



Integrasi Fungsi Manajemen POAC dan Sistem Kotak Saran Partisipatif dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sekolah di SDN 101768 Tembung

Integration of POAC Management Functions and Participatory Suggestion Box System in Improving School Management Effectiveness at SDN 101768 Tembung

**Michael Yudha Pratama¹, Aman Simaremare², Agustina Mandala Putri Br Sinulingga³,
Nurmala Dalimunthe⁴, Saffana Mufida Nasution⁵, Shyfa Ezra Azzahra Harahap⁶**

Universitas Negeri Medan

Email: saffanamufida08@gmail.com

Article Info

Article history :

Received : 01-06-2026

Revised : 03-06-2026

Accepted : 05-06-2026

Published : 07-06-2026

Abstract

Effective school management is a key prerequisite for achieving sustainable quality in basic education. This study aims to analyze the implementation of the POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) management functions at SDN 101768 Tembung and to examine the relevance of integrating a participatory suggestion box system as a feedback mechanism that strengthens each management function. The method used is descriptive qualitative research, with data collection through passive participatory observation and in-depth interviews with the Grade V-B teacher. Data were analyzed thematically by linking field findings to the POAC theoretical framework. The results show that the four management functions have been implemented fairly well, although improvements are still needed—particularly in the flexibility of planning and in more systematic evaluation mechanisms. The participatory suggestion box is identified as a potential strategic instrument to strengthen communication between school stakeholders and administrators at each stage of POAC. This integration is expected to enhance transparency, accountability, and the school's responsiveness to the actual needs of students. The implications of this study encourage educational institutions to develop structured participatory channels as an integral part of a community-based school management system.

Keyword: School Management, POAC, Participatory Suggestion Box

Abstrak

Manajemen sekolah yang efektif merupakan prasyarat utama dalam mewujudkan mutu pendidikan dasar yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) di SDN 101768 Tembung dan mengkaji relevansi integrasi sistem kotak saran partisipatif sebagai mekanisme umpan balik yang menguatkan setiap fungsi manajemen tersebut. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi partisipatif pasif dan wawancara mendalam terhadap guru kelas V-B. Data dianalisis secara tematik dengan menghubungkan temuan lapangan pada kerangka teori POAC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat fungsi manajemen telah diterapkan dengan cukup baik, meskipun masih memerlukan penyempurnaan terutama pada aspek fleksibilitas perencanaan dan mekanisme evaluasi yang sistematis. Sistem kotak saran partisipatif diidentifikasi sebagai instrumen potensial yang dapat memperkuat alur komunikasi antara warga sekolah dengan pengelola dalam setiap tahapan POAC. Integrasi ini diprediksi mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan daya tanggap sekolah terhadap kebutuhan riil peserta didik. Implikasi penelitian ini mendorong satuan pendidikan untuk mengembangkan kanal partisipasi yang terstruktur sebagai bagian integral dari sistem manajemen sekolah berbasis komunitas.

Kata Kunci: Manajemen Sekolah, POAC, Kotak Saran Partisipatif



PENDAHULUAN

Pendidikan dasar merupakan pondasi terpenting dalam membentuk karakter dan kompetensi generasi bangsa. Keberhasilan proses pendidikan di level ini tidak semata-mata ditentukan oleh kualitas kurikulum atau kompetensi guru secara individual, melainkan juga oleh bagaimana keseluruhan sistem pengelolaan sekolah dirancang, dijalankan, dan dievaluasi secara konsisten. Manajemen sekolah yang baik menjadi variabel krusial yang menentukan apakah berbagai program pendidikan mampu berjalan efektif atau justru berhenti sebatas dokumen perencanaan.

Dalam konteks pengelolaan sekolah dasar di Indonesia, tantangan yang dihadapi cukup kompleks. Setiap sekolah dituntut untuk mampu merespons kebutuhan peserta didik yang heterogen, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan pada saat yang sama menjaga keselarasan antara kebijakan nasional dengan kondisi lokal. Rosadi dkk. (2025) menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada bagaimana proses itu dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi melalui manajemen yang baik. Hal ini memperkuat argumen bahwa manajemen bukan sekadar urusan administratif, melainkan sebuah proses strategis yang langsung berdampak pada kualitas pembelajaran.

Fungsi manajemen yang paling lazim diadopsi dalam konteks pendidikan adalah model POAC, yakni Planning (Perencanaan), Organizing (Pengorganisasian), Actuating (Pelaksanaan), dan Controlling (Pengawasan/Evaluasi). Keempat fungsi ini membentuk siklus manajemen yang apabila dijalankan secara terpadu, dapat mendorong peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan. Komsiyah (2022) menekankan bahwa tujuan utama manajemen sekolah adalah menciptakan tata kerja yang lebih baik melalui peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan profesionalisme tenaga kependidikan. Dengan kata lain, efektivitas manajemen tidak diukur dari seberapa banyak program yang dirancang, tetapi dari seberapa tepat program-program tersebut menjawab kebutuhan nyata peserta didik.

Di sisi lain, salah satu kelemahan yang kerap ditemukan dalam praktik manajemen sekolah di Indonesia adalah minimnya kanal komunikasi yang memungkinkan warga sekolah baik guru, peserta didik, maupun orang tua untuk menyampaikan aspirasi dan umpan balik secara konstruktif. Padahal, partisipasi warga sekolah merupakan pilar utama dalam paradigma Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang menjadikan otonomi dan keterlibatan komunitas sebagai basis pengambilan keputusan (Asyibli dkk., 2025). Tanpa mekanisme partisipasi yang terstruktur, evaluasi program cenderung bersifat top-down dan tidak mencerminkan realitas yang sesungguhnya di lapangan.

Salah satu instrumen sederhana namun potensial yang belum banyak dibahas dalam literatur manajemen pendidikan adalah sistem kotak saran partisipatif. Kotak saran bukan sekadar kotak fisik yang menampung kertas keluhan; dalam kerangka manajemen yang lebih luas, ia dapat difungsikan sebagai mekanisme umpan balik yang memperkaya data evaluasi, memperluas partisipasi stakeholder, dan menjembatani kesenjangan informasi antara pengelola sekolah dengan warga sekolah. Satria dkk. (2019) menjelaskan bahwa manajemen hubungan masyarakat yang efektif yang mencakup perencanaan dan evaluasi program secara partisipatif merupakan kunci dalam meningkatkan mutu sekolah.

SDN 101768 Tembung yang berlokasi di Jalan Besar Tembung menjadi lokus penelitian yang relevan karena sekolah ini telah menunjukkan upaya nyata dalam menerapkan fungsi-fungsi



manajemen pendidikan. Berdasarkan observasi awal dan wawancara mendalam dengan guru kelas V-B, ditemukan bahwa meskipun perencanaan program telah disusun sejak awal tahun ajaran dan pengorganisasian tugas guru telah dilakukan berdasarkan kompetensi, masih terdapat gap antara rencana dan pelaksanaan yang disebabkan oleh keragaman kebutuhan peserta didik serta belum optimalnya mekanisme evaluasi berbasis umpan balik.

Research Gap

Sebagian besar penelitian sebelumnya masih memfokuskan kajian pada penerapan fungsi POAC atau Manajemen Berbasis Sekolah secara terpisah. Penelitian yang mengintegrasikan mekanisme partisipatif berbasis umpan balik warga sekolah ke dalam siklus POAC masih sangat terbatas, khususnya pada konteks sekolah dasar negeri. Efendi dan Sholeh (2023) menyoroti pentingnya manajemen dalam meningkatkan mutu pembelajaran, tetapi belum menyentuh aspek instrumen partisipasi yang konkret. Begitu pula kajian tentang MBS yang dilakukan Asyibli dkk. (2025) menekankan otonomi sekolah, namun tidak membahas secara spesifik bagaimana mekanisme partisipasi diintegrasikan ke dalam fungsi manajemen. Di sinilah penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menawarkan kerangka integrasi antara POAC dan sistem kotak saran partisipatif sebagai satu kesatuan yang koheren.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki dua tujuan utama. Pertama, menganalisis penerapan fungsi POAC dalam pengelolaan program pendidikan di SDN 101768 Tembung berdasarkan data empiris lapangan. Kedua, mengkaji potensi dan mekanisme integrasi sistem kotak saran partisipatif sebagai instrumen yang memperkuat setiap fungsi manajemen dalam siklus POAC, serta dampaknya terhadap efektivitas pengelolaan sekolah dasar.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Pendidikan dan Fungsi POAC

Manajemen pendidikan secara esensial merupakan proses pengintegrasian seluruh sumber daya organisasi, baik manusia, finansial, maupun sarana-prasarana, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara sistematis dan berkelanjutan. Terry (dalam Apriyanti dkk., 2023) mendefinisikan manajemen sebagai proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, yang kemudian diadaptasi dalam konteks pendidikan menjadi model POAC. Keempat fungsi ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk sebuah siklus yang saling menopang dan berpengaruh satu sama lain.

Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan titik awal dari seluruh aktivitas manajerial. Dalam konteks sekolah, perencanaan mencakup penyusunan program tahunan, program semester, silabus, hingga modul ajar yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik. Iriansyah dan Saryono (2026) menegaskan bahwa strategi manajemen harus didasarkan pada konsep dan teori yang kuat agar mampu beradaptasi dengan dinamika global yang terus berubah. Perencanaan yang baik bukan hanya menetapkan target, tetapi juga mengantisipasi berbagai kemungkinan penyesuaian yang perlu dilakukan ketika kondisi lapangan tidak sesuai dengan asumsi awal.

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) berkaitan dengan bagaimana sumber daya manusia dan material dikelola dan diposisikan secara tepat untuk mendukung pelaksanaan program.



Pembagian tugas berdasarkan kompetensi merupakan prinsip dasar pengorganisasian yang efektif. Komsiyah (2022) menyatakan bahwa profesionalisme tenaga kependidikan merupakan salah satu dimensi paling determinan dalam keberhasilan program sekolah. Kepala sekolah memegang peran kunci dalam fungsi ini, yakni sebagai arsitek organisasi yang memastikan setiap individu berada di posisi yang paling optimal sesuai kapabilitasnya.

Fungsi pelaksanaan (*actuating*) merupakan tahap di mana seluruh rencana diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Pada tahap inilah berbagai kendala lapangan paling sering muncul, mulai dari perbedaan kemampuan peserta didik, keterbatasan sarana, hingga perubahan situasi yang tidak terprediksi. Amka (2021) menekankan bahwa kepemimpinan kepala sekolah melalui supervisi pendidikan yang tepat menjadi instrumen penting untuk memastikan pelaksanaan program tetap sesuai jalur yang direncanakan. Fungsi aktuasi yang efektif membutuhkan fleksibilitas dan kolaborasi yang erat antarsemua komponen sekolah.

Fungsi pengawasan dan evaluasi (*controlling*) menutup siklus manajemen sekaligus membuka siklus berikutnya. Evaluasi yang sistematis dan berbasis data memungkinkan sekolah untuk mengidentifikasi kesenjangan antara target dan capaian, lalu menyusun strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran. Tuain (2016) mengemukakan bahwa inti dari pembinaan mutu sekolah terletak pada bagaimana sekolah mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen pendidikan secara efektif dan efisien dalam kerangka pencapaian mutu yang optimal.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Paradigma Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kerangka bagi sekolah untuk mengelola dirinya sendiri dengan lebih otonom dan responsif. Winoto (2020) mendefinisikan MBS sebagai bentuk kemandirian sekolah dalam mengelola aktivitas manajerialnya untuk mencapai tujuan institusional tanpa harus selalu bergantung pada instruksi birokrasi dari atas. Dalam model ini, partisipasi seluruh warga sekolah bukan sekadar pelengkap, melainkan merupakan elemen inti yang mendorong akuntabilitas dan relevansi program.

Kurniawan dkk. (2020) membuktikan melalui penelitiannya bahwa penerapan MBS yang efektif mampu meningkatkan kualitas pendidikan melalui manajemen kurikulum, kesiswaan, serta sarana dan prasarana yang lebih terarah. Lebih lanjut, Asyibli dkk. (2025) memandang MBS sebagai solusi alternatif peningkatan mutu karena mampu memangkas birokrasi berlebihan dan mendorong partisipasi aktif seluruh stakeholder sekolah. Keberhasilan MBS sangat bergantung pada kapasitas kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif.

Partisipasi Warga Sekolah dalam Manajemen Pendidikan

Keterlibatan aktif seluruh warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan merupakan salah satu indikator utama kematangan manajemen sekolah. Sukaningtyas dkk. (2026) menekankan bahwa pengembangan kapasitas manajemen sekolah dalam membangun pemahaman visi dan misi bersama merupakan pedoman bermakna agar layanan pendidikan tetap terarah pada pencapaian mutu. Partisipasi ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki, tetapi juga memperluas basis informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial.

Satria dkk. (2019) menjelaskan bahwa manajemen hubungan masyarakat yang efektif mencakup dimensi perencanaan dan evaluasi program yang mampu mengangkat citra dan mutu sekolah. Warga sekolah termasuk guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat sekitar dipandang



sebagai sumber informasi yang sangat berharga, karena mereka memiliki perspektif unik tentang bagaimana program berjalan di lapangan dan apa yang sesungguhnya dibutuhkan. Tanpa kanal komunikasi yang terstruktur, perspektif ini sering kali tidak tertangkap dalam proses evaluasi formal.

Kotak Saran sebagai Instrumen Partisipasi

Kotak saran, dalam pemaknaan konvensional, sering kali dianggap sebagai instrumen pasif yang hanya menampung keluhan atau masukan tanpa ada mekanisme tindak lanjut yang jelas. Namun, apabila dirancang dan dikelola secara sistematis, kotak saran dapat bertransformasi menjadi instrumen partisipasi yang aktif dan strategis dalam siklus manajemen sekolah. Dalam kerangka POAC, masukan dari kotak saran dapat memberikan data berharga untuk menyempurnakan perencanaan, menyesuaikan pengorganisasian, mengoreksi pelaksanaan, serta memperkaya evaluasi.

Meriana dkk. (2024) menegaskan bahwa etika profesional yang kuat dan transparansi dalam pengelolaan lembaga pendidikan merupakan elemen kunci yang menjaga kepercayaan publik di era digital. Sistem kotak saran partisipatif, apabila dikelola dengan integritas dan transparansi, dapat menjadi bukti nyata komitmen sekolah terhadap prinsip-prinsip akuntabilitas publik. Dapa dan Tuerah (2021) juga mengingatkan bahwa manajemen sekolah inklusi memerlukan koordinasi yang kuat antara pihak sekolah, keluarga, dan Masyarakat dan kotak saran dapat menjadi salah satu jembatan koordinasi tersebut.

Transformasi Digital dalam Manajemen Sekolah

Era transformasi digital membawa dimensi baru dalam manajemen pendidikan yang tidak dapat diabaikan. Adam dkk. (2025) menjelaskan bahwa integrasi teknologi digital telah memengaruhi seluruh aspek manajemen pendidikan, mulai dari perencanaan berbasis data, pengorganisasian yang fleksibel, hingga pengawasan yang ditunjang sistem pemantauan daring. Dalam konteks ini, sistem kotak saran juga dapat diadaptasi dalam format digital misalnya melalui formulir online atau platform komunikasi sekolah sehingga jangkauannya lebih luas dan pengelolaannya lebih terstruktur.

Nurhidayati dan Thaufani (2025) menekankan bahwa di era ini, literasi digital guru bukan lagi pilihan, melainkan keharusan yang mencakup kemampuan berpikir kritis, kesadaran etis, dan kreativitas dalam pengelolaan informasi. Hal ini relevan dengan pengelolaan sistem kotak saran digital, di mana guru dan pengelola sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengolah data masukan secara kritis dan menggunakannya sebagai bahan pengambilan keputusan yang berbasis bukti.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitik. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa objek penelitian yakni penerapan fungsi manajemen dan potensi integrasi sistem kotak saran lebih tepat dikaji melalui pemahaman mendalam terhadap makna, proses, dan konteks daripada melalui pengukuran statistik. Penelitian



kualitatif memungkinkan peneliti untuk menangkap nuansa dan kompleksitas fenomena manajemen sekolah yang tidak dapat direduksi ke dalam angka-angka semata.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di SDN 101768 Tembung yang beralamat di Jalan Besar Tembung, Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara. Pemilihan lokasi ini bukan tanpa alasan; sekolah ini representatif sebagai sekolah dasar negeri yang menghadapi tantangan tipikal manajemen di lingkungan semi-urban, sehingga temuan penelitian diharapkan memiliki relevansi yang lebih luas. Pengumpulan data lapangan dilaksanakan pada hari Senin, 04 Mei 2026, pukul 08.30–09.30 WIB.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui dua teknik utama yang saling melengkapi. Pertama, observasi partisipatif pasif, di mana peneliti mengamati secara langsung aktivitas pembelajaran di kelas V-B tanpa terlibat aktif dalam kegiatan tersebut. Observasi difokuskan pada interaksi guru-siswa, penerapan metode pembelajaran, dan pengelolaan kelas sebagai refleksi dari fungsi pelaksanaan (actuating) dalam manajemen sekolah.

Kedua, wawancara mendalam dilakukan terhadap guru kelas V-B, yaitu Ibu Nida Ulfah Ar. Gajah, M.Pd. Wawancara bersifat semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan yang mencakup lima tema utama: (1) kesesuaian perencanaan dengan kebutuhan peserta didik, (2) program yang belum sepenuhnya sesuai kebutuhan, (3) pembagian tugas dan kompetensi guru, (4) kendala pelaksanaan dan solusi sekolah, serta (5) penggunaan hasil evaluasi untuk perbaikan program.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode analisis tematik. Tahapan analisis meliputi: (1) transkripsi dan reduksi data, yakni memilah informasi yang relevan dengan fokus penelitian; (2) kategorisasi tematik, yakni mengelompokkan data ke dalam kategori yang sesuai dengan fungsi-fungsi POAC; (3) interpretasi kritis, yakni menghubungkan temuan lapangan dengan kerangka teori; dan (4) verifikasi, yakni memastikan konsistensi interpretasi dengan data mentah. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi antara hasil observasi dan wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Penerapan Fungsi Planning di SDN 101768 Tembung

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, diperoleh gambaran yang cukup komprehensif mengenai praktik perencanaan di SDN 101768 Tembung. Perencanaan program pendidikan di sekolah ini disusun secara berjenjang sejak awal tahun ajaran, mencakup program tahunan, program semester, hingga modul ajar yang bersifat operasional. Penyusunan rencana ini bertumpu pada data hasil belajar peserta didik dari tahun sebelumnya yang tercermin dari data rapor.

Guru kelas V-B menyampaikan bahwa meskipun rencana telah disusun dengan cermat, kenyataan di lapangan kerap menuntut fleksibilitas yang tinggi. Sebagai contoh konkret, dalam modul ajar telah dirancang penggunaan media gambar sebagai alat bantu pembelajaran, tetapi



dalam praktik ditemukan bahwa sejumlah peserta didik justru lebih efektif belajar melalui media audio atau audio-visual. Kondisi ini memperjelas bahwa perencanaan yang baik pun tidak dapat meramalkan sepenuhnya variasi individual peserta didik.

Satu temuan yang menarik adalah adanya program-program yang lahir di luar dokumen perencanaan formal, tetapi justru dibutuhkan berdasarkan kondisi nyata. Sekolah menerapkan kegiatan rutin seperti baris lapangan pada hari Senin, senam pada hari Selasa yang dilanjutkan dengan latihan perkalian untuk memperkuat numerasi, serta salat Duha pada hari Jumat. Program-program ini tidak tercatat dalam dokumen perencanaan awal, tetapi diinisiasi karena adanya kebutuhan nyata yang teridentifikasi selama proses pembelajaran berlangsung. Fenomena ini mencerminkan kemampuan adaptif sekolah dalam merespons gap antara rencana dan kebutuhan aktual.

2. Penerapan Fungsi Organizing di SDN 101768 Tembung

Pada dimensi pengorganisasian, SDN 101768 Tembung menunjukkan praktik yang cukup menggembarakan. Narasumber mengonfirmasi bahwa pembagian tugas guru di sekolah telah dilakukan sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan masing-masing. Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam fungsi ini, dengan menetapkan tanggung jawab berdasarkan kompetensi yang dimiliki setiap guru.

Contoh konkret yang diungkap dalam wawancara adalah penugasan guru yang memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi untuk menangani program pembinaan olimpiade berbasis digital. Pendekatan ini mencerminkan prinsip *the right man in the right place* yang merupakan inti dari pengorganisasian yang efektif. Dengan menempatkan guru sesuai kompetensinya, program sekolah dapat berjalan lebih lancar dan sesuai tujuan yang ditetapkan.

Meskipun secara keseluruhan pengorganisasian dinilai sudah berjalan baik, terdapat indikasi bahwa mekanisme koordinasi antarguru dalam menghadapi tantangan lintas kelas masih perlu diperkuat. Ketika suatu kendala dalam program membutuhkan respons kolektif, diperlukan forum komunikasi yang lebih terstruktur agar koordinasi dapat berjalan lebih cepat dan efektif.

3. Penerapan Fungsi Actuating di SDN 101768 Tembung

Fungsi pelaksanaan atau aktuasi merupakan tahap yang paling dinamis sekaligus paling rentan terhadap berbagai kendala. Temuan lapangan di SDN 101768 Tembung mengungkap bahwa kendala utama yang teridentifikasi adalah heterogenitas kemampuan belajar peserta didik yang menyebabkan target program tidak selalu dapat dicapai sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

Kasus paling ilustratif adalah program membaca yang menargetkan seluruh peserta didik mampu membaca dalam waktu enam bulan. Pada praktiknya, kecepatan belajar membaca setiap anak sangat bervariasi, sehingga target temporal tersebut tidak dapat dicapai secara merata. Kondisi ini bukan hanya menggambarkan tantangan dalam pelaksanaan, tetapi juga mengisyaratkan perlunya perencanaan yang lebih adaptif dengan indikator capaian yang lebih personal dan berbasis perkembangan individual.

Dalam menghadapi kendala tersebut, sekolah menunjukkan respons yang kolaboratif. Guru dan kepala sekolah melakukan rapat evaluasi bersama untuk menentukan skala prioritas, mengidentifikasi peserta didik yang membutuhkan perhatian lebih, dan merancang strategi



pembelajaran remedial. Pendekatan yang diambil mencakup peningkatan kerja sama antarguru, pengadaan fasilitas pendukung, serta penguatan hubungan personal antara guru dan peserta didik. Respons kolaboratif ini mencerminkan budaya organisasi yang positif di mana masalah dipandang sebagai tantangan bersama, bukan beban individual.

4. Penerapan Fungsi Controlling di SDN 101768 Tembung

Fungsi pengawasan dan evaluasi di SDN 101768 Tembung telah diterapkan dengan orientasi yang cukup jelas, yakni menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan program ke depan, bukan sekadar formalitas administratif. Narasumber secara tegas menyatakan bahwa hasil evaluasi pasti digunakan sebagai bahan perbaikan, karena evaluasi juga berfungsi sebagai cermin refleksi bagi para guru tentang sejauh mana mereka telah memberikan yang terbaik bagi peserta didik.

Mekanisme evaluasi yang diterapkan mencakup analisis data rapor peserta didik, pengamatan terhadap perkembangan karakter, serta penilaian terhadap relevansi program yang telah berjalan. Data yang terkumpul kemudian digunakan sebagai acuan dalam merancang program pembiasaan dan kegiatan pendukung yang disesuaikan dengan kebutuhan aktual. Proses ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak hanya bersifat retrospektif, tetapi juga prospektif dalam mendorong inovasi program.

Namun demikian, evaluasi yang dilakukan saat ini masih bertumpu terutama pada penilaian akademik dan observasi guru, sehingga belum sepenuhnya menangkap perspektif peserta didik dan orang tua secara langsung. Absennya kanal umpan balik yang terstruktur dari komunitas sekolah menjadi celah yang potensial untuk diperkuat.

Pembahasan

1. Analisis Kritis Penerapan POAC di SDN 101768 Tembung

Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa SDN 101768 Tembung telah menerapkan keempat fungsi manajemen POAC dengan tingkat kematangan yang bervariasi. Fungsi planning dan organizing relatif lebih matang, ditandai dengan adanya dokumen perencanaan yang terstruktur dan pembagian tugas yang berbasis kompetensi. Sementara itu, fungsi actuating dan controlling masih menghadapi beberapa tantangan yang membutuhkan perhatian lebih serius.

Dalam dimensi perencanaan, fenomena munculnya program-program ad hoc yang tidak tercatat dalam dokumen resmi seperti senam dan latihan perkalian pada hari Selasa sesungguhnya bukan sekadar kelemahan perencanaan. Ia dapat juga diinterpretasikan sebagai manifestasi dari kepekaan sekolah terhadap kebutuhan riil peserta didik. Iriansyah dan Saryono (2026) menegaskan bahwa strategi manajemen yang baik harus mampu beradaptasi dengan dinamika yang terus berubah. Kemampuan sekolah untuk merespons gap antara rencana dan kebutuhan aktual dengan menciptakan program baru menunjukkan tingkat adaptabilitas yang patut diapresiasi. Namun, perlu ada mekanisme yang lebih formal untuk mendokumentasikan dan mengevaluasi program-program ad hoc ini agar tidak hilang dari radar manajemen.

Dari sisi pengorganisasian, praktik pembagian tugas berdasarkan kompetensi yang diterapkan kepala sekolah sejalan dengan prinsip-prinsip yang dikemukakan Komsiyah (2022)



tentang profesionalisme tenaga kependidikan. Namun, efektivitas pengorganisasian tidak hanya ditentukan oleh kesesuaian penugasan awal, tetapi juga oleh bagaimana koordinasi antarguru dikelola dalam situasi yang membutuhkan respons kolektif. Peningkatan forum komunikasi antarguru yang lebih terstruktur, misalnya melalui pertemuan rutin mingguan dengan agenda yang terencana, dapat memperkuat dimensi ini.

Pada aspek pelaksanaan, kendala utama yang ditemukan yaitu heterogenitas kemampuan peserta didik sebenarnya merupakan tantangan universal yang dihadapi oleh hampir semua sekolah dasar. Yang membedakan kualitas manajemen satu sekolah dengan sekolah lainnya adalah bagaimana mereka merespons tantangan tersebut. SDN 101768 Tembung menunjukkan respons yang adaptif melalui pendekatan evaluasi kolaboratif dan penyesuaian strategi pembelajaran. Dapa dan Tuerah (2021) mengingatkan bahwa manajemen sekolah yang baik memerlukan koordinasi yang kuat antara pihak sekolah, keluarga, dan masyarakat, dan temuan lapangan menunjukkan bahwa dimensi keterlibatan keluarga masih perlu diperkuat lebih lanjut.

Dalam fungsi controlling, kebiasaan menggunakan data rapor sebagai basis evaluasi sudah merupakan praktik yang baik. Namun, Efendi dan Sholeh (2023) mengingatkan bahwa manajemen pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu membutuhkan data evaluasi yang lebih beragam dan komprehensif. Data rapor hanya mencerminkan capaian akademik pada titik waktu tertentu, sementara proses pembelajaran, dinamika sosial-emosional peserta didik, dan kualitas interaksi guru-siswa membutuhkan instrumen evaluasi tambahan yang lebih sensitif terhadap nuansa.

2. Sistem Kotak Saran Partisipatif: Potensi dan Kerangka Integrasi dengan POAC

Gagasan mengintegrasikan sistem kotak saran partisipatif ke dalam siklus POAC berangkat dari satu premis fundamental: keputusan manajemen yang baik membutuhkan informasi yang akurat, komprehensif, dan representatif dari semua stakeholder. Sistem kotak saran, apabila dirancang dengan cermat, dapat menjadi salah satu kanal pengumpulan informasi yang melengkapi mekanisme evaluasi formal yang sudah ada.

Dalam kaitannya dengan fungsi planning, masukan dari kotak saran dapat memberikan data kualitatif yang sangat berharga tentang apa yang dirasakan peserta didik dan orang tua sebagai kebutuhan yang belum terpenuhi oleh program yang ada. Berbeda dengan data rapor yang bersifat kuantitatif dan retrospektif, masukan dari kotak saran dapat bersifat prospektif mengungkap aspirasi dan harapan yang belum terakomodasi dalam perencanaan formal. Dengan mengintegrasikan data ini ke dalam proses penyusunan program tahunan, sekolah dapat menghasilkan perencanaan yang jauh lebih responsif terhadap kebutuhan riil komunitasnya.

Pada dimensi organizing, kotak saran dapat berfungsi sebagai mekanisme umpan balik tentang efektivitas pembagian tugas yang ada. Misalnya, jika guru tertentu menerima masukan yang berulang tentang aspek tertentu dari program yang ia tangani, informasi ini dapat menjadi pertimbangan dalam penyesuaian tugas atau pemberian dukungan pengembangan kompetensi yang lebih terarah.

Integrasi kotak saran dalam fungsi actuating berkaitan erat dengan kemampuan sekolah untuk mendeteksi masalah pelaksanaan secara real-time, tidak hanya menunggu hasil evaluasi akhir semester. Ketika seorang peserta didik atau orang tua memasukkan catatan ke dalam kotak



saran tentang kesulitan tertentu dalam proses pembelajaran, informasi ini dapat segera direspons oleh guru yang bersangkutan. Respons cepat terhadap masalah pelaksanaan adalah salah satu indikator kematangan manajemen sekolah (Amka, 2021).

Dalam fungsi controlling, sistem kotak saran dapat berperan sebagai sumber data triangulasi yang memperkaya evaluasi formal. Evaluasi yang hanya bertumpu pada penilaian guru dan data akademik memiliki blind spot yang signifikan, karena tidak menangkap perspektif subjek utama pendidikan, yaitu peserta didik itu sendiri. Ben Abakar dkk. (2025) menegaskan bahwa manajemen pendidikan karakter di era digital harus mampu mendengarkan dan merespons suara peserta didik secara konstruktif. Kotak saran dapat menjadi salah satu mekanisme untuk mewujudkan prinsip ini.

3. Model Integrasi POAC dan Kotak Saran Partisipatif

Berdasarkan analisis di atas, dapat dirumuskan sebuah model integrasi yang menggambarkan bagaimana sistem kotak saran partisipatif dapat diposisikan dalam siklus POAC. Model ini terdiri atas empat titik integrasi yang masing-masing berkorespondensi dengan satu fungsi manajemen.

Pada titik pertama (Planning), kotak saran difungsikan sebagai Input Aspirasi Perencanaan. Sebelum penyusunan program tahunan dimulai, sekolah membuka periode konsultasi di mana warga sekolah dapat memasukkan aspirasi dan usulan program melalui kotak saran. Masukan ini dikompilasi dan dianalisis oleh tim manajemen sekolah sebagai salah satu referensi dalam perumusan prioritas program. Proses ini menjadikan perencanaan lebih inklusif dan berbasis kebutuhan komunitas, bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan administratif.

Pada titik kedua (Organizing), kotak saran difungsikan sebagai Umpan Balik Penugasan. Guru dan staf sekolah dapat menggunakan kotak saran internal untuk menyampaikan masukan tentang distribusi beban kerja dan kebutuhan dukungan dalam menjalankan tugas. Informasi ini membantu kepala sekolah dalam melakukan penyesuaian pengorganisasian yang lebih responsif terhadap dinamika tim.

Pada titik ketiga (Actuating), kotak saran difungsikan sebagai Kanal Respons Cepat Pelaksanaan. Peserta didik dan orang tua dapat menyampaikan masukan tentang pengalaman pembelajaran mereka selama program berlangsung. Masukan yang masuk diperiksa secara rutin misalnya setiap minggu dan ditindaklanjuti dengan respons yang cepat dan tepat sasaran.

Pada titik keempat (Controlling), kotak saran difungsikan sebagai Sumber Data Evaluasi Partisipatif. Masukan yang terkumpul selama satu periode dijadikan salah satu sumber data dalam evaluasi program, melengkapi data rapor dan observasi guru. Analisis terhadap pola masukan yang diterima dapat mengungkap tren dan pola yang tidak terdeteksi oleh mekanisme evaluasi formal.

4. Kendala dan Solusi Implementasi Sistem Kotak Saran

Implementasi sistem kotak saran partisipatif tentu tidak tanpa tantangan. Beberapa kendala yang perlu diantisipasi mencakup rendahnya budaya menyampaikan pendapat secara tertulis, kekhawatiran akan identitas yang terungkap, kualitas masukan yang tidak selalu konstruktif, serta keterbatasan kapasitas sekolah dalam menindaklanjuti setiap masukan yang masuk.



Untuk mengatasi kendala pertama, sekolah perlu membangun budaya partisipasi melalui sosialisasi yang konsisten kepada peserta didik dan orang tua tentang pentingnya umpan balik konstruktif. Guru dapat mengintegrasikan latihan memberikan pendapat secara tertulis dalam kegiatan pembelajaran, sehingga peserta didik terbiasa mengekspresikan pemikirannya secara artikulatif.

Kendala kedua, yakni kekhawatiran akan identitas, dapat diatasi dengan menjamin anonimitas masukan. Desain kotak saran yang memungkinkan pengisian tanpa nama, dikombinasikan dengan komitmen sekolah untuk tidak mencari tahu identitas pengisi, akan mendorong keberanian untuk menyampaikan masukan yang lebih jujur dan kritis.

Untuk memastikan kualitas masukan, sekolah dapat menyediakan panduan sederhana tentang format umpan balik yang konstruktif, misalnya dengan menyediakan formulir berstruktur yang memandu penulisan masukan secara spesifik, terukur, dan berorientasi solusi. Adapun mengenai kapasitas tindak lanjut, sekolah perlu menetapkan mekanisme yang jelas tentang siapa yang bertanggung jawab mengelola kotak saran, bagaimana masukan dikategorikan dan diprioritaskan, serta bagaimana respons disampaikan kembali kepada komunitas. Meriana dkk. (2024) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan lembaga pendidikan adalah prasyarat mutlak untuk menjaga kepercayaan publik.

Dampak Integrasi terhadap Efektivitas Pengelolaan Sekolah

Apabila sistem kotak saran partisipatif berhasil diintegrasikan secara efektif ke dalam siklus POAC, dampak yang dapat diharapkan cukup signifikan pada beberapa dimensi pengelolaan sekolah. Pertama, kualitas perencanaan akan meningkat karena didukung oleh data aspirasi yang lebih representatif dari seluruh komponen warga sekolah. Program-program yang dirancang akan lebih tepat sasaran dan memiliki tingkat penerimaan yang lebih tinggi dari komunitas.

Kedua, kecepatan respons terhadap masalah pelaksanaan akan meningkat, karena sekolah tidak lagi harus menunggu siklus evaluasi formal untuk mengetahui adanya kendala di lapangan. Deteksi dini masalah memungkinkan intervensi yang lebih tepat waktu, sehingga dampak negatif dari kendala yang tidak tertangani dapat diminimalisasi.

Ketiga, akuntabilitas dan transparansi manajemen sekolah akan meningkat secara organik. Ketika warga sekolah melihat bahwa masukan mereka direspons dan ditindaklanjuti secara nyata, kepercayaan terhadap manajemen sekolah akan tumbuh. Kondisi ini pada gilirannya akan mendorong partisipasi yang lebih aktif dan berkualitas dari komunitas sekolah. Sukaningtyas dkk. (2026) menegaskan bahwa pemahaman visi dan misi yang bermakna bagi seluruh warga sekolah merupakan fondasi dari pengelolaan sekolah yang efektif dan berkelanjutan.

Keempat, kinerja guru dapat meningkat karena umpan balik yang diterima melalui kotak saran memberikan perspektif yang lebih kaya tentang efektivitas pembelajaran yang mereka jalankan. Efendi dan Sholeh (2023) menunjukkan bahwa manajemen pendidikan yang baik secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja guru dan mutu pembelajaran. Wilfridus dkk. (2025) juga mengonfirmasi bahwa penggunaan teknologi dalam reformasi manajemen pendidikan mampu meningkatkan transparansi dan efisiensi di sekolah, sehingga apabila sistem



kotak saran dikembangkan dalam format digital, dampaknya terhadap partisipasi dan kualitas umpan balik akan semakin besar.

KESIMPULAN

Penelitian ini telah menghasilkan beberapa temuan dan kontribusi yang signifikan dalam diskursus manajemen sekolah dasar di Indonesia. Pertama, SDN 101768 Tembung telah menerapkan keempat fungsi manajemen POAC dengan tingkat kematangan yang bervariasi. Fungsi *planning* dan *organizing* menunjukkan praktik yang relatif lebih terstruktur, sementara fungsi *actuating* dan *controlling* masih membutuhkan penguatan, terutama dalam hal mekanisme respons terhadap heterogenitas peserta didik dan sistematisasi evaluasi berbasis multi-sumber.

Kedua, fenomena program *ad hoc* yang muncul di luar dokumen perencanaan formal seperti kegiatan senam dan latihan numerasi mencerminkan kapasitas adaptif sekolah yang perlu diformalkan agar tidak bersifat sporadis. Pelembagaan mekanisme perencanaan adaptif yang lebih terstruktur akan memperkuat siklus POAC secara keseluruhan.

Ketiga, sistem kotak saran partisipatif teridentifikasi sebagai instrumen yang memiliki potensi strategis untuk memperkuat setiap titik dalam siklus POAC. Pada fungsi *planning*, ia memperkaya basis data aspirasi; pada fungsi *organizing*, ia memberikan umpan balik penugasan; pada fungsi *actuating*, ia memungkinkan deteksi masalah secara *real-time*; dan pada fungsi *controlling*, ia menyediakan sumber data evaluasi yang lebih komprehensif dan representatif.

Keempat, keberhasilan integrasi sistem kotak saran dengan POAC mensyaratkan beberapa kondisi pendukung: komitmen pimpinan sekolah terhadap transparansi dan akuntabilitas, pembangunan budaya partisipasi yang sistematis, desain kotak saran yang menjamin anonimitas dan kemudahan penggunaan, serta mekanisme tindak lanjut yang jelas dan terpublikasi kepada warga sekolah.

Penelitian ini merekomendasikan agar SDN 101768 Tembung dan sekolah-sekolah dasar lain yang memiliki profil serupa untuk mempertimbangkan pengembangan sistem kotak saran partisipatif sebagai bagian integral dari arsitektur manajemen sekolah mereka. Integrasi ini, apabila dirancang dan dikelola dengan baik, berpotensi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah secara berkelanjutan melalui penguatan siklus POAC yang lebih responsif, inklusif, dan berbasis komunitas. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji efektivitas model integrasi yang diusulkan melalui desain penelitian eksperimental atau *action research* yang melibatkan implementasi nyata di lapangan.

KEPUSTAKAAN

- Adam, N. F., Widiastara, B., & Ummah, R. P. K. (2025). Implementasi Manajemen Pendidikan di Era Transformasi Digital: A Literatur Review. *Journal of Educational Research and Community Service (JERCS)*, 1(Special Issue).
- Amka. (2021). *Buku Ajar Manajemen dan Administrasi Sekolah*. Nizamia Learning Center.
- Aprida, O., dkk. (2024). Peran Etika Profesional Dalam Membentuk Kualitas Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Darul Ma'arif. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 349–363.
- Asyibli, B., Maulida, R. S., Zohriah, A., & Bactiar, M. (2025). Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Satuan Pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 13(1), 75–98.



- Ben Abakar, A. A., Kristiani, L. A., & Wulandari, A. (2025). Manajemen Pendidikan Karakter di Era Digital. *Jurnal Syntax Admiration*, 6(2).
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications
- Dapa, A. N., & Tuerah, R. M. S. (2021). *Manajemen Sekolah Inklusi*. Deepublish.
- Efendi, N., & Sholeh, M. I. (2023). Manajemen Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Academicus: Journal of Teaching and Learning*, 2(2), 68–85.
- Iriansyah, H. S., & Saryono. (2026). *Manajemen Sekolah: Konsep, Teori dan Strategi*. Widina Media Utama.
- Komsiyah, I. (2022). *Manajemen Sekolah yang Efektif*. Sanabil.
- Kurniawan, Ahmad, S., & Wahidy, A. (2020). Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(3), 3409–3418.
- Meriana, S., Aulia, N., Azril, I., & Habib, S. (2024). Peran Etika Profesi dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Pendidikan di Era Digital. *Al Qiyadi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldāna, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nurhidayati, R., & Thaufani, A. (2025). Mendorong Literasi Digital Guru Melalui Manajemen Pendidikan: Tinjauan Literatur. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(3), 1705–1713.
- Rosadi, T., dkk. (2025). *Manajemen Pendidikan*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Satria, R., Supriyanto, A., Timan, A., & Adha, M. A. (2019). Peningkatan Mutu Sekolah melalui Manajemen Hubungan Masyarakat. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 199–207.
- Sukaningtyas, D., Satori, D., & Sa'ud, U. S. (2026). Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Suyati, E. S. (2023). *Profesi Pendidikan*. Madza Media.
- Tuain, R. P. (2016). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*. Lampung.
- Wilfridus, dkk. (2025). Teknologi dalam Reformasi Manajemen Pendidikan: Transparansi dan Efisiensi. *Jurnal Pendidikan Indonesia*.
- Winoto, S. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas Manajerial di Sekolah atau Madrasah*. LKiS.