



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

Manajemen Penguatan Karakter Berbasis PjBL: Studi Kasus Komparatif Penguatan Profil Pelajar Pancasila di Sekolah Menengah Atas

Irfan Audah^{1*}, Waska Warta²

¹Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, irfan.audah15@gmail.com

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

*Corresponding Author: irfan.audah15@gmail.com

Abstract: *The transformation of 21st-century education requires the integration of character education with contextual and student-centered learning approaches. This study aims to examine the management of project-based character education through the implementation of the Pancasila Student Profile Strengthening Project (P5) in Indonesian secondary schools. A qualitative comparative case study design was employed in two public senior high schools in Tasikmalaya Regency. Data were collected through participatory observation, in-depth semi-structured interviews, and document analysis, and were analyzed using thematic analysis. The findings reveal that effective implementation of Project-Based Learning (PjBL) is supported by collaborative managerial practices, pedagogical transformation toward student agency, and reflective evaluation processes that foster organizational learning. The study also demonstrates how adaptive management strategies enable schools to address resource constraints while sustaining character development initiatives. The novelty of this research lies in integrating educational management functions with project-based pedagogical practices as an analytical framework for character education. Theoretically, this study extends the literature on educational management by positioning PjBL as a systemic managerial strategy rather than merely an instructional method. Practically, the findings provide implications for school leaders and teachers in developing collaborative leadership and holistic assessment practices to support sustainable curriculum innovation.*

Keywords: *Educational Management, Project-Based Learning, Character Education, Profil Pelajar Pancasila*

Abstrak: Transformasi pendidikan abad ke-21 membutuhkan integrasi pendidikan karakter dengan pendekatan pembelajaran kontekstual dan berpusat pada siswa. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengelolaan pendidikan karakter berbasis proyek melalui implementasi Proyek Penguatan Profil Siswa Pancasila (P5) di sekolah menengah Indonesia. Desain studi kasus komparatif kualitatif digunakan di dua sekolah menengah atas negeri di Kabupaten Tasikmalaya. Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur mendalam, dan analisis dokumen, dan dianalisis menggunakan analisis tematik. Temuan tersebut mengungkapkan bahwa implementasi *Project-Based Learning* (PjBL) yang efektif

didukung oleh praktik manajerial kolaboratif, transformasi pedagogis menuju agensi mahasiswa, dan proses evaluasi reflektif yang mendorong pembelajaran organisasi. Studi ini juga menunjukkan bagaimana strategi manajemen adaptif memungkinkan sekolah untuk mengatasi kendala sumber daya sambil mempertahankan inisiatif pengembangan karakter. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi fungsi manajemen pendidikan dengan praktik pedagogis berbasis proyek sebagai kerangka analitis pendidikan karakter. Secara teoritis, penelitian ini memperluas literatur tentang manajemen pendidikan dengan memposisikan PjBL sebagai strategi manajerial sistemik daripada sekadar metode instruksional. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bagi pimpinan sekolah dan guru dalam mengembangkan praktik kepemimpinan kolaboratif dan penilaian holistik untuk mendukung inovasi kurikulum yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan, *Project-Based Learning*, Pendidikan Karakter, Profil Pelajar Pancasila

PENDAHULUAN

Transformasi pendidikan global pada abad ke-21 menuntut sistem pendidikan untuk tidak hanya menghasilkan capaian akademik, tetapi juga mengembangkan karakter, kreativitas, kolaborasi, dan kemampuan berpikir kritis sebagai kompetensi utama peserta didik. Berbagai kajian internasional menunjukkan bahwa reformasi pendidikan modern semakin menekankan integrasi antara praktik pedagogi inovatif dan tata kelola pendidikan yang adaptif guna menjawab tantangan sosial dan teknologi yang dinamis. Laporan kebijakan internasional menekankan bahwa penguatan karakter merupakan bagian integral dari reformasi pendidikan modern karena berkontribusi pada kesiapan siswa menghadapi perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi yang dinamis (Darling-Hammond et al., 2020). Pendidikan karakter kini dipandang sebagai strategi sistemik yang tidak hanya berkaitan dengan nilai moral, tetapi juga dengan pengembangan identitas sosial dan tanggung jawab warga negara dalam masyarakat global (Berkowitz & Bier, 2004).

Salah satu pendekatan pedagogi yang banyak digunakan untuk mengintegrasikan pembelajaran akademik dan penguatan karakter adalah *Project-Based Learning* (PjBL). Model ini memungkinkan siswa belajar melalui pengalaman autentik yang menuntut kolaborasi, refleksi, serta penyelesaian masalah nyata. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih menempatkan PjBL sebagai strategi pedagogi semata, sementara peran manajemen pendidikan dalam memastikan keberlanjutan implementasinya belum banyak dikaji secara mendalam. Penelitian internasional menunjukkan bahwa PjBL efektif meningkatkan keterlibatan siswa, kemampuan berpikir kritis, dan keterampilan sosial melalui aktivitas proyek yang kontekstual (Sánchez-García & Reyes-de-Cózar, 2025). Selain itu, kajian klasik oleh Thomas (2000) serta Krajcik dan Blumenfeld (2006) menegaskan bahwa PjBL mendorong inquiry learning dan student agency yang berkontribusi pada pembentukan karakter melalui tanggung jawab kelompok dan pengambilan keputusan bersama.

Meskipun demikian, efektivitas PjBL tidak hanya bergantung pada desain pembelajaran, tetapi juga pada manajemen implementasi di tingkat sekolah. Perspektif manajemen pendidikan menekankan bahwa inovasi pedagogi membutuhkan perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, kepemimpinan instruksional, serta sistem evaluasi yang berkelanjutan agar dapat berjalan efektif (Fullan, 2016; Hallinger, 2011). Penelitian lain menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi pendidikan karakter dengan pembelajaran berbasis proyek sangat dipengaruhi oleh praktik manajemen sekolah yang adaptif terhadap perubahan kurikulum dan kebutuhan siswa (Pantiwati et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa

manajemen menjadi faktor kunci dalam memastikan PjBL tidak hanya inovatif secara konseptual, tetapi juga berkelanjutan dalam praktik pendidikan.

Dalam konteks Indonesia, reformasi Kurikulum Merdeka menghadirkan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) sebagai strategi nasional untuk mengintegrasikan pembelajaran berbasis proyek dengan penguatan karakter. Program ini bertujuan membentuk siswa yang memiliki nilai kebangsaan sekaligus kompetensi global melalui aktivitas lintas disiplin. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa implementasi P5 berpotensi meningkatkan kolaborasi sosial dan internalisasi nilai karakter melalui pengalaman belajar kontekstual (Gianistika, 2022). Namun demikian, sebagian besar studi masih berfokus pada dampak pembelajaran terhadap siswa, sementara aspek manajemen implementasi PjBL khususnya pada jenjang sekolah menengah atas belum banyak dikaji secara komprehensif dalam literatur internasional. Namun, sebagian besar studi masih berfokus pada dampak pembelajaran terhadap siswa, sementara praktik manajemen implementasi PjBL sebagai faktor penentu keberhasilan program belum banyak dianalisis dalam literatur internasional.

Berdasarkan kajian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian pada tiga aspek utama. Pertama, secara global penelitian PjBL lebih banyak menekankan dimensi pedagogis dibandingkan dimensi manajerial. Kedua, secara teoretis masih terbatas kajian yang mengintegrasikan fungsi manajemen pendidikan dengan implementasi pendidikan karakter berbasis proyek. Ketiga, secara kontekstual penelitian komparatif mengenai manajemen P5 di sekolah menengah atas Indonesia masih jarang dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen penguatan karakter berbasis PjBL melalui implementasi Profil Pelajar Pancasila di sekolah menengah atas menggunakan pendekatan studi kasus komparatif.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen penguatan karakter berbasis PjBL melalui implementasi Profil Pelajar Pancasila di sekolah menengah atas. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif untuk memahami bagaimana fungsi manajemen pendidikan diterapkan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran berbasis proyek. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya memposisikan PjBL tidak hanya sebagai strategi pembelajaran, tetapi sebagai praktik manajerial yang sistemik dalam penguatan pendidikan karakter. Dengan mengintegrasikan perspektif manajemen pendidikan dan pembelajaran berbasis proyek, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap literatur internasional mengenai manajemen pendidikan karakter sekaligus memberikan implikasi praktis bagi sekolah dalam mengimplementasikan kebijakan kurikulum berbasis proyek secara efektif dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif untuk memahami secara mendalam manajemen penguatan karakter berbasis Project-Based Learning (PjBL) dalam implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena sosial dan praktik manajerial secara kontekstual serta memperoleh pemahaman holistik terhadap pengalaman partisipan (Creswell & Poth, 2016). Desain studi kasus digunakan untuk mengkaji praktik manajemen P5 secara intensif dalam konteks nyata sekolah, sehingga dapat mengungkap dinamika perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program secara komprehensif (Yin, 2018). Pendekatan komparatif diterapkan untuk membandingkan praktik implementasi di dua sekolah guna mengidentifikasi pola umum maupun perbedaan strategi manajemen.

Penelitian dilaksanakan di dua sekolah menengah atas negeri di Kabupaten Tasikmalaya, yaitu SMAN 1 Cisayong dan SMAN 1 Jamanis, yang telah

mengimplementasikan Kurikulum Merdeka dan menjalankan program P5 secara aktif. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive karena kedua sekolah memiliki pengalaman dalam menerapkan pembelajaran berbasis proyek sebagai strategi penguatan karakter siswa. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih partisipan yang memiliki keterlibatan langsung dalam manajemen program (Patton, 2014). Partisipan penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum atau kesiswaan, guru koordinator P5, guru fasilitator, serta siswa yang terlibat aktif dalam kegiatan proyek. Komposisi partisipan ini memungkinkan peneliti memperoleh perspektif multi-level mengenai praktik manajemen PjBL di sekolah.

Data dikumpulkan selama empat bulan menggunakan tiga teknik utama untuk memastikan kedalaman dan keberagaman informasi.

1. **Observasi Partisipatif**

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik pembelajaran berbasis proyek, interaksi antara guru dan siswa, serta dinamika pelaksanaan P5 di kelas dan lingkungan sekolah. Observasi memungkinkan peneliti memahami praktik sosial secara naturalistik dan mengurangi bias persepsi (Tisdell et al., 2025).

2. **Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur**

Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman dan pandangan partisipan mengenai proses manajemen P5, termasuk perencanaan program, pembagian peran tim fasilitator, pelaksanaan PjBL, serta mekanisme evaluasi. Wawancara semi-terstruktur memberikan fleksibilitas untuk mengeksplorasi isu yang muncul selama penelitian tanpa kehilangan fokus pada tujuan penelitian (Kvale & Brinkmann, 2009).

3. **Analisis Dokumentasi**

Dokumen yang dianalisis meliputi modul proyek, jadwal kegiatan, laporan pelaksanaan, notulensi rapat, dan hasil evaluasi siswa. Analisis dokumen digunakan untuk melengkapi data observasi dan wawancara serta meningkatkan validitas temuan melalui triangulasi data (Bowen, 2009).

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang mencakup proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Model ini memungkinkan peneliti mengorganisasi data secara sistematis dan mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan praktik manajemen P5 (Miles et al., 2014). Proses analisis dilakukan secara tematik dengan mengelompokkan data berdasarkan fungsi manajemen pendidikan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Analisis tematik membantu peneliti menginterpretasikan makna pengalaman partisipan serta menghubungkannya dengan kerangka teori yang digunakan (Braun & Clarke, 2006).

Keabsahan data dijaga melalui strategi triangulasi sumber dan triangulasi teknik, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai partisipan serta berbagai metode pengumpulan data. Selain itu, proses member checking dilakukan dengan mengonfirmasi interpretasi awal kepada informan kunci untuk memastikan akurasi makna dan mengurangi bias peneliti. Strategi ini sesuai dengan prinsip trustworthiness dalam penelitian kualitatif yang menekankan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas data (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dinamika Manajerial dalam Pendidikan Karakter Berbasis Proyek

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) di kedua sekolah ditopang oleh dinamika manajerial yang bersifat kolaboratif dan adaptif. Proses perencanaan tidak hanya dilakukan sebagai prosedur administratif, tetapi sebagai arena negosiasi makna antara guru, pimpinan sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya. Observasi menunjukkan bahwa pembentukan tim fasilitator lintas mata pelajaran

menjadi strategi awal untuk membangun kepemilikan bersama terhadap program. Seorang kepala sekolah menjelaskan:

“Kami memulai perencanaan P5 dengan membentuk tim fasilitator yang terdiri dari guru-guru lintas mata pelajaran.”

Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen yang muncul bersifat partisipatif, di mana keputusan terkait tema proyek dan strategi pembelajaran dihasilkan melalui diskusi kolektif. Pada tahap pengorganisasian, kedua sekolah mengembangkan struktur kerja yang jelas dengan distribusi peran yang spesifik antara kepala sekolah, koordinator, dan guru fasilitator. Wakil kepala sekolah menyatakan:

“Kami memberikan pelatihan singkat agar mereka siap menjadi fasilitator, bukan hanya pengajar biasa.”

Secara analitis, dinamika ini menunjukkan pergeseran dari model manajemen hierarkis menuju praktik manajemen yang lebih kolaboratif, yang memungkinkan koordinasi lintas peran berjalan lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan implementasi PjBL.

Transformasi Pedagogis melalui Pembelajaran Berbasis Proyek

Implementasi P5 mendorong transformasi pedagogi yang signifikan dari pendekatan instruksional tradisional menuju pembelajaran yang berpusat pada siswa. Observasi kelas menunjukkan bahwa guru tidak lagi berfungsi sebagai sumber utama pengetahuan, melainkan sebagai fasilitator yang memandu eksplorasi siswa dalam proyek berbasis konteks nyata. Seorang guru fasilitator menggambarkan perubahan ini:

“Peran kami di kelas berbeda sekali. Kami lebih banyak menjadi fasilitator, memancing pertanyaan dan diskusi, bukan lagi memberi ceramah.”

Transformasi pedagogi ini terlihat dari meningkatnya otonomi siswa dalam merancang solusi dan produk proyek. Seorang siswa menjelaskan:

“Kami belajar membuat produk kewirausahaan dari bahan lokal... Ini melatih kami untuk mandiri dan bernalar kritis.”

Analisis tematik menunjukkan bahwa PjBL tidak hanya berfungsi sebagai strategi pembelajaran, tetapi juga sebagai mekanisme internalisasi nilai karakter melalui pengalaman belajar autentik. Praktik kolaborasi kelompok, refleksi bersama, dan pengambilan keputusan kolektif menjadi ruang pembentukan karakter yang terjadi secara alami dalam proses pembelajaran.

Pembelajaran Organisasi dan Praktik Evaluasi Adaptif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi P5 tidak diposisikan sebagai tahap akhir yang bersifat sumatif, tetapi sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi. Observasi menunjukkan bahwa guru fasilitator menggunakan portofolio, presentasi proyek, dan catatan refleksi sebagai dasar evaluasi yang berkelanjutan.

Koordinator P5 menjelaskan:

“Evaluasi dilakukan dengan melihat portofolio siswa, presentasi akhir, dan catatan harian guru fasilitator... penilaian tidak hanya berdasarkan produk akhir, tapi juga prosesnya.”

Siswa juga merasakan perubahan paradigma evaluasi:

“Kami tidak dinilai pakai angka, tapi dapat deskripsi. Jadi kami tahu apa yang sudah bagus dan apa yang perlu diperbaiki.”

Secara analitis, praktik evaluasi ini menunjukkan adanya pembelajaran organisasi (*organizational learning*) di tingkat sekolah. Umpan balik yang bersifat reflektif memungkinkan guru dan siswa meninjau kembali proses pembelajaran dan menyesuaikan strategi pada siklus berikutnya.

Strategi Manajemen Adaptif dalam Konteks Terbatas Sumber Daya

Penelitian juga mengidentifikasi berbagai tantangan dalam implementasi P5, termasuk keterbatasan waktu guru, anggaran yang terbatas, dan resistensi awal dari sebagian pemangku kepentingan. Kepala sekolah menyatakan:

“Tantangan kami adalah memastikan semua guru memiliki waktu dan komitmen yang sama untuk P5 karena beban mengajar mereka sudah padat.”

Sebagai respons, sekolah mengembangkan strategi adaptif, seperti penyelenggaraan lokakarya internal, kolaborasi dengan komunitas lokal, serta penggunaan bahan proyek yang murah dan ramah lingkungan. Koordinator P5 menjelaskan:

“Kami mendorong siswa menggunakan bahan bekas dan bekerja sama dengan komunitas lokal untuk mencari sponsor.”

Temuan ini menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya tidak selalu menjadi hambatan, tetapi dapat menjadi pemicu inovasi manajerial yang mendorong kreativitas siswa sekaligus memperkuat praktik pembelajaran berbasis proyek.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen P5 berkembang menuju pola kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor sekolah. Analisis tematik terhadap data wawancara dan observasi mengindikasikan bahwa pembentukan tim fasilitator lintas disiplin tidak hanya meningkatkan koordinasi, tetapi juga membangun kepemimpinan yang terdistribusi. Dalam literatur internasional, konsep *distributed leadership* dipandang sebagai strategi penting dalam mengelola perubahan pendidikan karena memungkinkan guru berperan sebagai agen inovasi di tingkat kelas (Harris, 2013; Spillane, 2005).

Selain itu, praktik perencanaan kolaboratif yang ditemukan dalam penelitian ini memperkuat pandangan Leithwood dan Jantzi (2005) bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan efektivitas sekolah. Ketika guru dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, muncul rasa kepemilikan terhadap program yang mendorong keberlanjutan implementasi. Dengan demikian, dinamika manajerial dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai bentuk transformasi organisasi pendidikan menuju model kepemimpinan yang lebih adaptif dan berbasis kolaborasi.

Transformasi pedagogi yang teridentifikasi dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa PjBL berfungsi sebagai mekanisme perubahan praktik pembelajaran sekaligus sebagai sarana penguatan karakter siswa. Pergeseran peran guru dari instruktur menjadi fasilitator menunjukkan adanya perubahan paradigma pembelajaran menuju pendekatan konstruktivistik dan experiential learning. Kolb (2014) menegaskan bahwa pengalaman langsung merupakan faktor utama dalam pembentukan pengetahuan dan nilai, sementara Bell (2010) menunjukkan bahwa PjBL mampu meningkatkan keterlibatan siswa melalui aktivitas yang bermakna.

Lebih lanjut, Hattie (2012) mengemukakan bahwa pembelajaran yang memberikan otonomi kepada siswa memiliki efek signifikan terhadap motivasi intrinsik dan perkembangan karakter. Temuan penelitian ini, khususnya terkait aktivitas kewirausahaan berbasis proyek, memperlihatkan bagaimana pengalaman autentik dapat memperkuat nilai tanggung jawab dan kemandirian. Hal ini sejalan dengan penelitian Barron dan Darling-Hammond (2008) yang menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis proyek dapat meningkatkan kemampuan pemecahan masalah sekaligus membangun kompetensi sosial-emosional siswa.

Praktik evaluasi holistik yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan adanya pergeseran dari paradigma penilaian tradisional menuju pendekatan reflektif dan formatif. Dalam perspektif teori pembelajaran organisasi, Argyris dan Schön (1996) menjelaskan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu melakukan *double-loop learning*, yaitu belajar dari pengalaman untuk memperbaiki praktik secara berkelanjutan. Penggunaan portofolio dan umpan balik deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan adanya proses refleksi

kolektif yang memungkinkan guru dan siswa mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih adaptif.

Selain itu, Black dan Wiliam (2009) menekankan bahwa penilaian formatif berperan penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran karena memberikan informasi yang relevan bagi siswa untuk memperbaiki proses belajar. Temuan penelitian ini memperkuat argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa evaluasi berbasis proses tidak hanya meningkatkan kesadaran diri siswa, tetapi juga memperkuat praktik manajemen sekolah melalui siklus refleksi berkelanjutan.

Salah satu kontribusi penting penelitian ini adalah menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya tidak selalu menjadi hambatan dalam implementasi inovasi pendidikan. Strategi adaptif seperti penggunaan bahan proyek yang murah dan kolaborasi dengan komunitas lokal menunjukkan adanya kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan kondisi kontekstual. Dalam literatur manajemen perubahan pendidikan, konsep *adaptive capacity* merujuk pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi tanpa kehilangan tujuan utama (Heifetz et al., 2009).

Penelitian Zhao (2012) juga menunjukkan bahwa inovasi pendidikan sering muncul dari konteks keterbatasan, karena guru dan siswa terdorong untuk mengembangkan solusi kreatif. Temuan ini memperluas pemahaman tentang implementasi PjBL di Indonesia dengan menunjukkan bahwa pendekatan manajemen adaptif dapat menjadi faktor penting dalam keberhasilan pendidikan karakter berbasis proyek.

Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan karakter berbasis PjBL tidak dapat dipisahkan dari praktik manajemen sekolah. Integrasi antara dinamika manajerial, transformasi pedagogi, dan pembelajaran organisasi menunjukkan bahwa pendidikan karakter merupakan proses sistemik yang melibatkan berbagai level organisasi pendidikan. Nucci, Narvaez, dan Krettenauer (2022) menegaskan bahwa pendidikan karakter yang efektif membutuhkan integrasi antara kurikulum, praktik pedagogi, dan budaya sekolah.

Temuan penelitian ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dapat menjadi kerangka analitis untuk memahami bagaimana pembelajaran berbasis proyek berkontribusi terhadap pembentukan karakter siswa. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menambah bukti empiris mengenai efektivitas PjBL, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual terhadap kajian manajemen pendidikan karakter di tingkat sekolah menengah.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen pendidikan karakter dengan menunjukkan bahwa keberhasilan Project-Based Learning (PjBL) tidak hanya bergantung pada desain pedagogi, tetapi juga pada dinamika manajerial di tingkat sekolah. Hasil penelitian memperkuat perspektif bahwa fungsi manajemen pendidikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dapat berperan sebagai kerangka analitis dalam memahami implementasi pendidikan karakter berbasis proyek.

Secara konseptual, penelitian ini memperluas kajian tentang hubungan antara *distributed leadership*, pembelajaran organisasi, dan transformasi pedagogi dalam konteks pendidikan karakter. Integrasi antara praktik manajemen sekolah dan pendekatan PjBL menunjukkan bahwa perubahan pedagogis yang berkelanjutan memerlukan dukungan struktur organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen perubahan pendidikan dengan menempatkan PjBL sebagai bagian dari strategi manajerial, bukan sekadar metode pembelajaran.

Bagi praktisi pendidikan, temuan penelitian ini menegaskan pentingnya perencanaan kolaboratif dan pembentukan tim fasilitator lintas disiplin dalam implementasi pembelajaran berbasis proyek. Kepala sekolah dan guru dapat memanfaatkan strategi manajemen partisipatif untuk meningkatkan keterlibatan guru dan siswa dalam penguatan karakter. Selain itu, praktik

evaluasi holistik yang berfokus pada proses pembelajaran dapat menjadi alternatif bagi sistem penilaian konvensional yang lebih berorientasi pada hasil akhir.

Temuan mengenai strategi manajemen adaptif dalam menghadapi keterbatasan sumber daya juga memberikan wawasan praktis bagi sekolah dengan kondisi serupa. Penggunaan bahan proyek yang kontekstual serta kolaborasi dengan komunitas lokal dapat menjadi model implementasi yang berkelanjutan tanpa memerlukan dukungan finansial yang besar.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan temuan. Pertama, desain studi kasus komparatif yang dilakukan pada dua sekolah menengah atas membatasi generalisasi hasil penelitian ke konteks pendidikan yang lebih luas. Meskipun pendekatan kualitatif memberikan kedalaman analisis, hasil penelitian ini lebih bersifat kontekstual daripada representatif secara statistik.

Kedua, data penelitian sebagian besar diperoleh melalui wawancara dan observasi yang bergantung pada persepsi partisipan, sehingga berpotensi mengandung bias subjektivitas. Meskipun triangulasi data telah dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas temuan, interpretasi hasil tetap dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya sekolah yang diteliti.

Ketiga, penelitian ini berfokus pada aspek manajemen implementasi PjBL tanpa mengukur secara kuantitatif dampaknya terhadap hasil belajar atau perkembangan karakter siswa dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengintegrasikan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) guna menguji hubungan antara praktik manajemen dan outcome pendidikan secara lebih komprehensif.

Selain itu, studi mendatang dapat mengeksplorasi implementasi manajemen penguatan karakter berbasis proyek pada konteks sekolah yang berbeda, seperti sekolah swasta atau sekolah di wilayah urban dan rural yang memiliki karakteristik organisasi yang beragam. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk memahami bagaimana praktik manajemen PjBL berkembang dari waktu ke waktu dan berkontribusi terhadap perubahan budaya sekolah secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen penguatan karakter berbasis *Project-Based Learning* (PjBL) dalam implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) berjalan efektif melalui praktik manajerial yang kolaboratif, transformasi pedagogi yang berpusat pada siswa, serta evaluasi yang bersifat reflektif dan berkelanjutan. Perencanaan partisipatif dan pembentukan tim fasilitator lintas disiplin mendorong kepemimpinan terdistribusi, sementara pelaksanaan PjBL meningkatkan otonomi belajar dan internalisasi nilai karakter melalui pengalaman autentik. Praktik evaluasi holistik juga memperkuat pembelajaran organisasi di tingkat sekolah. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan karakter berbasis proyek tidak hanya bergantung pada strategi pedagogi, tetapi juga pada manajemen sekolah yang adaptif dan kolaboratif.

REFERENSI

- Argyris, C. (1996). *Organizational learning II. Theory, Method, and Practice*.
- Barron, B., & Darling-Hammond, L. (2008). *Teaching for meaningful learning*. Edutopia. John Wiley & Sons.
- Bell, S. (2010). Project-Based Learning for the 21st Century: Skills for the Future. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 83(2), 39–43. <https://doi.org/10.1080/00098650903505415>
- 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>
- Black, P., & Wiliam, D. (2009). Developing the theory of formative assessment. *Educational*

- Assessment, Evaluation and Accountability*(Formerly: *Journal of Personnel Evaluation in Education*), 21(1), 5–31. <https://doi.org/10.1007/s11092-008-9068-5>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers college press.
- Gianistika, C. (2022). Project-based learning approach and its impact for the pancasila student profile strengthening project. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 6(2), 261–272. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v6i2.5042>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Harris, A. (2013). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin press.
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Krajcik, J., & Blumenfeld, P. (2006). 19. project-based learning. *The Cambridge Handbook of the Learning Sciences*, 317–333.
- 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., & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- 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.
- Pantiwati, Y., Kusniarti, T., Permana, F. H., Nurrohman, E., & Sari, T. N. I. (2023). The effects of the blended project-based literacy that integrates school literacy movement strengthening character education learning model on metacognitive skills, critical thinking, and opinion expression. *European Journal of Educational Research*, 12(1), 145–158. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.12.1.145>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Sánchez-García, R., & Reyes-de-Cózar, S. (2025). Enhancing Project-Based Learning: A Framework for Optimizing Structural Design and Implementation—A Systematic Review with a Sustainable Focus. *Sustainability*, 17(11). <https://doi.org/10.3390/su17114978>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>

- Thomas, J. W. (2000). *A review of research on project-based learning*. California.
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.
- Zhao, Y. (2012). *World class learners: Educating creative and entrepreneurial students*. Corwin Press.