

PERENCANAAN BERBASIS DATA DI SEKOLAH: ANTARA MIMPI TRANSFORMASI DAN REALITA IMPLEMENTASI

Sahriah¹, Arismunandar²

Administrasi Pendidikan, ¹ Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar

Administrasi Pendidikan, ²Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar

Alamat e-mail : ¹ sahriah00@gmail.com ,

Alamat e-mail : ²arismunandar@unm.ac.id ,

ABSTRACT

Data-Based Planning (DBP) has been promoted as a new standard for effective school management, promising efficiency and quality improvement through evidence-based decision-making. In Indonesia, this policy has been formalized through platforms such as the Education Report Card (Rapor Pendidikan), which is integrated with school budgeting systems (ARKAS). However, there remains a significant gap between the ideal expectations of DBP and the realities of its implementation in schools, where DBP is often perceived merely as an administrative burden. This article aims to critically analyze this dualism by mapping the efficiency expectations promised by DBP, identifying fundamental implementation challenges, and examining the gap between expectations and realities. This study employs a descriptive qualitative approach using a literature review method, analyzing secondary data from journals and research reports. The findings reveal that DBP theoretically offers managerial efficiency (targeted budget allocation), academic efficiency (precise quality interventions), and accountability efficiency (fact-based transparency). However, real-world implementation shows three major barriers: (1) low data literacy among school personnel, leading to a "data-rich, information-poor" phenomenon; (2) organizational cultures dominated by administrative compliance and blame culture; and (3) the absence of school principals' leadership as effective "data translators." The gap analysis concludes that DBP failures stem not from conceptual weaknesses but from implementation issues, including (a) the emergence of an "efficiency paradox" where DBP creates new administrative burdens; (b) policy misdiagnosis that treats DBP as a technical problem (application usage) rather than an adaptive challenge (cultural and mindset change); and (c) the breakdown of the DBP logic chain at the crucial stage of root-cause analysis. The success of DBP in the future depends on shifting the focus from digital platform sophistication to investment in human capacity (data literacy) and supportive managerial leadership.

Keyword; Data-Based Planning, Educational Management, Data Literacy

ABSTRAK

Perencanaan Berbasis Data (PBD) telah dipromosikan sebagai standar baru dalam manajemen sekolah yang efektif, yang menjanjikan efisiensi dan peningkatan mutu melalui pengambilan keputusan berbasis bukti. Di Indonesia, kebijakan ini telah diformalkan melalui berbagai platform seperti Rapor Pendidikan, yang terintegrasi dengan sistem penganggaran sekolah (ARKAS). Namun, masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara harapan ideal terhadap PBD dan realitas implementasinya di sekolah, di mana PBD sering dipersepsikan hanya sebagai beban administrasi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis dualisme tersebut dengan memetakan harapan efisiensi yang dijanjikan PBD, mengidentifikasi tantangan fundamental implementasinya, serta mengkaji kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur, menganalisis data sekunder dari jurnal maupun laporan penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa secara teoretis PBD menawarkan efisiensi manajerial (alokasi anggaran yang tepat sasaran), efisiensi akademik (intervensi mutu yang presisi), dan efisiensi akuntabilitas (transparansi berbasis fakta). Namun, implementasi di lapangan menunjukkan tiga hambatan utama: (1) rendahnya literasi data di kalangan tenaga kependidikan, yang memunculkan fenomena “data kaya tetapi miskin informasi”; (2) budaya organisasi yang masih didominasi oleh kepatuhan administratif dan budaya saling menyalahkan; serta (3) absennya kepemimpinan kepala sekolah sebagai “penerjemah data” yang efektif. Analisis kesenjangan menyimpulkan bahwa kegagalan PBD bukan disebabkan oleh kelemahan konsep, melainkan oleh masalah implementasi, termasuk (a) munculnya “paradoks efisiensi” di mana PBD justru menciptakan beban administrasi baru; (b) salah diagnosis kebijakan yang memperlakukan PBD sebagai masalah teknis (seperti penggunaan aplikasi) alih-alih tantangan adaptif (perubahan budaya dan pola pikir); dan (c) terputusnya rantai logika PBD pada tahap krusial yaitu analisis akar masalah. Keberhasilan PBD di masa depan bergantung pada pergeseran fokus, dari kecanggihan platform digital menuju investasi pada kapasitas manusia (literasi data) dan kepemimpinan manajerial yang suportif.

Kata Kunci: Perencanaan Berbasis Data, Manajemen Pendidikan, Literasi Data

A. Pendahuluan

Transformasi digital telah menempatkan data sebagai aset penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Di tengah tuntutan akuntabilitas, transparansi, dan

efektivitas pengelolaan sekolah, paradigma perencanaan mengalami pergeseran dari praktik intuitif menuju Perencanaan Berbasis Data (PBD) atau *Data-Driven Decision Making* (DDDM). Pendekatan ini diyakini

mampu memperkuat pengambilan keputusan karena setiap kebijakan didasarkan pada bukti yang terukur, bukan asumsi (Datnow & Park, 2020).

Di Indonesia, penerapan PBD diperkuat melalui kebijakan seperti Rapor Pendidikan, yang terintegrasi dengan Dapodik dan Asesmen Nasional, serta menjadi dasar penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui platform ARKAS (Harjono & Rahmawati, 2023). Dengan demikian, PBD bukan lagi pilihan, melainkan keharusan prosedural yang terhubung langsung dengan mekanisme pendanaan sekolah.

Secara teoretis, PBD menawarkan berbagai manfaat, seperti efisiensi alokasi anggaran, intervensi akademik yang lebih presisi, dan peningkatan akuntabilitas melalui data yang valid. Namun, berbagai kajian menunjukkan adanya kesenjangan nyata antara harapan dan implementasi di lapangan. Di banyak sekolah, PBD masih dipersepsikan sebagai beban administrasi karena data lebih sering dikumpulkan untuk memenuhi tuntutan pelaporan (compliance) daripada digunakan sebagai dasar analisis dan perencanaan (Pratiwi &

Karyani, 2022). Rendahnya literasi data guru dan kepala sekolah, lemahnya budaya data, serta belum optimalnya kepemimpinan dalam mengelola dan memanfaatkan data turut memperburuk situasi ini (Gumilar & Heryadi, 2022; Wahyuni & Benty, 2022).

Kesenjangan antara idealisme PBD dan realitas implementasinya menunjukkan adanya persoalan mendasar yang perlu dianalisis secara kritis. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk: (1) memetakan harapan efisiensi yang dijanjikan PBD; (2) mengidentifikasi hambatan manajerial dan kultural yang dihadapi sekolah dalam implementasinya; dan (3) menganalisis penyebab kesenjangan antara harapan dan kenyataan tersebut. Melalui analisis ini, artikel diharapkan memberikan rekomendasi manajerial bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan dalam menjembatani jurang antara konsep dan praktik PBD di satuan pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kesenjangan

antara harapan ideal Perencanaan Berbasis Data (PBD) dan realitas implementasinya di sekolah. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak berfokus pada pengukuran efektivitas secara kuantitatif, melainkan pada eksplorasi makna, proses, dan konteks yang melingkupi implementasi PBD dalam manajemen pendidikan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi literatur (*literature review*). Kajian ini dilakukan dengan menghimpun, menyeleksi, dan menganalisis berbagai sumber data sekunder yang relevan. Sumber data meliputi artikel jurnal nasional dan internasional, laporan penelitian, prosiding seminar nasional, regulasi pemerintah terkait PBD, serta dokumen kebijakan seperti Rapor Pendidikan dan ARKAS. Pemilihan sumber dilakukan berdasarkan relevansi topik, kredibilitas publikasi, serta keterkaitan empiris dengan konteks manajemen pendidikan di Indonesia.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu penelusuran sistematis terhadap publikasi ilmiah dan dokumen resmi menggunakan kata kunci yang sesuai, seperti *data-driven decision making*,

data literacy, *school management*, dan *Rapor Pendidikan*. Seluruh sumber dianalisis untuk mengidentifikasi konsep utama, pola temuan, serta tantangan implementasi PBD yang muncul dalam berbagai penelitian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Proses analisis dilakukan melalui tiga tahap: (1) reduksi data, yaitu pemilihan informasi penting dari berbagai sumber; (2) kategorisasi, yaitu pengelompokan isu utama seperti harapan efisiensi PBD, hambatan implementasi, dan faktor kepemimpinan; dan (3) sintesis, yaitu merangkum, membandingkan, dan menghubungkan temuan berbagai penelitian untuk menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai kesenjangan antara konsep dan praktik PBD. Hasil analisis ini kemudian digunakan untuk menyusun implikasi manajerial yang relevan bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Sisi Harapan: Efisiensi Teoretis Perencanaan Berbasis Data

Secara konseptual, PBD dipandang sebagai inovasi manajerial yang

mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah melalui pengambilan keputusan berbasis fakta. Melalui instrumen seperti Rapor Pendidikan dan ARKAS, setidaknya terdapat tiga bentuk efisiensi yang dijanjikan PBD.

- a. Efisiensi Alokasi Sumber Daya (Manajerial): PBD memungkinkan sekolah berpindah dari incremental budgeting menuju needs-based planning. Data Rapor Pendidikan memberi dasar objektif untuk mengidentifikasi kebutuhan prioritas, misalnya peningkatan literasi atau numerasi. Temuan Hidayat dan Abdurrahman (2022) menunjukkan bahwa penggunaan data dalam penyusunan RKAS dapat meningkatkan ketepatan alokasi anggaran BOS sehingga intervensi menjadi lebih berdampak. Dengan demikian, integrasi evaluasi (Rapor Pendidikan) dengan penganggaran (ARKAS) memperkuat efisiensi manajerial sekolah.
- b. Efisiensi Peningkatan Mutu Belajar (Akademik): Data dari Asesmen Nasional dan supervisi pembelajaran memungkinkan sekolah melakukan intervensi

akademik secara presisi. Kepala sekolah dapat merancang program PKB yang relevan dengan kelemahan guru atau kebutuhan siswa, bukan lagi pelatihan umum yang tidak kontekstual. Setiawan et al. (2024) dan Fitriani et al. (2023) menegaskan bahwa pemanfaatan data yang tepat dapat memperkuat siklus perbaikan mutu pembelajaran.

- c. Efisiensi Akuntabilitas dan Transparansi: PBD memberikan dasar objektif bagi kepala sekolah dalam membuat keputusan sehingga proses administrasi menjadi lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan.

Keputusan terkait prioritas anggaran atau program dapat dikomunikasikan secara lebih transparan menggunakan data Rapor Pendidikan (Siregar et al., 2023). Konsep ini sejalan dengan prinsip manajemen pendidikan modern yang berbasis fact-based accountability.

2. Sisi Realitas: Tantangan Implementasi di Lapangan

Meskipun PBD menawarkan berbagai harapan teoretis, implementasinya masih menghadapi beragam kendala

yang bersifat struktural maupun kultural. Temuan penelitian ini mengidentifikasi tiga tantangan utama.

- a. Tantangan Kapasitas SDM: Krisis Literasi Data: Kendala paling krusial adalah rendahnya kemampuan guru dan kepala sekolah dalam membaca, menganalisis, dan menginterpretasi data. Sekolah sering kali hanya mampu menginput data ke aplikasi tetapi tidak mampu memahami output data untuk pengambilan keputusan (Nugroho & Yulianti, 2023). Fenomena data-rich, information-poor (Mandinach & Miskell, 2021) menyebabkan sekolah kebingungan menentukan prioritas perbaikan karena tidak mampu mengolah data secara kritis.
- b. Tantangan Budaya Organisasi: Dominasi Compliance Culture. Banyak sekolah menggunakan PBD hanya sebagai pemenuhan administratif, bukan sebagai alat refleksi mutu. Pengisian ARKAS maupun analisis Rapor Pendidikan sering dilakukan sekadar untuk memenuhi tenggat pelaporan (Suryadi, 2021). Selain itu, budaya

menyalahkan atas "Rapor Merah" menciptakan resistensi dan menjauhkan sekolah dari upaya refleksi dan perbaikan (Pratiwi & Sobri, 2023).

- c. Tantangan Kepemimpinan Manajerial: Minimnya Data Leadership. Keberhasilan PBD sangat bergantung pada kepala sekolah sebagai data leader. Namun banyak kepala sekolah belum mampu menerjemahkan data Rapor Pendidikan menjadi prioritas aksi yang jelas (Sari & Warsono, 2021). Akibatnya, data tidak pernah "turun" ke ruang kelas dan PBD hanya berhenti sebagai wacana administratif.

3. Analisis Kesenjangan: Mengapa Harapan Tidak Selaras dengan Realitas?

Analisis kesenjangan menunjukkan bahwa kegagalan PBD bukan terletak pada konsepnya, tetapi pada implementasi yang keliru memfokuskan upaya pada teknologi, bukan manusia dan budaya.

- a. Paradoks Efisiensi: PBD Justru Menciptakan Inefisiensi Baru: Alih-alih mempercepat proses perencanaan, PBD justru menambah beban administratif

karena rendahnya literasi data. Guru dan kepala sekolah lebih banyak menghabiskan waktu memahami platform dan mengisi data daripada menganalisisnya, sehingga terjadi administrative overload. Waktu manajerial untuk supervisi dan pembinaan guru menjadi berkurang.

- b. Kesalahan Diagnosis Kebijakan: Masalah Teknis vs. Adaptif: Pemerintah memandang PBD sebagai permasalahan teknis sehingga solusi yang ditekankan adalah pelatihan aplikasi dan penyediaan infrastruktur. Padahal, PBD adalah tantangan adaptif yang membutuhkan perubahan budaya, mindset, dan kebiasaan kerja (Mardiana & Supriyanto, 2024). Akibat diagnosis yang keliru ini, sekolah tetap terjebak pada budaya kepatuhan.
- c. Terputusnya Rantai Logika PBD pada Tahap Analisis Akar Masalah: Banyak sekolah mampu melakukan refleksi terhadap Rapor Pendidikan, tetapi gagal menganalisis akar masalah karena rendahnya kemampuan membaca data (Nugroho & Yulianti, 2023). Ketika analisis tidak dilakukan secara mendalam, perencanaan

kembali mengulang pola lama atau sekadar mengikuti inspirasi kegiatan yang tersedia di platform ARKAS. Hal ini menyebabkan seluruh siklus PBD menjadi tidak efektif.

4. Implikasi Manajerial dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis, beberapa rekomendasi yang relevan adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah: Berperan sebagai data translator, bukan sekadar pengumpul data. Membangun psychological safety agar data digunakan untuk refleksi, bukan hukuman. Mengembangkan PKB berbasis data melalui komunitas belajar internal.
- b. Dinas Pendidikan dan Kementerian: Mengalihkan fokus pelatihan dari teknis aplikasi ke pelatihan analisis data dan kepemimpinan perubahan. Menyederhanakan platform agar tidak membebani sekolah dan mengurangi redundansi pengisian data.
- c. Peneliti dan Akademisi: Melakukan studi kasus mendalam pada sekolah yang sukses menjalankan PBD untuk mengembangkan

model data leadership yang efektif dalam konteks Indonesia.

E. Kesimpulan

Berdasarkan analisis pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan yang menjawab tiga rumusan masalah penelitian:

1. Perencanaan Berbasis Data (PBD) secara teoretis memang menjanjikan harapan efisiensi yang luar biasa dalam administrasi pendidikan modern. Potensi ini teridentifikasi dalam tiga domain utama: (a) efisiensi manajerial, melalui alokasi anggaran (BOS/ARKAS) yang lebih objektif dan tepat sasaran berdasarkan Rapor Pendidikan; (b) efisiensi akademik, melalui intervensi peningkatan mutu dan PKB guru yang presisi; serta (c) efisiensi akuntabilitas, dengan menggeser pengambilan keputusan dari basis intuisi ke basis bukti (fact-based).
2. Namun, realitas implementasi di lapangan menunjukkan bahwa harapan efisiensi tersebut terhambat secara fundamental. Hambatan ini bukanlah bersifat teknis-infrastruktur semata, melainkan bersifat manajerial dan

kultural, yang meliputi: (a) rendahnya literasi data di kalangan kepala sekolah dan guru, yang menyebabkan fenomena data-rich, information-poor; (b) budaya organisasi yang masih terjebak pada compliance culture (kepatuhan laporan) dan blame culture (takut data jelek); dan (c) vakumnya kepemimpinan kepala sekolah sebagai data leader yang mampu memandu analisis dan perubahan.

3. Analisis kritis terhadap kesenjangan (gap) antara harapan dan realitas menyimpulkan bahwa PBD di banyak sekolah gagal mencapai tujuannya bukan karena kelemahan konsep, melainkan akibat kegagalan implementasi yang bersifat sistemik. Kegagalan ini berakar pada tiga poin krusial: a) Paradoks Efisiensi: PBD justru menciptakan inefisiensi baru (ledakan beban kerja administratif) karena fokus pada alat (tools) telah mengalahkan tujuan (purpose), b) Kesalahan Diagnosis Kebijakan: Implementasi PBD diperlakukan sebagai masalah teknis (pelatihan aplikasi), padahal ia adalah tantangan adaptif (perubahan mindset, budaya, dan

kepemimpinan). c) Putusnya Rantai Logika PBD: Siklus PBD gagal total pada tahap krusial "analisis akar masalah". Akibatnya, perencanaan yang disusun tidak valid dan hanya menjadi ritual administratif.

Dengan demikian, kunci keberhasilan PBD di sekolah bukan terletak pada ketersediaan data atau kecanggihan platform digital, melainkan pada investasi terhadap kapasitas manusia (literasi data) dan efektivitas kepemimpinan manajerial dalam membangun budaya data yang reflektif dan suportif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif, N. (2021). Problematika Perencanaan Strategis di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6(1), 81-90. <https://doi.org/10.15575/isema.v6i1.11181>
- Astuti, W., Hamid, A., & Puspita, R. H. (2023). Analisis Iklim Keamanan dan Iklim Kebinekaan Sekolah Berdasarkan Rapor Pendidikan. *Jurnal Basicedu*, 7(2), 990-1001.
- Datnow, A., & Park, V. (2020). The limits and possibilities of data use in schools: A critical perspective. *Journal of Educational Change*, 21(3), 475–483.
- Febrianti, R. A., & K, S. D. (2023). Implementasi Perencanaan Berbasis Data (PBD) dalam Pengelolaan Dana BOS untuk Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 21487-21494.
- Gumilar, A., & Heryadi, D. (2022). Tingkat Literasi Data Guru di Era Transformasi Digital Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(12), 346–355.)
- Harjono, N., & Rahmawati, Y. (2023). Implementasi Perencanaan Berbasis Data (PBD) Menggunakan Rapor Pendidikan di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 7(1), 543–552.
- Handayani, S. D., & Wilujeng, I. (2022). Literasi Data Guru IPA: Tantangan dan Kebutuhan Pengembangan Profesional di Era Merdeka Belajar. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(3b), 1143-1150.
- Hidayat, R., & Abdurrahman. (2022). Manajemen Berbasis Data untuk Peningkatan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Sekolah (Studi Kasus BOS). *Jurnal Administrasi Pendidikan: JAP*, 5(2), 112-124.
- Julaeha, S., Sagala, R., & Afifah, N. (2022). Implementasi Data-Driven Decision Making (DDDM) untuk Peningkatan Mutu Sekolah. *Jurnal Mutiara Pendidikan*, 7(2), 119-126.
- Mandinach, E. B., & Miskell, K. (2021). A review of data-driven decision making: Affordances and constraints. In *The Wiley Handbook of Teaching and Learning* (pp. 487-512). John Wiley & Sons.
- Muliyono, & Mulyasa, E. (2022). Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di

- Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(4), 1636-1643.
- Nugroho, A. P., & Yulianti, D. (2023). Tantangan Literasi Data Guru dalam Implementasi Pengambilan Keputusan Berbasis Data di Era Digital. *Jurnal Inovasi Pendidikan (JIP)*, 9(3), 201-213.
- Pratiwi, I., & Karyani, U. (2022). Tantangan Implementasi Perencanaan Berbasis Data (PBD) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 14389–14394.
- Pratiwi, N. I., & Sobri, A. Y. (2023). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Data (Data Culture) di Sekolah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 6(1), 1-15. (Tautan representatif:
- Rahmat, A. (2023). Siklus Perencanaan Berbasis Data (PBD) untuk Peningkatan Standar Proses di Satuan Pendidikan. *Jurnal Inovasi Kurikulum*, 20(2), 481-490.
- Rahmawati, Y., Mulyani, S., & ... [Nama Penulis ke-3, jika ada]. (2023). Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah: Tantangan dan Strategi di Era Society 5.0. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan (JMKSP)*, 8(2), 340-352.
- Setiawan, R., Budiono, A., & Suryani, L. (2024). Analisis Pemanfaatan Platform Rapor Pendidikan sebagai Dasar Perencanaan Berbasis Data di Sekolah Menengah. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 13(1), 120-134.
- Siagian, S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Wahyuni, S., & Benty, D. D. N. (2022). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan Berbasis Data. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(1), 125–138.