



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Tata Kelola Pembelajaran Berbasis Proyek untuk Penguatan Pendidikan Karakter: Studi Kasus Komparatif Program Profil Pelajar Pancasila di Sekolah Menengah Atas

Yani Suryani^{1*}, Waska Warta²

¹Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, yanispdi61@guru.sd.belajar.id

²Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, waskawarta@uninus.ac.id

*Corresponding Author: yanispdi61@guru.sd.belajar.id

Abstract: *This study aims to analyze the management of character education programs based on the Planning, Organizing, Actuating, and Controlling (POAC) framework in enhancing students' competencies in elementary schools. The research employed a qualitative approach using a multiple-case study design conducted at SD Negeri Gadog, Pacet District, and SD Negeri Puncak 2, Cipanas District, Cianjur Regency. Data were collected through semi-structured interviews, participatory observations, and document analysis, and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings indicate that program planning was carried out collaboratively through the integration of character values into school strategic documents, organizing was supported by collaborative leadership among principals, teachers, and school committees, implementation was conducted through school culture habituation as well as intracurricular, co-curricular, and extracurricular activities, while controlling was implemented through regular supervision and evaluation processes. The POAC-based management contributed to the development of students' holistic competencies, including attitudes, knowledge, skills, collaboration, and social responsibility. This study highlights that systematic character education management can function as a transformative strategy to strengthen school culture and promote sustainable student competency development.*

Keywords: *Character Education Management, POAC Framework, School Leadership, Student Competencies, Elementary Education*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen program pendidikan karakter berbasis *Planning, Organizing, Actuating*, dan *Controlling* (POAC) dalam meningkatkan kompetensi peserta didik di sekolah dasar. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *multiple case study* pada SD Negeri Gadog Kecamatan Pacet dan SD Negeri Puncak 2 Kecamatan Cipanas, Kabupaten Cianjur. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program dilakukan secara partisipatif melalui integrasi nilai karakter dalam RKS dan RKT, pengorganisasian program didukung oleh kepemimpinan kolaboratif antara

kepala sekolah, guru, dan komite sekolah, pelaksanaan program berlangsung melalui pembiasaan budaya sekolah serta kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler, sedangkan pengendalian dilakukan melalui supervisi dan evaluasi rutin. Implementasi manajemen berbasis POAC berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi holistik peserta didik yang meliputi sikap, pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan kolaborasi dan tanggung jawab sosial. Penelitian ini menegaskan bahwa manajemen pendidikan karakter yang sistematis dapat menjadi strategi transformasi budaya sekolah dalam mendukung pengembangan kompetensi siswa secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan Karakter, Model POAC, Kepemimpinan Sekolah, Kompetensi Peserta Didik, Sekolah Dasar

PENDAHULUAN

Sekolah dasar memiliki peran strategis dalam membentuk generasi yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga memiliki karakter yang kuat sebagai fondasi pembangunan bangsa. Pendidikan karakter saat ini menjadi perhatian global karena berbagai tantangan moral, sosial, dan kompetensi abad ke-21 yang dihadapi peserta didik. Berbagai laporan internasional menegaskan bahwa pendidikan modern tidak cukup berfokus pada aspek kognitif semata, melainkan harus mengintegrasikan nilai, sikap, dan keterampilan sosial dalam proses pembelajaran (Carney, 2022; Education, 2019). Dalam konteks Indonesia, kebijakan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) menempatkan sekolah sebagai aktor utama dalam mengembangkan kompetensi holistik peserta didik melalui integrasi nilai religius, nasionalisme, kemandirian, gotong royong, dan integritas.

Meskipun demikian, implementasi pendidikan karakter di sekolah masih menghadapi berbagai tantangan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa program karakter sering kali bersifat seremonial dan belum terintegrasi secara sistematis dalam manajemen sekolah maupun praktik pembelajaran sehari-hari (Berkowitz & Bier, 2004; Krettenauer & Anderson, 2022). Studi internasional juga menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan karakter sangat bergantung pada kualitas manajemen sekolah, kepemimpinan, serta kolaborasi antara guru, orang tua, dan komunitas (Fullan, 2023; Leithwood et al., 2008). Temuan tersebut sejalan dengan kondisi empiris yang ditemukan pada sekolah dasar di Indonesia, di mana keterbatasan sarana, partisipasi orang tua yang belum optimal, serta mekanisme evaluasi program yang belum sistematis menjadi kendala utama dalam penguatan karakter peserta didik.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, penguatan karakter tidak dapat dilepaskan dari penerapan fungsi manajerial yang efektif. George R. Terry (1972) melalui konsep Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC) menegaskan bahwa keberhasilan suatu program ditentukan oleh proses perencanaan yang matang, pengorganisasian yang jelas, pelaksanaan yang konsisten, serta pengendalian yang berkelanjutan. Berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa pendekatan manajemen berbasis sekolah yang sistematis mampu meningkatkan kualitas pembelajaran sekaligus perkembangan karakter siswa (Bush & Glover, 2016; Hallinger & Heck, 2010). Namun demikian, kajian yang secara spesifik mengintegrasikan model POAC dalam pengelolaan program penguatan karakter di sekolah dasar masih relatif terbatas, khususnya pada konteks pendidikan dasar di Indonesia. Dalam penelitian ini, kompetensi peserta didik dimaknai sebagai kompetensi holistik yang mencakup sikap, pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi abad ke-21 seperti kolaborasi, komunikasi, dan tanggung jawab sosial.

Urgensi penelitian ini semakin kuat apabila dikaitkan dengan tuntutan kompetensi abad ke-21 yang meliputi kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, komunikasi, dan kreativitas. Pendidikan karakter tidak hanya bertujuan membentuk perilaku moral, tetapi juga

berkontribusi pada pengembangan kompetensi peserta didik secara holistik (Lickona, 1992; Trilling & Fadel, 2009). Tanpa pengelolaan yang terencana dan berkelanjutan, program penguatan karakter berpotensi kehilangan arah strategis dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan siswa. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu mengkaji secara mendalam bagaimana fungsi manajemen pendidikan diterapkan dalam program karakter serta bagaimana implikasinya terhadap peningkatan kompetensi peserta didik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen program penguatan karakter melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dalam upaya meningkatkan kompetensi siswa sekolah dasar. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan karakter, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi sekolah dalam merancang program yang lebih partisipatif, adaptif, dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan pendidikan abad ke-21.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multipel (*multiple-case study*) untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) diterapkan dalam program penguatan karakter serta implikasinya terhadap kompetensi peserta didik di sekolah dasar. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan analisis fenomena secara kontekstual dan holistik dalam setting nyata organisasi pendidikan (K Robert, 2018). Strategi ini relevan untuk memahami praktik manajerial sekolah yang bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh interaksi sosial antar pemangku kepentingan (Creswell & Poth, 2016).

Kerangka analitis penelitian berlandaskan teori manajemen George R. Terry (1972) yang memosisikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai siklus manajemen yang saling terhubung. Kerangka ini digunakan sebagai lensa analisis untuk menafsirkan data empiris terkait pengelolaan program penguatan karakter.

Penelitian dilaksanakan pada dua sekolah dasar negeri di Kabupaten Cianjur, yaitu SD Negeri Gadog Kecamatan Pacet dan SD Negeri Puncak 2 Kecamatan Cipanas. Pemilihan lokasi menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria sekolah yang telah menerapkan program penguatan karakter secara terstruktur dalam kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler.

Partisipan penelitian meliputi kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua/wali, serta peserta didik yang terlibat langsung dalam implementasi program. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* berdasarkan tingkat keterlibatan mereka dalam proses manajemen sekolah (Patton, 2014). Untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam, penelitian ini menggunakan triangulasi metode yang terdiri dari:

1. Wawancara semi-terstruktur, dilakukan kepada kepala sekolah dan guru untuk menggali strategi perencanaan program, mekanisme pengorganisasian, implementasi kegiatan, serta praktik evaluasi dan pengendalian. Wawancara memungkinkan eksplorasi pengalaman subjektif informan secara reflektif (Kvale & Brinkmann, 2009).
2. Observasi partisipatif non-intervensi, digunakan untuk mengamati praktik nyata pendidikan karakter melalui pembelajaran, budaya sekolah, kegiatan religius, literasi pagi, dan aktivitas ekstrakurikuler yang menjadi bagian dari pelaksanaan program.
3. Observasi memberikan pemahaman kontekstual terhadap interaksi sosial di lingkungan sekolah (Tisdell et al., 2025).
4. Analisis dokumen, meliputi Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kerja Tahunan (RKT), laporan kegiatan, serta catatan evaluasi program. Analisis dokumen digunakan

untuk memverifikasi konsistensi antara kebijakan formal dan praktik implementasi di lapangan (Bowen, 2009).

Analisis data dilakukan secara iteratif menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi: *Data condensation*, yaitu proses seleksi dan kategorisasi data berdasarkan empat fungsi manajemen POAC. *Data display*, berupa penyusunan temuan dalam tema-tema utama seperti perencanaan program, pengorganisasian aktor sekolah, pelaksanaan berbasis budaya sekolah, dan pengendalian melalui monitoring dan evaluasi. *Conclusion drawing and verification*, yaitu proses interpretasi makna data untuk mengidentifikasi hubungan antara praktik manajemen pendidikan karakter dan perkembangan kompetensi peserta didik.

Analisis tematik digunakan untuk mengembangkan pola interpretatif yang menjelaskan bagaimana praktik manajemen berkontribusi terhadap peningkatan sikap, pengetahuan, dan keterampilan siswa sebagaimana ditemukan pada hasil penelitian. Untuk meningkatkan kredibilitas dan rigor penelitian, beberapa strategi validasi diterapkan, yaitu:

1. Triangulasi sumber dan metode, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (Lincoln & Guba, 1985).
2. *Member checking*, yaitu konfirmasi hasil interpretasi kepada informan untuk memastikan akurasi temuan.
3. *Peer debriefing*, berupa diskusi dengan rekan peneliti untuk mengurangi bias interpretasi.
4. Audit trail, yaitu dokumentasi sistematis proses penelitian agar transparan dan dapat ditelusuri.

Penelitian ini memperhatikan prinsip etika penelitian pendidikan, termasuk persetujuan partisipan, kerahasiaan identitas, serta penggunaan data secara bertanggung jawab. Prosedur etis ini penting untuk menjaga integritas penelitian kualitatif dan meningkatkan kepercayaan informan terhadap proses penelitian (Creswell & Poth, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program penguatan karakter di kedua sekolah berlangsung melalui siklus manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Data wawancara memperlihatkan bahwa keberhasilan program tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh praktik keseharian guru dan budaya sekolah yang terbentuk secara kolektif.

Perencanaan Program Penguatan Karakter

Perencanaan program dilakukan melalui rapat sekolah yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan komite. Dokumen RKS dan RKT menjadi dasar implementasi kegiatan karakter yang terintegrasi dalam kurikulum dan budaya sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bahwa perencanaan program diarahkan pada pembentukan kebiasaan positif siswa:

“Kami menyusun program karakter sejak awal tahun melalui rapat bersama guru dan komite sekolah. Nilai religius, disiplin, dan tanggung jawab dimasukkan ke dalam kegiatan rutin seperti literasi pagi dan ibadah bersama.” (Kepala Sekolah 1).

Guru juga menegaskan bahwa dokumen perencanaan membantu mereka mengintegrasikan nilai karakter dalam pembelajaran:

“Dalam RKT sudah ada kegiatan yang mengarah pada pembiasaan karakter, jadi kami tinggal mengaitkannya dengan materi pelajaran di kelas.” (Guru Kelas).

Namun, beberapa informan mengungkapkan adanya kendala sarana yang memengaruhi optimalisasi pelaksanaan program, terutama pada kegiatan ekstrakurikuler. Hasil observasi menunjukkan bahwa di ruang guru terdapat papan perencanaan kegiatan yang memuat jadwal literasi, kegiatan religius, dan program Jumat bersih. Hal ini memperlihatkan bahwa

perencanaan tidak hanya tertulis dalam dokumen, tetapi juga divisualisasikan sebagai panduan kerja harian.

Pengorganisasian Program: Peran Aktor Sekolah

Pengorganisasian program dilakukan melalui pembagian peran yang jelas antara kepala sekolah, guru, staf, dan komite sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai koordinator utama, sementara guru menjadi pelaksana inti dalam pembiasaan karakter.

Seorang guru menjelaskan:

“Kepala sekolah biasanya mengarahkan program secara umum, sementara guru menjalankan kegiatan di kelas dan kegiatan harian seperti 3S atau 5S.” (Guru SDN Gadog).

Perbedaan struktur organisasi terlihat antara kedua sekolah. SD Negeri Puncak 2 memiliki sistem koordinasi yang lebih formal melalui wakil kepala sekolah bidang kurikulum, sebagaimana disampaikan oleh informan:

“Di sini ada pembagian tugas yang lebih jelas, jadi program karakter tidak hanya bergantung pada satu orang saja.” (Guru SDN Puncak 2).

Meskipun demikian, beberapa informan menilai keterlibatan orang tua masih perlu ditingkatkan agar kolaborasi program lebih optimal. Observasi peneliti memperlihatkan adanya koordinasi informal di lingkungan sekolah, seperti guru saling mengingatkan siswa untuk menjaga kebersihan dan kedisiplinan saat pergantian jam pelajaran. Selain itu, terlihat keterlibatan komite sekolah dalam beberapa kegiatan sosial yang berlangsung di halaman sekolah.

Pelaksanaan Program: Integrasi dalam Pembelajaran dan Budaya Sekolah

Pelaksanaan program penguatan karakter dilakukan melalui kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler. Guru menyampaikan bahwa nilai karakter disisipkan dalam pembelajaran tematik:

“Saat mengajar IPA, kami sering mengaitkan materi dengan sikap peduli lingkungan. Jadi siswa tidak hanya belajar teori, tetapi juga kebiasaan.” (Guru Kelas).

Budaya sekolah seperti 3S dan 5S menjadi praktik habituasi yang memperkuat internalisasi nilai karakter. Seorang siswa mengungkapkan:

“Setiap pagi kami salaman dan menyapa guru, jadi sudah terbiasa untuk sopan dan menghargai orang lain.” (Siswa).

Selain itu, kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka dan seni dinilai efektif dalam mengembangkan kerja sama dan kepemimpinan siswa:

“Anak-anak terlihat lebih percaya diri setelah ikut pramuka atau kegiatan seni karena mereka belajar bekerja dalam tim.” (Pembina Ekstrakurikuler).

Meskipun pelaksanaan program berjalan konsisten, beberapa guru mengakui bahwa integrasi nilai karakter belum merata di semua mata pelajaran. Hasil observasi menunjukkan bahwa sebelum pelajaran dimulai, siswa berdiri di depan kelas untuk memberi salam kepada guru. Peneliti juga mengamati kegiatan literasi pagi di mana siswa membaca buku secara mandiri selama beberapa menit, serta kegiatan Jumat bersih yang melibatkan kerja sama antar siswa membersihkan lingkungan sekolah.

Pengendalian Program: Monitoring dan Evaluasi

Pengendalian program dilakukan melalui supervisi kelas, rapat evaluasi, dan laporan perkembangan siswa. Kepala sekolah menjelaskan:

“Kami melakukan supervisi rutin untuk melihat apakah nilai karakter sudah diterapkan dalam pembelajaran. Hasilnya kemudian dibahas dalam rapat guru.” (Kepala Sekolah 2).

Guru juga menyampaikan bahwa mereka mencatat perkembangan sikap siswa dalam buku catatan karakter:

“Setiap wali kelas mencatat perubahan perilaku siswa, misalnya kedisiplinan atau tanggung jawab, lalu dilaporkan secara berkala.” (Guru Wali Kelas).

Namun, beberapa informan mengakui bahwa evaluasi masih lebih banyak berfokus pada laporan administratif dibandingkan pengukuran mendalam terhadap perubahan karakter siswa. Observasi peneliti memperlihatkan adanya buku catatan sikap yang digunakan guru untuk mencatat perilaku siswa selama pembelajaran. Peneliti juga mengamati proses supervisi singkat oleh kepala sekolah yang berkeliling kelas untuk melihat aktivitas belajar siswa.

Dampak Program terhadap Kompetensi Peserta Didik

Hasil wawancara menunjukkan bahwa program karakter berdampak pada peningkatan sikap disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama siswa. Guru menyatakan:

“Sekarang siswa lebih terbiasa bekerja sama dan saling membantu. Mereka juga lebih disiplin dalam mengikuti kegiatan sekolah.” (Guru).

Orang tua juga mengamati perubahan perilaku anak di rumah:

“Anak saya sekarang lebih rajin berdoa dan lebih sopan kepada orang tua sejak mengikuti kegiatan rutin di sekolah.” (Orang Tua/Wali).

Data dokumentasi kegiatan sekolah memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan peningkatan partisipasi siswa dalam kegiatan sosial dan ekstrakurikuler. Hal ini menegaskan bahwa manajemen program penguatan karakter berkontribusi terhadap perkembangan kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik. Berdasarkan observasi, peneliti melihat siswa saling membantu saat kegiatan kelompok dan menunjukkan sikap sopan saat berinteraksi dengan guru maupun teman sebaya. Dalam kegiatan ekstrakurikuler, siswa tampak aktif berdiskusi dan menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap tugas kelompok.

Pembahasan

Dalam penelitian ini, kerangka POAC digunakan sebagai struktur analisis manajerial, sementara perspektif kepemimpinan kolaboratif dan value-based leadership berfungsi sebagai lensa interpretatif untuk memahami dinamika implementasi program di tingkat sekolah. Temuan menunjukkan bahwa manajemen program karakter tidak hanya menghasilkan kegiatan terstruktur, tetapi juga membentuk budaya sekolah sebagai wujud internalisasi nilai yang berkelanjutan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program penguatan karakter dilakukan melalui integrasi dokumen strategis sekolah seperti RKS dan RKT yang memuat kegiatan literasi, pembiasaan religius, serta budaya sekolah. Dalam perspektif manajemen pendidikan global, perencanaan strategis tidak hanya berfungsi sebagai panduan administratif, tetapi juga sebagai instrumen perubahan organisasi (Hallinger, 2018). Studi oleh Day dan Sammons (2020) menegaskan bahwa sekolah yang memiliki visi bersama dan perencanaan kolaboratif cenderung lebih berhasil dalam mengimplementasikan inovasi pendidikan.

Selain itu, pendekatan perencanaan berbasis nilai yang ditemukan dalam penelitian ini selaras dengan konsep value-based leadership yang menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan sekolah dan praktik keseharian guru (Shields, 2017). Temuan mengenai kendala sarana memperlihatkan bahwa implementasi program karakter memerlukan dukungan struktural yang memadai, sebagaimana disampaikan oleh Hargreaves dan Fullan (2012) bahwa perubahan pendidikan berkelanjutan membutuhkan investasi pada sumber daya dan kapasitas organisasi.

Pengorganisasian program yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan komite sekolah menunjukkan adanya praktik kepemimpinan kolaboratif yang kuat. Literatur internasional menunjukkan bahwa distributed leadership berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas program sekolah karena mendorong partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan (Harris,

2013; Spillane, 2005). Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa struktur organisasi yang lebih formal pada salah satu sekolah menghasilkan koordinasi yang lebih sistematis, sejalan dengan hasil penelitian Robinson et al. (2008) yang menekankan pentingnya kejelasan peran dalam kepemimpinan pendidikan.

Namun, keterlibatan orang tua yang belum optimal menunjukkan adanya kesenjangan antara struktur organisasi dan kemitraan eksternal. Penelitian Epstein (2018) menunjukkan bahwa kemitraan sekolah–keluarga merupakan faktor krusial dalam keberhasilan pendidikan karakter karena memperluas proses pembelajaran ke lingkungan rumah dan masyarakat.

Pelaksanaan program karakter melalui kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler menunjukkan bahwa habituasi menjadi strategi utama dalam membentuk perilaku siswa. Temuan ini mendukung teori social learning yang menyatakan bahwa perilaku moral terbentuk melalui observasi dan praktik berulang dalam lingkungan sosial (Bandura, 1986). Budaya sekolah seperti 3S dan 5S mencerminkan pendekatan experiential learning yang menekankan pembelajaran melalui pengalaman langsung (Kolb, 2014).

Selain itu, integrasi nilai karakter dalam pembelajaran tematik sejalan dengan pendekatan holistic education yang menempatkan perkembangan emosional dan sosial sebagai bagian dari proses belajar (Noddings, 2013). Studi oleh Darling-Hammond et al. (2017) menunjukkan bahwa pembelajaran yang menggabungkan aspek sosial-emosional mampu meningkatkan keterlibatan siswa sekaligus kompetensi akademik.

Meski demikian, temuan mengenai belum meratanya integrasi nilai karakter dalam semua mata pelajaran menunjukkan perlunya penguatan kompetensi pedagogik guru. Penelitian Avalos (2013) menekankan bahwa pengembangan profesional guru menjadi faktor kunci dalam memastikan implementasi kurikulum yang inovatif dan berkelanjutan.

Pengendalian program melalui supervisi dan evaluasi rutin menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan mekanisme monitoring yang sistematis. Namun, fokus evaluasi yang masih administratif menunjukkan perlunya pendekatan evaluasi yang lebih reflektif. Dalam konteks internasional, konsep learning organization menekankan bahwa evaluasi harus digunakan sebagai sarana pembelajaran kolektif untuk meningkatkan kualitas praktik pendidikan (Senge, 1990).

Penelitian Timperley (Timperley, 2011) menunjukkan bahwa supervisi berbasis coaching dan refleksi profesional lebih efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dibandingkan supervisi tradisional. Oleh karena itu, pengembangan instrumen evaluasi karakter yang lebih holistik menjadi rekomendasi penting dari penelitian ini.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa program penguatan karakter berkontribusi pada peningkatan kedisiplinan, kerja sama, dan tanggung jawab siswa. Hal ini konsisten dengan penelitian internasional yang menunjukkan bahwa pendidikan karakter memiliki dampak positif terhadap perkembangan sosial dan akademik siswa (Durlak et al., 2011). Selain itu, peningkatan kompetensi kolaborasi dan komunikasi yang terlihat dalam kegiatan ekstrakurikuler mendukung kerangka kompetensi abad ke-21 yang menekankan integrasi soft skills dalam pendidikan dasar (Voogt & Roblin, 2012).

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian tentang integrasi manajemen POAC dalam pendidikan karakter dengan menunjukkan bahwa keberhasilan program tidak hanya bergantung pada desain kebijakan, tetapi juga pada budaya sekolah dan praktik kepemimpinan kolaboratif. Temuan ini menegaskan bahwa pendidikan karakter dapat menjadi strategi transformasi sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara holistik.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas penerapan teori manajemen klasik *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) dalam konteks pendidikan karakter di sekolah dasar. Meskipun konsep POAC telah banyak digunakan dalam studi manajemen organisasi, integrasinya dengan pendidikan karakter masih relatif terbatas dalam literatur internasional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa fungsi manajemen tidak

hanya berperan dalam aspek administratif, tetapi juga menjadi kerangka konseptual yang mampu mengintegrasikan nilai karakter ke dalam budaya sekolah dan praktik pembelajaran.

Hasil penelitian ini memperkaya perspektif kepemimpinan pendidikan dengan menunjukkan bahwa implementasi POAC dapat berjalan secara sinergis dengan pendekatan *distributed leadership* dan *value-based education*. Hal ini memperkuat temuan Hallinger (2018) dan Harris (2014) yang menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh praktik kolaboratif dan budaya organisasi. Selain itu, penelitian ini mengonfirmasi kerangka Lickona (1992) mengenai pendidikan karakter dengan menunjukkan bahwa habituasi nilai melalui manajemen sekolah mampu mendukung perkembangan kompetensi sosial dan akademik siswa secara holistik.

Dengan demikian, kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada penggabungan perspektif manajemen pendidikan, pendidikan karakter, dan kompetensi abad ke-21 ke dalam satu kerangka analisis yang integratif. Pendekatan ini memberikan dasar konseptual baru bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan antara manajemen sekolah dan perkembangan karakter peserta didik.

Secara praktis, temuan penelitian memberikan beberapa implikasi bagi pengelolaan pendidikan karakter di sekolah dasar. Pertama, perencanaan program karakter perlu dirancang secara partisipatif dengan melibatkan guru, komite sekolah, dan orang tua agar implementasi program tidak hanya bersifat formal, tetapi juga berkelanjutan. Hal ini penting karena data penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan berkontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan program.

Kedua, sekolah perlu memperkuat strategi pengorganisasian berbasis kolaborasi dengan membangun kemitraan sekolah–keluarga yang lebih intensif. Penelitian Epstein (2018) menegaskan bahwa keterlibatan keluarga merupakan faktor penting dalam keberhasilan pendidikan karakter, sehingga sekolah dapat mengembangkan forum komunikasi rutin atau program parenting sebagai bagian dari manajemen karakter.

Ketiga, pelaksanaan program perlu diarahkan pada pembelajaran kontekstual dan habituasi nilai melalui budaya sekolah, bukan hanya melalui kegiatan seremonial. Penguatan kapasitas guru melalui pelatihan profesional juga menjadi rekomendasi penting untuk memastikan integrasi nilai karakter secara lintas mata pelajaran. Selain itu, sekolah disarankan mengembangkan instrumen evaluasi karakter yang lebih holistik agar proses pengendalian program tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada perubahan perilaku siswa secara nyata.

Penelitian ini berupaya menutup kesenjangan penelitian yang selama ini masih terlihat dalam kajian pendidikan karakter. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada strategi pembelajaran atau pendekatan pedagogik, sementara kajian yang menempatkan manajemen sekolah sebagai faktor utama dalam keberhasilan pendidikan karakter masih relatif terbatas. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan program karakter tidak hanya ditentukan oleh metode pembelajaran, tetapi juga oleh kualitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan secara sistematis.

Selain itu, penelitian ini mengisi celah literatur terkait integrasi teori manajemen klasik dengan kompetensi abad ke-21 dalam konteks pendidikan dasar. Banyak studi internasional menekankan pentingnya kompetensi sosial-emosional dan kolaboratif, tetapi belum banyak yang mengaitkannya secara langsung dengan praktik manajemen sekolah berbasis nilai. Dengan menghadirkan bukti empiris dari konteks sekolah dasar di Indonesia, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai bagaimana manajemen pendidikan karakter dapat menjadi strategi transformasi sekolah dalam menghadapi tantangan global.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pendidikan karakter yang dikelola melalui pendekatan manajemen yang sistematis mampu memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan kompetensi peserta didik, sekaligus memperluas cakupan

penelitian internasional tentang hubungan antara kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, dan pembentukan karakter siswa.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan program penguatan karakter di sekolah dasar dipengaruhi oleh penerapan fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating*, dan *Controlling* (POAC) secara sistematis. Perencanaan yang terintegrasi, pengorganisasian berbasis kolaborasi, pelaksanaan melalui pembiasaan budaya sekolah, serta pengendalian melalui monitoring dan evaluasi berkontribusi pada peningkatan kompetensi peserta didik dalam aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Meskipun mekanisme pengelolaan program telah berjalan baik, penguatan partisipasi orang tua dan pengembangan instrumen evaluasi karakter yang lebih holistik masih diperlukan. Secara keseluruhan, manajemen pendidikan karakter berbasis POAC terbukti menjadi strategi efektif dalam mendukung pengembangan kompetensi siswa secara holistik dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Avalos, B. (2013). *Teacher professional development in teaching and teacher education*.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23–28), 2.
- Berkowitz, M. W., & Bier, M. C. (2004). Research-Based Character Education. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 591(1), 72–85. <https://doi.org/10.1177/0002716203260082>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bush, T., & Glover, D. (2016). School leadership and management in South Africa: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 211–231. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2014-0101>
- Carney, S. (2022). *Reimagining our futures together: a new social contract for education: by UNESCO, Paris, UNESCO, 2021, 186 pages, ISBN 978-92-3-100478-0* (Vol. 58, Issue 4). Taylor & Francis.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*.
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful school leadership. *United Kingdom*.
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>
- Education, O. (2019). *2030: OECD learning compass 2030*. Paris: OECD Publishing.
- Epstein, J. L. (2018). School, family, and community partnerships in teachers' professional work. *Journal of Education for Teaching*, 44(3), 397–406.
- Fullan, M. (2023). *The principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital*. Teachers College. Columbia

- University.
- Harris, A. (2013). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin press.
- K Robert, Y. (2018). *Case study research and applications design and methods*.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Krettenauer, T., & Anderson, D. J. (2022). Moral and character education. *Moral and Character Education*, 1.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. sage.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Lickona, T. (1992). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education*. Univ of California Press.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday. New York.
- Shields, C. M. (2017). *Transformative leadership in education: Equitable and socially just change in an uncertain and complex world*. Routledge.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Timperley, H. (2011). *Realizing the power of professional learning*. McGraw-Hill Education (UK).
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. John Wiley & Sons.
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, 44(3), 299–321. <https://doi.org/10.1080/00220272.2012.668938>