



## **Manajemen Berbasis Data dalam Peningkatan Kompetensi Guru: Implementasi Fungsi *Poac* Melalui Pemanfaatan Rapor Pendidikan di SD Negeri 1 Bandengan**

**Moch. Mahdiyan Nasikhin<sup>1</sup>, Agus Rahmanto<sup>2</sup>**

Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon, Indonesia

Email: mahdiyanaku@gmail.com, gopek2014@gmail.com

### **ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji implementasi fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan di SD Negeri 1 Bandengan, Kabupaten Cirebon. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif-interpretatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 14 informan, observasi partisipatif, analisis dokumen, dan focus group discussion. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Fungsi perencanaan berbasis data Rapor Pendidikan 2025 mengidentifikasi penurunan literasi 21,71% dan numerasi 9,26%, menghasilkan program komprehensif berupa 5 workshop internal dan 3 Komunitas Belajar Profesional (KBP); (2) Pengorganisasian melalui Tim Pengembang Sekolah dengan model kepemimpinan distributif dan alokasi 1,5% Dana BOS (Rp 24 juta); (3) Pelaksanaan menghasilkan tingkat partisipasi 98,60% dan kepuasan 93,4% melalui supervisi klinis humanis dan lesson study; (4) Pengawasan sistematis berjenjang menghasilkan peningkatan rata-rata skor kompetensi guru 11,25% dan self-assessment 17,04%. Penelitian menyimpulkan bahwa integrasi POAC dengan data Rapor Pendidikan mentransformasi kepemimpinan berbasis intuisi menjadi kepemimpinan berbasis data, menciptakan budaya refleksi dan perbaikan berkelanjutan.

**Kata kunci:** manajemen *POAC*; kompetensi guru; kepemimpinan kepala sekolah; rapor pendidikan; manajemen berbasis data

### **ABSTRACT**

*This study examines the implementation of POAC management functions (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) by school principals in improving teacher competence through the utilization of Educational Reports (Rapor Pendidikan) at SD Negeri 1 Bandengan, Cirebon Regency. Employing a qualitative approach with a descriptive-interpretive case study design, data were collected through in-depth interviews with 14 informants, participant observation, document analysis, and focus group discussion. Findings indicate: (1) Data-driven planning based on 2025 Educational Reports identified a 21.71% decline in literacy and 9.26% in numeracy, generating a comprehensive program of 5 internal workshops and 3 Professional Learning Communities (PLCs); (2) Organizing via a School Development Team using distributive leadership and 1.5% BOS fund allocation (IDR 24 million); (3) Implementation achieved 98.60% participation and 93.4% satisfaction through humanistic clinical supervision and lesson study; (4) Systematic tiered monitoring yielded an 11.25% average improvement in teacher competency scores and a 17.04% rise in self-assessment. This study concludes that integrating POAC with Educational Report data transforms intuitive leadership into data-driven leadership, fostering a culture of reflection and continuous improvement.*

**Keywords:** *POAC management; teacher competence; principal leadership; educational report; data-driven management*

## **PENDAHULUAN**

Peningkatan mutu pendidikan merupakan agenda strategis nasional yang tidak dapat dipisahkan dari kualitas sumber daya manusia yang ada di satuan pendidikan. Guru, sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan, memegang peran determinan dalam menentukan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik. Undang-Undang Nomor 20

Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Untuk mewujudkan fungsi tersebut, kompetensi guru menjadi faktor paling krusial yang harus dikelola secara sistematis.

Kenyataan di lapangan menunjukkan masih banyak guru yang memerlukan peningkatan kompetensi, khususnya dalam aspek pedagogik dan penerapan strategi pembelajaran inovatif. Penelitian Admiraal et al., (2021) menunjukkan bahwa sekolah yang mengembangkan konsep Professional Learning Community mampu mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan dan sistematis. Demikian, pemanfaatan Rapor Pendidikan untuk peningkatan kompetensi guru secara terstruktur masih menghadapi berbagai tantangan di tingkat satuan pendidikan. Visscher, (2021) dalam penelitiannya tentang data-based decision making menemukan bahwa penggunaan data untuk pengambilan keputusan pendidikan meningkatkan kualitas pembelajaran, meskipun terdapat hambatan implementasi yang perlu diatasi.

SD Negeri 1 Bandengan di Kabupaten Cirebon menjadi objek kajian dalam penelitian ini karena telah mengimplementasikan pendekatan manajemen berbasis data menggunakan Rapor Pendidikan secara sistematis. Data Rapor Pendidikan tahun 2025 sekolah ini menunjukkan penurunan kemampuan literasi siswa sebesar 21,71 poin dan numerasi sebesar 9,26 poin, yang menjadi basis bagi kepala sekolah untuk merancang program peningkatan kompetensi guru secara komprehensif.

Penelitian terdahulu yang relevan menunjukkan bahwa kajian mengenai manajemen kepala sekolah dan Rapor Pendidikan masih terpisah-pisah. Lipscombe et al., (2025) melalui systematic review menemukan bahwa kepemimpinan middle level berperan penting dalam sekolah dan memerlukan penelitian lebih mendalam tentang dampaknya terhadap pengembangan guru. Dalam era data-driven leadership, keempat fungsi ini harus dilandasi oleh evidensi empiris yang sistematis (Marsh et al., 2006). Liu et al., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan distributif berpengaruh signifikan terhadap self-efficacy dan kepuasan kerja guru, dengan dukungan budaya sekolah yang mendukung dan kolaborasi guru sebagai mediator utama.

Teori kepemimpinan transformasional Bass & Avolio, (1994) memperkuat perspektif bahwa kepala sekolah yang efektif harus mampu menginspirasi visi bersama, merangsang kreativitas, dan memberikan perhatian individual. Leithwood et al., (2004) mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan sekolah yang efektif: menetapkan arah, mengembangkan sumber daya manusia, mendesain ulang organisasi, dan mengelola program pembelajaran. Rapor Pendidikan adalah platform yang menyediakan data laporan hasil evaluasi sistem pendidikan yang mengintegrasikan berbagai sumber data secara otomatis. Platform ini mengukur delapan dimensi utama: hasil belajar (literasi dan numerasi), karakter, kualitas pembelajaran, iklim sekolah, kompetensi guru dan tenaga kependidikan, dan manajemen sekolah. Kemendikbudristek mengembangkan pendekatan Perencanaan Berbasis Data (PBD) yang memanfaatkan Rapor Pendidikan melalui siklus identifikasi, refleksi, perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Wayman et al., (2006)

menekankan bahwa keterlibatan seluruh guru dalam analisis data melalui teknologi dapat meningkatkan kualitas pembelajaran secara kolektif.

Berdasarkan PP No. 74 Tahun 2008, kompetensi guru mencakup empat ranah: pedagogik (pengelolaan pembelajaran), kepribadian (karakter profesional), sosial (interaksi sosial), dan profesional (penguasaan substansi keilmuan). Darling-Hammond, (2000) mengidentifikasi lima karakteristik guru berkualitas: penguasaan materi mendalam, pemahaman tentang cara belajar siswa, keterampilan mengajar efektif, kemampuan refleksi berkelanjutan, dan komitmen terhadap profesi. Komunitas Belajar Profesional (KBP) dan Lesson Study diakui sebagai model pengembangan guru yang paling efektif karena bersifat kolaboratif, kontekstual, dan berbasis praktik nyata di kelas (Joyce & Showers, 2002). Bektaş et al., (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan distributif berdampak positif terhadap pembelajaran profesional guru melalui mediasi kepercayaan guru terhadap kepala sekolah dan motivasi kerja guru.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain single case study (studi kasus tunggal) dengan embedded analysis (Creswell & Creswell, 2017; Yin, 2018). Studi kasus dipilih karena penelitian bertujuan memahami "bagaimana" dan "mengapa" implementasi manajemen berbasis data berlangsung dalam konteks nyata yang tidak dapat dimanipulasi. Lokasi penelitian adalah SD Negeri 1 Bandengan, Kecamatan Mundu, Kabupaten Cirebon, yang dipilih secara purposive karena telah mengimplementasikan Rapor Pendidikan dalam manajemen sekolah secara sistematis.

Pengumpulan data dilakukan melalui empat teknik: (1) wawancara mendalam semi-terstruktur dengan 14 informan (kepala sekolah, 2 guru senior, 4 guru junior, pengawas, komite sekolah, dan operator); (2) observasi partisipatif pada kegiatan rapat, workshop, supervisi kelas, dan KBP selama periode Juni–Agustus 2025; (3) analisis dokumen meliputi Rapor Pendidikan, RKS, RKAS, instrumen supervisi, dan laporan monitoring; serta (4) Focus Group Discussion (FGD) dengan kelompok guru senior dan junior.

Analisis data dilakukan secara induktif menggunakan teknik pattern matching dan explanation building (Yin, 2018). Untuk menjamin kredibilitas, diterapkan triangulasi sumber (kepala sekolah, guru senior, guru junior), triangulasi metode (wawancara, observasi, dokumen), dan triangulasi teori (manajemen POAC, kepemimpinan transformasional, literasi data). Member checking dilakukan pada Agustus 2025 untuk memastikan akurasi interpretasi.

**Tabel 1.** Profil SD Negeri 1 Bandengan

Aspek	Keterangan
<b>Nama Sekolah</b>	SD Negeri 1 Bandengan
<b>Alamat</b>	Jl. Raya Bandengan Gang Inpres, Desa Bandengan, Kec. Mundu, Kab. Cirebon
<b>Status / Akreditasi</b>	Negeri / B
<b>Jumlah Rombel</b>	6 rombongan belajar
<b>Jumlah Siswa</b>	176 siswa (TP 2025–2026)

Aspek	Keterangan
Jumlah Guru & Tendik	10 orang (2 PNS, 2 PPPK, 4 Honor, 1 Tendik)
Periode Penelitian	Juni – Agustus 2025

Sumber: Data diolah

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Fungsi Perencanaan (*Planning*) Berbasis Data Rapor Pendidikan

Kepala SD Negeri 1 Bandengan, Bapak Mashuri, S.Pd.SD, mengembangkan proses perencanaan berbasis data melalui empat tahap sistematis. S. Liu & Yin, (2024) menemukan bahwa professional learning communities, collective teacher efficacy, dan cognitive activation bersama-sama mempengaruhi pencapaian siswa dalam pembelajaran matematika, yang menunjukkan pentingnya koordinasi berbasis data dalam perencanaan program pengembangan guru.

Data Rapor Pendidikan 2025 mengidentifikasi empat masalah prioritas: penurunan kemampuan literasi siswa sebesar 21,71 poin (posisi di kuartil terbawah nasional, peringkat 81–100%), penurunan numerasi 9,26 poin, indeks manajemen kelas turun 8,37 poin, dan skor metode pembelajaran hanya 56 dari skala ideal. Sebaliknya, kepemimpinan instruksional kepala sekolah berada di peringkat 1–20% nasional—potensi yang kemudian dioptimalkan untuk mengungkit kompetensi guru.

*"Dari puluhan indikator, saya fokuskan pada yang paling berdampak pada pembelajaran siswa: kemampuan literasi turun 21,71 poin, numerasi turun 9,26 poin, metode pembelajaran di angka 56 jauh dari ideal. Ini saya tandai sebagai prioritas pertama. (Kepala Sekolah, Wawancara, 15 Juni 2025)"*

Penetapan target menggunakan prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dengan diferensiasi per level kompetensi: guru kategori kurang-cukup ditargetkan naik 12–15 poin per semester, sedangkan guru kategori baik ditargetkan naik 6–8 poin. Target dinegosiasikan secara personal antara kepala sekolah dan masing-masing guru untuk membangun rasa kepemilikan. Seluruh program diintegrasikan ke dalam RKS dan RKAS 2025–2026, dengan alokasi anggaran Rp 24 juta (1,5% dari total BOS). Kepala sekolah memposting ringkasan RKS di grup WhatsApp sekolah untuk membangun transparansi dan keterlibatan guru sejak awal. Rapor Pendidikan mengubah perencanaan dari "dari subyektif ke objektif, dari umum ke spesifik, dan dari reaktif ke proaktif" sebagaimana diungkapkan kepala sekolah dalam wawancara.

**Tabel 2.** Target Peningkatan Kompetensi Guru Tahun Ajaran 2025–2026

Dimensi Kompetensi	Skor Awal	Target Akhir	Kenaikan Target
Pedagogik Literasi (Rata-rata)	61,48	75,00	+13,52 poin
Metode Pembelajaran	56,00	70,00	+14,00 poin
Manajemen Kelas	60,67	75,00	+14,33 poin
Integrasi Karakter	52,20	60,00	+7,80 poin

Sumber: Data diolah

### Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Program Peningkatan Kompetensi

Kepala sekolah membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS) melalui SK Nomor 421.2/030/SD-13/2025 dengan filosofi kepemimpinan distributif tanggung jawab disebarikan agar perubahan berkelanjutan tidak bergantung pada satu individu (Leithwood et al., 2004). Komposisi tim dirancang berdasarkan dua pertimbangan utama: kompetensi teknis dan representasi generasi.

Guru senior ditempatkan di posisi koordinator berdasarkan modal sosial dan kredibilitas yang tinggi. Bapak Kusen (29 tahun pengalaman) dipercaya sebagai Koordinator Program, sementara Bapak Khaidir (18 tahun pengalaman) sebagai Koordinator KBP. Guru junior ditempatkan di posisi sekretaris dan bendahara sebagai strategi pemberian tanggung jawab konkret untuk membangun kepercayaan diri. Selain TPS, tiga Komunitas Belajar Profesional (KBP) dibentuk: KBP Literasi (Rabu), KBP Numerasi (Kamis), dan KBP Karakter (Jumat minggu ke-2 dan ke-4).

**Tabel 3.** Struktur Tim Pengembang Sekolah dan KBP

Posisi/Tim	Personil	Kompetensi Utama	Jadwal
Koordinator Program (TPS)	Bapak Kusen, S.Pd.	Manajemen kelas, motivasi belajar	Rapat 2 minggu/sekali
Koordinator KBP (TPS)	Bapak Khaidir, S.Pd.	Numerasi, pedagogi matematika	Laporan mingguan
KBP Literasi	Semua guru kelas	Balanced literacy, asesmen	Rabu 14.00–16.00
KBP Numerasi	Semua guru kelas	Matematika kontekstual, HOTS	Kamis 14.00–16.00
KBP Karakter	Semua guru	Profil Pelajar Pancasila	Jumat minggu ke-2 & ke-4

Sumber: Data diolah

Alokasi sumber daya mengikuti prinsip efisiensi: SDM internal dioptimalkan sebagai narasumber utama, narasumber eksternal hanya untuk topik yang tidak tersedia secara internal; waktu disesuaikan pasca-KBM untuk tidak mengganggu pembelajaran; dan anggaran Rp 24 juta dirinci per mata anggaran secara transparan. Sistem koordinasi

berlapis dibangun melalui WhatsApp grup (tiga tingkat) dan Google Drive sebagai repositori bersama. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Conger et al., (1988) tentang empowerment process bahwa delegasi wewenang yang nyata kepada guru senior meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa kepemilikan terhadap program.

### **Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*): Strategi dan Implementasi**

Pelaksanaan program berpusat pada empat strategi kepemimpinan yang saling melengkapi: Recognition (pengakuan spesifik dan konsisten melalui briefing Senin dan penghargaan formal 'Guru Bulan Ini'), Support (dukungan nyata berupa fasilitasi ide dan pendampingan langsung), Empowerment (pelibatan aktif guru dalam pengambilan keputusan program), dan Communication (komunikasi one-on-one informal mingguan dengan 2–3 guru secara bergantian).

Supervisi klinis dilaksanakan dengan pendekatan humanis tiga tahap: pra-observasi (guru menentukan sendiri fokus observasinya), observasi (kepala sekolah duduk di sudut kelas dengan instrumen yang sudah diketahui guru), dan pasca-observasi (dimulai dengan refleksi guru, bukan evaluasi kepala sekolah). Caratiquit & Pablo, (2021) dalam penelitiannya tentang praktik guru dalam mempersiapkan classroom observation menemukan bahwa pendekatan kolaboratif dalam observasi kelas meningkatkan persepsi positif guru terhadap supervisi akademik. Pendekatan ini secara radikal mengubah persepsi guru terhadap supervisi.

*"Pertama kali dengar kata 'supervisi', saya langsung nervous—kira akan seperti inspeksi. Tapi ternyata kepala sekolah bertanya: 'Ibu mau fokus ke aspek apa?' Saya sendiri yang tentukan. Itu membalik semua ekspektasi saya. (Ibu Afyaul Fikri, Guru Junior Kelas 2, Wawancara, 20 Juni 2025)"*

KBP menjalankan siklus lesson study Plan-Do-See secara konsisten. S. Liu et al., (2022) dalam penelitian multilevel mereka tentang professional learning communities menemukan bahwa creative self-efficacy guru memediasi hubungan antara PLC dan inovasi mengajar guru. Kepala sekolah secara sengaja membatasi kehadirannya hanya satu sesi per bulan agar tidak mengubah dinamika diskusi, dan menerima laporan mingguan dari koordinator.

Hasilnya menunjukkan tingkat partisipasi yang luar biasa—98,60% untuk semua program kecuali KBP Karakter (75%). Survei kepuasan pascaprogram menunjukkan rata-rata 4,67/5 atau 93,4%, dengan mayoritas indikator di atas 4,5. Monitoring bulan Juli 2025 mencatat 80% guru telah menerapkan minimal satu strategi baru di kelas mereka.

**Tabel 4.** Program Peningkatan Kompetensi Guru dan Hasil Pelaksanaan

<b>Program</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Tingkat Partisipasi</b>	<b>Rata-rata Kepuasan</b>
Workshop Internal (5 tema)	Per semester	98,60%	4,72/5
Supervisi Klinis	2x/semester/guru	100%	4,80/5
KBP Literasi & Numerasi	Mingguan	> 95%	4,65/5

Program	Frekuensi	Tingkat Partisipasi	Rata-rata Kepuasan
KBP Karakter	2x/bulan	75%	4,50/5
Mentoring Guru Senior	2x/minggu	100%	4,75/5

Sumber: Data diolah

Temuan ini sejalan dengan Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, (1959) bahwa motivasi yang efektif harus mencakup faktor intrinsik (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) yang dikelola secara konsisten. Strategi kepemimpinan humanis kepala sekolah berhasil menciptakan psychological safety yang mendorong guru untuk terlibat aktif tanpa rasa takut dievaluasi secara punitif.

### Fungsi Pengawasan (*Controlling*): Sistem Monitoring Berjenjang

Sistem monitoring dirancang secara berjenjang dalam tiga level: (1) harian—walk-through minimal tiga kelas per hari dengan waktu yang bervariasi dan catatan buku saku; (2) mingguan briefing Senin pagi 15–20 menit dan laporan satu halaman dari koordinator KBP; (3) bulanan rapat Tim Pengembang mendalam selama 2 jam dengan review seluruh data progress dan pengambilan keputusan penyesuaian program.

Instrumen supervisi dikembangkan berbasis empat domain kompetensi: pedagogik-perencanaan, pedagogik-pelaksanaan, profesional-penilaian, dan kepribadian-sosial, dengan skala 1–4 dan total skor maksimal 80 poin (kategori: 64–80 Sangat Baik, 48–63 Baik, 32–47 Cukup, 16–31 Kurang). Instrumen dikembangkan bersama guru senior untuk memastikan penerimaan sebagai alat yang adil, bukan ancaman.

Tindakan korektif menerapkan prinsip adaptif, bukan punitif. Untuk guru dengan kompetensi rendah, respons bertingkat: percakapan personal supportif, peningkatan intensitas pendampingan (supervisi dari 2 menjadi 3–4 kali/semester; mentoring dari 2 menjadi 3 kali/minggu), dan koordinasi dengan pengawas Dinas untuk kasus yang memerlukan dukungan eksternal.

**Tabel 5.** Hasil Evaluasi Dampak Program Peningkatan Kompetensi Guru (Semester 1, 2025)

Nama Guru	Skor Awal	Skor Akhir	Kenaikan	Kategori Akhir
Bapak Kusen (Guru Senior, Kelas 6)	66	72	+6 poin	Baik
Bapak Khaidir (Guru Senior, Kelas 5)	64	70	+6 poin	Baik
Ibu Desi Andriani (Guru Junior, Kelas 1)	52	60	+8 poin	Baik
Ibu Afiyaul Fikri (Guru Junior, Kelas 2)	44	56	+12 poin	Cukup
Ibu Maria Ulfa (Guru Junior, Kelas 3)	50	58	+8 poin	Baik

Ibu Herlina (Guru Junior, Kelas 4)	54	60	+6 poin	Baik
<b>Rata-rata Keseluruhan</b>	<b>59,33</b>	<b>66,00</b>	<b>+6,67 poin (11,25%)</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data diolah

Triangulasi tiga instrumen evaluasi menghasilkan temuan yang saling memperkuat: rata-rata skor supervisi klinis meningkat 11,25% (dari 59,33 menjadi 66,00); self-assessment guru meningkat 17,04% (dari 2,7/4 menjadi 3,16/4); dan data Rapor Pendidikan menunjukkan pencapaian 44–51% dari target semester pertama. Peningkatan self-assessment yang lebih signifikan dari skor observasi eksternal mengindikasikan pertumbuhan kepercayaan diri yang bermakna di antara guru.

### **Integrasi *POAC* dan Transformasi Kepemimpinan Berbasis Data**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Rapor Pendidikan berfungsi sebagai benang merah yang menghubungkan seluruh fungsi *POAC*. Data Rapor Pendidikan tidak hanya menjadi titik awal perencanaan, tetapi juga mewarnai seluruh keputusan pengorganisasian, memberikan landasan bagi pelaksanaan yang terarah, dan menjadi tolok ukur utama dalam pengawasan. Transformasi kepemimpinan yang terjadi dapat dirangkum dalam tiga dimensi:

Pertama, dari subjektif ke objektif keputusan program tidak lagi berdasarkan intuisi tetapi berdasarkan angka yang terverifikasi. Kedua, dari umum ke spesifik program tidak lagi generik tetapi menjawab kesenjangan kompetensi tertentu untuk guru tertentu. Ketiga, dari reaktif ke proaktif data memberikan sinyal dini sehingga masalah dapat diantisipasi sebelum terjadi.

Model kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah bersifat hybrid: mengintegrasikan kepemimpinan transformasional (menginspirasi visi, memotivasi intrinsik), instructional leadership (supervisi akademik berbasis kebutuhan, monitoring kualitas pembelajaran), dan distributed leadership (TPS, koordinator KBP). Triangulasi data dari ketiga kelompok informan menunjukkan konsistensi tinggi dalam empat tema: (1) transformasi kepemimpinan berbasis data diakui nyata; (2) supervisi humanis menciptakan psychological safety; (3) KBP dan lesson study sebagai platform kolaborasi paling efektif; (4) keberlanjutan program menjadi kekhawatiran bersama yang perlu dilembagakan.

Nilai-nilai Islam yang diintegrasikan amanah (objektivitas berbasis data), syura (musyawarah dalam setiap keputusan), dan itqan (komitmen terhadap kesempurnaan)—memberikan fondasi etis yang memperkuat legitimasi dan penerimaan program oleh seluruh warga sekolah.

**Tabel 6.** Ringkasan Integrasi Fungsi POAC dan Capaian Utama

<b>Fungsi POAC</b>	<b>Implementasi Kunci</b>	<b>Capaian Terukur</b>
<b>Planning</b>	Analisis Rapor Pendidikan 4 tahap; peta kompetensi individual; target SMART; RKS/RKAS terintegrasi	Identifikasi 4 area prioritas; 5 program komprehensif; alokasi Rp 24 juta BOS
<b>Organizing</b>	Tim Pengembang Sekolah (SK resmi); 3 KBP; kepemimpinan distributif; koordinasi digital	Struktur jelas dengan 6 guru terorganisasi; 75% guru aktif di Google Drive
<b>Actuating</b>	4 pilar motivasi (recognition-support-empowerment-communication); supervisi klinis humanis; lesson study	Partisipasi 98,60%; kepuasan 93,4%; 80% guru menerapkan strategi baru
<b>Controlling</b>	Monitoring harian-mingguan-bulanan; instrumen 80 poin; self-assessment; tindakan korektif adaptif	Skor supervisi naik 11,25%; self-assessment naik 17,04%; target RP tercapai 44–51%

Sumber: Data diolah

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan kesimpulan pertama, fungsi perencanaan berbasis Rapor Pendidikan mentransformasi proses dari subjektif menjadi objektif, dari umum menjadi spesifik, dan dari reaktif menjadi proaktif. Data Rapor Pendidikan menjadi basis yang mengurangi subjektivitas dan meningkatkan ketepatan program. Kedua, pengorganisasian dengan model kepemimpinan distributif melalui Tim Pengembang Sekolah dan KBP berhasil mendistribusikan tanggung jawab, membangun kapasitas kepemimpinan guru senior, dan menciptakan ekosistem kolaborasi yang berkelanjutan. Ketiga, pelaksanaan dengan pendekatan humanis melalui supervisi klinis berbasis kebutuhan dan KBP berbasis lesson study menghasilkan tingkat keterlibatan dan kepuasan yang tinggi (98,60% dan 93,4%), membuktikan bahwa psychological safety adalah prasyarat transformasi kompetensi guru. Keempat, sistem pengawasan berjenjang yang adaptif dan berbasis data menghasilkan peningkatan kompetensi guru yang terukur: rata-rata skor supervisi meningkat 11,25% dan self-assessment meningkat 17,04%, disertai perubahan budaya yang lebih fundamental dari sekolah tanpa tradisi berbagi data menjadi komunitas reflektif berbasis data.

Penelitian ini merekomendasikan peningkatan literasi data guru melalui workshop analisis Rapor Pendidikan yang berkelanjutan, peningkatan alokasi anggaran pengembangan kompetensi guru secara bertahap menuju 3–5% dari BOS, penguatan infrastruktur teknologi dan pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar, pelembagaan formal SOP program agar keberlanjutan tidak bergantung pada satu individu, dukungan kebijakan dari Dinas Pendidikan dan Kemendikbudristek untuk replikasi model serta

penelitian longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang terhadap mutu pembelajaran dan capaian siswa.

## REFERENSI

- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. [https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=\\_z3\\_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Bass,+B.+M.,+%26+Avolio,+B.+J.+\(1994\).+Improv+g+Organizational+Effectiveness+through+Transformational+Leadership.+SAGE+Publications.&ots=aUyU1dDjQI&sig=Jr2wOkMPDZTaeLhXPVTDIifwGgc](https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Bass,+B.+M.,+%26+Avolio,+B.+J.+(1994).+Improv+g+Organizational+Effectiveness+through+Transformational+Leadership.+SAGE+Publications.&ots=aUyU1dDjQI&sig=Jr2wOkMPDZTaeLhXPVTDIifwGgc)
- Bektaş, F., Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2022). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. *Educational Studies*, 48(5), 602–624. <https://doi.org/10.1080/03055698.2020.1793301>
- Caratiquit, K., & Pablo, R. (2021). Exploring the practices of secondary school teachers in preparing for classroom observation amidst the new normal of education. *Journal of Social, Humanity, and Education*, 1(4), 281–296. <https://doi.org/10.35912/jshe.v1i4.721>
- Conger, J., review, R. K.-A. of management, & 1988, undefined. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Journals.Aom.Org/JA Conger, RN Kanungo Academy of Management Review, 1988•journals.Aom.Org, 13(3)*, 471–482. <https://doi.org/10.5465/AMR.1988.4306983>
- Creswell, J., & Creswell, J. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. [https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=335ZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Creswell,+J.+W.,+%26+Creswell,+J.+D.+\(2022\).+Research+design:+Qualitative,+quantitative,+and+mixed+methods+approaches+\(6th+ed.\).+SAGE+Publications.+&ots=YEzUNRwpmJ&sig=669qDxZY6TiiP76NwksmjJOX7lk](https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=335ZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Creswell,+J.+W.,+%26+Creswell,+J.+D.+(2022).+Research+design:+Qualitative,+quantitative,+and+mixed+methods+approaches+(6th+ed.).+SAGE+Publications.+&ots=YEzUNRwpmJ&sig=669qDxZY6TiiP76NwksmjJOX7lk)
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement. *Epaa.Asu.Edu/L Darling-Hammond Education Policy Analysis Archives, 2000•epaa.Asu.Edu*. <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/392>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. [https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as\\_sdt=0%2C5&q=Herzberg%2C+F.%2C+Mausner%2C+B.%2C+%26+Snyderman%2C+B.+B.+%281959%29.+The+M+otivation+to+Work+%282nd+ed.%29.+John+Wiley+%26+Sons.&btnG=](https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=Herzberg%2C+F.%2C+Mausner%2C+B.%2C+%26+Snyderman%2C+B.+B.+%281959%29.+The+M+otivation+to+Work+%282nd+ed.%29.+John+Wiley+%26+Sons.&btnG=)
- Joyce, B., & Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development*. [https://www.unrwa.org/sites/default/files/joyce\\_and\\_showers\\_coaching\\_as\\_cpd.pdf](https://www.unrwa.org/sites/default/files/joyce_and_showers_coaching_as_cpd.pdf)

- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research How leadership influences student learning*. <https://www.academia.edu/download/55416929/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Lipscombe, K., Harris, J., Tindall-Ford, S., & Groth, S. (2025). School middle leadership: A systematic review revisited 2020–2024. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432251362970>
- Liu, S., Lu, J., & Yin, H. (2022). Can professional learning communities promote teacher innovation? A multilevel moderated mediation analysis. *Teaching and Teacher Education*, *109*, 103571. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103571>
- Liu, S., & Yin, H. (2024). Opening the black box: How professional learning communities, collective teacher efficacy, and cognitive activation affect students' mathematics achievement in schools. *Teaching and Teacher Education*, *139*, 104443. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104443>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, *49*(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Marsh, J., Pane, J., & Hamilton, L. (2006). Making Sense of Data-Driven Decision Making in Education: Evidence from Recent RAND Research. Occasional Paper. *ERIC/JA Marsh, JF Pane, LS Hamilton/Rand Corporation, 2006•ERIC*. <https://eric.ed.gov/?id=ED605450>
- Visscher, A. J. (2021). On the value of data-based decision making in education: The evidence from six intervention studies. *Studies in Educational Evaluation*, *69*, 100899. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100899>
- Wayman, J., Education, S. S.-A. J. of, & 2006, undefined. (2006). Technology-supported involvement of entire faculties in examination of student data for instructional improvement. *Journals.Uchicago.Edu/JC Wayman, S Stringfield/American Journal of Education, 2006•journals.Uchicago.Edu, 112*(4), 549–571. <https://doi.org/10.1086/505059>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications*. [https://www.academia.edu/download/106905310/Artikel\\_Yustinus\\_Calvin\\_Gai\\_Mali.pdf](https://www.academia.edu/download/106905310/Artikel_Yustinus_Calvin_Gai_Mali.pdf)