



PERAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGOPTIMALKAN PENGEMBANGAN KARAKTER SISWA DI SMP FRATER DON BOSCO MANADO PADA ERA KURIKULUM MERDEKA

Yohanes Bery Mokalu¹, Banunaek Rofinus², Dhea Jessica Sendiang³ Eric Kondoy⁴, Rillya
Arundaa⁵, Theodorus Pangalila⁶, Ruth Sriana Umbase⁷

^{1,3,4,6,7} Universitas Negeri Manado, Indonesia

²Yayasan Don Bosco Manado, Indonesia

⁵Universitas Sam Ratulangi, Indonesia

Email: yohanesmokalu@unima.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i2.1867>

Sections Info

Article history:

Submitted: 27 January 2026

Final Revised: 11 February 2026

Accepted: 16 March 2026

Published: 30 April 2026

Keywords:

Principal Management

Student Character

Development

Merdeka Curriculum

Secondary Education



ABSTRACT

This study aims to analyze the principal's management in developing students' character at SMP Don Bosco Manado based on the Merdeka Curriculum. The study focuses on how the principal plans, implements, and evaluates character development programs, as well as the supporting and inhibiting factors in their implementation. This research employs a qualitative descriptive method with a case study approach. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation. The results indicate that the principal has effectively applied management based on the Merdeka Curriculum through program planning, teacher development, and student activity evaluation. The character development programs have successfully enhanced students' discipline, responsibility, teamwork, and religious attitude. Supporting factors include teacher support, school facilities, and student participation, while inhibiting factors include limited time and external environmental influences. In conclusion, the principal's role is strategic in shaping students' character, and effective management positively impacts the implementation of the Merdeka Curriculum.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kepala sekolah dalam pengembangan karakter siswa di SMP Frater Don Bosco Manado berbasis Kurikulum Merdeka. Fokus penelitian meliputi bagaimana kepala sekolah merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pengembangan karakter siswa, serta faktor pendukung dan penghambat implementasinya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan manajemen berbasis Kurikulum Merdeka secara efektif melalui perencanaan program karakter, pembinaan guru, dan evaluasi kegiatan siswa. Program pengembangan karakter terbukti meningkatkan disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan sikap religius siswa. Faktor pendukung meliputi dukungan guru, fasilitas sekolah, dan partisipasi siswa, sedangkan faktor penghambat antara lain keterbatasan waktu dan pengaruh lingkungan eksternal. Kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa peran kepala sekolah sangat strategis dalam membentuk karakter siswa dan pengelolaan manajemen yang baik berpengaruh positif terhadap implementasi Kurikulum Merdeka.

Kata kunci: Manajemen kepala sekolah, Pengembangan karakter siswa, Kurikulum Merdeka, Pendidikan menengah.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sarana strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang beriman, berakhlak mulia, dan berkarakter. Sejalan dengan visi pendidikan nasional, pendidikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter peserta didik agar menjadi pribadi yang utuh sesuai nilai-nilai Pancasila dan UUD 1945. Dalam konteks ini, sekolah memiliki peran sentral sebagai lingkungan yang membentuk kepribadian siswa melalui proses pembelajaran dan pembiasaan nilai-nilai moral. Kurikulum Merdeka yang diberlakukan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) menekankan pentingnya Profil Pelajar Pancasila, yaitu peserta didik yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berkebinekaan global, bergotong royong, mandiri, bernalar kritis dan kreatif. Implementasi kurikulum ini menuntut adanya sinergi antara seluruh komponen sekolah, terutama kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah untuk mewujudkan lingkungan belajar yang mendukung penguatan karakter siswa. Kepala sekolah memiliki posisi strategis sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) sekaligus manajer pendidikan yang mengarahkan seluruh sumber daya sekolah menuju tujuan pendidikan yang diharapkan. (Khairiyah & Dewinda, 2022; AlMubarak & Mustofa, 2025; Tiwow, et al., 2025; Umbase, 2023). Menurut Mulyasa (2018), kepala sekolah berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Melalui fungsi-fungsi tersebut, kepala sekolah dapat membentuk budaya sekolah yang kondusif bagi tumbuhnya karakter positif siswa.

SMP Frater Don Bosco Manado, sebagai salah satu lembaga pendidikan swasta Katolik yang berkomitmen pada nilai-nilai moral dan spiritual, telah menerapkan berbagai program pembinaan karakter seperti kegiatan rohani, pelayanan sosial, dan proyek penguatan Profil Pelajar Pancasila. Namun demikian, keberhasilan program-program tersebut sangat bergantung pada efektivitas manajemen kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi seluruh kegiatan sekolah. Berdasarkan observasi awal, ditemukan beberapa tantangan, seperti variasi dalam kebijakan kepala sekolah, relasi antar-guru dan pegawai, tingkat kedisiplinan, keterlibatan aktif guru dan siswa dalam program-program, konsistensi pelaksanaan program karakter serta perbedaan persepsi antar guru terhadap implementasi Kurikulum Merdeka. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah perlu terus diperkuat agar dapat mengoptimalkan pengembangan karakter siswa secara berkelanjutan.

Manajemen kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam mengatur seluruh sumber daya sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Manajemen kepala sekolah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan sekolah dengan memanfaatkan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan. (Mulyasa, 2018; Umbase, 2023; Pertiwi, et al., 2023; Kainde, 2025)

Sementara menurut Wahjosumidjo (2013:101), kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama seluruh aktivitas pendidikan di sekolah.

Manajemen Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa (2018), peran kepala sekolah mencakup tujuh dimensi utama, yaitu:

1. Educator (pendidik): membimbing dan membina guru serta siswa agar berkembang

secara akademik dan moral.

2. Manager: mengelola seluruh sumber daya sekolah agar berjalan efektif.
3. Administrator: mengelola administrasi sekolah seperti kurikulum, keuangan, dan sarana prasarana.
4. Supervisor: melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran.
5. Leader (pemimpin): menjadi teladan dan pengambil keputusan strategis di sekolah.
6. Innovator: menciptakan terobosan baru dalam sistem pembelajaran dan pengelolaan sekolah.
7. Motivator: menumbuhkan semangat kerja warga sekolah untuk mencapai tujuan bersama.

Peran tersebut sangat penting dalam konteks Kurikulum Merdeka, di mana kepala sekolah diharapkan berperan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang menuntun seluruh proses pendidikan berorientasi pada penguatan karakter siswa. (Mulyasa, 2018, Dondokambey, 2025; Lontoh, 2020; Umbase, 2022)

Fungsi Manajemen Kepala Sekolah (POAC)

Menurut Terry (dalam Siagian, 2015), fungsi manajemen meliputi empat tahap utama yang dikenal dengan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*):

1. Perencanaan (*Planning*)
Kepala sekolah merancang visi, misi, dan program kerja yang selaras dengan nilai-nilai Kurikulum Merdeka serta kebutuhan siswa.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
Kepala sekolah membentuk struktur organisasi, membagi tugas, dan mendelegasikan tanggung jawab kepada guru dan staf.
3. Pelaksanaan (*Actuating*)
Kepala sekolah menggerakkan seluruh komponen sekolah untuk melaksanakan program pendidikan karakter secara kolaboratif.
4. Pengawasan (*Controlling*)
Kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan program dan melakukan tindak lanjut perbaikan.

Pengembangan Karakter Siswa

a. Pengertian Karakter

Karakter adalah nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan, yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.

Menurut Lickona (2012), pendidikan karakter mencakup tiga komponen utama:

1. Moral Knowing (pengetahuan moral)
2. Moral Feeling (perasaan moral)
3. Moral Action (tindakan moral)

Ketiganya menjadi dasar pembentukan perilaku bermoral pada siswa.

b. Tujuan Pengembangan Karakter

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2018), tujuan utama penguatan pendidikan karakter adalah membentuk peserta didik yang berakhlak mulia, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab. Tujuan ini sejalan dengan misi Profil Pelajar Pancasila dalam Kurikulum Merdeka.

c. Nilai-nilai Utama Pendidikan Karakter

Kurikulum Merdeka menekankan pengembangan enam dimensi Profil Pelajar Pancasila,

yaitu:

1. Beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia.
2. Berkebinekaan global.
3. Gotong royong.
4. Mandiri.
5. Bernalar kritis.
6. Kreatif.

Nilai-nilai tersebut menjadi dasar bagi sekolah untuk merancang program pembinaan karakter yang sesuai dengan konteks budaya dan kebutuhan siswa. (Igbal, et al., 2024; Paat & Moku, 2023)

d. Strategi Pengembangan Karakter di Sekolah

Menurut Suyadi (2015), strategi pendidikan karakter dapat dilakukan melalui:

- Integrasi dalam kegiatan belajar mengajar (melalui mata pelajaran dan proyek).
- Kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler.
- Keteladanan guru dan kepala sekolah.
- Pembiasaan dan budaya sekolah positif.

Kurikulum Merdeka dan Implementasi Profil Pelajar Pancasila

Kurikulum Merdeka memberikan fleksibilitas kepada satuan pendidikan untuk merancang pembelajaran sesuai karakteristik peserta didik. Menurut Kemendikbudristek (2022), kepala sekolah harus menjadi pemimpin pembelajaran yang:

- Mendorong inovasi guru dalam menciptakan kegiatan berbasis karakter,
- Mengelola proyek penguatan Profil Pelajar Pancasila,
- Menumbuhkan budaya reflektif di lingkungan sekolah.

Kurikulum ini tidak hanya berorientasi pada kognitif, tetapi juga menekankan aspek afektif dan psikomotorik, sehingga karakter menjadi fokus utama dalam pengelolaan sekolah.

Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian yang menunjang

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Temuan Utama
1	Sari (2020)	<i>Peran Kepala Sekolah dalam Pembinaan Karakter di SMA Negeri Yogyakarta</i>	Kepala sekolah membangun karakter melalui teladan, kegiatan rutin, dan kolaborasi guru.
2	Prasetyo (2021)	<i>Manajemen Kepala Sekolah terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka di SMA</i>	Manajemen partisipatif meningkatkan keterlibatan guru dan siswa dalam pembentukan karakter.
3	Langi (2023)	<i>Kepemimpinan Kepala Sekolah Katolik dalam Pembentukan Karakter Siswa</i>	Nilai spiritual, kedisiplinan, dan tanggung jawab menjadi fokus utama pembinaan karakter.
4	Rahmawati (2022)	<i>Manajemen Sekolah dan Penguatan Profil Pelajar Pancasila</i>	Efektivitas implementasi Kurikulum Merdeka dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dan inovatif.

Dari berbagai penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pengembangan karakter siswa sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial kepala sekolah

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini berangkat dari pandangan bahwa kepala sekolah memiliki peran kunci dalam mewujudkan pendidikan karakter di sekolah. Melalui fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan), kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pembentukan nilai-nilai Profil Pelajar Pancasila pada diri siswa. Hubungan konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Manajemen Kepala Sekolah



(Penerapan fungsi POAC, kepemimpinan, supervisi)



Pengembangan Karakter Siswa



(Implementasi nilai Profil Pelajar Pancasila dalam Kurikulum Merdeka)

Dengan demikian, tujuan riset ini untuk pengembangan karakter siswa di SMP Frater Don Bosco Manado sangat ditunjang oleh efektivitas manajemen kepala sekolah dalam mengimplementasikan prinsip Kurikulum Merdeka.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek alamiah di mana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, dan analisis data bersifat induktif.

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana manajemen kepala sekolah berperan dalam mengembangkan karakter siswa berdasarkan implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Frater Don Bosco Manado.

Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan secara sistematis dan faktual tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel.

Subjek dan Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian disebut informan karena mereka memberikan informasi sesuai pengalaman dan perannya. Informan penelitian ini terdiri atas:

Tabel 2. Subjek penelitian

No	Informan	Jumlah	Keterangan
1	Kepala Sekolah	1 orang	Informan utama
2	Wakil Kepala Sekolah	1 orang	Bidang kurikulum/kesiswaan
3	Guru	10-12 orang	Perwakilan berbagai mata pelajaran
4	Siswa	15-20 orang	Siswa aktif dari berbagai kelas
5	Tenaga kependidikan	2-3 orang	Pendukung kegiatan karakter

Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu, dalam hal ini, mereka yang dianggap memahami dan terlibat langsung dalam pelaksanaan program pengembangan karakter di sekolah.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang valid dan komprehensif, digunakan tiga teknik utama

pengumpulan data:

1. **Wawancara Mendalam (In-depth Interview)**

Dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi tentang perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan karakter siswa.

2. **Observasi**

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan pembelajaran, program sekolah, serta interaksi guru dan siswa dalam konteks pembentukan karakter. Observasi dilakukan secara partisipatif terbatas.

3. **Dokumentasi**

Mengumpulkan data dari dokumen resmi seperti visi-misi sekolah, program kerja kepala sekolah, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), laporan kegiatan karakter, serta arsip proyek Profil Pelajar Pancasila.

Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil dari ketiga teknik tersebut untuk memastikan keabsahan data.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri (Sugiyono, 2019). Peneliti bertindak sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis, dan pelapor hasil penelitian.

Untuk membantu pengumpulan data, peneliti juga menggunakan instrumen bantu berupa:

- Pedoman wawancara,
- Lembar observasi,
- Format analisis dokumen,
- Alat perekam suara dan catatan lapangan (*field notes*).

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah model Miles dan Huberman (1994), yang meliputi tiga tahap utama:

- a. Reduksi Data (Data Reduction) Menyaring, merangkum, dan memilih data penting yang relevan dengan fokus penelitian (perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen kepala sekolah).
- b. Penyajian Data (Data Display) Menyusun data dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, atau matriks agar memudahkan pemahaman pola dan hubungan antar temuan.
- c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification) Menafsirkan makna dari data yang telah disajikan dan menarik kesimpulan akhir mengenai bagaimana manajemen kepala sekolah berkontribusi terhadap pengembangan karakter siswa.

3.7 Uji Keabsahan Data

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, digunakan beberapa teknik keabsahan data menurut Lincoln & Guba (1985), yaitu:

- a. Triangulasi
Melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.
- b. Member Check
Mengonfirmasi hasil temuan sementara kepada informan agar interpretasi data sesuai dengan kondisi sebenarnya.
- c. Ketekunan Pengamatan

Melakukan pengamatan secara mendalam dan berulang untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif.

d. Kecukupan Referensial

Menggunakan bukti pendukung seperti foto kegiatan, dokumen resmi, dan arsip sekolah.

3.8 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dilaksanakan melalui empat tahap utama:

1. Tahap Persiapan
 - o Menyusun proposal penelitian dan instrumen.
 - o Mengurus izin penelitian ke pihak sekolah dan lembaga terkait.
 - o Melakukan observasi awal dan menentukan informan.
2. Tahap Pengumpulan Data
 - o Melaksanakan wawancara, observasi, dan dokumentasi di lokasi penelitian.
 - o Mencatat hasil wawancara dan observasi ke dalam *field notes*.
3. Tahap Analisis Data
 - o Melakukan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan sementara.
 - o Melakukan triangulasi dan validasi data.
4. Tahap Pelaporan
 - o Menyusun laporan hasil penelitian dalam bentuk skripsi.
 - o Menyampaikan hasil penelitian kepada pihak sekolah dan pembimbing akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

4.1. Profil SMP Frater Don Bosco Manado

SMP Frater Don Bosco Manado merupakan lembaga pendidikan Katolik yang bernaung di bawah Yayasan Don Bosco Manado milik Kongregasi Frater Santa Perawan Maria Bunda Berbelaskasih (Frater CMM). Sekolah ini didirikan pada tahun 1985 dengan berlokasi di Jl. W. R. Supratman, Lawangirung, Kecamatan Wenang, Kota Manado, Provinsi Sulawesi Utara. Sekolah ini dikenal memiliki tradisi akademik yang kuat serta menanamkan nilai-nilai Iman Katolik dalam seluruh kegiatan pendidikan.

Visi sekolah adalah:

Persekolahan Yayasan Don Bosco Manado membentuk peserta didik yang Tangguh dalam Iman (Fides), Pengetahuan (Scientia), dan Persaudaraan (Fraternitas).

Misi sekolah meliputi:

1. Mengembangkan unit sekolah, karya sebagai komunitas yang mencerminkan kehidupan Bersama yang Beriman, Berpengetahuan dan Bersaudara.
2. Memelihara ciri khas sekolah Katolik sebagai sarana pewartaan keselamatan dalam persaudaraan belaskasih yang dijiwai semangat kebebasan dan cinta kasih Injili.
3. Melalui unit sekolah dan asrama, mendidik kaum muda menjadi pribadi yang beriman, berpengetahuan dan bersaudara dalam bingkai NKRI (Negara Kesatuan Republik Indonesia).
4. Mengedepankan nilai keadilan social dalam pelayanan dengan tetap memberi perhatian khusus bagi anak-anak yang berbakat dari keluarga yang kurang mampu.

Jumlah siswa SMP Frater Don Bosco Manado saat penelitian ini dilakukan adalah 512 siswa,

yang terbagi dalam tiga tingkat/rombongan belajar (kelas VII, VIII, dan IX). Sekolah ini juga memiliki 25 guru, 7 tenaga kependidikan dan 2 tenaga Satuan Pengamanan.

4.1.2 Program Pengembangan Karakter di Sekolah

Beberapa program pengembangan karakter yang diterapkan di SMP Frater Don Bosco Manado antara lain:

- Doa pagi dan refleksi nilai-nilai Iman Katolik setiap hari.
- Kegiatan sosial dan bakti masyarakat.
- Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) dengan tema seperti “Kewirausahaan Sosial”, “Kebinekaan Global”, dan “Gotong Royong”.
- Kegiatan rekoleksi untuk siswa kelas VI dan kelas VIII, serta retreat rohani untuk siswa kelas IX.
- Pembiasaan disiplin waktu, berpakaian lengkap dan rapi, serta bertanggung jawab melaksanakan tugas/pekerjaan rumah secara baik.

Program-program ini dikelola oleh kepala sekolah bersama tim guru: para wali kelas, pembina OSIS, para guru pembina karakter, guru Agama dan Bimbingan Konseling.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Data dikelompokkan berdasarkan fungsi manajemen kepala sekolah (POAC).

4.2.1 Perencanaan (Planning)

Kepala sekolah menyusun **Rencana Strategis Sekolah** yang selaras dengan visi-misi dan nilai-nilai Kurikulum Merdeka.

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah:

“Kami selalu mulai dari refleksi nilai, bukan hanya target akademik. Kami ingin siswa Don Bosco dikenal karena karakter dan pelayanan, bukan hanya nilai ujian.”

Perencanaan dilakukan secara kolaboratif melalui rapat kerja tahunan. Program pengembangan karakter dituangkan dalam *Rencana Kerja Sekolah (RKS)* dan *Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)*, serta diintegrasikan ke dalam proyek P5 dan kegiatan ekstrakurikuler.

4.2.2 Pengorganisasian (Organizing)

Kepala sekolah membentuk **Tim Penggerak Karakter** yang terdiri atas wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru bimbingan konseling, dan guru agama. Tim ini bertanggung jawab untuk:

- Merancang kegiatan pembiasaan karakter,
- Mengelola proyek P5,
- Melakukan koordinasi lintas bidang.

Struktur organisasi bersifat partisipatif. Guru diberikan kebebasan merancang kegiatan yang relevan dengan tema karakter, sementara kepala sekolah bertindak sebagai pengarah dan pengawas.

“Setiap guru kami dorong menjadi teladan. Kalau siswa diminta disiplin, maka guru juga harus menunjukkan hal yang sama,” (*Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah*)

4.2.3 Pelaksanaan (Actuating)

Kegiatan pengembangan karakter dilaksanakan melalui tiga pendekatan utama:

1. **Integrasi dalam pembelajaran.** Guru mengintegrasikan nilai Profil Pelajar Pancasila dalam mata pelajaran. Misalnya, guru Bahasa Indonesia mengajak siswa menulis refleksi tentang kejujuran dan tanggung jawab.

2. **Kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler.** OSIS, pramuka, dan klub sosial dijadikan wadah untuk menanamkan nilai gotong royong, kepemimpinan, dan empati.
3. **Pembiasaan dan keteladanan.** Kepala sekolah dan guru memberikan contoh nyata melalui disiplin waktu, sikap sopan, dan keterbukaan dalam komunikasi.

Hasil observasi menunjukkan bahwa hubungan antara guru dan siswa cukup harmonis, mencerminkan iklim sekolah yang berorientasi pada pembentukan karakter.

4.2.4 Pengawasan dan Evaluasi (Controlling)

Kepala sekolah melakukan evaluasi rutin terhadap pelaksanaan program karakter melalui:

- **Rapat evaluasi bulanan** bersama guru dan tim karakter.
- **Instrumen refleksi siswa**, seperti jurnal karakter dan survei perilaku.
- **Monitoring kegiatan P5** untuk menilai ketercapaian dimensi Profil Pelajar Pancasila.

“Kami tidak hanya menilai akademik, tetapi juga perubahan perilaku. Kalau ada siswa yang menunjukkan tanggung jawab dan kejujuran, kami beri apresiasi kecil.”
(Wawancara dengan Kepala Sekolah)

Evaluasi hasil digunakan untuk memperbaiki program berikutnya dan memperkuat kolaborasi antar guru.

4.2.5. Data Wawancara Guru

Guru Bahasa Indonesia

“Kami biasanya memasukkan nilai gotong royong saat siswa membuat proyek menulis kelompok. Nilai karakter tidak harus berupa ceramah, tapi praktik nyata.”

Guru BK

“Tantangan terbesar adalah beberapa siswa terpengaruh media sosial. Kami sering menangani kasus rendahnya empati atau konflik kecil antar siswa.”

Guru IPA

“P5 itu bagus, tetapi waktunya memang terbatas. Terkadang siswa sangat antusias, tapi jadwal padat membuat follow-up kurang optimal.”

4.2.6. Data Wawancara Siswa

Siswa Kelas VIII

“Saya merasa lebih terbuka sejak ikut kegiatan P5 tentang kepedulian sosial. Kami turun langsung ke panti jompo, itu membuat saya sadar pentingnya empati.”

Siswa Kelas IX

“Guru-guru di sini disiplin, jadi kami juga merasa harus ikut disiplin. Tapi kadang ada guru yang kurang konsisten, jadi bingung juga.”

4.2.7. Data Observasi

Tabel 3. Data Observasi

Indikator	Hasil Observasi	Keterangan
Disiplin siswa	78% datang tepat waktu	Dari presensi pagi selama 1 minggu
Budaya religius	Doa pagi berlangsung teratur dan khidmat	Dipimpin wali kelas
Interaksi guru-siswa	Hangat tetapi masih ada guru yang cenderung otoriter	Observasi 8 kelas
Pelaksanaan P5	70% siswa aktif terlibat	Tema: Gotong Royong
Keteladanan guru	Mayoritas guru berperilaku konsisten; 3 guru kurang hadir tepat waktu	Data kehadiran

4.2.8. Dokumentasi

- Foto kegiatan P5 tema “Kebinekaan Global” (tim kreatif siswa).
- Jurnal refleksi siswa yang berisi pengakuan perubahan sikap (misal tanggung jawab meningkat).
- Struktur organisasi Tim Penggerak Karakter.
- RKS dan RKT sekolah (versi ringkas).

4.3 Faktor Pendukung dan Penghambat

4.3.1 Faktor Pendukung

1. Kepemimpinan kepala sekolah yang inspiratif dan komunikatif.
2. Budaya religius dan kekeluargaan yang kuat di sekolah.
3. Dukungan yayasan dan orang tua siswa.
4. Ketersediaan program Kurikulum Merdeka yang fleksibel dan berorientasi karakter.

4.3.2 Faktor Penghambat

1. Variasi komitmen guru dalam menerapkan nilai karakter di kelas.
2. Keterbatasan waktu akibat padatnya kegiatan akademik.
3. Kurangnya instrumen evaluasi karakter yang terstandar.
4. Pengaruh lingkungan luar sekolah (media sosial dan pergaulan).

B. ANALISIS DATA (TEMATIK MILES & HUBERMAN)

Analisis mengikuti tiga tahap: **reduksi data** → **display data** → **penarikan kesimpulan**.

1. Tema 1: Perencanaan Manajemen Kepala Sekolah

Indikator yang Muncul dalam Data

- Penyusunan RKS berbasis nilai karakter.
- Kolaborasi dalam rapat kerja.
- Integrasi P5 dalam rencana tahunan.

Kutipan pendukung

“Kami mulai dari refleksi nilai... tujuan akademik itu penting, tetapi karakter jauh lebih esensial.” (Kepala Sekolah)

Interpretasi

Kepala sekolah menerapkan **planning berbasis nilai (value-based planning)**. Perencanaan tidak hanya administratif, namun memuat orientasi jangka panjang pada moralitas dan budaya sekolah. Hal ini sejalan dengan teori Mulyasa dan konsep POAC dalam pendidikan karakter.

2. Tema 2: Pengorganisasian (Organizing)

Indikator

- Pembentukan Tim Penggerak Karakter.
- Delegasi kepada wali kelas, guru BK, guru P5.
- Pembagian tugas berdasarkan kompetensi.

Kutipan pendukung

“Karakter tidak bisa dikerjakan oleh satu orang...” (Kepala Sekolah)

Interpretasi

Struktur organisasi bersifat partisipatif dan kolaboratif. Ini mendukung implementasi Kurikulum Merdeka yang mengedepankan fleksibilitas dan

otonomi guru.

3. Tema 3: Pelaksanaan Program (Actuating)

Indikator

- Integrasi nilai karakter dalam pembelajaran.
- Pembiasaan religius (doa pagi, tata krama).
- P5 berjalan efektif meskipun waktunya terbatas.
- Keteladanan guru berpengaruh langsung pada siswa.

Kutipan pendukung

“Nilai karakter tidak harus berupa ceramah, tapi praktik nyata.” (Guru)

“Saya lebih terbuka setelah ikut P5...” (Siswa)

Interpretasi

Pelaksanaan berjalan melalui tiga jalur:

1. **Pembelajaran** → integrasi nilai Pancasila.
2. **Ekstrakurikuler & P5** → praktik nilai sosial.
3. **Pembiasaan** → penguatan disiplin dan religius.

Ini sesuai dengan teori Lickona (moral knowing–feeling–action).

4. Tema 4: Pengawasan dan Evaluasi (Controlling)

Indikator

- Rapat evaluasi bulanan.
- Instrumen jurnal refleksi karakter.
- Penilaian non-akademik (apresiasi perilaku positif).
- Monitoring P5 dilakukan oleh Wakasek & guru.

Kutipan pendukung

“Kami tidak hanya menilai akademik, tetapi juga perubahan perilaku...” (Kepala Sekolah)

Interpretasi

Pengawasan yang dilakukan bersifat **formatif**, bukan sekadar administratif. Namun beberapa instrumen belum terstandarisasi, sehingga peningkatan kualitas evaluasi masih diperlukan. (Susanto, et al., 2025; Patibang, et al., 2025)

5. Tema 5: Faktor Pendukung

Tabel 4. Data faktor pendukung

Faktor	Sumber Data	Analisis
Kepemimpinan inspiratif	Wawancara guru & Kepala sekolah berperan sebagai role model	
Budaya religius	Observasi	Mendukung internalisasi nilai
Dukungan yayasan	Dokumen	Yayasan menyediakan fasilitas karakter
Kolaborasi guru	Wawancara	Mayoritas guru aktif berpartisipasi

Interpretasi:

Faktor-faktor ini menciptakan *school culture* yang kondusif.

6. Tema 6: Faktor Penghambat

Tabel 5. Data Faktor Penghambat

Faktor	Data Pendukung	Analisis
--------	----------------	----------

Faktor	Data Pendukung	Analisis
Variasi komitmen guru	Observasi wawancara	& 3 guru kurang disiplin → mempengaruhi efektivitas pembiasaan
Keterbatasan waktu P5	Wawancara guru	Padatnya jadwal akademik menghambat pendalaman proyek
Pengaruh media sosial	Guru BK & siswa	Berdampak pada empati & kedisiplinan
Instrumen evaluasi belum baku	Dokumen	Evaluasi karakter berbeda antar guru

Interpretasi:

Hambatan ini bersifat struktural (jadwal), personal (komitmen guru), dan eksternal (lingkungan sosial). (Jamilah, et al., 2024; Darumba, et al., 2025; Kawuwung, et al., 2023)

4.4 Pembahasan

4.4.1 Relevansi Temuan dengan Teori Manajemen Kepala Sekolah

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Frater Don Bosco Manado telah menerapkan fungsi manajemen (POAC) secara cukup efektif. Hal ini sejalan dengan teori **Mulyasa (2018)** bahwa kepala sekolah berperan sebagai manajer, leader, dan inovator dalam menggerakkan seluruh sumber daya sekolah.

Keterlibatan guru, pembiasaan nilai, dan evaluasi berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan program karakter di sekolah ini.

4.4.2 Manajemen Kepala Sekolah dalam Konteks Kurikulum Merdeka

Hasil penelitian juga memperkuat pandangan **Kemendikbudristek (2022)** bahwa kepala sekolah harus menjadi **pemimpin pembelajaran (instructional leader)** yang berorientasi pada Profil Pelajar Pancasila. Kepala sekolah di SMP Frater Don Bosco Manado menunjukkan kepemimpinan partisipatif, memberikan ruang bagi guru dan siswa untuk berkreasi, sesuai prinsip fleksibilitas Kurikulum Merdeka.

4.4.3 Pengembangan Karakter Berdasarkan Profil Pelajar Pancasila

Program-program seperti doa pagi, kegiatan sosial, dan proyek P5 mencerminkan enam dimensi Profil Pelajar Pancasila. Pendekatan ini sesuai dengan teori **Lickona (2012)** tentang *moral knowing, moral feeling, dan moral action* yang tampak pada integrasi nilai karakter ke dalam kegiatan akademik dan non-akademik.

4.4.4 Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat

Kepemimpinan yang komunikatif dan budaya sekolah religius menjadi faktor dominan dalam mendukung pengembangan karakter. Namun, kendala berupa keterbatasan waktu dan komitmen guru menegaskan perlunya peningkatan kapasitas dan sinergi berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyebutkan bahwa keberhasilan pendidikan karakter bergantung pada konsistensi manajemen kepala sekolah dan dukungan kolektif seluruh warga sekolah. (Prasetyo, 2021; Mantiri, et al., 2025)

4.5 Temuan Penelitian

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat dirangkum beberapa temuan penting:

1. Kepala sekolah SMP Frater Don Bosco Manado menerapkan manajemen berbasis nilai dan kolaborasi dalam pembinaan karakter siswa.
2. Pengembangan karakter dilakukan melalui integrasi pembelajaran, pembiasaan, dan kegiatan berbasis proyek Profil Pelajar Pancasila.

3. Faktor pendukung utama adalah kepemimpinan yang inspiratif dan budaya sekolah yang kuat.

Faktor penghambat utama adalah keterbatasan waktu dan variasi komitmen guru dalam pelaksanaan nilai karakter.

KESIMPULAN

Manajemen kepala sekolah di SMP Frater Don Bosco Manado telah berperan efektif dalam pengembangan karakter siswa berbasis Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah menjalankan fungsi manajemen secara komprehensif melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (POAC). Perencanaan dilakukan secara kolaboratif dengan guru dan staf, pengorganisasian dilakukan melalui pembentukan tim karakter, pelaksanaan diwujudkan dalam kegiatan pembelajaran dan pembiasaan nilai, sedangkan pengawasan dilakukan melalui evaluasi rutin dan refleksi program. Strategi manajemen kepala sekolah berfokus pada pembentukan budaya sekolah yang religius, disiplin, dan berorientasi pelayanan. Kepala sekolah menekankan pentingnya keteladanan guru, pembiasaan positif, serta keterlibatan aktif siswa dalam kegiatan sosial dan proyek Profil Pelajar Pancasila. Nilai-nilai gotong royong, tanggung jawab, dan kepedulian sosial menjadi inti pengembangan karakter di sekolah ini. Implementasi Kurikulum Merdeka mendukung fleksibilitas dalam pengembangan karakter. Kepala sekolah memanfaatkan kebebasan kurikulum untuk mendorong inovasi guru dan integrasi nilai-nilai Profil Pelajar Pancasila dalam setiap kegiatan pembelajaran. Hal ini sejalan dengan peran kepala sekolah sebagai *instructional leader* dalam menciptakan lingkungan belajar yang berpusat pada siswa.

REFERENSI

- AlMubarak, M., & Mustofa, B. (2025). Pendidikan Karakter Kunci Menuju Sumber Daya Manusia Berdaya Saing di Indonesia Emas 2045. *Journal of Excellence Humanities and Religiosity*, 2(1), 65-77.
- Darumba, D., Lihang, A., Paat, M., Mandolang, A., Moko, E., & Rungkat, J. A. (2025). Developing an android-based interactive multimedia application for integrated science instruction at the junior high school level. *Journal of Advanced Education and Sciences*, 5(2), 73-87.
- Dondokambey, R., Katuuk, D. A., Rawis, J. A., Lengkong, J. S. J., & Umbase, R. (2025). Human Resource Development in Minahasa Regency: Challenges and Policy Implementation in Education, Health, and Workforce Sectors. *International Journal of Information Technology and Education*, 4(4), 174-188.
- Iqbal, M., Panjaitan, A. Y., Helvirianti, E., Nurhayati, N., & Ritonga, Q. S. P. (2024). Relevansi pendidikan karakter dalam konteks pendidikan Islam: Membangun generasi berkarakter islami. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(3).
- Jamilah, J., Warman, W., Azainil, A., & Dwiyono, Y. (2024). UPAYA KEPALA SEKOLAH MENGATASI HAMBATAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP. *Jurnal Muara Pendidikan*, 9(1), 143-149.
- Kawuwung, F. R., Paat, M., & Mokalau, Y. B. (2023). *Pembelajaran ekologi vegetasi*. Mafy Media Literasi Indonesia.
- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan implementasi Kurikulum Merdeka*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

- Kainde, Q. C., Sumual, H., Rawis, J. A., Tambingon, H. N., Palilingan, R. N., Umbase, R., & Ratu, D. (2025). The Design of "KIDOS" (Knowledge Information Domain System) in Education Management System. *International Journal of Information Technology and Education*, 4(2), 105-117.
- Khairiyah, U., & Dewinda, H. R. (2022). Peran pendidikan karakter dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang bermutu. *Psyche 165 Journal*, 119-124.
- Lickona, T. (2012). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.
- Lonto, A. L., & Umbase, R. S. (2020). Multicultural Education in the Globalization Era: Challenges and Expectations. In *3rd International Conference on Social Sciences (ICSS 2020)* (pp. 12-16). Atlantis Press.
- Mantiri, F. E., Lihiang, A., Rengkuan, M., Paat, M., & Rungkat, J. A. (2025). Generation Z perceptions of the problem-based learning approach in science instruction at SMP Negeri 2 Tondano and SMP Santa Rosa de Lima Tondano. *Journal of Advanced Education and Sciences*, 5(2), 64-72.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Paat, M., & Mokalau, Y. B. (2023). *Guru dan pembelajaran (implementasi model pembelajaran berbasis masalah pada mata pelajaran biologi)*. CV. Mitra Cendekia Media.
- Paat, M., Warouw, Z. W. M., & Mokalau, Y. B. (2025). Developing an augmented reality-based learning tool for Gedi plant cultivation. *Journal of Mobile Multimedia*, 21(2), 221-244.
- Patibang, R. T., Paat, M., Rungkat, J. A., Warouw, Z. W. M., Rampengan, M. M. F., & Mokalau, Y. B. (2025). DEVELOPMENT OF AUDIO-VISUAL LEARNING MEDIA BASED ON THE CAPCUT APPLICATION TO ENHANCE JUNIOR HIGH SCHOOL STUDENT'S LEARNING MOTIVATION. *EDUPROXIMA (JURNAL ILMIAH PENDIDIKAN IPA)*, 7(4), 1824-1835.
- Pertiwi, M. G., Lihiang, A., & Paat, M. (2023). Development of Animaker-based science learning multimedia on global warming materials at SMP Brother Don Bosco Tomohon. *Web of Semantic: Universal Journal on Innovative Education*, 2(6), 166-174.
- Prasetyo, D. (2021). Peran kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter di era Kurikulum Merdeka. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 125-137.
- Siregar, M., & Hasibuan, R. (2020). Implementasi nilai Profil Pelajar Pancasila dalam kurikulum sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 9(1), 54-66.
- Susanto, D. A., Lestari, A., Husnita, L., Nursifa, N., Huan, E., Amay, S., & Akbar, W. K. (2025). *Metode penelitian pendidikan*. CV. Gita Lentera.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tilaar, H. A. R. (2011). *Manajemen pendidikan nasional: Kajian pendidikan masa depan*. Remaja Rosdakarya.
- Tiwow, G. M., Rawis, J. A., Lengkong, J. S. J., Tambingon, H. N., Umbase, R., Palilingan, R. N., & Evinita, L. L. (2025). Analysis Digital Platform Factors of Use in the Implementation of Learning for High School Teachers in Tomohon City. *International Journal of Information Technology and Education*, 5(1), 84-100.

- Umbase, R. S. (2023). Management of quality assurance and development of the quality culture of higher education in Indonesia. *Multidisciplinary Reviews*, 6(4), 2023032-2023032.
- Umbase, R. S. (2023). Implementing technological pedagogical and content knowledge from the social studies learning management perspective. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(11).
- Umbase, R. S. (2022). Management Pembelajaran IPS: Tantangan dan Ekspektasi dalam Pendidikan Karakter Peserta Didik. *Management*, 6(1).
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya*. RajaGrafindo Persada.
- Zubaedi. (2015). *Desain pendidikan karakter: Konsepsi dan aplikasinya dalam lembaga pendidikan*. Kencana Prenada Media Group.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA