



KEPIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMANFAATAN RAPOR PENDIDIKAN UNTUK MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH DASAR

Yuyun Yuningsih¹, Eva Dianawati Wasliman²

^{1,2}Universitas Islam Nusantara

e-mail: yuningsihyuyun480@gmail.com, evadianawatiwasliman@uin.ac.id

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

ABSTRAK

Peningkatan mutu sekolah dasar menuntut kepala sekolah mengoptimalkan pemanfaatan data mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga tindak lanjut. Rapor Pendidikan yang dikembangkan Kemendikbudristek menyajikan gambaran komprehensif capaian hasil belajar, proses pembelajaran, iklim belajar, dan tata kelola sekolah, sehingga berpotensi menjadi dasar perencanaan berbasis data. Namun, temuan awal di SDN Malabenghar menunjukkan bahwa pemanfaatan Rapor Pendidikan oleh kepala sekolah belum optimal sebagai instrumen diagnosis dan pengambilan keputusan, sehingga program peningkatan mutu belum sepenuhnya menasarkan akar masalah. Penelitian ini bertujuan mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dalam memanfaatkan Rapor Pendidikan untuk meningkatkan mutu sekolah dasar di SDN Malabenghar, dengan fokus pada aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan guru, serta telaah dokumen perencanaan, pelaporan, dan Rapor Pendidikan. Analisis data dilakukan secara deskriptif melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mulai menerapkan perencanaan berbasis Rapor Pendidikan secara sistematis melalui analisis indikator prioritas dan integrasi program ke dalam RKJM, RKS, dan RKAS. Pelaksanaan ditunjukkan melalui peran kepemimpinan instruksional dan transformasional, evaluasi melalui monitoring dan refleksi, serta tindak lanjut berupa penyesuaian program. Secara umum, pemanfaatan Rapor Pendidikan menunjukkan tren positif, namun masih memerlukan penguatan literasi data, dokumentasi, dan konsistensi perbaikan berkelanjutan.

Kata Kunci: *kepemimpinan kepala sekolah, Rapor Pendidikan, mutu sekolah dasar*

ABSTRACT

Improving the quality of primary schools requires principals to optimally use data in planning, implementing, evaluating, and following up school improvement programs. The Educational Report Card (Rapor Pendidikan) developed by the Ministry of Education provides a comprehensive picture of students' learning outcomes, learning processes, school climate, and school management, and therefore has the potential to become the basis for data-based planning at the school level. However, preliminary findings at SDN Malabenghar indicated that the principal had not yet fully utilized the Educational Report Card as an instrument for diagnosis and decision making, so that quality improvement programs were not always directed at the identified root problems. This study aims to analyze principal leadership in utilizing the Educational Report Card to improve the quality of primary schools at SDN Malabenghar, focusing on four aspects: planning, implementation, evaluation, and follow-up. The research employed a qualitative approach with a case study method. Data were collected through



observation, in-depth interviews with the principal and teachers, and documentation study of planning documents, reports, and the school's Educational Report Card. Data were analyzed descriptively by reducing, presenting, and drawing conclusions from emerging patterns within the case context. The findings show that the principal has begun to develop more systematic planning based on the Educational Report Card by analyzing priority indicators, determining improvement focus, formulating goals, and integrating programs into medium- and annual-term school plans. In the implementation stage, the principal acts as an instructional and transformational leader by communicating the importance of data, mobilizing teachers in literacy and numeracy programs, and conducting supervision based on Report Card findings. Evaluation is carried out through regular monitoring, joint reflection with teachers, and re-using data to review progress, although documentation remains inconsistent. Follow-up is evident in program adjustment, teacher capacity building, and integration of evaluation results into subsequent planning. Overall, the use of the Educational Report Card at SDN Malabenghar shows a positive trend but still requires strengthening of data literacy, documentation culture, and consistency in implementing continuous improvement cycles.

Keywords: *principal leadership, educational report card, primary school quality*

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan dasar merupakan fondasi paling fundamental yang menentukan keberhasilan pengembangan kompetensi peserta didik pada jenjang pendidikan selanjutnya. Dalam kerangka kebijakan nasional, penyelenggaraan pendidikan tidak boleh dilakukan secara sporadis, melainkan harus dilaksanakan secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan. Hal ini selaras dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menekankan pentingnya proses pembelajaran yang aktif, inovatif, dan mampu menciptakan pengalaman belajar yang menyenangkan. Tujuannya adalah agar setiap peserta didik memiliki kesempatan seluas-luasnya untuk mengasah potensi diri dan mengembangkan kemampuan terbaik mereka secara optimal. Dalam paradigma modern, peningkatan mutu pendidikan tidak lagi cukup dipahami hanya sebatas pemenuhan standar administratif atau formalitas birokrasi semata (Maola et al., 2021; Pandikar, 2020; Tambunan, 2020). Lebih dari itu, mutu pendidikan merupakan sebuah proses berkelanjutan yang menuntut adanya kepemimpinan sekolah yang kuat, responsif terhadap dinamika zaman, serta adaptif terhadap berbagai perubahan kebijakan dan teknologi. Transformasi ini meniscayakan pergeseran fokus dari sekadar kepatuhan regulasi menuju penciptaan budaya mutu yang mengakar kuat dalam setiap aktivitas pendidikan di sekolah dasar demi mencetak generasi emas yang kompetitif (Hidayatullah, 2025; Himmawan et al., 2023).

Secara teoretik, konsep mutu pendidikan dapat didefinisikan sebagai derajat kesesuaian antara layanan pendidikan yang diberikan dengan kebutuhan serta harapan para pemangku kepentingan atau *stakeholder*, yang meliputi peserta didik, orang tua, masyarakat luas, dan pemerintah. Derajat kesesuaian ini harus senantiasa dijaga dan ditingkatkan melalui mekanisme perbaikan yang berkelanjutan atau *continuous improvement*. Manajemen mutu pendidikan yang efektif menuntut terbangunnya *quality culture* yang kokoh, penggunaan bukti empiris sebagai dasar keputusan, serta keterlibatan aktif seluruh warga sekolah dalam siklus peningkatan kinerja yang konsisten (Arini et al., 2025; Dwisusanti & Mukhroji, 2025; Khurniawan et al., 2020; Sumantri et al., 2025). Di sisi lain, perencanaan peningkatan mutu memerlukan pendekatan strategis yang disiplin namun tetap fleksibel. Perencanaan strategis bukan sekadar penyusunan dokumen formal di atas kertas, melainkan upaya sistematis untuk menentukan arah



kebijakan, menetapkan skala prioritas, dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara efisien. Strategi ini harus hidup dan berkembang melalui proses pembelajaran organisasi, refleksi mendalam, dan penyesuaian berkelanjutan sesuai dengan konteks unik yang dihadapi oleh sekolah. Tanpa strategi yang adaptif, upaya peningkatan mutu hanya akan menjadi wacana tanpa dampak nyata bagi kemajuan institusi pendidikan (Purwakananta et al., 2025; Sumantri et al., 2025; Sumiati, 2025).

Merespons kebutuhan mendesak akan penguatan tata kelola sekolah yang lebih objektif dan terukur, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi telah meluncurkan terobosan strategis berupa *Rapor Pendidikan*. Kebijakan yang tertuang dalam Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022 ini menghadirkan sebuah platform digital yang berfungsi sebagai alat evaluasi komprehensif untuk menilai mutu pendidikan secara menyeluruh. Platform ini menyajikan data terintegrasi mengenai hasil belajar siswa, kualitas proses pembelajaran, iklim keamanan dan inklusivitas sekolah, hingga manajemen satuan pendidikan. Kehadiran instrumen ini dirancang secara spesifik untuk mendukung mekanisme Perencanaan Berbasis Data atau PBD di tingkat satuan pendidikan. Melalui analisis indikator yang bersumber dari Asesmen Nasional dan berbagai data kontekstual lainnya, sekolah kini memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi akar masalah yang sebenarnya, menetapkan prioritas pemberian yang paling urgen, serta merancang program perbaikan mutu yang jauh lebih terukur akurasinya. Dengan demikian, pengambilan keputusan di sekolah tidak lagi didasarkan pada asumsi atau intuisi semata, melainkan berpijak pada data valid yang mencerminkan kondisi riil kualitas layanan pendidikan yang diselenggarakan.

Dalam ekosistem pendidikan yang berbasis data ini, kepala sekolah memegang peran sentral yang tak tergantikan sebagai pemimpin pembelajaran atau *instructional leader* sekaligus penggerak utama roda perubahan. Kepala sekolah adalah figur manajer dan pemimpin tertinggi yang bertanggung jawab penuh untuk memberdayakan seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah, termasuk guru, tenaga kependidikan, dan fasilitas pendukung, agar tujuan peningkatan mutu dapat tercapai secara efektif. Namun, kesenjangan antara kondisi yang diidealkan dengan realitas di lapangan masih sering terjadi. Keberadaan data canggih dalam *Rapor Pendidikan* tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan mutu apabila tidak dibarengi dengan kapasitas kepemimpinan yang memadai dalam menginterpretasi data tersebut. Temuan awal di SDN Malabenghar mengungkap fakta bahwa kepala sekolah pada mulanya masih memahami platform tersebut hanya sebatas laporan hasil penilaian akhir, belum sebagai instrumen diagnosis untuk pengambilan keputusan strategis. Kepala sekolah dan guru mengalami kesulitan teknis dalam membaca indikator kinerja, memahami makna warna pada tampilan *dashboard*, serta mengaitkan hubungan kausalitas antarindikator. Akibatnya, kekayaan data yang tersedia belum sepenuhnya mampu diterjemahkan menjadi program perbaikan yang fokus dan berkelanjutan.

Berbagai kajian akademik sebelumnya telah menegaskan bahwa *Rapor Pendidikan* memiliki peran yang sangat strategis dalam merevolusi penyusunan rencana kerja sekolah yang lebih akurat. Penggunaan platform ini secara optimal terbukti mendukung sekolah dalam memetakan permasalahan fundamental, menentukan skala prioritas anggaran, serta menyusun program intervensi yang tepat sasaran melalui kolaborasi intensif antara kepala sekolah, dewan guru, dan komite sekolah. Perencanaan berbasis data mampu mendorong peningkatan mutu melalui identifikasi penyebab utama masalah atau *root cause analysis* dan refleksi capaian kinerja secara berkala. Di sinilah peran vital kepala sekolah sebagai sosok sentral yang mendorong terjadinya transformasi budaya kerja menjadi sangat krusial. Fungsi-fungsi



manajerial kepala sekolah, mulai dari sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, hingga inovator, harus termanifestasi dalam kemampuannya mengarahkan guru untuk melek data. Kepala sekolah harus mampu membangun budaya refleksi yang jujur serta mengintegrasikan hasil evaluasi digital tersebut ke dalam dokumen perencanaan resmi sekolah seperti Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) agar pembenahan mutu memiliki landasan operasional yang kuat.

Berdasarkan dinamika permasalahan dan kesenjangan yang telah diuraikan, penelitian ini menawarkan nilai kebaruan dengan memfokuskan analisis pada aspek kepemimpinan kepala sekolah dalam memanfaatkan *Rapor Pendidikan* sebagai instrumen transformasi mutu di tingkat sekolah dasar. Fokus utama penelitian diarahkan pada analisis mendalam terhadap SDN Malabenghar, sebuah lokasi yang merepresentasikan tantangan nyata dalam adaptasi teknologi manajemen sekolah. Inovasi penelitian ini terletak pada pembedahan komprehensif terhadap 4 tahapan krusial manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kepala sekolah merumuskan perencanaan strategis berdasarkan data rapor, menganalisis implementasi program peningkatan mutu yang telah dirancang, mengkaji pola evaluasi kinerja yang diterapkan, serta mengungkap bentuk tindak lanjut konkret yang dikembangkan berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat tergambar model kepemimpinan yang efektif dalam menerjemahkan data statistik menjadi perbaikan kualitas pembelajaran yang nyata, sehingga dapat menjadi rujukan bagi upaya peningkatan mutu pendidikan dasar di era digitalisasi manajemen sekolah saat ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi praktik kepemimpinan secara mendalam dalam konteks nyata. Pemilihan metode ini memungkinkan peneliti mendeskripsikan fenomena sosial dan persepsi individu terkait penggunaan data secara holistik di satuan pendidikan. Lokasi penelitian ditetapkan di SDN Malabenghar, Kabupaten Bandung, dengan fokus pada interaksi kepemimpinan dalam lingkungan pedesaan. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang berusaha memahami tafsiran subjek terhadap dunianya melalui keterlibatan langsung di lapangan. Sumber data primer melibatkan kepala sekolah dan guru yang terlibat dalam siklus manajerial sekolah. Penggunaan studi kasus bertujuan untuk menggali pola unik kepemimpinan dalam mendiagnosis mutu pendidikan berdasarkan hasil evaluasi sistemik yang tersedia. Melalui pendekatan ini, aktivitas manajerial dan perilaku yang diamati dapat dianalisis sebagai satu kesatuan sistem yang kontekstual dan menyeluruh tanpa melakukan intervensi yang mengubah kondisi asli sekolah.

Teknik pengumpulan data dilakukan secara terpadu melalui observasi non-partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi untuk mendapatkan informasi yang komprehensif. Dalam observasi, peneliti mencatat dinamika rapat dewan guru dan proses penyusunan program tanpa terlibat dalam pengambilan keputusan. Wawancara dilakukan untuk menggali pengalaman serta strategi kepala sekolah dalam menerjemahkan indikator mutu menjadi langkah perbaikan nyata. Selain itu, peneliti melakukan penelaahan dokumen terhadap rencana kerja tahunan dan laporan anggaran sekolah guna memverifikasi integrasi data digital ke dalam dokumen perencanaan formal. Untuk menjaga kredibilitas hasil kajian, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan informasi dari berbagai instrumen tersebut. Proses pemeriksaan ulang kepada informan atau *member check*



juga dilaksanakan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti telah selaras dengan realitas yang dialami oleh para subjek penelitian, sehingga data yang dihasilkan bersifat objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap awal, peneliti melakukan proses seleksi dan penyederhanaan informasi mentah fokus pada aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta tindak lanjut perbaikan mutu. Data kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik untuk memperlihatkan hubungan antar pola kepemimpinan yang muncul di lapangan. Peneliti menghubungkan temuan tersebut dengan siklus *continuous improvement* guna memahami bagaimana pengambilan keputusan berbasis bukti dilakukan. Tahap akhir melibatkan verifikasi berkelanjutan untuk memastikan konsistensi temuan sebelum kesimpulan final dirumuskan. Prosedur analisis ini dirancang untuk menjelaskan bagaimana peran manajerial berkontribusi pada penguatan budaya mutu di sekolah dasar. Melalui kerangka kerja *plan, do, check, act*, seluruh proses penelitian ini diarahkan untuk memberikan gambaran sistematis mengenai transformasi kepemimpinan pendidikan yang berbasis pada data capaian sekolah yang akurat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Transformasi Paradigma Kepemimpinan Berbasis Data

Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa pola kepemimpinan kepala sekolah di SDN Malabenghar telah mengalami pergeseran signifikan menuju model kepemimpinan berbasis data, meskipun pelaksanaannya masih dalam tahap penyempurnaan menuju kemapanan. Dari perspektif manajerial, fenomena ini mencerminkan adanya hibridasi antara gaya kepemimpinan instruksional yang berfokus pada teknis pembelajaran dengan gaya transformasional yang berorientasi pada perubahan budaya organisasi. Kepala sekolah tidak lagi memandang Rapor Pendidikan sekadar sebagai dokumen administratif tahunan yang wajib diisi untuk menggugurkan kewajiban birokrasi, melainkan memposisikannya sebagai instrumen diagnostik vital. Alat ini digunakan secara intensif untuk memotret kondisi riil mutu pembelajaran, memetakan kesenjangan kompetensi, serta menilai iklim lingkungan belajar secara objektif. Dengan menjadikan data sebagai landasan utama dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah berupaya mengarahkan seluruh sumber daya sekolah untuk fokus pada substansi perbaikan kualitas akademik maupun non-akademik. Langkah ini menandai transisi penting dari manajemen sekolah yang sebelumnya berbasis intuisi atau kebiasaan lama menuju manajemen modern yang akuntabel, terukur, dan responsif terhadap kebutuhan aktual peserta didik serta dinamika standar pendidikan nasional.

Selain perubahan pada level manajerial puncak, kepemimpinan kepala sekolah juga tercermin kuat dalam kemampuannya mengorkestrasikan pemahaman warga sekolah terhadap indikator-indikator krusial dalam Rapor Pendidikan. Kepala sekolah secara aktif melibatkan guru dan staf untuk membedah data capaian literasi, numerasi, kualitas proses pembelajaran, serta iklim keamanan dan kebinekaan. Proses ini bukan sekadar transfer informasi satu arah, melainkan upaya membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap masalah dan solusi yang dirumuskan bersama. Keterlibatan aktif guru dalam menganalisis data dan menetapkan prioritas masalah menjadi kunci dalam membangun budaya refleksi di lingkungan sekolah. Meskipun penelitian mencatat bahwa masih terdapat tantangan dalam hal literasi data di kalangan sebagian guru serta konsistensi implementasi program, inisiatif kepala sekolah untuk

membuka ruang diskusi berbasis data telah meletakkan fondasi yang kuat bagi perbaikan mutu. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang kolaboratif di mana setiap elemen sekolah menyadari peran strategis mereka dalam mendongkrak indikator mutu pendidikan, sehingga target perbaikan tidak lagi dirasakan sebagai beban instruksi atasan, melainkan sebagai komitmen kolektif profesional.

2. Perencanaan Strategis Melalui Analisis Rapor Pendidikan

Dalam tahapan perencanaan, temuan penelitian mengindikasikan bahwa kepala sekolah telah berhasil mengintegrasikan data Rapor Pendidikan ke dalam jantung penyusunan dokumen strategis sekolah, khususnya Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Proses ini diawali dengan analisis mendalam terhadap indikator-indikator yang diberi label warna merah atau kuning dalam dasbor Rapor Pendidikan, yang menandakan capaian di bawah standar atau perlu ditingkatkan. Kepala sekolah bersama tim pengembang sekolah tidak hanya melihat angka, tetapi menggali akar masalah di balik rendahnya capaian tersebut. Misalnya, ketika data menunjukkan rendahnya skor numerasi siswa, kepala sekolah tidak serta merta menyalahkan siswa, tetapi mengevaluasi metode pengajaran guru dan ketersediaan alat peraga. Identifikasi area prioritas ini menjadi filter utama dalam menyaring usulan program kegiatan, memastikan bahwa anggaran dan energi sekolah dialokasikan untuk intervensi yang paling mendesak. Pendekatan ini mengubah pola perencanaan sekolah yang sebelumnya sering kali bersifat repetitif atau sekadar *copy-paste* dari tahun sebelumnya menjadi perencanaan yang dinamis, kontekstual, dan solutif terhadap permasalahan nyata yang dihadapi sekolah.



Gambar 1. Perencanaan Strategis Melalui Analisis Rapor Pendidikan

Hasil dari analisis data tersebut kemudian ditransformasikan menjadi program kerja konkret yang terukur dan memiliki target capaian yang jelas. Penelitian menemukan bahwa indikator-indikator prioritas diterjemahkan ke dalam kegiatan operasional yang spesifik, seperti pelatihan peningkatan kompetensi guru dalam metode pembelajaran numerasi, pengadaan buku bacaan bermutu untuk mendukung literasi, hingga perbaikan sarana sanitasi untuk mendukung iklim sekolah sehat. Kepala sekolah memastikan bahwa setiap program yang dirancang memiliki relevansi langsung dengan upaya mendongkrak skor indikator dalam Rapor Pendidikan. Langkah strategis ini juga melibatkan penyusunan linimasa pelaksanaan dan penunjukan penanggung jawab kegiatan, sehingga akuntabilitas program dapat terjaga. Dengan menjadikan data rapor sebagai basis perencanaan, sekolah memiliki peta jalan yang jelas dalam upaya peningkatan mutu. Hal ini juga meminimalisir subjektivitas dalam penyusunan anggaran dan program, karena setiap keputusan didasarkan pada bukti empiris yang valid. Konsistensi



dalam fase perencanaan ini menjadi modal awal yang sangat menentukan keberhasilan implementasi program di lapangan pada tahap-tahap selanjutnya.

3. Implementasi Program dan Supervisi Akademik

Pada tahap pelaksanaan atau implementasi, kepala sekolah menunjukkan konsistensi kepemimpinan dengan mengawal eksekusi program-program peningkatan mutu yang telah dirancang. Fokus pelaksanaan tidak hanya terpaku pada aspek kognitif akademik semata, tetapi meluas pada perbaikan iklim sekolah dan penguatan karakter peserta didik sesuai profil Pelajar Pancasila. Kepala sekolah secara proaktif mendorong para guru untuk meninggalkan metode ceramah konvensional dan beralih menerapkan model pembelajaran yang lebih aktif, kontekstual, dan berpusat pada siswa. Hasil observasi di lapangan memperlihatkan adanya pergeseran praktik pembelajaran di dalam kelas, di mana metode diskusi kelompok, pembelajaran berbasis proyek sederhana, dan pemanfaatan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar mulai marak diterapkan. Guru-guru didorong untuk mengintegrasikan penguatan literasi dan numerasi dalam setiap mata pelajaran, bukan hanya pada pelajaran bahasa atau matematika. Dinamika baru ini menciptakan suasana belajar yang lebih hidup dan interaktif, yang diharapkan dapat berdampak langsung pada peningkatan pemahaman dan kompetensi dasar siswa sebagaimana yang ditargetkan dalam indikator Rapor Pendidikan.

Untuk memastikan kualitas implementasi tersebut, kepala sekolah menjalankan fungsi supervisi akademik secara rutin dan terstruktur. Supervisi ini tidak diposisikan sebagai inspeksi untuk mencari kesalahan guru, melainkan sebagai pendampingan profesional untuk memberikan bantuan teknis dan umpan balik konstruktif. Kepala sekolah melakukan kunjungan kelas untuk mengamati langsung bagaimana guru menerjemahkan program sekolah ke dalam praktik mengajar sehari-hari. Setelah observasi, dilakukan sesi dialog untuk mendiskusikan kendala yang dihadapi guru dan mencari solusi bersama guna perbaikan proses pembelajaran selanjutnya. Melalui supervisi ini, kepala sekolah dapat memantau sejauh mana strategi pembelajaran yang diterapkan selaras dengan target perbaikan mutu. Selain itu, kegiatan ini juga berfungsi sebagai sarana motivasi bagi guru untuk terus berinovasi dan menjaga konsistensi kinerja. Kehadiran kepala sekolah yang terlibat langsung dalam memantau proses (bukan hanya hasil akhir) memberikan sinyal kuat kepada seluruh warga sekolah bahwa peningkatan mutu pembelajaran adalah prioritas utama yang tidak bisa ditawar, sekaligus membangun kultur profesionalisme yang kuat di lingkungan SDN Malabenghar.

4. Evaluasi Kinerja dan Tindak Lanjut Berkelanjutan

Tahap evaluasi merupakan fase krusial di mana kepala sekolah melakukan monitoring dan penilaian sistematis terhadap efektivitas program yang telah dijalankan. Evaluasi dilakukan melalui mekanisme refleksi kolektif yang melibatkan seluruh dewan guru, analisis hasil asesmen formatif dan sumatif peserta didik, serta peninjauan ulang terhadap pergerakan indikator dalam Rapor Pendidikan. Kepala sekolah memfasilitasi forum-forum diskusi terbuka untuk membedah capaian keberhasilan dan menginventarisasi hambatan-hambatan teknis maupun non-teknis yang muncul selama pelaksanaan program. Meskipun penelitian mencatat adanya kelemahan dalam aspek dokumentasi administrasi evaluasi yang belum tertata rapi—yang berpotensi menghambat pengelolaan pengetahuan organisasi—upaya untuk membangun budaya evaluasi yang jujur dan transparan sudah terlihat jelas. Kepala sekolah menekankan pentingnya kejujuran dalam melihat data; mengakui kegagalan program sama pentingnya dengan merayakan keberhasilan, karena dari situlah pembelajaran organisasi terjadi. Proses evaluasi ini memastikan bahwa sekolah tidak berjalan tanpa arah, melainkan selalu berada dalam koridor perbaikan mutu yang terkontrol dan berbasis pada data aktual.



Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, kepala sekolah mengambil langkah-langkah tindak lanjut yang strategis sebagai wujud penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Program-program yang terbukti efektif dalam mendongkrak mutu pembelajaran dipertahankan dan bahkan diperkuat skalanya, sementara program yang dinilai kurang berdampak direvisi, disesuaikan strateginya, atau diganti dengan pendekatan baru yang lebih relevan. Tindak lanjut ini diwujudkan dalam bentuk revisi dokumen perencanaan untuk periode berikutnya, penyelenggaraan pelatihan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) yang lebih spesifik bagi guru, serta penyesuaian alokasi sumber daya sekolah. Siklus ini menegaskan bahwa pemanfaatan Rapor Pendidikan di SDN Malabenghar bukanlah kegiatan insidental satu kali jalan, melainkan sebuah siklus manajemen mutu yang berputar terus-menerus (Plan-Do-Check-Act). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola fase tindak lanjut ini menjadi penentu apakah sekolah mampu beradaptasi dengan perubahan tantangan pendidikan dan secara konsisten meningkatkan layanannya kepada peserta didik dari waktu ke waktu.

Pembahasan

Analisis mendalam terhadap data lapangan menunjukkan bahwa pola kepemimpinan di SDN Malabenghar telah mengalami transformasi fundamental menuju model manajemen berbasis data yang terintegrasi. Kepala sekolah tidak lagi memposisikan Rapor Pendidikan sebagai dokumen administratif semata, melainkan sebagai kompas strategis dalam memetakan mutu pendidikan. Temuan ini mengindikasikan adanya pergeseran paradigma dari manajemen intuitif ke manajemen yang akuntabel dan terukur. Secara spesifik, kepala sekolah berhasil mengorkestrasi pemahaman warga sekolah terhadap indikator krusial seperti literasi, numerasi, dan iklim keamanan sekolah. Meskipun masih terdapat tantangan dalam hal literasi data di kalangan sebagian guru, inisiatif kepala sekolah untuk membuka ruang diskusi berbasis data telah meletakkan fondasi budaya reflektif yang kuat. Hal ini menciptakan atmosfer kolaboratif di mana target perbaikan mutu bukan lagi sekadar instruksi *top-down*, melainkan menjadi komitmen kolektif profesional yang dipahami bersama oleh seluruh elemen sekolah (Imami et al., 2025; M. & A., 2021; Susanto et al., 2025).

Dalam aspek perencanaan, penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah telah berhasil mengintegrasikan data Rapor Pendidikan ke dalam jantung penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Proses ini diawali dengan analisis diagnostik terhadap indikator berwarna merah dan kuning, yang kemudian ditindaklanjuti dengan penggalian akar masalah secara partisipatif. Perencanaan tidak lagi bersifat repetitif atau *copy-paste* dari tahun sebelumnya, melainkan dinamis dan kontekstual sesuai kebutuhan riil peserta didik. Program-program strategis seperti pelatihan numerasi guru atau pengadaan buku bacaan bermutu dirancang dengan target capaian yang spesifik dan terukur. Langkah ini meminimalisir subjektivitas dalam pengalokasian anggaran dan memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan sekolah memiliki relevansi langsung dengan upaya mendongkrak skor indikator mutu pendidikan yang masih rendah (Fathurrohman, 2023; Maryono & Nurfuadi, 2023; Sumual et al., 2024; Wakhid, 2020).

Pada tahap implementasi, kepala sekolah menunjukkan konsistensi kepemimpinan dengan mengawal eksekusi program melalui pendekatan instruksional dan transformasional. Fokus pelaksanaan meluas dari sekadar aspek kognitif ke perbaikan iklim sekolah dan penguatan karakter Profil Pelajar Pancasila. Observasi lapangan memperlihatkan adanya pergeseran praktik pembelajaran di kelas, di mana metode ceramah mulai ditinggalkan demi metode yang lebih aktif dan berpusat pada siswa. Untuk menjaga kualitas implementasi ini, kepala sekolah menjalankan fungsi supervisi akademik yang bersifat pendampingan, bukan



inspeksi. Kunjungan kelas dan dialog pasca-observasi menjadi rutinitas yang efektif untuk memantau keselarasan antara strategi mengajar guru dengan target perbaikan mutu. Kehadiran kepala sekolah yang terlibat langsung dalam proses ini memberikan sinyal kuat tentang urgensi peningkatan kualitas pembelajaran, sekaligus membangun kultur profesionalisme yang kokoh di lingkungan sekolah (Astuti & Nurkolis, 2021; Nurlaela & Muaini, 2023; Rahayu et al., 2023).

Fase evaluasi menjadi titik krusial di mana kepala sekolah menerapkan prinsip *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) secara nyata. Evaluasi dilakukan melalui mekanisme refleksi kolektif yang melibatkan seluruh dewan guru untuk membedah capaian keberhasilan dan menginventarisasi hambatan yang muncul. Meskipun dokumentasi evaluasi masih perlu pembenahan agar lebih sistematis, budaya transparansi dan kejujuran dalam melihat data kegagalan program sudah mulai terbangun. Kepala sekolah menekankan bahwa pengakuan terhadap kekurangan adalah langkah awal perbaikan. Proses evaluasi ini memastikan bahwa sekolah tidak berjalan tanpa arah, melainkan selalu berada dalam koridor perbaikan mutu yang terkontrol. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen mutu yang menekankan bahwa keputusan perbaikan harus berbasis bukti empiris dan dilakukan secara periodik untuk menjamin efektivitas organisasi dalam jangka panjang (Arini et al., 2025; Assi & Ibrahim, 2025; Rahman & Maghfiroh, 2026; Ratnawati et al., 2025).

Tindak lanjut dari hasil evaluasi diwujudkan dalam langkah-langkah strategis yang konkret sebagai bentuk komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan atau *continuous improvement*. Program yang terbukti efektif dipertahankan dan diperluas skalanya, sementara yang kurang berdampak direvisi atau diganti dengan pendekatan baru yang lebih relevan. Tindak lanjut ini mencakup penyempurnaan strategi pelaksanaan, penguatan kapasitas guru melalui pelatihan internal, serta integrasi hasil evaluasi ke dalam perencanaan tahun berikutnya. Siklus ini menegaskan bahwa pemanfaatan Rapor Pendidikan di SDN Malabenghar bukanlah kegiatan insidental, melainkan sebuah siklus manajemen mutu yang berputar terus-menerus. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola fase ini menjadi penentu adaptabilitas sekolah terhadap perubahan tantangan pendidikan, memastikan bahwa layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik terus meningkat kualitasnya dari waktu ke waktu secara konsisten dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah di SDN Malabenghar Kabupaten Bandung menunjukkan adanya transformasi fundamental dari manajemen sekolah yang bersifat intuitif menuju tata kelola berbasis data yang mengacu pada kebijakan Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022. Temuan lapangan mengonfirmasi bahwa kepala sekolah telah berhasil mengintegrasikan data Rapor Pendidikan ke dalam empat tahapan manajemen strategis, dimulai dengan penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah dan Rencana Kerja Tahunan yang didasarkan pada analisis prioritas terhadap indikator berwarna merah dan kuning. Pada tahap perencanaan ini, data difungsikan sebagai instrumen diagnostik vital untuk memetakan akar masalah mutu pembelajaran, khususnya pada aspek literasi dan numerasi, sehingga alokasi sumber daya menjadi lebih tepat sasaran. Implementasi program kemudian dijalankan melalui pendekatan kepemimpinan instruksional dan transformasional yang mendorong perubahan metode pengajaran guru dari gaya konvensional menjadi pembelajaran aktif yang berpusat pada siswa. Kepala sekolah berperan sentral dalam mengorkestrasi pemahaman warga sekolah terhadap data, mengubah kultur kerja menjadi lebih kolaboratif, serta memastikan setiap intervensi pendidikan memiliki relevansi langsung dengan upaya perbaikan indikator mutu.



Meskipun penerapan perencanaan berbasis data ini telah berjalan cukup sistematis, tantangan teknis terkait literasi data di kalangan sebagian guru masih menjadi hambatan yang menuntut adanya pendampingan intensif agar visi perbaikan mutu dapat diterjemahkan secara konsisten.

Proses evaluasi dan tindak lanjut yang diterapkan di SDN Malabenghar mencerminkan penerapan siklus manajemen mutu berkelanjutan atau Plan-Do-Check-Act yang berorientasi pada perbaikan kinerja jangka panjang yang terukur. Kepala sekolah melaksanakan fungsi supervisi akademik yang tidak lagi diposisikan sebagai inspeksi untuk mencari kesalahan, melainkan sebagai pendampingan profesional guna memantau keselarasan antara strategi mengajar guru dengan target capaian Rapor Pendidikan. Hasil penelitian menyoroti bahwa mekanisme refleksi kolektif telah mulai terbangun, di mana kegagalan maupun keberhasilan program dibedah secara transparan bersama dewan guru untuk menentukan langkah strategis selanjutnya. Tindak lanjut konkret diwujudkan melalui revisi program yang dinilai kurang efektif serta penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan, membuktikan bahwa sekolah telah merespons dinamika data secara adaptif. Kendati demikian, aspek dokumentasi hasil evaluasi tercatat masih menjadi titik lemah karena belum tersip secara sistematis, yang berpotensi menghambat pengelolaan pengetahuan organisasi di masa depan. Secara keseluruhan, pemanfaatan Rapor Pendidikan telah menciptakan tren positif dalam penguatan budaya mutu di sekolah dasar tersebut, namun keberhasilan absolut sangat bergantung pada konsistensi kepala sekolah dalam meningkatkan literasi data, memperkuat sistem administrasi evaluasi, serta menjaga komitmen seluruh warga sekolah untuk terus beradaptasi dengan standar pendidikan nasional demi tercapainya layanan pendidikan yang unggul.

DAFTAR PUSTAKA

- Arini, A., Ratnawati, E., Nurlaili, N., Mulawarman, W. G., & Yahya, M. (2025). Penerapan total quality management (TQM) dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di sekolah: Studi kasus madrasah di Kalimantan Timur. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(3), 1156. <https://doi.org/10.51878/social.v5i3.6937>
- Assi, M. H., & Ibrahim, R. (2025). Manajemen kepala madrasah dalam memotivasi kerja guru di madrasah diniyyah Al-Futuhiyyah Assalafiyyah Sukorejo Sempu Andong Boyolali. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 889. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.7464>
- Astuti, C., & Nurkolis, N. (2021). Peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu di MTs Jatirejo, kecamatan Ampelgading, kabupaten Pemalang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 10(2). <https://doi.org/10.26877/jmp.v10i2.9441>
- 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>
- Fathurrohman, M. (2023). Manajemen pembelajaran berbasis profil pelajar pancasila. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 3(3), 25. <https://doi.org/10.28926/sinda.v3i3.1139>
- Hidayatullah, M. S. (2025). Transformasi administrasi pendidikan di sekolah dasar: Menuju pengelolaan sekolah yang modern dan adaptif. *Khatulistiwa*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.69901/kh.v6i1.338>
- Himmawan, D., Syaefulloh, Sauri, S., & Khoirurrahman, A. (2023). Peran tenaga pendidik dalam transformasi pendidikan menuju generasi emas Indonesia. *Manajia: Journal*



of Islamic Education Management, 1(1), 20.
<https://doi.org/10.58355/manaja.v1i1.3>

Imami, P. C., Taurisia, R., Miliarto, S., & Nurkolis. (2025). Transformasi perencanaan sekolah: Implementasi siklus IRB berbasis rapor pendidikan. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 14, 7351. <https://doi.org/10.58230/27454312.2378>

Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2020). An analysis of implementing total quality management in education: Success and challenging factors. *International Journal of Learning and Development*, 10(2), 44. <https://doi.org/10.5296/ijld.v10i2.17270>

Maola, P. S., Handak, I. S. K., Septiani, I. A., & Prihantini, P. (2021). Revitalisasi manajemen peserta didik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. *Aulad: Journal on Early Childhood*, 4(3), 99. <https://doi.org/10.31004/aulad.v4i3.186>

Maryono, M., & Nurfuadi, N. (2023). Manajemen pemberian dalam peningkatan mutu pendidikan di era society 5.0. *EDUKATIF: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(6), 2604. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i6.6048>

Nurlaela, N., & Muaini, M. (2023). Supervisi sekolah dasar untuk meningkatkan kompetensi guru. *Jurnal Basicedu*, 7(6), 3837. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i6.6471>

Pandikar, E. (2020). Pembelajaran IPS meningkatkan kemampuan ekoliterasi peserta didik. *SANDHYAKALA: Jurnal Pendidikan Sejarah, Sosial dan Budaya*, 1(2), 71. <https://doi.org/10.31537/sandhyakala.v1i2.340>

Purwakananta, M. A., Subagyo, A., & Sofian, M. R. M. (2025). Analisis manajemen strategik di lembaga pendidikan Islam sekolah Cendekia Baznas. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 522. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i2.6451>

Rahayu, S., Yanuarsari, R., Latifah, E. D., Lisnawati, L., Kurniati, I., Tirtajaya, A., & Yoseptri, R. (2023). Manajemen supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *EDUKATIF: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(6), 8191. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i6.4305>

Rahman, R. D., & Maghfiroh, R. D. (2026). Quality control sebagai sistem preventif analisis akar penyebab defect produk pada PT Delta Jaya Mas. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 6(1), 382. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v6i1.8881>

Ratnawati, E., Arini, A., Azainil, A., Haeruddin, H., & Ahmad, M. R. (2025). Penerapan manajemen mutu terpadu penggunaan chromebook untuk pembelajaran di SMP. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 524. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5731>

Sumantri, A., Gadriaman, G., Jayusman, I., & Wibowo, P. (2025). Hubungan visi dan misi sekolah dengan peningkatan mutu kinerja sekolah. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(3), 1515. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i3.6942>

Sumiati, S. (2025). Pengaruh kepemimpinan adaptif untuk meningkatkan kinerja guru. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(3), 803. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i3.7247>

Sumual, S., Wongkar, M. M., Mossey, S. H., & Pagawak, D. (2024). Implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan pembiayaan pendidikan. *Journal on Education*, 6(4), 18609. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i4.5824>



- Susanto, T. T. D., Maulida, R., Amelia, A. R., & Taqiyah, H. (2025). Analisis metode pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu sekolah: Tinjauan pustaka sistematis terhadap studi tahun 2015-2025. *Journal of Education Research*, 6(3), 597. <https://doi.org/10.37985/jer.v6i3.2414>
- Tambunan, A. M. (2020). Strategi SMP terbuka dalam meningkatkan mutu. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 65. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2020.v7.i1.p65-72>
- Wakhid, A. (2020). Konsep penganggaran biaya pendidikan. *Jurnal Syntax Transformation*, 1(6), 199. <https://doi.org/10.46799/jst.v1i6.90>
- Ylimaki, R. M., & Brunderman, L. A. (Eds.). (2021). *Evidence-based school development in changing demographic contexts*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-76837-9>