

PEMANFAATAN RAPOR PENDIDIKAN DALAM PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN BERBASIS DATA PADA SMA NEGERI 1 BUSUNGBIU KABUPATEN BULELENG

Wayan Karuna¹ dan I Nyoman Mudarya²

Email. karunawayan@gmail.com¹ dan mudarya@unipas.ac.id²

Abstrak

Penggunaan Rapor Pendidikan sebagai instrumen utama dalam Perencanaan Berbasis Data dan penyusunan anggaran merupakan kewajiban dalam implementasi Merdeka Belajar untuk peningkatan kualitas pembelajaran. Menurut Redana dan Suprpta (2023), Kurikulum Merdeka pada dasarnya didesain untuk menyerahkan kembali wewenang penuh kepada pihak sekolah serta pemerintah daerah dalam menyelenggarakan dan mengatur sistem pendidikan yang relevan dengan karakteristik daerah masing-masing. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemanfaatan Rapor Pendidikan dalam Perencanaan dan penganggaran berbasis data, serta mengidentifikasi kendala dalam pemanfaatan Rapor Pendidikan di SMA Negeri 1 Busungbiu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif secara deskriptif. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan purposive sampling, dan studi dokumen terhadap Rapor Pendidikan 2025 dan dokumen perencanaan sekolah. Analisis data menggunakan model interaktif Miles & Huberman 1994 dan uji validitas data dengan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan siklus Identifikasi Refleksi dan Benahi dalam pemanfaatan Rapor Pendidikan, mampu menggeser paradigma perencanaan dari pendekatan struktural administratif menuju *evidence-based planning*. Pemanfaatan rapor Pendidikan mentransformasi pendekatan penganggaran *line-item* menjadi program *Planning, Programming, Budgeting System* (PPBS) dan *Performances-Based Budgeting* (PBB), dimana setiap program yang dialokasikan dalam RKAS mengacu pada rekomendasi indikator Rapor Pendidikan. Namun dalam implentasi pemanfaatan Rapor pendidikan ditemukan kendala oleh rendahnya literasi data pedagogis, beban administratif yang masif, orientasi kegiatan jangka pendek, serta rigiditas teknis platform Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS). Efektivitas PBD bergantung pada penguatan kepemimpinan instruksional, pengembangan literasi dan deliberasi data, penyederhanan beban administratif. Penelitian ini merekomendasikan institusionalisasi forum refleksi berkala, peningkatan kompetensi literasi data tenaga pendidik.

Kata Kunci: Rapor Pendidikan; Perencanaan Berbasis Data; Penganggaran Berbasis Kinerja; Manajemen Berbasis Sekolah; Administrasi Pendidikan

¹Staf Administrasi SMAN 1 Busungbiu

²Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Panji Sakti Singaraja

1. Pendahuluan

Transformasi tata kelola pendidikan Indonesia melalui paradigma Merdeka Belajar menempatkan evaluasi pendidikan sistemik dan pengambilan keputusan berbasis data (*Data-Driven Decision Making*) sebagai kerangka utama penjaminan mutu (Mandinach, 2012; Schildkamp et al., 2013). Kebijakan ini sejalan dengan Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022 tentang Evaluasi Sistem Pendidikan, dioperasionalkan melalui instrumen Rapor Pendidikan yang memandatkan seluruh satuan pendidikan untuk menerapkan Perencanaan Berbasis Data (PBD) ke dalam siklus Identifikasi, Refleksi, dan Benahi (IRB). Jika ditinjau dari perspektif administrasi publik, transisi ini merevitalisasi fungsi *Planning* dan *Budgeting* dalam formulasi POSDCoRB (Gulick dalam Shafritz et al., 2005) serta memperkuat prinsip desentralisasi *School-Based Management* (SBM). Melalui kerangka ini, kemandirian tata kelola sekolah dialihkan dari yang semula bersifat administratif-prosedural menjadi otonomi strategis yang berpijak pada bukti empiris (*evidence-based policy*) untuk menghasilkan intervensi pedagogis yang presisi.

Namun, dalam ranah empiris, aplikasi kebijakan ini justru memicu paradoks struktural pada tingkat operasional institusi. Di satu dimensi, sekolah dituntut untuk responsif terhadap fluktuasi indikator mutu mikro, seperti penurunan kecakapan berpikir kritis atau penalaran spasial siswa. Namun di dimensi lain, fleksibilitas kebutuhan pedagogis tersebut harus dipaksa tunduk pada arsitektur penganggaran negara yang sangat kaku, formal, dan terstandarisasi melalui platform ARKAS. Ketidakselarasan ini menciptakan sebuah *black box* atau distorsi translasi, di mana kekayaan data diagnostik sering kali tereduksi menjadi sekadar ritual pemenuhan kepatuhan birokratis (*compliance exercise*) alih-alih menggerakkan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) yang substantif (Isaacs, 2021; Sahriah & Arismunandar, 2025).

Kesenjangan antara ketersediaan data mutu dan kapasitas kapabilitas organisasi dalam mengonversinya menjadi keputusan fiskal ini telah diidentifikasi oleh beberapa literatur terdahulu. Riset yang dilakukan oleh Musakirawati et al. (2023) serta Sulistyio et al. (2024), misalnya, berhasil melacak pemanfaatan Rapor Pendidikan hingga pada fase perumusan program kerja dalam Rencana Kerja

Tahunan (RKT). Kendati demikian, fokus studi-studi tersebut umumnya terhenti pada tahap perencanaan makro dan belum mengurai secara eksplisit "jejak audit" (*chain of evidence*) mengenai bagaimana sebuah akar masalah pedagogis yang spesifik dikompromikan agar sesuai dengan nomenklatur kode rekening belanja yang kaku di dalam ARKAS. Selain itu, mayoritas penelitian sebelumnya berfokus pada jenjang pendidikan dasar (SD/SMP), sehingga mengabaikan kompleksitas otonomi kurikulum dan pembiayaan pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) yang menuntut kapasitas manajerial serta literasi data yang jauh lebih komprehensif.

Guna mengisi kekosongan literatur (*research gap*) tersebut, kajian ini hadir untuk membahas mekanisme translasi data mutu ke dalam keputusan fiskal pada level sekolah menengah atas. Mengambil lokus di SMA Negeri 1 Busungbiu, penelitian ini tidak hanya menakar efektivitas operasional siklus IRB, melainkan menguji benturan sistemik antara fleksibilitas diagnostik Rapor Pendidikan dengan rigiditas sistem ARKAS, sebuah fenomena yang memicu terjadinya *digital red tape* dan *information silos*. Secara spesifik, penelitian ini diformulasikan untuk menjawab tiga pertanyaan utama: (1) Bagaimana kontribusi Rapor Pendidikan dalam mereorientasi paradigma perencanaan menuju *evidence-based planning* di SMAN 1 Busungbiu? (2) Bagaimana mekanisme translasi data diagnostik ke dalam penentuan kode kegiatan dan alokasi anggaran berbasis kinerja? dan (3) Apa saja hambatan struktural, kultural, serta teknis yang mendistorsi efektivitas PBD di tingkat satuan pendidikan? Melalui analisis ini, artikel ini diharapkan memberikan kebaruan (*novelty*) berupa model pemetaan jejak audit dari anomali data mutu hingga ke presisi kode anggaran, sekaligus menawarkan rekomendasi strategis bagi masa depan kebijakan desentralisasi pendidikan di Indonesia.

2. Kajian Pustaka

2.1. Paradigma Perencanaan Pendidikan Berbasis Bukti (*Evidence-Based Planning*) dalam Ekosistem Desentralisasi

Fungsi perencanaan (*Planning*) dan penganggaran (*Budgeting*) sebagai kerangka utama teori organisasi POSDCoRB (Gulick dalam Shafritz et al., 2005), dalam implementasinya di bidang pendidikan telah mengalami pergeseran

paradigma yang cukup signifikan. Desentralisasi pendidikan melalui prinsip *School-Based Management* (SBM), bukan lagi pendelegasian kewenangan administratif dari pemerintah pusat ke satuan pendidikan. Tetapi berkembang menjadi tuntutan strategis yang bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan (Caldwell, 2005; Chan, 1997). Redefinisi dan reorientasi ini mengkonstruksikan kebijakan evaluasi yang bersandar pada prinsip *Data-Driven Decision Making* (DDDM), sebagai teori manajemen yang merekomendasikan penggunaan bukti empiris yang valid dan terverifikasi, alih-alih bergantung pada intuisi dan kebiasaan semata (Mandinach, 2012; Elgendy et al., 2021), termasuk dalam perencanaan dan penganggaran di satuan pendidikan.

Dalam kerangka kebijakan pendidikan di Indonesia, Rapor Pendidikan merupakan perangkat evaluasi dan diagnostik utama yang dioperasionalkan dengan prinsip *Data-Driven Decision Making* melalui siklus Perencanaan Berbasis Data (PBD). Tahapan Identifikasi Refleksi dan Benahi (IRB) dirancang untuk menguatkan proses evaluasi dan refleksi kolektif di pemerintahan daerah dan satuan pendidikan, agar menghasilkan keputusan instruksional dan pedagogis yang akurat. Namun, literatur teoretis mengingatkan bahwa ketersediaan data digital tidak secara otomatis berimplikasi pada perbaikan mutu. Tanpa didukung oleh kapasitas absorptif organisasi yang memadai dan budaya refleksi yang mapan, data hasil evaluasi tersebut berisiko tereduksi menjadi pemenuhan formalitas birokratis semata (*compliance exercise*) alih-alih menjadi pemantik intervensi strategis yang bermakna bagi siswa (Isaacs, 2021; Sahriah & Arismunandar, 2025).

2.2. Mekanisme Translasi Data Diagnostik ke Dalam Sistem Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance-Based Budgeting*)

Dimensi kedua dalam transformasi tata kelola pendidikan melibatkan konversi data Rapor Pendidikan ke dalam pola anggaran satuan pendidikan, yang merevitalisasi fungsi penganggaran (*Budgeting*) dalam formulasi POSDCoRB (Gulick dalam Shafritz et al., 2005). Alokasi keuangan melalui skema *School-Based Budgeting* (SBB) telah bertransformasi dari model tradisional *line-item budgeting* yang menitikberatkan pada pemenuhan aspek input fisik, menuju pendekatan *Performance-Based Budgeting* (PBB). Melalui skema PBB ini, setiap instrumen

kebijakan anggaran yang dialokasikan oleh sekolah wajib menyertakan argumentasi kausalitas yang rigid, terukur, dan memiliki kebenaran logis terhadap capaian performa atau indikator mutu yang masih lemah (Dubrow, 2020; Robinson & Last, 2009).

Penegasan akuntabilitas dalam tata kelola keuangan sekolah mensyaratkan adanya *chain of evidence* atau jejak audit yang transparan. Jalur bukti ini berfungsi mengorelasikan secara linier antara anomali data diagnostik rapor pendidikan pada fase hulu dan penetapan akun belanja di fase hilir, di mana platform ARKAS diintegrasikan sebagai instrumen digital untuk mengunci relasi tersebut. Kendati demikian, benturan struktural kerap mengemuka ketika fleksibilitas kebutuhan pedagogis yang dinamis dipaksakan untuk terintegrasi dengan rigiditas nomenklatur anggaran negara. Kakuannya pilihan akun belanja di dalam aplikasi berisiko membawa institusi pendidikan ke dalam fenomena *goal displacement*. Akibatnya, energi manajerial sekolah habis terkuras hanya untuk menyelaraskan program-program substantif agar kompatibel dengan sistem akuntansi baku, sebuah reduksi yang menurut Power (1997) justru mengaburkan hakikat pembiayaan berbasis kinerja

2.3. Hambatan Struktural, Kultural, dan Teknis dalam Implementasi Perencanaan Berbasis Data

Hambatan mendasar yang mendistorsi efektivitas pelaksanaan PBD di tingkat satuan pendidikan bersifat multidimensional, yang mencakup aspek teknis-struktural hingga perilaku organisasi. Dari perspektif teknis dan struktural, hambatan berakar pada fragmentasi arsitektur sistem informasi pemerintahan, di mana platform Rapor Pendidikan dan sistem ARKAS beroperasi secara terpisah sebagai silo informasi (*information silos*) yang minim interoperabilitas otomatis. Anomali ini relevan jika dibedah menggunakan *Technology Enactment Theory* dari Fountain (2001), yang menggarisbawahi bahwa adopsi teknologi baru oleh institusi publik sering kali justru mengunci karakteristik birokrasi lama yang kaku ke dalam kodifikasi aplikasi yang tidak fleksibel. Keterbatasan pilihan nomenklatur kegiatan dan akun belanja dalam ARKAS memicu munculnya fenomena *digital red tape*

(Bozeman & Feeney, 2011), yang memaksa sekolah menghabiskan waktu luang demi melakukan sinkronisasi dokumen secara manual.

Sementara dari dimensi kultural dan perilaku, hambatan dipicu oleh akumulasi beban kerja administratif guru yang bertindak sebagai *hindrance demands* (tuntutan kerja yang menghambat). Berdasarkan lensa *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory*, ketika tuntutan pekerjaan berupa kewajiban input data pada multisitus digital yang tidak terintegrasi jauh melampaui daya dukung organisasi (*job resources* seperti waktu, literasi data, dan dukungan kepemimpinan), tenaga pendidik rentan mengalami kelelahan psikologis akut atau *burnout* (Aprilianingsih & Frianto, 2022). Dalam kondisi tekanan kerja yang tinggi tersebut, guru cenderung mengambil jalan pintas yang pragmatis (*seductive shortcuts*) (DuFour et al., 2016). Praktik ini tecermin dari pelaksanaan evaluasi dan refleksi data yang dilakukan secara artifisial serta seremonial sesaat sebelum batas akhir pengisian anggaran demi menggugurkan kewajiban birokratis (*compliance-driven*), alih-alih menciptakan perbaikan mutu pembelajaran yang substantif di ruang kelas.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam mekanisme translasi data mutu Rapor Pendidikan menjadi keputusan anggaran di tingkat satuan pendidikan. Paradigma kualitatif deskriptif ini dipilih karena dinilai paling sesuai untuk mengurai fenomena secara natural serta menangkap sisi humanis yang tidak dapat diukur oleh angka, seperti dinamika berpikir guru, hambatan birokrasi, dan realitas diskusi kelompok saat mengevaluasi kinerja organisasi (Denzin & Lincoln, 2005; Yin, 2018). Selain itu, merujuk pada Sandelowski (2000), pendekatan kualitatif deskriptif merupakan pilihan yang paling tepat ketika peneliti ingin menyajikan gambaran langsung dan komprehensif mengenai suatu peristiwa atau fenomena dalam bahasa sehari-hari partisipan, tanpa perlu interpretasi teoretis yang terlalu abstrak atau manipulasi variabel. Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Februari 2026 sampai Mei 2026. Lokus penelitian ditetapkan secara sengaja (*purposive*) di SMA Negeri 1 Busungbiu, Kabupaten Buleleng, Bali, karena sekolah ini telah aktif menerapkan

siklus Perencanaan Berbasis Data (PBD) ke dalam ARKAS, namun di sisi lain masih menghadapi tantangan teknis serta kultural yang representatif untuk dideskripsikan. Guna mendapatkan narasi data yang kaya, subjek penelitian dipilih melalui *purposive sampling* yang melibatkan aktor kunci ekosistem sekolah, meliputi Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan Kesiswaan, tiga guru Tim Pengembang Sekolah, operator Dapodik/ARKAS, serta perwakilan Komite Sekolah dan OSIS.

Informasi di lapangan dikumpulkan pertama melalui wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur guna menggali tantangan psikologis dan kendala nyata yang dihadapi informan dalam memaknai indikator mutu. Kedua, observasi langsung diterapkan untuk merekam proses refleksi data secara *real-time*. Ketiga, studi dokumentasi diaplikasikan untuk melacak jalur bukti (*chain of evidence*) secara runtut; peneliti menelusuri bagaimana sebuah angka capaian yang turun pada level 2 Rapor Pendidikan didekonstruksi menjadi akar masalah, dituangkan ke dalam program kerja Rencana Kerja Tahunan (RKT), hingga akhirnya dikunci ke dalam kode kegiatan dan rekening belanja yang spesifik di platform ARKAS.

Seluruh data deskriptif yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman (1994) yang berlangsung secara siklikal melalui tiga tahapan utama. Proses diawali dengan reduksi data (*data reduction*) untuk memilih, menyederhanakan, dan memfokuskan data mentah dari lapangan hanya pada aspek prioritas yang menjawab rumusan masalah. Selanjutnya, dilakukan penyajian data (*data display*) dengan menyusun matriks kausalitas serta bagan alur yang memetakan hubungan logis antara indikator mutu dengan penetapan kode anggaran. Tahap akhir adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*) guna membangun proposisi ilmiah yang valid. Untuk menjamin kualitas temuan, uji keabsahan data bersandar pada kriteria *trustworthiness* melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, *member check* kepada informan kunci, serta penyusunan jejak audit (*audit trail*) yang rapi agar seluruh proses penarikan kesimpulan ini transparan dan dapat dipertanggungjawabkan (Lincoln & Guba, 1985; Marshall & Rossman, 2016).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Kontribusi Rapor Pendidikan dalam Mereorientasi Paradigma Perencanaan Menuju *Evidence-Based Planning*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Rapor Pendidikan di SMAN 1 Busungbiu telah berhasil mentransformasi paradigma perencanaan dari yang semula berbasis intuisi dan kebiasaan administratif formal menjadi perencanaan berbasis bukti (*evidence-based planning*). Melalui operasionalisasi siklus Identifikasi, Refleksi, dan Benahi (IRB), Tim Pengembang Sekolah (TPS) mampu membongkar "fenomena gunung es", yaitu sebuah kondisi paradoksal di mana data agregat makro yang terlihat aman ternyata menyembunyikan anomali kritis di tingkat mikro. Secara empiris, stabilitas kuantitatif pada indikator makro sering kali mengecoh jika tidak dibedah hingga ke subindikator level 2. Berdasarkan dokumen Rapor Pendidikan SMAN 1 Busungbiu, dinamika tersebut dapat digambarkan melalui matriks evaluasi berikut:

Indikator Makro (Level 1)	Skor Agregat	Subindikator Mikro (Level 2)	Skor Spesifik	Masalah Riil Lapangan	Interventions (Benahi)
A.1 Kemampuan Literasi	69,09 (Stabil)	L3: Mengevaluasi & merefleksikan teks	58,20 (-4,37 poin)	Siswa terjebak <i>passive reading</i> , gagal mendeteksi bias teks.	Workshop <i>scaffolding</i> kognitif & literasi kritis lintas mapel.
A.2 Kemampuan Numerasi	62,50 (Turun)	Domain Geometri	45,10 (-13,56 poin)	Hambatan spasial dan lemahnya visualisasi objek 3D.	Pelatihan <i>Project-Based Learning</i> & pengadaan alat peraga ruang.

Data dalam matriks di atas mengonfirmasi bahwa jika sekolah hanya terpaku pada skor makro Kemampuan Literasi (69,09) yang cenderung stagnan, maka penurunan tajam pada subindikator L3 (58,20) tidak akan terdeteksi. Melalui triangulasi wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, terungkap bahwa siswa di lapangan mengalami fenomena *passive reading*; mereka sangat tangkas memindai informasi eksplisit (L1), namun lemah saat dituntut mendeteksi bias penulis atau menyimpulkan makna implisit (L3). Refleksi yang dilakukan melalui Komunitas Belajar (Kombel) kemudian mengontekstualisasikan data ini

dengan menyusun program intervensi pedagogis yang presisi, bukan sekadar pengadaan buku bacaan yang bersifat seremonial.

Temuan penelitian ini secara teoritis memperluas kerangka *Data-Driven Decision Making* (DDDM) yang digagas oleh Mandinach (2012). Ketika literatur terdahulu seperti Musakirawati et al. (2023) mencatat bahwa pemanfaatan data sekolah umumnya berhenti pada perumusan program makro, SMAN 1 Busungbiu membuktikan bahwa kapasitas absorptif organisasi yang kuat memungkinkan data dieksploitasi hingga level diagnostik mikro. Ini merupakan wujud nyata dari otonomi tata kelola dalam *School-Based Management* (Caldwell, 2005), di mana sekolah tidak menelan mentah rekomendasi sistem, melainkan mengadaptasinya dengan realitas kognitif siswa di Busungbiu. Namun, kedalaman refleksi ini terpantau masih asimetris. Untuk indikator nonakademik seperti Karakter, respon sekolah masih bersifat umum dan belum didukung indikator output yang ketat, yang berpotensi melonggarkan fungsi pengendalian (*controlling*) dalam skema POSDCoRB.

4.2. Mekanisme Translasi Data Diagnostik ke Dalam Kode Kegiatan dan Alokasi Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance-Based Budgeting*)

Dimensi kedua dalam temuan penelitian ini membongkar mekanisme translasi data diagnostik ke dalam keputusan fiskal sekolah melalui platform ARKAS, yang menandai transisi dari *line-item budgeting* menuju *Performance-Based Budgeting* (PBB). Kontribusi kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini adalah berhasil ditemukannya "jejak audit" (*chain of evidence*) yang menghubungkan anomali data di hulu secara presisi dengan alokasi anggaran di hilir. Fenomena penurunan skor indikator menjadi basis kausalitas bagi penganggaran belanja sekolah. Berdasarkan dokumen RKAS 2025 SMAN 1 Busungbiu yang berbasis pemanfaatan dana BOSP Reguler dan BOSP Kinerja, mekanisme pemetaan jejak audit keuangan tersebut dapat disajikan dalam matriks akuntansi berikut:

Indikator	Fokus Kegiatan Benahi	Kode dan kegiatan RKAS	Alokasi dan Sumber Dana
A.1 Literasi	Workshop literasi kritis, pengadaan buku non-fiksi revitalisasi perpustakaan	BOS Reguler 02.02.01 Pemberdayaan perpustakaan	BOSP Reguler: Rp 92.537.000 BOSP Kinerja: Rp 26.509.000

	Penambahan koleksi perpustakaan	05.02.03 Buku (Bahasa, Sastra, Ilmu Sosial, Umum) 05.02.05 Buku pengayaan & referensi 06.07.09 Langganan koran/majalah 05.25.02 Belanja Buku Umum (BOS Kinerja) 05.25.02 Buku Umum (Silpa Kinerja)Rp 13.301.000)	SiLPA: Rp 13.301.000 TOTAL: Rp 132.347.000
A.2 Numerasi	Media pembelajaran digital Alat peraga geometri Pelatihan guru terkait numerasi Asesmen diagnostik numerasi Penguatan Komunitas Belajar dan MGMP	BOSP Reguler: 05.02.03 Buku (Matematika, IPA) 05.02.05 Buku (Ilmu Pengetahuan Praktis) 04.06.05 Peningkatan Kompetensi Guru 04.06.23 Pelatihan Kurikulum & pedagogi numerasi	BOSP Reguler: Rp 23.246.000 TOTAL: Rp 23.246.000
A.3 Karakter	Implementasi P5 tema gotong royong Pelatihan guru pembiasaan karakter Kegiatan ekstrakurikuler pembentuk karakter Program mentoring karakter	03.03.14 kegiatan keagamaan 03.03.08 Program Pembinaan Kesiswaan 03.03.15 Pelibatan orang tua 05.02.03/04 Buku Agama 05.08.11 Seragam upacara	BOSP Reguler: Rp 93.280.500 TOTAL: Rp 93.280.500
D.1 Kualitas Pembelajaran	Workshop pedagogik inovatif (PjBL, diferensiasi) Supervisi klinis & observasi kelas Pengembangan modul ajar berbasis data Ekstrakurikuler sebagai perluasan pembelajaran Komputer, printer, alat & mesin Daya & jasa (listrik, air, telepon, internet)	BOSP Reguler: 02.06.01 Komunitas Belajar 03.03.07 Ekstrakurikuler 03.03.19 Lomba-lomba 03.03.22 Pembelajaran aktif 03.04.01 Supervisi pembelajaran 05.08.04 Pengadaan peralatan/perlengkapan	BOSP Reguler: Rp 714.835.440 BOSP Kinerja: Rp 18.491.000 SiLPA: Rp 6.414.000 TOTAL: Rp 739.740.440

		05.09.02 Laptop/PC 05.09.04 Printer 06.07.01-05 Listrik, Air, Telepon, Internet 08.04.06-08 Asesmen/Penilaian BOSP Kinerja: Pelatihan, perjalanan dinas, ATK, perlengkapan olahraga SiLPA Kinerja: Bahan habis pakai Bahan project	
D.4 Iklim Kemanan Satuan Pendidikan	Pelatihan disiplin positif Sosialisasi anti-bullying & sekolah ramah anak Penguatan layanan BK Pemeliharaan sarana prasarana Penguatan peran UKS	BOSP Reguler: 03.03.10 Pencegahan kekerasan 03.03.12 Pencegahan narkoba 03.05.02 Layanan UKS 04.06.12 Peningkatan Kompetensi (lingkungan aman) 05.05.02 Sekolah sehat, aman, ramah anak 05.08.01 Pemeliharaan prasarana 05.08.03 Pemeliharaan peralatan 05.08.05 Pemeliharaan perlengkapan 06.07.08 Retribusi keamanan & sampah	BOSP Reguler: Rp 178.310.360 TOTAL: Rp 178.310.360
D.6 Iklim Kesetaraan Gender	Sosialisasi kebijakan kesetaraan gender Audit modul ajar untuk eliminasi bias Pemeliharaan sanitasi inklusif & fasilitas disabilitas	BOSP Reguler: 05.05.02 Sekolah inklusif	BOSP Reguler: Rp 9.500.000 TOTAL: Rp 9.500.000
D.8 Iklim kebinekaan	Dialog antaragama & budaya dalam OSIS PjBL tema Pancasila & bakti sosial Perayaan hari besar agama & nasional	BOSP Reguler: 03.03.21 Perayaan hari besar 03.03.08 (porsi untuk kegiatan kebinekaan)	BOSP Reguler: Rp 5.700.000 TOTAL: Rp 5.700.000

Matriks jejak audit fiskal di atas membuktikan bahwa ARKAS telah berfungsi sebagai *enforcement tool* (instrumen penegak) yang memaksa setiap rupiah yang dikeluarkan sekolah memiliki justifikasi logis-kausal terhadap pencapaian kinerja organisasi (Dubrow, 2020; Robinson & Last, 2009). Penurunan kemampuan spasial siswa direspons secara konkret melalui intervensi pada kapasitas guru (kode 04.06.05) dan pemenuhan media pembelajaran interaktif (kode 05.02.03). Pola ini mengakhiri praktik masa lalu di mana penganggaran sekolah didasarkan atas asas pemerataan pos belanja tanpa korelasi terhadap mutu akademik.

4.3. Hambatan Struktural, Kultural, dan Teknis dalam Implementasi Perencanaan Berbasis Data (PBD)

Hasil investigasi mendalam di SMAN 1 Busungbiu menyingkap bahwa meskipun siklus Perencanaan Berbasis Data (PBD) telah diadopsi secara formal, efektivitas substansialnya di lapangan masih terdistorsi oleh hambatan multidimensional yang masif. Hambatan tersebut terpolarisasi ke dalam dua domain utama: kendala struktural-teknis pada arsitektur sistem digital pemerintahan, serta kendala kultural-perilaku yang mendistorsi psikologi kerja para pendidik. Dari aspek struktural-teknis, tantangan terbesar bermuara pada fenomena *digital red tape* (birokrasi digital yang menghambat) dan bertahannya sistem *information silos* (silo informasi). Berdasarkan hasil wawancara dengan operator sekolah dan Tim Pengembang Sekolah (TPS), platform Rapor Pendidikan dan platform ARKAS beroperasi secara terisolasi tanpa didukung oleh sistem sinkronisasi atau interoperabilitas data otomatis.

Kondisi empiris ini memvalidasi *Technology Enactment Theory* yang digagas oleh Fountain (2001). Teori tersebut menyatakan bahwa ketika institusi birokrasi mengadopsi teknologi baru, mereka cenderung mengunci karakteristik birokrasi lama yang kaku ke dalam kode-kode aplikasi digital tersebut. Dalam konteks SMAN 1 Busungbiu, ketiadaan integrasi otomatis memaksa TPS menghabiskan waktu sehari-hari melakukan penelusuran data secara manual; mereka harus mengunduh lembar kerja Rapor Pendidikan, memetakan rekomendasi program di komputer, lalu mencari kode akun belanja yang cocok satu per satu di ARKAS. Beban rekonsiliasi administratif yang menjemukan ini bertindak sebagai

distorsi teknis yang menguras waktu luang guru, yang sejatinya jauh lebih berharga jika dialokasikan untuk mendiskusikan strategi pemulihan pembelajaran di ruang kelas.

Sementara itu, dari dimensi kultural dan perilaku organisasi, hambatan yang muncul dapat dibedah secara akurat melalui lensa *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* (Aprilianingsih & Frianto, 2022). Kewajiban guru yang menumpuk untuk menginput data pada berbagai aplikasi platform pendidikan yang tidak terintegrasi bertindak sebagai beban kerja yang melelahkan (*hindrance demands*). Karakteristik hambatan psikologis-kultural ini disajikan secara deskriptif melalui matriks perilaku organisasi berikut:

Elemen JD-R Theory	Kondisi Riil di SMAN 1 Busungbiu	Konsekuensi Perilaku Guru	Dampak pada Mutu PBD
Job Demands (<i>Hindrance</i>)	Input data berlapis (Dapodik, E-Rapor, ARKAS, PMM, Simpeg, Sikepo, Sim Gaji) dengan tenggat waktu ketat.	Mengalami kelelahan kerja (<i>burnout</i>) dan penurunan motivasi mengajar.	Refleksi data dilakukan secara formalitas (<i>compliance exercise</i>).
Job Resources (<i>Daya Dukung</i>)	Terbatasnya waktu luang, minimnya pelatihan literasi data, dan bimbingan teknis.	Mengambil jalan pintas yang pragmatis (<i>seductive shortcuts</i>).	Analisis kausalitas akar masalah tidak menyentuh substansi kelas.

Matriks di atas memotret dengan jelas bahwa ketika tuntutan pekerjaan (*job demands*) berupa tuntutan administratif digital jauh melampaui daya dukung (*job resources*) seperti alokasi waktu dan kapasitas literasi data, guru secara alamiah akan mencari jalan pintas yang aman (*seductive shortcuts*) sebagaimana dikemukakan oleh DuFour et al. (2016). Berdasarkan hasil observasi langsung peneliti pada rapat pleno RKAS SMAN 1 Busungbiu, proses refleksi data Rapor Pendidikan akhirnya dilakukan secara tergesa-gesa dan artifisial sesaat sebelum batas akhir (*deadline*) penutupan sistem penganggaran. Guru cenderung menyetujui program apa saja yang direkomendasikan secara otomatis oleh sistem asal pos anggarannya bisa dikunci di ARKAS, demi menggugurkan kewajiban birokratis semata (*compliance-driven*). Temuan empiris ini memperkuat tesis dari Isaacs

(2021) dan Power (1997) bahwa limpahan data digital setebal apa pun tidak akan pernah melahirkan peningkatan mutu instruksional selama arsitektur sistem informasinya terfragmentasi dan beban kognitif guru diabaikan oleh pembuat kebijakan di tingkat pusat.

5. Kesimpulan

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya mengenai tata kelola perencanaan dan penganggaran di SMA Negeri 1 Busungbiu, maka dapat ditarik tiga kesimpulan utama yang menjawab rumusan masalah penelitian ini. Pertama, implementasi Rapor Pendidikan telah berhasil mendorong reorientasi paradigma manajemen sekolah menuju *evidence-based planning* (perencanaan berbasis bukti). Melalui siklus Identifikasi, Refleksi, dan Benahi (IRB), sekolah mampu mengikis model perencanaan intuitif-historis dan menggantinya dengan keputusan instruksional yang berbasis data diagnostik mikro. Kemampuan organisasi dalam membedah data level 2 terbukti efektif dalam menyingkap anomali mutu yang tidak terlihat pada angka agregat makro, sehingga program intervensi pedagogis yang dirancang oleh Komunitas Belajar (Kombel) dapat menysar kebutuhan riil kognitif siswa di lapangan secara presisi.

Kedua, mekanisme translasi data diagnostik ke dalam arsitektur anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) melalui platform ARKAS telah berhasil mengonstruksikan jalur bukti (*chain of evidence*) yang transparan dari hulu ke hilir. Setiap penurunan indikator mutu pada Rapor Pendidikan secara mekanis diterjemahkan oleh Tim Pengembang Sekolah (TPS) menjadi program Benahi, yang kemudian dikunci ke dalam kode kegiatan dan rekening belanja yang spesifik di ARKAS. Proses ini membuktikan bahwa alokasi finansial dana BOSP di sekolah tidak lagi didasarkan atas asas pemerataan pos belanja tradisional (*line-item budgeting*), melainkan telah bergeser pada asas akuntabilitas kausalitas yang rigid. Sehingga fleksibilitas penganggaran ini masih mengalami friksi tajam akibat adanya fenomena *goal displacement* (pergeseran tujuan), di mana sekolah terpaksa memasukkan program kontekstual lokal ke dalam nomenklatur umum yang kurang

tepat demi meloloskan draf anggaran dari restriksi sistem akuntansi digital pemerintah yang kaku.

Ketiga, efektivitas substansial dari pelaksanaan Perencanaan Berbasis Data (PBD) di SMAN 1 Busungbiu masih terdistorsi oleh hambatan multidimensional yang masif, baik dari aspek struktural-teknis maupun kultural-perilaku organisasi. Secara struktural-teknis, platform Rapor Pendidikan dan ARKAS masih beroperasi secara terisolasi sebagai silo informasi (*information silos*) tanpa sistem interoperabilitas otomatis. Ketiadaan integrasi sistem ini melahirkan *digital red tape* yang memaksa guru dan operator melakukan pemetaan data secara manual yang menyita waktu. Sementara dari dimensi kultural-perilaku, tumpukan kewajiban input data pada multisitus digital yang tidak terintegrasi bertindak sebagai hambatan kerja (*hindrance demands*) yang memicu kelelahan kerja (*burnout*) bagi para pendidik. Akibat keterbatasan waktu dan kapasitas literasi data, guru cenderung mengambil jalan pintas yang pragmatis (*seductive shortcuts*) dengan melakukan refleksi data secara seremonial mendekati tenggat waktu pengisian anggaran demi menggugurkan kewajiban birokratis (*compliance-driven*), daripada melakukan perbaikan mutu pembelajaran yang substantif.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, saran strategis dirumuskan bagi empat pemangku kepentingan utama. Bagi pihak manajemen sekolah, perlu melembagakan forum deliberasi data berkala di luar siklus rutin penyusunan RKT/RKAS. Lebih dari sekadar pemenuhan administratif, Kepala Sekolah harus mengaktualisasikan apa yang disebut oleh Mudarya (2019) sebagai "kepemimpinan pedagogis-transformatif". Pemimpin satuan pendidikan seharusnya menciptakan suasana yang fasilitatif, sehingga guru tidak lagi memandang Rapor Pendidikan dan ARKAS sebagai beban birokrasi dan administrasi, melainkan sebagai alat bantu refleksi kolektif untuk mengembangkan budaya berkarakter dan meningkatkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan dengan memperkuat kepemimpinan instruksional melalui *coaching* berbasis Rapor Pendidikan. Bagi tenaga pendidik disarankan meningkatkan literasi data pedagogis untuk mendukung pembelajaran berdiferensiasi, mengoptimalkan Komunitas Belajar sebagai wadah diskusi lintas

mapel, serta memastikan sinkronisasi antara narasi program dengan kode rekening pada platform ARKAS yang disertai pendokumentasian bukti (*chain of evidence*). Bagi pemerintah atau pembuat kebijakan agar mempertimbangkan untuk mereduksi beban administratif guru, menyediakan pendampingan teknis berkelanjutan terkait interpretasi data dan fleksibilitas ARKAS. Akhirnya, bagi peneliti selanjutnya, direkomendasikan untuk memperluas metodologi menggunakan desain kuantitatif atau *mixed-methods* secara longitudinal, melakukan studi komparatif efektivitas Perencanaan Berbasis Data (PBD) antarjenjang sekolah dan daerah, serta mengeksplorasi peran kompetensi digital dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam membangun budaya berbasis data (*data-driven culture*).

Daftar Pustaka

- Aprilianingsih, A. & Frianto, A., 2022. Pengaruh Job Demands dan Job Resources Terhadap Work Engagement pada Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 161-173.
- Bozeman, B. & Feeney, M.K., 2011. *Rules and Red Tape: A Prism for Public Administration Theory and Research*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Caldwell, B.J., 2005. *School-Based Management*. Paris: International Academy of Education, International Institute for Educational Planning, UNESCO.
- Chan, L., 1997. *School-Based Budgeting: A Cost-Benefit Model* (ED 422 628). Saint Mary's College of California: ERIC.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., (eds.), 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dubrow, G., 2020. *Performance-Based Budgeting: A Whole Government Initiative*. WFD Financial Accountability Series, Briefing Paper 8.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T.W. & Mattos, M., 2016. *Learning by Doing: A handbook for Professional Learning Communities at work*. 3rd ed. Solution Tree Press.
- Elgendy, N., Elragal, A. & Päiväranta, T., 2021. Decas: A Modern Data Driven Decision Making for Big Data and Analytics. *Journal of Decision Systems*, DOI:10.1080/12460125.2021.1894674.
- Fountain, J.E., 2001. *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

- Gulick, L., 2005. Notes on The Theory of Organization. Dalam: J.M. Shafritz, J.S. Ott & Y.S. Jang, (eds.), *Classics of Organization Theory*. 5th ed. Thomson Wadsworth, 75-81.
- Isaacs, J., 2021. The Problem with Data-Driven Decision Making in Education. *Journal of Educational Thought*, 55(1), 1-15.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G., 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Mandinach, E.B., 2012. A Perfect Time for Data Use: Using Data-Driven Decision Making to Inform Practise. *Educational Psychologist*, 47(2), 71-85.
- Marshall, C. & Rossman, G.B., 2016. *Designing Qualitative Research*. 6th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mudarya, I.N. (2019). Kuantitas dan Kualitas: Era Baru Pendidikan Indonesia. *Daiwi Widya Jurnal Pendidikan*, 6(3), 1-11.
- Musakirawati, Susanto, J., Anggriawan, F., Triansyah, F.A., Akib & Tahir, A., 2023. Pemanfaatan Platform Rapor Pendidikan Indonesia Terhadap Perencanaan Berbasis Data. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 7(2), 201-208.
- Power, M., 1997. *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Redana, D. N., & Suprpta, I. N. 2023. Implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 4 Singaraja. *Locus Majalah Ilmiah FISIP*, 15(1), 77–87
- Robinson, M. & Last, D., 2009. *A Basic Model of Performance-Based Budgeting*. International Monetary Fund. [IMF Technical Notes and Manuals 09/01].
- Sahriah, S. & Arismunandar, A., 2025. Perencanaan Berbasis Data di Sekolah: Antara Mimpi Transformasi dan Realita Implementasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 10(4).
- Sandelowski, M. 2000. Whatever happened to qualitative description?. *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334-340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)
- Schildkamp, K., Lai, M.K. & Earl, L., 2013. *Data Based Decision Making in Education: Challenges and Opportunities*. Springer, Dordrecht.
- Yin, R.K., 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.