstitusi ini kemudian diterjemahkan secara operasional melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Regulasi ini menuntut adanya pengelolaan pendidikan yang tidak hanya sekadar berjalan, tetapi harus menjamin prinsip pemerataan, peningkatan mutu yang konsisten, relevansi dengan kebutuhan zaman, serta efisiensi manajemen. Dalam kerangka hukum ini, pendidikan ditempatkan sebagai pilar strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, yang menuntut adanya sistem manajemen yang terencana dan terukur dari tingkat pusat hingga ke unit satuan pendidikan terkecil di daerah agar tujuan nasional tersebut dapat tercapai secara optimal dan berkeadilan bagi seluruh lapisan masyarakat (Arini et al., 2025; Handoyo et al., 2021; Rizki & Nurholis, 2025; Surya et al., 2021).

Guna memastikan terjaminnya kualitas layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Nasional Pendidikan atau SNP sebagai tolok ukur minimal yang wajib dipenuhi. Salah satu aspek krusial dalam standar ini adalah standar pengelolaan, yang mengharuskan setiap satuan pendidikan dikelola dengan prinsip partisipatif, transparan, dan akuntabel demi tercapainya peningkatan mutu yang berkelanjutan. Paradigma ini semakin diperkuat dengan hadirnya kebijakan *Merdeka Belajar* yang mengubah mekanisme evaluasi sistem pendidikan nasional. Melalui instrumen Asesmen Nasional, pemerintah memotret kualitas sekolah secara komprehensif yang kemudian dituangkan dalam Rapor Pendidikan. Platform ini menyajikan data terperinci mengenai dimensi hasil belajar siswa, kualitas proses pembelajaran, serta iklim tata kelola sekolah. Melalui kebijakan evaluasi sistem pendidikan dan integrasi Satu Data Pendidikan, satuan pendidikan kini tidak lagi menyusun program berdasarkan asumsi semata, melainkan diwajibkan untuk melakukan Perencanaan Berbasis Data atau PBD. Dalam mekanisme ini, hasil analisis dari Rapor Pendidikan dijadikan rujukan utama dan fundamental dalam merancang program kerja sekolah guna menutup kesenjangan kualitas yang terjadi (Herfiyanti et al., 2024; Lestari et al., 2025; Sari et al., 2025; Termizi, 2025).

Perencanaan Berbasis Data atau PBD menuntut sekolah untuk melakukan transformasi budaya kerja dengan menempatkan data sebagai fondasi utama dalam pengambilan keputusan strategis. Proses ini dimulai dari mengenali kondisi faktual sekolah secara jujur, mengidentifikasi masalah yang paling prioritas, menganalisis akar masalah secara mendalam, hingga merumuskan program perbaikan dan mengevaluasi hasilnya. Dalam diskursus global,



pendekatan ini dikenal sebagai *data-based decision making*, yang dipahami sebagai sebuah proses *iteratif* yang melibatkan penetapan tujuan, pengumpulan data kuantitatif maupun kualitatif, proses pemaknaan atau *sense-making*, tindakan perbaikan nyata, serta evaluasi yang berulang. Tujuannya adalah mendorong perbaikan berkelanjutan atau *continuous improvement* yang objektif (Annisa & Gyfend, 2021; Dwisusanti & Mukhroji, 2025; Prasojo & Maghfiroh, 2026; Rosadi, 2021). Berbagai studi akademik menunjukkan bahwa pemanfaatan data yang dilakukan secara sistematis dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan capaian belajar siswa. Namun, efektivitas PBD ini sangat bergantung pada kapasitas organisasi sekolah dalam membaca data serta kondisi lingkungan yang mendukung. Tanpa kemampuan analisis yang memadai, data yang melimpah dalam Rapor Pendidikan hanya akan menjadi angka statistik tanpa makna yang tidak berdampak pada perbaikan kualitas pembelajaran di kelas.

Dalam ekosistem manajemen sekolah, kepala sekolah menempati posisi sentral sebagai aktor kunci yang menentukan arah keberhasilan satuan pendidikan. Perspektif manajemen pendidikan modern menempatkan kepala sekolah bukan sekadar administrator, melainkan sebagai pemimpin strategis yang bertanggung jawab penuh dalam merumuskan visi dan misi, membangun budaya sekolah yang positif, serta mengintegrasikan kebijakan mutu ke dalam rutinitas operasional. Untuk menjalankan peran kompleks ini, kepala sekolah dapat mengadopsi kerangka fungsi manajemen klasik yang dirumuskan oleh Terry, yang mencakup *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* atau sering disingkat dengan konsep POAC. Lensa manajemen ini menyediakan struktur yang jelas untuk menganalisis bagaimana seorang pemimpin mengelola sumber daya manusia, aset fisik, program akademik, dan proses pembelajaran agar selaras dengan tujuan pendidikan nasional. Kemampuan kepala sekolah dalam menerjemahkan data menjadi rencana (*planning*), mengorganisasi sumber daya (*organizing*), menggerakkan warga sekolah (*actuating*), dan mengawasi keterlaksanaan program (*controlling*) merupakan faktor determinan dalam keberhasilan implementasi kebijakan PBD di tingkat satuan pendidikan.

Berbagai penelitian di tingkat nasional telah membuktikan bahwa manajemen strategis yang dijalankan oleh kepala sekolah memiliki kontribusi yang sangat signifikan terhadap pengembangan institusi dan sumber daya manusia di dalamnya. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan citra sekolah, membangun kepercayaan masyarakat, serta menguatkan profesionalisme guru dalam mengajar. Di sisi lain, riset spesifik mengenai PBD mengindikasikan bahwa perencanaan yang bertumpu pada validitas data sangat membantu sekolah dalam mengenali masalah secara lebih presisi, menyusun skala prioritas program yang relevan dengan kebutuhan, serta mengalokasikan anggaran dan sumber daya secara jauh lebih efektif dan efisien. Pada level internasional, kajian mengenai *data-based decision making* menegaskan bahwa keberhasilan pemanfaatan data di sekolah sangat ditentukan oleh tingkat literasi data pemimpinnya, gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta adanya budaya kolaboratif yang kuat di antara para staf. Artinya, ketersediaan data saja tidak menjamin perbaikan mutu; diperlukan intervensi manajerial yang cerdas dari kepala sekolah untuk mengubah data mentah menjadi kebijakan strategis yang berdampak langsung pada kesejahteraan dan prestasi siswa.

SDN Loa 1 Kecamatan Paseh merupakan contoh representatif dari satuan pendidikan dasar negeri yang telah menerima Rapor Pendidikan dan diwajibkan untuk menyusun dokumen PBD sebagai basis perbaikan mutu. Sekolah ini menghadapi tantangan nyata berupa kesenjangan antara tuntutan pemenuhan SNP, target peningkatan hasil belajar, dan penguatan



karakter siswa dengan realitas ketersediaan sumber daya yang relatif terbatas. Dalam konteks yang dinamis ini, kapasitas manajemen strategis kepala sekolah dalam mengelola PBD menjadi penentu utama apakah PBD akan bermakna substantif sebagai instrumen peningkatan kinerja atau hanya berakhir sebagai pemenuhan kewajiban administratif semata. Bertolak dari urgensi tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis manajemen strategis kepala sekolah dalam pengelolaan PBD melalui kerangka fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Nilai kebaruan atau inovasi dari penelitian ini terletak pada integrasi komprehensif antara kajian implementasi kebijakan PBD, analisis manajemen strategis kepemimpinan, serta dampaknya terhadap efektivitas sekolah dasar negeri dalam satu kerangka analisis yang utuh, guna memberikan gambaran empiris tentang strategi peningkatan mutu pendidikan yang berbasis bukti.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik untuk mengeksplorasi secara mendalam dinamika manajemen strategis kepala sekolah dalam mengelola Perencanaan Berbasis Data (PBD) pada konteks yang spesifik. Fokus utama penelitian diarahkan pada analisis proses *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) dalam pemanfaatan Rapor Pendidikan untuk meningkatkan mutu sekolah. Lokasi penelitian ditetapkan di SDN Loa 1 Kecamatan Paseh, yang dipilih secara *purposive* dengan pertimbangan bahwa sekolah tersebut telah menerima hasil Rapor Pendidikan dan menunjukkan inisiatif awal dalam mengintegrasikan data ke dalam dokumen perencanaan sekolah. Subjek penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, melibatkan informan kunci yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses perencanaan, yaitu kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama, guru yang tergabung dalam tim perencana sekolah, serta perwakilan komite sekolah sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan partisipatif.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik yang meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilaksanakan secara semi-terstruktur dengan para informan untuk menggali perspektif subjektif mereka mengenai implementasi PBD, tantangan yang dihadapi, serta strategi kepemimpinan yang diterapkan. Observasi partisipatif dilakukan dengan mengamati secara langsung rangkaian kegiatan rapat analisis Rapor Pendidikan, proses penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT), serta pelaksanaan program prioritas di lapangan guna memverifikasi kesesuaian antara rencana dan realisasi. Selain itu, peneliti melakukan telaah mendalam terhadap dokumen-dokumen relevan seperti profil Rapor Pendidikan, dokumen RKAS, notulen rapat, dan instrumen supervisi untuk mendapatkan bukti fisik yang mendukung temuan lapangan. Seluruh data yang terkumpul direkam dan dicatat secara sistematis untuk menjamin keakuratan informasi sebelum melangkah ke tahap analisis.

Teknik analisis data mengadopsi model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses diawali dengan mereduksi data mentah hasil wawancara dan catatan lapangan, memilah informasi yang relevan dengan fungsi POAC, serta mengelompokkannya ke dalam tema-tema manajerial yang spesifik. Data yang telah terorganisasi kemudian disajikan dalam bentuk narasi logis dan matriks sederhana untuk menggambarkan pola manajemen strategis yang diterapkan kepala sekolah. Tahap akhir melibatkan penarikan kesimpulan induktif untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai efektivitas pengelolaan PBD. Guna



menjamin keabsahan dan kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan pernyataan antar-informan, serta *member check* untuk mengonfirmasi akurasi interpretasi peneliti terhadap data yang diberikan oleh partisipan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Transformasi Perencanaan Melalui Analisis Rapor Pendidikan

Temuan penelitian di SDN Loa 1 Kecamatan Paseh menunjukkan adanya pergeseran fundamental dalam tata kelola sekolah, di mana Perencanaan Berbasis Data (PBD) telah diadopsi sebagai instrumen utama perbaikan mutu. Proses ini tidak lagi dimulai dari asumsi atau rutinitas program tahunan semata, melainkan diawali dengan penelaahan mendalam terhadap Rapor Pendidikan melalui forum diskusi internal. Kepala sekolah memegang peran sentral dalam memfasilitasi forum ini, mengarahkan para guru untuk tidak sekadar membaca angka-angka capaian literasi dan numerasi, tetapi juga memaknai data tersebut sebagai cerminan realitas pembelajaran di kelas. Dalam pelaksanaannya, diskusi ini berfungsi sebagai ruang reflektif untuk membangun pemahaman kolektif mengenai posisi mutu sekolah. Indikator-indikator yang masih berwarna merah atau kuning dipetakan secara teliti, kemudian dibedah untuk menemukan akar masalahnya. Langkah ini menandai dimulainya budaya baru di sekolah, yaitu kebiasaan memulai perencanaan dari pembacaan kondisi berbasis bukti valid, sehingga setiap keputusan intervensi yang diambil memiliki landasan empiris yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis maupun administratif.

Setelah pemetaan awal dilakukan, sekolah bergerak menuju penetapan masalah prioritas yang bersifat mendesak untuk ditangani dalam tahun ajaran berjalan. Berdasarkan data yang tersedia, isu dominan yang muncul adalah belum optimalnya kompetensi literasi peserta didik serta praktik pembelajaran aktif yang belum merata di seluruh kelas. Proses identifikasi ini dilakukan secara kolaboratif, melibatkan pandangan subjektif guru yang dikonfirmasi dengan data objektif rapor, sehingga masalah yang dirumuskan bukan lagi dianggap sebagai persoalan individual guru tertentu, melainkan menjadi agenda perbaikan bersama. Kepala sekolah memastikan bahwa rumusan masalah mengacu pada indikator prioritas dan bukti kontekstual lapangan. Kesepakatan kolektif ini terbukti efektif dalam menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) warga sekolah terhadap program perbaikan yang akan dijalankan. Meskipun intensitas keterlibatan guru dalam analisis data masih bervariasi, pola penetapan prioritas ini telah berhasil menggeser paradigma perencanaan sekolah dari yang sebelumnya bersifat administratif-rutinitas menjadi perencanaan yang lebih strategis, terukur, dan berorientasi pada penyelesaian masalah nyata pembelajaran.

#### 2. Integrasi Dokumen Perencanaan dan Kesenjangan Data

Masalah prioritas yang telah disepakati kemudian ditransformasikan secara sistematis ke dalam dokumen perencanaan sekolah, yakni Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Penelitian menemukan bahwa dokumen-dokumen ini kini memuat program spesifik seperti penguatan budaya literasi, pelatihan pembelajaran berdiferensiasi, serta intensifikasi supervisi akademik yang relevan dengan kebutuhan guru. Lebih jauh lagi, integrasi ini diperkuat dengan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang secara eksplisit mengalokasikan sumber daya finansial untuk mendukung program prioritas tersebut. Keterkaitan erat antara indikator masalah, program intervensi, dan dukungan anggaran menciptakan "benang merah" perencanaan yang solid. Hal ini menjadikan arah pengembangan sekolah menjadi jauh lebih fokus dan terarah dibandingkan



periode sebelumnya. Dokumen perencanaan tidak lagi menjadi tumpukan kertas administratif, melainkan menjadi peta jalan operasional yang memandu sekolah dalam mengeksekusi strategi perbaikan mutu, di mana setiap rupiah anggaran yang dikeluarkan memiliki justifikasi yang jelas untuk mendongkrak indikator kinerja utama sekolah.

Namun, di balik integrasi dokumen yang semakin rapi, penelitian juga mengungkap adanya kesenjangan dalam jenis data yang dimanfaatkan. Analisis PBD di sekolah ini masih sangat didominasi oleh indikator kuantitatif hasil belajar siswa, sementara data proses dan data konteks masih terabaikan. Informasi krusial seperti hasil observasi kelas, catatan refleksi harian guru, data kedisiplinan siswa, serta tingkat keterlibatan orang tua belum dikelola dan didokumentasikan secara sistematis. Akibatnya, integrasi data kualitatif ke dalam analisis PBD belum berjalan optimal, membuat sekolah kehilangan perspektif komprehensif mengenai dinamika yang terjadi selama proses pembelajaran. Strategi perbaikan yang dirumuskan cenderung bertumpu pada upaya mendongkrak skor akhir (output), namun kurang menyentuh aspek perbaikan proses yang mendasar karena minimnya bukti pendukung. Ketiadaan sistem dokumentasi data proses yang baku menyebabkan analisis menjadi kurang tajam dalam membedah *mengapa* suatu capaian rendah terjadi, sehingga intervensi yang dirancang berisiko kurang tepat sasaran dalam menangani akar masalah yang bersifat non-akademis atau perilaku.

### 3. Penerapan Fungsi Manajemen Strategis Kepala Sekolah

Dalam mengelola PBD, kepala sekolah menerapkan fungsi manajemen strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Pada dimensi pengorganisasian, kepala sekolah telah membentuk Tim Pengembang Sekolah dan Tim PBD yang melibatkan guru-guru kunci untuk mengawal implementasi program. Langkah ini sangat strategis untuk membagi beban kerja dan memastikan setiap program memiliki penanggung jawab yang jelas. Kendati demikian, temuan lapangan menunjukkan bahwa mekanisme pembagian tugas sering kali masih dilakukan secara lisan dan berbasis kepercayaan, belum sepenuhnya didukung oleh dokumen formal atau standar operasional prosedur yang baku. Kondisi ini membuat akuntabilitas tim sangat bergantung pada komitmen personal masing-masing individu, bukan pada sistem yang mapan. Penguatan tata kelola internal melalui formalisasi pembagian peran dan alur koordinasi menjadi kebutuhan mendesak agar pelaksanaan PBD tidak goyah ketika terjadi pergantian personel atau penurunan motivasi individu di tengah jalan dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Penerapan Fungsi Manajemen Strategis Kepala Sekolah



Sementara itu, pada dimensi pengarahan dan pengendalian, kepala sekolah secara rutin melakukan sosialisasi dan supervisi akademik untuk memantau jalannya program. Upaya membangun budaya refleksi terlihat dari dorongan kepala sekolah agar guru memanfaatkan hasil asesmen untuk kegiatan remedial dan pengayaan. Namun, respons guru terhadap arahan ini masih terbelah; sebagian menyambut positif sebagai sarana perbaikan profesional, sementara sebagian lainnya masih menganggap PBD sebagai tambahan beban administrasi belaka. Pada aspek pengendalian, meskipun evaluasi program dilakukan berkala, mekanismenya belum sepenuhnya sistematis dalam membandingkan data *pre* dan *post* intervensi. Dokumentasi hasil refleksi dan tindak lanjut evaluasi juga belum menjadi budaya yang mengakar, sehingga siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sering kali terputus. Evaluasi yang dilakukan belum selalu menghasilkan catatan pembelajaran organisasi yang dapat dijadikan rujukan valid untuk perencanaan periode berikutnya, menyisakan ruang besar bagi perbaikan dalam sistem monitoring dan evaluasi internal sekolah.

#### 4. Dampak Implementasi terhadap Budaya dan Efektivitas Sekolah

Implementasi PBD di SDN Loa 1 memberikan dampak positif yang nyata terhadap penguatan kinerja manajerial dan transformasi budaya sekolah. Indikator keberhasilan ini terlihat dari dokumen perencanaan yang semakin terstruktur, program kegiatan yang lebih fokus pada penyelesaian masalah prioritas, serta tumbuhnya kesadaran kolektif guru akan pentingnya data. Budaya kerja di sekolah perlahan bergeser dari yang semula berbasis intuisi menjadi berbasis bukti, di mana diskusi-diskusi di ruang guru mulai lebih banyak membahas strategi pembelajaran berdasarkan hasil asesmen siswa. Program sekolah menjadi lebih terarah dan efisien karena setiap kegiatan dirancang untuk menjawab kebutuhan spesifik yang teridentifikasi dalam Rapor Pendidikan. Perubahan budaya ini merupakan modal sosial yang sangat berharga bagi sekolah untuk melakukan transformasi lebih lanjut, karena fondasi pola pikir berbasis mutu sudah mulai tertanam dalam keseharian warga sekolah, meskipun tingkat kedalamannya masih perlu terus ditingkatkan melalui pembiasaan yang konsisten.

Meskipun dampak manajerial sudah terlihat, dampak PBD terhadap capaian hasil belajar siswa dan efektivitas sekolah secara menyeluruh masih dalam tahap proses (*on-going*). Peningkatan kualitas pembelajaran di kelas belum terjadi secara instan dan merata, mengingat adanya berbagai hambatan teknis dan non-teknis. Keterbatasan literasi data di kalangan guru, minimnya waktu untuk melakukan analisis mendalam, serta dukungan infrastruktur teknologi yang belum memadai menjadi kendala utama yang memperlambat akselerasi perbaikan mutu. Dampak terhadap *outcome* siswa membutuhkan waktu yang lebih panjang karena terkait dengan perubahan perilaku mengajar guru dan pembiasaan baru bagi siswa. Oleh karena itu, efektivitas PBD tidak bisa diukur dalam jangka pendek semata. Diperlukan konsistensi dalam menjalankan siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, serta komitmen untuk terus meningkatkan kapasitas guru dalam mengolah data, agar PBD benar-benar bermuara pada peningkatan prestasi belajar siswa dan kualitas lulusan sekolah di masa depan.

#### Pembahasan

Analisis mendalam terhadap transformasi tata kelola di SDN Loa 1 Kecamatan Paseh mengungkapkan adanya pergeseran paradigma yang signifikan dari pendekatan administratif menuju budaya manajemen berbasis bukti. Temuan penelitian menegaskan bahwa *Rapor Pendidikan* kini tidak lagi dipandang sekadar dokumen formalitas tahunan, melainkan telah difungsikan sebagai instrumen diagnostik utama untuk membedah mutu sekolah. Melalui forum diskusi reflektif yang difasilitasi oleh kepala sekolah, para pendidik diajak untuk melakukan penelaahan kritis terhadap indikator-indikator merah dan kuning yang merepresentasikan



kesenjangan kompetensi literasi dan numerasi peserta didik. Proses dialektika ini berhasil mengubah pola pikir warga sekolah, di mana perencanaan program kini berlandaskan pada data empiris yang valid, bukan sekadar asumsi atau rutinitas tahunan yang repetitif. Implikasi dari perubahan ini adalah terciptanya akuntabilitas perencanaan yang lebih tinggi, di mana setiap keputusan intervensi memiliki justifikasi akademis yang kuat. Selain itu, keterlibatan aktif guru dalam memetakan akar masalah secara kolaboratif telah menumbuhkan *sense of belonging* terhadap program perbaikan mutu, meskipun intensitas partisipasi individu masih bervariasi bergantung pada literasi data yang dimiliki masing-masing pendidik (Hamida et al., 2024; Hasmiah, 2020; Khikmah et al., 2020; Lestari et al., 2025).

Keberhasilan identifikasi masalah prioritas tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan integrasi sistematis ke dalam dokumen strategis sekolah, yakni Rencana Kerja Jangka Menengah, Rencana Kerja Tahunan, dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah. Penelitian ini menemukan adanya konsistensi atau benang merah yang kuat antara diagnosa masalah dengan alokasi sumber daya finansial. Program-program spesifik seperti penguatan budaya literasi dan pelatihan pembelajaran berdiferensiasi mendapatkan dukungan anggaran yang memadai, menandakan bahwa sekolah telah menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas anggaran. Dokumen perencanaan kini berfungsi sebagai peta jalan operasional yang memandu eksekusi strategi perbaikan, bukan lagi sekadar tumpukan kertas pelengkap administrasi. Namun, di balik integrasi yang rapi ini, terdapat keterbatasan terkait jenis data yang digunakan. Analisis Perencanaan Berbasis Data di sekolah ini masih sangat didominasi oleh indikator kuantitatif hasil belajar atau *output*, sementara data kualitatif mengenai proses pembelajaran dan konteks perilaku siswa sering kali terabaikan. Ketiadaan dokumentasi sistematis atas data proses ini menyebabkan analisis akar masalah menjadi kurang komprehensif, sehingga strategi intervensi berisiko kurang tajam dalam menyentuh aspek non-akademis (Fitria & Tammamatun, 2025; Nurjito & Supardal, 2025; Sabrina & Siregar, 2025).

Ditinjau dari aspek manajemen strategis, kepala sekolah telah berupaya menjalankan fungsi pengorganisasian dengan membentuk Tim Pengembang Sekolah dan tim khusus untuk mengawali implementasi program. Langkah ini merupakan upaya positif untuk mendistribusikan beban kerja dan tanggung jawab. Kendati demikian, temuan lapangan menyoroti adanya kelemahan struktural di mana mekanisme pendeklegasian tugas sering kali masih bersifat lisan dan berbasis kepercayaan personal, tanpa didukung oleh standar operasional prosedur yang baku dan tertulis. Kondisi informalitas ini menimbulkan risiko terhadap keberlanjutan program apabila terjadi pergantian personel kunci atau penurunan motivasi individu, karena sistem belum terbangun secara mapan. Akuntabilitas kinerja tim menjadi sangat bergantung pada komitmen personal daripada kepatuhan terhadap sistem organisasi. Hal ini mengimplikasikan perlunya formalisasi tata kelola internal agar struktur organisasi sekolah menjadi lebih *resilient* dan tidak goyah oleh dinamika sumber daya manusia, memastikan bahwa setiap peran memiliki deskripsi kerja yang jelas dan terukur demi kelancaran implementasi Perencanaan Berbasis Data (Hartin, 2020; Hidayah et al., 2025; Prasetyono et al., 2023; Syahrul & Yuniarni, 2020).

Pada dimensi pengawasan dan pengendalian, upaya membangun budaya refleksi melalui supervisi akademik dan pemanfaatan hasil asesmen telah dilakukan, namun belum sepenuhnya optimal. Respons guru terhadap inisiatif ini masih terpolarisasi; sebagian menganggapnya sebagai peluang pengembangan profesional, sementara sebagian lain melihatnya sebagai beban tambahan. Mekanisme evaluasi program juga belum dilakukan secara sistematis dengan membandingkan data awal dan akhir atau *pre and post intervention*,



sehingga efektivitas program sulit diukur secara presisi. Dokumentasi hasil refleksi dan tindak lanjut evaluasi belum membudaya, mengakibatkan siklus *continuous improvement* sering terputus di tengah jalan. Evaluasi yang dilakukan cenderung bersifat administratif dan belum menghasilkan pembelajaran organisasi yang mendalam untuk rujukan perencanaan periode berikutnya. Keterbatasan ini menunjukkan bahwa sistem monitoring dan evaluasi internal sekolah memerlukan penguatan metodologis agar dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan data yang akurat bagi pengambilan keputusan manajerial di masa mendatang.

Secara keseluruhan, implementasi Perencanaan Berbasis Data di SDN Loa 1 telah memberikan dampak positif yang nyata terhadap transformasi budaya organisasi dan kinerja manajerial. Indikator keberhasilan terlihat dari perencanaan yang lebih terstruktur dan fokus program yang relevan dengan kebutuhan prioritas sekolah. Pergeseran dari budaya kerja berbasis intuisi menuju budaya berbasis data merupakan modal sosial yang sangat berharga bagi kemajuan sekolah jangka panjang. Namun, dampak terhadap capaian hasil belajar siswa atau *student outcome* masih dalam tahap proses atau *on-going* dan belum menunjukkan lonjakan yang drastis secara instan. Hal ini wajar mengingat perubahan kualitas pembelajaran di kelas membutuhkan waktu adaptasi, peningkatan kapasitas guru, dan dukungan infrastruktur yang memadai. Tantangan seperti keterbatasan literasi data guru dan minimnya waktu analisis menjadi hambatan yang memperlambat akselerasi dampak akademis. Oleh karena itu, konsistensi dalam menjalankan siklus mutu dan komitmen untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia menjadi kunci agar efektivitas manajerial ini dapat bermuara pada peningkatan prestasi siswa secara nyata.

## KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian di SDN Loa 1 Kecamatan Paseh, manajemen strategis kepala sekolah dalam mengelola Perencanaan Berbasis Data (PBD) telah menunjukkan inisiasi awal yang positif melalui penerapan kerangka fungsi manajemen POAC secara sistematis. Kepala sekolah berhasil mengintegrasikan data Rapor Pendidikan ke dalam dokumen perencanaan strategis seperti RKJM dan RKT, yang menandai pergeseran dari perencanaan berbasis asumsi menuju perencanaan berbasis bukti. Namun, efektivitas implementasi ini masih terkendala oleh fokus yang terlalu dominan pada indikator hasil belajar akademik, sementara aspek vital lain seperti kualitas proses pembelajaran, iklim keamanan sekolah, dan tata kelola manajerial belum terpotret secara komprehensif dalam program perbaikan. Selain itu, fungsi pengorganisasian tim dan pengendalian mutu masih bersifat ad-hoc dan belum ditopang oleh mekanisme dokumentasi data longitudinal yang memadai, sehingga siklus perbaikan mutu yang berkelanjutan atau *continuous improvement* belum sepenuhnya terbentuk secara organik dalam budaya sekolah.

Kendati demikian, implementasi PBD telah memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja manajerial sekolah, khususnya dalam aspek ketertiban administrasi dan kesadaran kolektif guru untuk melakukan refleksi berbasis data. Tantangan utama yang teridentifikasi adalah rendahnya literasi data di kalangan pendidik serta minimnya infrastruktur teknologi pendukung, yang menyebabkan proses analisis sering kali berhenti pada level permukaan tanpa menyentuh akar masalah pembelajaran. Terkait saran untuk penelitian kedepannya, para akademisi disarankan untuk memperluas lokus kajian dengan menggunakan pendekatan *mixed-method* pada skala yang lebih luas, melibatkan sekolah dengan karakteristik demografis dan status akreditasi yang beragam guna mendapatkan gambaran generalisasi efektivitas PBD. Selain itu, penelitian lanjutan sangat perlu mengeksplorasi model



pendampingan atau *coaching* literasi data yang paling efektif bagi guru sekolah dasar, serta menguji dampak spesifik dari intervensi manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan kualitas iklim lingkungan belajar siswa, bukan hanya terpaku pada skor asesmen kognitif semata.

## DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, A., & Gyfend, P. (2021). Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan Islam. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(7), 929. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i7.318>
- Arini, A., Ratnawati, E., Komariyah, L., Subagiyo, L., & Warman, W. (2025). Evaluasi manajemen pendidikan di madrasah negeri di Kalimantan Timur: Peran sistem informasi dalam penjaminan mutu pendidikan. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 446. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5726>
- Dwisiswanti, R., & Mukhroji, M. (2025). Siklus TQM dalam pendidikan: Planning, do, check, act dalam dunia pendidikan, prinsip Kaizen pada TQM. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 328. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i2.5381>
- Fitria, M., & Tammamatun, T. (2025). Strategi penguatan karakter dan motivasi siswa melalui pemberian reward piagam bintang kebaikan (PINKAN) pada mata pelajaran pendidikan pancasila di kelas XI TKR SMK Negeri 1 Omben. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(4), 1493. <https://doi.org/10.51878/social.v5i4.8043>
- Hamida, I., Haryati, T., & Miyono, N. (2024). Peningkatan kualitas pembelajaran di MTs Negeri Batang melalui pendekatan total quality management (TQM). *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(2), 278. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i2.2862>
- Handoyo, K., Mudhofir, M., & Maslamah, M. (2021). Implementasi manajemen berbasis madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 321. <https://doi.org/10.29400/jiei.v7i1.1855>
- Hartin, H. (2020). Human resources oriented: Kerangka strategis pengembangan MAN Insan Cendekia Kendari. *Shautut Tarbiyah*, 26(1), 50. <https://doi.org/10.31332/str.v26i1.1921>
- Hasmiah, H. (2020). Dampak sertifikasi terhadap peningkatan kualitas mengajar guru di SD Negeri Kompleks IKIP Kota Makassar. *JEKPEND: Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 3(1), 37. <https://doi.org/10.26858/jekpend.v3i1.12003>
- Herfiyanti, N., Setiyanti, W., & Wulandari, A. (2024). Peningkatan mutu sekolah dengan perencanaan berbasis data rapor pendidikan. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(3), 508. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i3.3149>
- Hidayah, E. N., Sofiyanti, E., Inayah, I., & Muniati, N. A. N. (2025). Perencanaan berbasis data rapor pendidikan sebagai upaya strategis untuk meningkatkan mutu sekolah. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 16. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4317>
- Khikmah, N., Sunandar, S., & Yuliejantiningsih, Y. (2020). Implementasi total quality management dalam peningkatan mutu sekolah di SMA Negeri 1 Slawi kabupaten Tegal. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(1). <https://doi.org/10.26877/jmp.v8i1.5377>



- Lestari, N. E. S., Sapriati, A., & Susandi, A. D. (2025). Evaluasi implementasi pengembangan sistem penjaminan mutu internal (SPMI) sekolah model di sekolah dasar: Analisis menggunakan model CIPP. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(4), 1804. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i4.6814>
- Nasir, N., & Mujiaty, M. (2020). Pengelolaan tenaga pendidik (guru) di rural area. *Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*, 20(1). <https://doi.org/10.30601/didaktis.v20i1.4383>
- Nurjito, A. S., & Supardal, S. (2025). Strategi penanganan anak tidak sekolah (P-ATS) di Kabupaten Magelang: Meningkatkan akses dan kesadaran pendidikan. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(3), 1006. <https://doi.org/10.51878/social.v3i3.6961>
- Prasetyono, H., Nurfarkhana, A., Ramdayana, I. P., Abdillah, A., & Asikin, I. (2023). Pelatihan perencanaan berbasis data dan pengelolaan sumber daya sekolah. *Jurnal PKM: Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(6), 607. <https://doi.org/10.30998/jurnalpkm.v5i6.14973>
- Prasojo, N. J., & Maghfiroh, R. D. (2026). Application of SWOT analysis for formulating production quality improvement strategy at PT Delta Jaya Mas. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 6(1), 283. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v6i1.8884>
- Rizki, A., & Nurholis, A. (2025). Manajemen inovasi kurikulum dalam pembelajaran intrakurikuler. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 233. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i1.5102>
- Rosadi, T. (2021). Manajemen mutu pendidikan dalam upaya meningkatkan kemandirian madrasah. *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial*, 5(1), 86. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v5i1.287>
- Rosmawiah, R. (2023). Kebijakan pendidikan nasional dan implementasinya pada sekolah dasar. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(1), 50. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i1.206>
- Sabrina, S., & Siregar, H. L. (2025). Penanaman karakter toleransi dalam pembelajaran PPKn untuk meminimalisir perilaku perundungan pada siswa kelas IX SMP Negeri 20 Medan tahun pelajaran 2024/2025. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(3), 1318. <https://doi.org/10.51878/social.v5i3.7218>
- Sari, N. V., Eggar, N., & Purwosaputro, S. (2025). Implementasi program SMK pusat keunggulan pada konsentrasi nautika kapal penangkap ikan. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(1), 62. <https://doi.org/10.51878/social.v5i1.4572>
- Surya, I., Budiman, B., Syarifuddin, T. I., & Nurmiyati, N. (2021). Dampak desentralisasi terhadap pelayanan pendidikan di daerah perbatasan Kalimantan. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v9i1.4121>
- Syahrul, S., & Yuniarni, Y. (2020). Pengelolaan tenaga pendidik pada lembaga pendidikan nonformal bidang keagamaan Islam. *Shautut Tarbiyah*, 26(2), 316. <https://doi.org/10.31332/str.v26i2.2162>
- Termizi, S. A. (2025). Kepimpinan digital memungkinkan transformasi kurikulum: Peran pemimpin sekolah dalam era pendidikan abad ke-21. *International Journal on Science and Technology*, 16(4). <https://doi.org/10.71097/ijsat.v16.i4.8678>