

## Pemikiran Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Memanfaatkan Data Rapor Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan di SDN XYZ Kupang

Mardiani Here <sup>1\*</sup>, Rijanto Purbojo <sup>2</sup>

---

**Correspondensi Author**

<sup>1,2</sup>Teknologi Pendidikan,  
Universitas Pelita  
Harapan, Indonesia  
Email:  
[mardiani.here@gmail.com](mailto:mardiani.here@gmail.com)

**Keywords :**

Pemikiran  
Kewirausahaan;  
Kepala Sekolah;  
Data Rapor Pendidikan;  
Kualitas Layanan;  
Sekolah Dasar;

**Abstrak.** Perubahan kebijakan pendidikan dan perkembangan zaman menuntut kepala sekolah berpikir inovatif dan strategis dalam manajemen sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pemikiran kewirausahaan kepala sekolah dalam memanfaatkan data Rapor Pendidikan untuk meningkatkan kualitas layanan di SDN XYZ Kupang. Kebijakan Merdeka Belajar melalui Rapor Pendidikan menuntut satuan pendidikan melakukan perencanaan berbasis data. Namun, implementasi kebijakan ini masih menghadapi kendala di lapangan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini melibatkan kepala sekolah, pengawas pembina, dan tiga orang perwakilan guru sebagai narasumber melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Mengimplementasikan inovasi melalui tiga strategi utama yaitu berbasis data, kepemimpinan dan komitmen serta monitoring dan evaluasi. Dampaknya terlihat pada peningkatan kualitas layanan melalui pencapaian komponen Standar Nasional Pendidikan (SNP), secara spesifik yang terlihat dari kenaikan capaian literasi dan numerasi siswa, perubahan positif dalam budaya kerja guru, serta penguatan kolaborasi melalui komunitas belajar. Selain itu, capaian literasi dan numerasi meningkat signifikan, dari kategori merah menjadi hijau pada Rapor Pendidikan tahun 2025. Penerapan pemikiran kewirausahaan kepala sekolah juga berkontribusi terhadap pemenuhan beberapa Standar Nasional Pendidikan, terutama pada standar kompetensi lulusan, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, serta pengelolaan dan sarana prasarana.

**Abstract.** Changes in education policy and the development of the times require school principals to think innovatively and strategically in managing schools. This study aims to explore the entrepreneurial thinking of a school principal in utilizing educational report data to enhance the quality of educational services at SDN XYZ Kupang. The Merdeka Belajar policy, through the Education Report, requires schools to conduct data-based planning. However, the implementation of this policy still faces challenges. Using a qualitative case study approach, this research involved the principal, the supervisor, and three teacher representatives as participants through interviews, observations, and document analysis. The study found that the principal encountered challenges, particularly the low level of teacher's data literacy. Nevertheless,

*through entrepreneurial thinking, the principal was able to identify opportunities from the Education Report, manage risks by considering human resources, facilities, infrastructure conditions, budget allocation, and implement innovations through three main strategies: data-driven approaches, leadership and commitment, as well as monitoring and evaluation. The impact is evident in the improved quality of services, as seen in the achievement of components of the National Education Standards, particularly the increased student performance in literacy and numeracy, positive changes in teacher work culture, and strengthened collaboration through learning communities. In addition, literacy and numeracy achievements improved significantly, moving from the red category to green on the 2025 Education Report Card. The implementation of entrepreneurial thinking by school principals also contributed to meeting several National Education Standards, particularly in graduate competence standards, processes, educators and education personnel, as well as management and facilities.*

---

*This work is licensed under a Creative Commons Attribution  
4.0 International License*



## **Pendahuluan**

Perubahan dan dinamika dunia pendidikan menuntut sekolah untuk terus berinovasi dalam meningkatkan kualitas layanan dan hasil belajar peserta didik (Rozak et al, 2021). Sekolah tidak lagi cukup hanya menjalankan fungsi administratif dan rutinitas pembelajaran, melainkan harus mampu menjawab tantangan zaman melalui pendekatan yang adaptif, kreatif, dan strategis (Aprilia, 2024). Salah satu langkah konkret yang ditawarkan oleh pemerintah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan adalah melalui kebijakan Merdeka Belajar, khususnya pemanfaatan Rapor Pendidikan (Rochaendi et al, 2024). Rapor Pendidikan merupakan platform yang menyajikan data hasil evaluasi pendidikan, seperti Asesmen Nasional dan indikator mutu lainnya, yang dapat dijadikan dasar dalam perencanaan berbasis data. Kebijakan ini menempatkan satuan pendidikan sebagai pelaku utama dalam menganalisis permasalahan, menentukan prioritas perbaikan, serta merancang program peningkatan mutu secara mandiri dan kontekstual. Namun, pada kenyataannya, banyak sekolah yang belum mampu mengoptimalkan pemanfaatan data Rapor Pendidikan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

Data seringkali hanya dijadikan formalitas atau sekadar pelengkap laporan, tanpa ditindaklanjuti secara strategis dan sistematis (Simanjuntak et al, 2024). Sekolah Dasar Negeri (SDN) XYZ di Kota Kupang merupakan salah satu sekolah yang mengalami tantangan serupa. Pada tahun 2024, sekolah ini mengalami pergantian kepemimpinan setelah kepala sekolah sebelumnya memasuki masa purna bakti. Kepala sekolah yang baru diangkat berdasarkan rekomendasi pemimpin sebelumnya dengan persetujuan Dinas Pendidikan setempat untuk menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Pergantian kepemimpinan ini memberikan momentum bagi sekolah untuk mengevaluasi kembali strategi perencanaannya, termasuk dalam pemanfaatan data Rapor Pendidikan. Sebagai bagian dari tujuan penelitian ini, observasi dan wawancara singkat telah dilakukan pada 14 Februari 2025 dengan kepala sekolah dan perwakilan guru di SDN XYZ Kupang.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa meskipun ia telah melihat hasil Rapor Pendidikan pada tahun 2022, namun data tersebut belum dimanfaatkan dalam

penyusunan program sekolah saat itu. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan perwakilan guru yang menyebutkan bahwa mereka telah mengakses Rapor Pendidikan, namun belum menggunakannya secara sistematis dalam perencanaan sekolah. Tidak ditemukan adanya laporan analisis yang diterjemahkan menjadi program untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan di sekolah tersebut sejak tahun 2022-2023. Dokumen perencanaan yang tersedia pada tahun tersebut disusun berdasarkan evaluasi program tahun sebelumnya tanpa pendekatan berbasis data. Kepala sekolah yang baru dan para guru menyampaikan bahwa ada dua kendala yang menjadi penghambat dalam pemanfaatan rapor pendidikan di sekolah mereka. Kendala Pertama adalah kurangnya pemahaman dalam membaca dan menganalisis rapor pendidikan. Hal ini juga sejalan dengan temuan tim kajian Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan (PSKP) Kemdikbud terkait pemahaman kepala sekolah atau guru terhadap Rapor Pendidikan di tingkat satuan pendidikan di Indonesia yang juga belum menggembirakan.

Data Survei PSKP menunjukkan baru sebesar 13,71% kepala sekolah atau guru yang memahami secara utuh Rapor Pendidikan (memahami empat aspek, yaitu fitur, indikator dan dimensi, indikator prioritas, serta sumber data) (PSKP.Kemdikbud 2023). Kendala berikutnya menurut kepala sekolah dan para guru adalah kurangnya pelatihan serta pendampingan bagi kepala sekolah dan guru dalam perencanaan berbasis data. Momentum pergantian kepemimpinan pada tahun 2024 membawa perubahan dalam pemanfaatan data Rapor Pendidikan di SDN XYZ Kupang. Kepala sekolah yang baru dan para guru menyatakan bahwa pada tahun tersebut, Rapor Pendidikan baru mulai digunakan secara aktif sebagai acuan utama dalam evaluasi, perencanaan, dan pelaksanaan program sekolah. Hal ini menunjukkan adanya perubahan paradigma dalam pengambilan keputusan, di mana data menjadi faktor utama dalam menyusun kebijakan internal sekolah sehingga menunjukkan adanya perubahan dalam kualitas layanan sekolah yang terlihat di SDN XYZ.

Berdasarkan pemanfaatan data Rapor Pendidikan dapat menjadi momentum strategis bagi kepala sekolah untuk mendorong inovasi di sekolah melalui pendekatan kewirausahaan. Penelitian ini berangkat dari keprihatinan terhadap rendahnya optimalisasi pemanfaatan data di sekolah, sekaligus keyakinan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin inovatif memiliki peran sentral dalam menggerakkan perubahan. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana pemikiran kewirausahaan kepala sekolah terbentuk, berkembang, dan diwujudkan dalam konteks pemanfaatan data Rapor Pendidikan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan di sekolah. Konteks ini, peran kepala sekolah menjadi sangat penting dalam mendorong penggunaan data untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat berkontribusi dalam membangun budaya berbasis data dan memastikan bahwa analisis data digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis (Mizal et al, 2024). Pemikiran kewirausahaan kepala sekolah juga memainkan peran penting dalam mendorong inovasi untuk pengelolaan sekolah dan optimalisasi sumber daya guna meningkatkan hasil belajar siswa (Hamid et al, 2024).

Kepala sekolah dengan pemikiran kewirausahaan lebih cenderung mengambil inisiatif, mengenali peluang, serta mengelola risiko dalam implementasi inovasi berbasis data (Jayadih et al, 2024). Kepala sekolah, sebagai pemimpin strategis, harus mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan (Suliyati, 2025). Berbagai peluang dalam konteks di sekolah, seperti kebijakan pemerintah, kemajuan teknologi, dan tren pedagogi, harus dimanfaatkan oleh kepala sekolah (Ramadhani et al, 2025). Salah satu peluang yang ada seperti yang dibahas

dalam penelitian ini adalah mengenai ketersediaan data rapor pendidikan oleh pemerintah yang dapat dimanfaatkan oleh sekolah. Langkah inovatif tersebut perlu ditindaklanjuti oleh kepala sekolah dengan memikirkan resiko yang dapat muncul. Identifikasi risiko sebagai panduan dalam pengambilan keputusan serta analisis risiko menjadi landasan penting bagi seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan yang efektif (Susanto et al., 2024). Keahlian ini perlu dimiliki oleh kepala sekolah sehingga inovasi yang ada mampu diimplementasikan dengan baik untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan penelitian yang membahas mengenai Implementasi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha berarti menjadi pemimpin yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk selalu berusaha, berinovasi, bekerja keras, motivasi yang tinggi, pantang menyerah, mencari dan menemukan peluang, serta mengumpulkan sumber daya yang diperlukan untuk bertindak sehingga ada peningkatan mutu sekolah (Kusumaningrum et al., 2023). Meskipun telah banyak penelitian mengenai pemikiran kewirausahaan kepala sekolah, namun belum ada yang secara spesifik mengkaji bagaimana pemikiran kewirausahaan ini diterjemahkan dalam pengambilan keputusan strategis berbasis data. Dalam hal ini pemanfaatan Rapor Pendidikan sebagai salah satu bagian dari program inovasi pemerintah bagi sekolah-sekolah di Indonesia yang wajib dijadikan acuan dalam perencanaan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan berdasarkan kendala-kendala yang dihadapinya, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini lebih lanjut (Sudjiati et al, 2024).

Berdasarkan latar belakang yang ada, penelitian ini bertujuan untuk menemukan kendala utama yang dihadapi kepala sekolah dalam mengoptimalkan pemanfaatan data Rapor Pendidikan untuk perbaikan layanan pendidikan, mengetahui strategi kepala sekolah dengan pemikiran kewirausahaan yang mendorong transformasi sekolah berbasis data untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan di SDN XYZ Kupang dan mengevaluasi dampak implementasi strategi inovatif berbasis data yang dijalankan oleh kepala sekolah terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan untuk pengembangan budaya pemanfaatan data dalam perencanaan sekolah. Novelty dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi kepala sekolah, guru, serta pemangku kepentingan pendidikan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan berbasis data yang lebih efektif dalam peningkatan kualitas layanan pendidikan.

## **Metode**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi dan memahami Pemikiran Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam pemanfaatan data rapor pendidikan secara mendalam melalui berbagai sumber data seperti wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Studi kasus adalah merupakan salah satu pendekatan penelitian kualitatif dimana peneliti melakukan eskplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses (Sugiyono, 2020). Menggunakan istilah studi kasus artinya ialah peneliti ingin menggali informasi apa yang akhirnya bisa dipelajari atau ditarik dari sebuah kasus, baik kasus tunggal maupun jamak. Penelitian ini dilakukan di SDN XYZ yang terletak di Kelurahan Fatubesi, Kecamatan Kota Lama, Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur yang merupakan Sekolah Dasar Negeri yang telah berdiri sejak tahun 2014. Waktu yang diperlukan untuk melakukan penelitian ini kurang lebih lima bulan, yaitu pada bulan Januari –Mei 2025.

Subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah dan Tiga orang guru. Subjek dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu atau secara purposive. Teknik *purposive sampling* adalah Teknik adalah Teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2020). Pemilihan kelima narasumber ini dipandang cukup mampu memberikan pengalaman yang beragam dalam melihat kepemimpinan kepala sekolah pada berbagai level, peran dan masa pengabdian sehingga dianggap memiliki pemahaman yang cukup terhadap dinamika sekolah sejak kepemimpinan sebelumnya dan juga mereka memahami gaya kepemimpinan kepala sekolah sesuai konteks masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini, sumber data primer melalui kepala sekolah secara langsung dan sumber data sekunder melalui pengawas, perwakilan guru dan dokumen. Sedangkan dari segi cara, teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen.

Penelitian ini keseluruhan prosedur dilakukan melalui proses pengumpulan data secara sistematis melalui observasi langsung di lingkungan sekolah, wawancara mendalam dengan para narasumber, serta penelaahan dokumen perencanaan dan evaluasi berbasis data Rapor Pendidikan. Seluruh data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yang meliputi tahap transkripsi data, pengodean terbuka, pengelompokan kategori dan tema, serta penarikan makna berdasarkan hubungan antartema. Hasil analisis selanjutnya dijelaskan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Dengan prosedur yang sistematis dan terarah ini, diharapkan penelitian dapat menghasilkan temuan yang valid, relevan, dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan praktik kepemimpinan pendidikan dengan pemikiran kewirausahaan dalam memanfaatkan data rapor pendidikan.

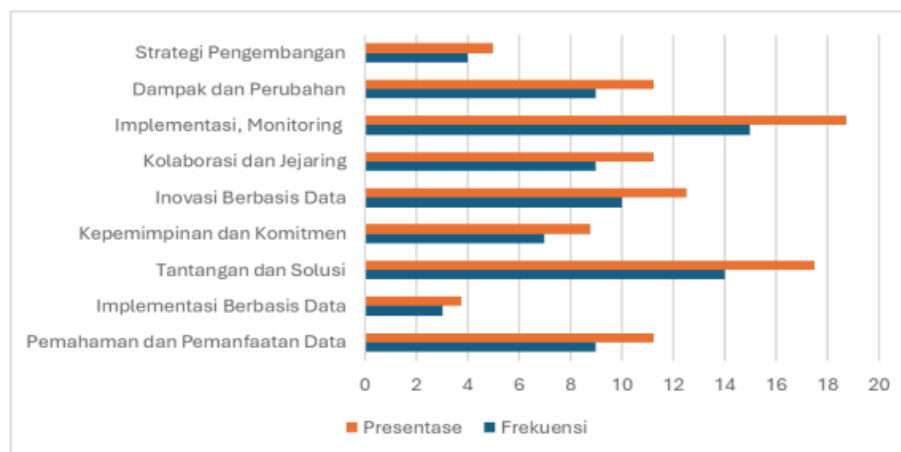
Berdasarkan penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis tematik. Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema yang muncul dari data. Analisis tematik bersifat fleksibel dan menyediakan pendekatan sistematis untuk menafsirkan data kualitatif secara bermakna (Fadhila et al, 2025). Proses ini melibatkan beberapa tahapan diantaranya mengubah rekaman wawancara atau data lisan lainnya menjadi teks (transkripsi data), memberi label atau kode pada bagian-bagian data yang menarik (pengkodean awal), mengelompokkan kode-kode yang mirip untuk membentuk tema (pencarian tema), memeriksa kembali apakah tema-tema yang sudah ditemukan benar-benar relevan dan didukung oleh data (peninjauan ulang tema) dan memberi nama yang jelas serta mendeskripsikan setiap tema (pendefinisian 49 dan penamaan tema). Menekankan bahwa dalam studi kasus, penggunaan tema-tema yang muncul dari data memungkinkan peneliti untuk membangun narasi yang kuat dan konsisten dalam menjawab pertanyaan penelitian (Ziemnowicz, 2020).

Pengecekan keabsahan dilakukan dengan teknik triangulasi data yang sudah dikumpulkan untuk mendapatkan hasil yang kredibel dan valid. Triangulasi data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi metode, di mana peneliti mencari lebih dari satu sumber untuk memahami data dan informasi, dan juga menggunakan lebih dari satu metode untuk melakukan pengecekan lebih detail. Sumber data dari penelitian ini adalah kepala sekolah, pengawas dan perwakilan guru serta metode yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam menjamin keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti telah melakukan member checking sebagai salah satu teknik verifikasi. Setelah proses wawancara selesai, peneliti menyerahkan hasil transkrip wawancara kepada para partisipan untuk diperiksa kembali guna memastikan mengenai hal-hal yang telah

dituliskan benar-benar merepresentasikan pengalaman, pandangan, dan maksud mereka kemudian ditandatangani sebagai bentuk persetujuan. Praktik ini sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa *member checking* merupakan teknik yang paling penting untuk membangun kredibilitas dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan partisipan untuk mengonfirmasi atau mengoreksi interpretasi peneliti terhadap data yang diberikan. Dengan demikian, teknik ini tidak hanya memperkuat validitas data, tetapi juga membangun kepercayaan antara peneliti dan partisipan melalui proses dialogis yang terbuka dan reflektif.

## Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengkodean terhadap dokumen wawancara menunjukkan adanya keberagaman tema yang mencerminkan pemikiran kewirausahaan kepala sekolah, khususnya dalam konteks pemanfaatan data Rapor Pendidikan. 37 kode hasil wawancara kepala sekolah dikelompokkan menjadi 8 tema, 23 kode hasil wawancara pengawas di kelompokkan menjadi 18 tema dan 20 kode hasil wawancara guru dikelompokkan menjadi 17 tema. Berdasarkan sebaran tema tersebut selanjutnya peneliti memeriksa kembali relevansi tema-tema yang sudah ditemukan melalui peninjauan ulang tema dan mengelompokkan tema serupa yang dapat dilihat dalam diagram di bawah ini:



**Gambar 1.** Diagram Tema Hasil Temuan

Oleh karena itu dapat dilihat bahwa berdasarkan data hasil wawancara yang ditemukan dari 80 kode utama, dikelompokkan menjadi 43 tema dan setelah dilakukan peninjauan kembali tema maka penelitian ini menghasilkan 9 tema utama yang tergambar dalam diagram di atas. Adapun kesembilan tema tersebut jika disusun berdasarkan presentase tertinggi adalah (1) implementasi monitoring dengan frekuensi 19%, (2) tantangan dan solusi dengan frekuensi 18%, (3)inovasi berbasis data dengan frekuensi 13%, (4) dampak dan perubahan dengan frekuensi 11%, (5) kolaborasi dan jejaring dengan frekuensi 11%, (6) pemahaman dan pemanfaatan data dengan frekuensi 11%, (7) kepemimpinan dan komitmen dengan frekuensi 9%, (8) strategi pengembangan dengan frekuensi 5%, dan (9) implementasi berbasis data dengan frekuensi 4%. Tema-tema hasil temuan tersebut kemudian dijabarkan dalam penejelasan hasil penelitian berikut:

Hasil penelitian menunjukkan kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengoptimalkan data rapor pendidikan muncul dalam tema kedua yaitu tantangan dan solusi. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan salah satu tantangan utama dalam pemanfaatan data di sekolah adalah rendahnya kemampuan dalam memahami dan

menginterpretasikan data secara menyeluruh. Pengawas pembina menyatakan bahwa memahami data untuk dianalisis merupakan hal yang cukup sulit, mencerminkan adanya kesenjangan pemahaman di tingkat individu. Kepala sekolah pun mengonfirmasi hal serupa dengan menyebutkan bahwa terdapat perbedaan penafsiran di antara guru dalam membaca data, bahkan banyak guru yang belum mampu memahaminya secara menyeluruh ketika harus membaca data secara mandiri. Hal ini diperkuat oleh pernyataan para guru yang menyebutkan bahwa tantangan utama adalah kurangnya kemampuan dalam memahami dan menginterpretasikan data, belum terbiasa membaca makna dari data karena selama ini hanya ditunjukkan secara sepintas, serta mengaku kurang paham jika tidak dibimbing secara langsung dalam proses membaca data tersebut. Temuan ini diperkuat melalui hasil observasi yang dilakukan saat rapat tim pembelajaran, peneliti menemukan bahwa sebagian besar guru tampak pasif ketika data Rapor Pendidikan ditampilkan dalam bentuk *dashboard*. Hanya beberapa guru yang aktif bertanya atau mencoba menafsirkan data indikator capaian. Sebagian besar tampak menunggu penjelasan dari kepala sekolah. Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman data belum menjadi keterampilan yang merata di kalangan guru.

Lebih lanjut, dokumen notulen rapat pada tanggal 17 April 2025 juga menunjukkan bahwa kepala sekolah sempat menekankan pentingnya kemampuan memahami data dalam perencanaan karena ditemukan bahwa sebagian guru masih belum mampu menyimpulkan indikator prioritas yang relevan dari hasil Rapor Pendidikan. Dengan demikian, melalui hasil dari wawancara, observasi, dan dokumen, dapat disimpulkan bahwa salah satu kendala signifikan dalam pemanfaatan Rapor Pendidikan di SDN XYZ adalah keterbatasan pemahaman guru terhadap isi dan makna data. Temuan ini sangat berkaitan dengan konsep literasi data yang dikemukakan yang menyatakan bahwa literasi data mencakup kemampuan menganalisis, menafsirkan, dan mengkomunikasikan data untuk pengambilan keputusan strategis (Nugroho et al, 2024). Dalam konteks sekolah, kemampuan ini sangat penting agar guru dapat menggunakan data sebagai dasar untuk merencanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Penelitian ini juga mengungkap bahwa kepala sekolah di SDN XYZ Kupang mengimplementasikan strategi berbasis pemikiran kewirausahaan untuk mendorong transformasi sekolah berbasis data.

Pemikiran kewirausahaan yang ditunjukkan mencakup kemampuan mengenali peluang, mengelola risiko, dan mengimplementasikan inovasi sebagai tiga aspek utama sebagaimana (Nugraha et al, 2025). Kepala sekolah SDN XYZ memahami bahwa rapor pendidikan sebagai sumber daya utama dalam mengelola dan meningkatkan layanan pendidikan yang dapat dilihat sebagai peluang untuk memikirkan ide inovatif dalam meningkatkan kualitas layanan. Kepala sekolah menunjukkan kreatifitasnya dalam menyelesaikan persoalan yang terjadi di sekolah melalui berbagai kebijakan yang dilakukan, sejalan dengan pernyataan yang menyatakan bahwa seseorang dengan pemikiran kewirausahaan mampu berpikir dengan kreatif untuk menghasilkan ide dan pendekatan baru dalam menghadapi tantangan (Pali et al, 2025). Hal ini terlihat juga dari program-program yang direncanakan untuk dilakukan oleh kepala sekolah yang muncul pada tema inovasi berbasis data. Guru dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut melaksanakan program penguatan literasi dan numerasi, pembentukan komunitas belajar (Kombel 03), serta digitalisasi sistem kehadiran dan manajemen perpustakaan.

Program inovatif ini tercantum pada dokumen Rencana Kerja Tahunan (RKT) Sekolah dan dari hasil observasi yang telah dipaparkan peneliti terlihat jelas bahwa program inovasi yang ada dalam RKT dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan tim di sekolah tersebut. Peluang inovasi lebih lanjut dilihat oleh kepala sekolah melalui

membangun *networking* yang muncul dalam tema kolaborasi dan jejaring berdasarkan dari hasil wawancara. *Networking* dibangun dengan berbagai pihak untuk mendukung inovasi yang dilakukan. *Networking* internal dibangun dengan pertimbangan terkait kompetensi para guru yang beragam yang juga ditangkap oleh kepala sekolah sebagai peluang untuk dapat dikelola melalui pengembangan komunitas belajar. Melalui Komunitas belajar (Kombel O3) kepala sekolah melakukan pendekatan kepada para guru untuk membangun komitmen bersama dalam inovasi. Sejalan dengan pernyataan bahwa pemimpin perlu membangun lingkungan yang saling percaya sehingga mereka lebih mudah menerima ide dalam inovasi, kepala sekolah mempraktikkannya dalam komunitas sekolah ini (Weiss et al, 2011). Kepala sekolah aktif membangun jejaring tidak hanya di dalam sekolah melalui komunitas belajar namun juga di luar lingkungan sekolah. Jejaring yang kuat dibangun melalui pelibatan komite sekolah secara aktif, mengundang pengawas sekolah untuk memberikan dukungan, bekerja sama dengan industri, universitas dan berbagai pihak dalam mendukung program sekolah yang ada. Dari jejaring yang dibangun oleh kepala sekolah terjadi hubungan antar karakteristik individu yang dilibatkan dalam mendukung program inovasi sekolah. Menyatakan bahwa individu dengan karakteristik *homophily* dan *heterophily* memiliki peran penting dalam mendorong perubahan (Puspitasari et al, 2025).

Karakteristik *homophily* dapat terjadi antar individu dalam komunitas belajar di sekolah yang memiliki kesamaan pemahaman, maupun pertukaran pendapat kepala sekolah dengan rekan-rekan sejawatnya. Sedangkan *heterophily* dapat terjadi ketika kepala sekolah mengundang pembicara dari luar sekolah untuk mendukung setiap program yang ada. Kepala sekolah menunjukkan kemampuan mengelola resiko dalam proses perencanaan dengan mempertimbangkan keadaan sumber daya manusia, kondisi sarana-prasarana, dan alokasi anggaran. Dalam menghadapi keterbatasan sumber daya manusia, kepala sekolah menunjukkan pengelolaan risiko melalui pendekatan kolaboratif. Keterbatasan beberapa guru dalam penggunaan teknologi diatasi dengan pembentukan komunitas belajar sebagai ruang mentoring antarguru. Guru yang memiliki kemampuan yang lebih diberikan kesempatan untuk berbagi dan melakukan pembimbingan bagi guru yang belum memahami teknologi. Kepala sekolah juga berupaya menyediakan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran. Ada penyediaan WiFi yang mendukung program inovasi digitalisasi sekolah yang dapat digunakan oleh semua warga sekolah. Optimalisasi sarana juga dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengelola tiga unit LCD yang diatur penggunaannya secara bergilir untuk menjangkau seluruh kelas. Dari sisi anggaran, kepala sekolah mampu menyusun program berdasarkan prioritas melalui pemetaan warna dalam dokumen RKT. Kepala sekolah juga menjalin kemitraan untuk mengatasi keterbatasan biaya, seperti dukungan dari komite sekolah dan pihak-pihak eksternal lainnya. Kepala sekolah menunjukkan kemampuan mengelola sumber daya secara kreatif untuk menciptakan nilai tambah (Musakirawati et al, 2023)

Selanjutnya, pengelolaan resiko juga dilakukan melalui strategi komunikasi. Kepala sekolah berupaya untuk memastikan kepada para guru bahwa teknologi yang digunakan dalam inovasi memiliki manfaat dan dapat dilakukan di sekolah tersebut. Kepala Sekolah membangun persepsi tim terhadap inovasi yang akan dilakukan terkait asas manfaat dari teknologi dan membangun kesepakatan bersama untuk kemudahan yang dapat dilakukan sehingga ketika mereka merasa terbantu maka proses adopsi inovasi akan lebih mudah untuk dilakukan. Implementasi inovasi dilakukan secara terstruktur melalui tiga strategi utama yaitu berbasis data, kepemimpinan dan komitmen serta monitoring dan evaluasi. Kepala sekolah menerapkan pendekatan Identifikasi-Refleksi-Benahi (IRB) sesuai



panduan Perencanaan Berbasis Data melalui praktik kolektif. Proses ini mengarah pada penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang konkret, relevan, dan terukur. Guru-guru diajak secara bersama untuk melakukan proses identifikasi terhadap permasalahan-permasalahan yang muncul dalam rapor pendidikan, merefleksikan kekurangan yang ada dan memikirkan bersama langkah konkrit yang dituangkan dalam perencanaan.

Kepala sekolah memulai implementasi inovasi berbasis data dengan menyampaikan ide dan tujuan program secara terbuka dalam forum rapat, serta membentuk tim inovasi sebagai mitra dalam pelaksanaan. Temuan ini mencerminkan peran kepala sekolah sebagai pemrakarsa inovasi bahwa pemimpin pendidikan yang inovatif membangun visi bersama dan mengarahkan organisasi menuju pembaruan yang berkelanjutan (Weiss et al, 2011). Tahap proses implementasi inovasi, kepala sekolah menunjukkan komitmen dan keteladanan dalam mendukung program, termasuk menjadi pengguna pertama absensi digital dan mendorong keterlibatan guru. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang mengatakan bahwa pemimpin yang menunjukkan komitmen untuk melakukan dan menjaga keberlangsungan inovasi akan menolong anggota tim lebih mudah untuk melakukan inovasi juga (Weiss et al, 2011). Temuan ini mengafirmasi peran kepala sekolah sebagai penggerak inovasi yang menyatakan bahwa pemimpin pendidikan efektif membangun budaya kolaboratif dan partisipatif, serta mendorong inovasi dari bawah melalui keteladanan dan keterlibatan (Pali et al, 2025). Kepala sekolah juga melaksanakan monitoring dan evaluasi sebagai pilar keberlanjutan inovasi. Monitoring dan supervisi kelas dilakukan secara terstruktur, serta mengadakan rapat evaluasi rutin mingguan.

Monitoring dan evaluasi yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan perannya sebagai penjamin keberlanjutan inovasi, sesuai dengan pandangan bahwa inovasi membutuhkan sistem pendukung yang konsisten dan proses evaluasi yang berkelanjutan. Monitoring tidak hanya menjadi rutinitas administratif, melainkan sarana refleksi kolektif dan pembelajaran organisasi. Fungsi monitoring sebagai proses sistematis untuk mengawal dan menjamin keberhasilan tindak lanjut data Rapor Pendidikan. Kepala sekolah menggunakan praktik pemantauan progres secara berkala dan refleksi dalam komunitas belajar sebagai alat untuk menjamin kesinambungan inovasi. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam praktik nyata, pemikiran kewirausahaan kepala sekolah tidak hanya berhenti pada perencanaan dan inovasi, tetapi juga sangat menekankan proses pengawasan dan pengendalian implementasi secara terus-menerus. Monitoring dipraktikkan secara aktif sebagai bagian dari pemikiran kepala sekolah kewirausahaan yang berorientasi pada hasil, bertanggung jawab, serta responsif terhadap dinamika lapangan.

Pemanfaatan data Rapor Pendidikan oleh kepala sekolah secara konkret telah memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian beberapa komponen Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021. Kepala sekolah menggunakan data ini sebagai landasan untuk melakukan intervensi yang tepat sasaran, khususnya dalam meningkatkan kompetensi dasar siswa di bidang literasi dan numerasi. Perubahan skor indikator dari merah ke hijau dalam Rapor Pendidikan tahun 2025 menjadi bukti bahwa target Standar Kompetensi Lulusan (SKL) mulai tercapai. Guru-guru pun mengamati peningkatan hasil belajar siswa secara signifikan, baik dalam penilaian formatif maupun sumatif.

Berdasarkan aspek Standar Proses dan Standar Penilaian Pendidikan, pemikiran kewirausahaan kepala sekolah mendorong inovasi pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Guru mulai merancang pembelajaran yang lebih kontekstual, menyeluruh,

dan berorientasi pada pengalaman belajar siswa di tiga ranah utama: kognitif, afektif, dan psikomotorik. Selain itu, guru semakin aktif dalam melakukan penilaian secara objektif dan transparan, tercermin dalam peningkatan kualitas laporan hasil belajar siswa. Lebih jauh, kontribusi kepala sekolah juga terlihat dalam upaya memenuhi Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran memotivasi guru untuk lebih disiplin, reflektif, dan profesional. Sikap kreatif dan tanggung jawab guru semakin menonjol, khususnya dalam pengelolaan waktu dan penerapan inovasi dalam pembelajaran (Amanda et al, 2024). Budaya belajar dan profesionalisme guru meningkat seiring dukungan kepala sekolah yang terus mendorong pengembangan kapasitas guru melalui komunitas belajar dan absen digital yang dikembangkan.

Tahap aspek Standar Pengelolaan, kepala sekolah menunjukkan kemampuan manajerial yang adaptif dengan menerapkan strategi berbasis data, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan intervensi, hingga evaluasi program. Praktik ini sejalan dengan prinsip manajemen berbasis data untuk menjamin keberlanjutan mutu pendidikan. Meskipun aspek Standar Isi dan Sarana Prasarana tidak secara eksplisit dijabarkan dalam wawancara, keterlibatan guru dalam menyusun materi ajar yang relevan dan penciptaan lingkungan belajar yang kolaboratif menunjukkan bahwa standar tersebut juga mulai dipenuhi. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa pemikiran kewirausahaan kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak transformasi pendidikan berbasis data. Melalui sistem komunikasi yang terbuka, budaya reflektif di kalangan guru, serta arah kebijakan yang fokus pada perbaikan strategis dan terukur, kepala sekolah berhasil membangun ekosistem pembelajaran yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik (Pamungkas et al, 2024). Pendekatan ini tidak hanya mendorong perbaikan kualitas layanan pendidikan di SDN XYZ Kupang, tetapi juga membantu sekolah dalam memenuhi indikator Standar Nasional Pendidikan sebagai tolok ukur mutu pendidikan nasional.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini mengungkap bahwa dalam memahami, menganalisis, dan memanfaatkan data Rapor Pendidikan, kepala sekolah menghadapi kendala utama berupa rendahnya literasi data di kalangan guru. Sebagian besar guru belum mampu membaca dan menafsirkan data secara mandiri, sehingga masih bergantung pada penjelasan kepala sekolah. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya pemanfaatan data dalam perencanaan dan evaluasi pembelajaran. Hasil wawancara, observasi, dan dokumen rapat menunjukkan minimnya partisipasi aktif guru saat data ditampilkan serta perlunya bimbingan dalam proses interpretasi data. Strategi kepala sekolah dalam mengatasi kendala tersebut mencerminkan penerapan pemikiran kewirausahaan, yaitu kemampuan mengenali peluang, mengelola risiko, dan menerapkan inovasi. Kepala sekolah memandang indikator merah dalam Rapor Pendidikan sebagai peluang untuk melakukan perubahan melalui program inovatif seperti pelatihan metode Gasing, pengembangan taman numerasi, digitalisasi absensi guru, dan penguatan komunitas belajar (Kombel 03).

Risiko keterbatasan sumber daya diatasi melalui kolaborasi internal, optimalisasi fasilitas yang ada, dan pelibatan jejaring eksternal. Inovasi dilaksanakan secara kolektif dengan pembentukan tim khusus, rapat evaluasi berkala, dan komunikasi terbuka. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkelanjutan melalui supervisi kelas, kunjungan rutin, serta refleksi dalam komunitas belajar dengan siklus perencanaan–

implementasi-evaluasi. Dampak strategi ini tampak pada peningkatan budaya kerja guru, kedisiplinan, serta penerapan pembelajaran yang lebih variatif dan berbasis teknologi. Selain itu, capaian literasi dan numerasi meningkat signifikan, dari kategori merah menjadi hijau pada Rapor Pendidikan tahun 2025. Penerapan pemikiran kewirausahaan kepala sekolah juga berkontribusi terhadap pemenuhan beberapa Standar Nasional Pendidikan, terutama pada standar kompetensi lulusan, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, serta pengelolaan dan sarana prasarana. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan model konseptual kepemimpinan inovatif berbasis data serta studi longitudinal untuk menilai efektivitas program-program tersebut.

### Daftar Pustaka

- Amanda, F., & Rahayu, S. (2024). Implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) dalam Tema Kewirausahaan Kelas VIII di SMPN 6 Lembang Jaya, Kabupaten Solok. *Entita: Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(2), 253-268. <https://doi.org/10.19105/ejpis.v6i2.15215>
- Aprilia, P. (2024). Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smk Melalui Unit Produksi/Jasa. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(2), 76-88. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i2.3660>
- Fadhila, I., & Yahfizham, Y. (2025). Aplikasi Java Script dalam Pendidikan Matematika: Inovasi Media Belajar Berbasis Teknologi Digital. *Jurnal Literasi Digital*, 5(2), 191-200. <https://doi.org/10.54065/jld.5.2.2025.786>
- Hamid, A., & Lukman, H. B. (2024). Pelatihan Pembuatan Rencana Kerja Sekolah Dasar Berbasis Rapor Pendidikan. *Pedamas (Pengabdian Kepada Masyarakat)*, 2(03), 629-636.
- Jayadih, M., Suhardi, H. E., & Rubini, B. (2024). *Strategi & peningkatan kualitas layanan guru: Transformasi melalui kepemimpinan, teknologi, kreativitas dan entrepreneurship*. Jakad Media Publishing.
- Kusumaningrum, I. M., Yuliejantiningasih, Y., & Ginting, R. B. (2023). Implementasi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Di Sd Negeri Pekunden Semarang. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 9(5), 3765-3774. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v9i5.2470>
- Mizal, B., & Rahayu, P. (2024). Proses Pengelolaan Administrasi Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pendidikan di SMA Negeri 1 Ingin Jaya. *Malewa: Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 2(1), 63-71. <https://doi.org/10.61683/jome.v2i01.91>
- Musakirawati, M., Jemmy, J., Anggriawan, F., Triansyah, F. A., Akib, A., & Tahir, A. (2023). Pemanfaatan platform Rapor Pendidikan Indonesia terhadap perencanaan berbasis data. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 7(2), 201-208. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v7n2.p201-208>
- Nugraha, R., Komala, I. R., & Ruhiat, A. (2025). Perancangan Sistem Informasi Pembayaran SPP Berbasis Website Menggunakan Metode Waterfall. *Journal Artificial: Informatika Dan Sistem Informasi*, 3(1), 113-129. <https://doi.org/10.54065/artificial.858>
- Nugroho, I. I., & Anwar, Z. (2024). *Sumber Daya Manusia dan Organisasi: Membangun*

*Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia Unggul*. Deepublish.

- Pali, A., Sukodoyo, S., & Medhacitto, T. S. (2025). Layanan Pendidikan Inklusi bagi Anak Berkebutuhan Khusus di Sekolah Buddhis. *Cokroaminoto Journal of Primary Education*, 8(2), 739–760. <https://doi.org/10.30605/cjpe.8.2.2025.6092>
- Pamungkas, R. B., & Tahrim, T. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Literasi Digital Guru Untuk Mewujudkan Sekolah Penggerak di SMP Negeri 3 Palopo. *Hikamatzu/ Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 238-250.
- Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2025). *Standar nasional pendidikan dan rapor pendidikan*.
- Puspitasari, F. D., & Fatchurrohman, M. (2025). Peran Kesamaan Perilaku Dan Persepsi Risiko Kesehatan Terhadap Para-Social Interaction Dan Niat Beli Makanan Sehat Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 9(2). <https://doi.org/10.29040/jie.v9i2.17219>
- Ramadhani, R., Bina, N. S., Mardhiyah, A., & Saputra, R. H. (2025). Pelatihan Perencanaan Berbasis Data Terintegrasi Aplikasi Rapor Pendidikan Berbasis Website dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah Non-Sekolah Penggerak Kab. Tapanuli Tengah. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Tjut Nyak Dhien*, 4(1), 139-149. <https://doi.org/10.36490/jpmtnd.v4i1.1651>
- Rochaendi, E., & Ma'mun, S. (2024). Model praktik baik kepala sekolah dalam pengembangan kemampuan dasar guru pada satuan pendidikan sekolah dasar. *Indonesian Journal of Elementary Education and Teaching Innovation*, 3(1), 1-15. [http://dx.doi.org/10.21927/ijeeti.2024.3\(1\).1-15](http://dx.doi.org/10.21927/ijeeti.2024.3(1).1-15)
- Rozak, L. A., Sumarto, S., Nurdin, D., & Prihatin, E. (2021). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Akademik di Kabupaten Ciamis. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 21(2), 98-111. <https://doi.org/10.17509/jpp.v21i2.37241>
- Simanjuntak, R., Elfrianto, E., & Siregar, A. N. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah (Studi di SMK Negeri 2 Rantau Utara). *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 10(1), 245-270. <https://doi.org/10.30596/edutech.v10i1.19617>
- Sudjiati, S., & Muhdi, M. (2024). Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi kurikulum merdeka. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, 5(1), 158-167. <https://doi.org/10.51874/jips.v5i1.204>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods) dengan 9 design*. Alfabeta.
- Suliyati, S. (2025). Evaluasi Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Satuan Pendidikan Menengah Pertama di Kecamatan Pugung. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 2929-2945. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i3.8456>
- Susanto, T. T. D., Mela, A. G. K., Zahrah, S., Namsan, N. G., & Umair, Z. (2024). Analisis terhadap potensi risiko pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 10(2), 180–190. <https://doi.org/10.29210/020243848>
- Weiss, D. S., & Legrand, C. (2011). *Innovative intelligence: The art and practice of leading sustainable innovation in your organization*. John Wiley & Sons Canada.

Ziemnowicz, C. (2020). Joseph A. Schumpeter and innovation. In *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (pp. 1517–1522). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6616-1\\_291](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6616-1_291)