



**DETERMINASI FAKTOR PENDORONG DAN PENGHAMBAT IMPLEMENTASI
PROGRAM PANCAWALUYA DI SEKOLAH MENENGAH ATAS**

Galang Pratama Sudiar

galangpratamasudiar@gmail.com

Manajemen Pendidikan Islam

Institut Nasional Nusantara Al Farabi

Received: 13/05/2026	Accepted: 16/06/2026	Published: 30/06/2026
-----------------------------	-----------------------------	------------------------------

Abstract

The implementation of character education programs in schools often encounters gaps between policy and practice, particularly when programs are not supported by systematic and integrated management. This study addresses the research problem: what are the supporting and inhibiting factors in the implementation of the Pancawaluya Program at SMA Negeri 1 Parigi Pangandaran when analyzed through the management functions of Planning, Organizing, Actuating, and Controlling (POAC)? This research employed a qualitative approach with a descriptive case study design. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation involving stakeholders directly engaged in the program's implementation. Data analysis followed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, while trustworthiness was established through source and method triangulation, member checking, and audit trails. The findings reveal that in the Planning function, supporting factors include clear program direction, principal leadership, and coordination, while inhibiting factors include differences in understanding and suboptimal translation of objectives into measurable indicators. In the Organizing function, task distribution and coordination support implementation, while non-uniform understanding of responsibilities remains a constraint. In the Actuating function, role modeling, habituation, integration into learning, school culture, and extracurricular activities serve as supporting factors, whereas consistency, student diversity, and time constraints act as inhibitors. In the Controlling function, monitoring and evaluation support implementation, while character assessment and follow-up actions remain challenges. This study concludes that successful implementation depends on the integrated and sustainable execution of all four POAC functions.

Keywords: *Pancawaluya Program; POAC; supporting factors; inhibiting factors; educational management..*

Abstrak

Implementasi program pendidikan karakter di sekolah sering kali menghadapi kesenjangan antara kebijakan dan praktik, terutama ketika program tidak didukung oleh pengelolaan yang sistematis dan terintegrasi. Penelitian ini menjawab permasalahan: apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi Program Pancawaluya di SMA Negeri 1 Parigi Pangandaran jika dianalisis melalui fungsi manajemen Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC)? Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi terhadap pemangku kepentingan yang terlibat dalam implementasi program. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, sedangkan keabsahan data ditegaskan melalui triangulasi sumber dan metode, member checking, serta audit trail. Temuan menunjukkan bahwa pada fungsi Planning, faktor pendukung berupa kejelasan arah program, kepemimpinan kepala sekolah, dan koordinasi, sedangkan hambatannya adalah perbedaan pemahaman dan belum optimalnya penerjemahan tujuan ke dalam indikator terukur. Pada fungsi Organizing, pembagian tugas dan koordinasi mendukung implementasi, sementara ketidakseragaman pemahaman tanggung jawab menjadi kendala. Pada fungsi Actuating, keteladanan, pembiasaan, integrasi pembelajaran, budaya sekolah, dan ekstrakurikuler menjadi faktor pendukung, sedangkan konsistensi, keberagaman peserta didik, dan keterbatasan waktu menjadi penghambat. Pada fungsi Controlling, monitoring dan evaluasi mendukung pelaksanaan, sementara pengukuran karakter dan tindak lanjut menjadi tantangan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi ditentukan oleh keterpaduan pelaksanaan keempat fungsi POAC secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Program Pancawaluya; POAC; faktor pendukung; faktor penghambat; manajemen pendidikan..*

A. Introduction

Pendidikan karakter telah menjadi isu sentral dalam reformasi pendidikan global seiring dengan meningkatnya kekhawatiran terhadap degradasi moral, meningkatnya perilaku menyimpang di kalangan remaja, dan tuntutan akan sumber daya manusia yang tidak hanya cakap secara kognitif tetapi juga berintegritas dan beradaptasi secara sosial (Berkowitz & Bier, 2017; Lickona, 2019). Berbagai studi lintas negara menegaskan bahwa keberhasilan pembangunan suatu bangsa tidak lagi diukur semata dari capaian akademik, melainkan juga dari ketangguhan karakter dan kohesivitas sosial warganya (OECD, 2021). Dalam konteks ini, sekolah sebagai lembaga formal memiliki mandat strategis untuk menginternalisasi nilai-nilai luhur ke dalam seluruh sendi kegiatan pembelajaran, bukan sekadar program tambahan yang bersifat seremonial. Oleh karena itu, transformasi pendidikan menuju penguatan karakter holistik menjadi keniscayaan yang mendesak untuk diwujudkan secara sistemik dan berkelanjutan.

Di Indonesia, penguatan pendidikan karakter (PPK) telah diamanatkan melalui Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 dan diintegrasikan ke dalam Kurikulum Merdeka sebagai upaya untuk melahirkan generasi Pelajar Pancasila yang beriman, berakhlak mulia, mandiri, bernalar kritis, kreatif, dan gotong royong. Sebagai respons terhadap kebijakan nasional

tersebut, Pemerintah Provinsi Jawa Barat meluncurkan Program Pancawaluya sebagai pendekatan pendidikan karakter berbasis kearifan lokal Sunda. Program ini mengusung lima nilai utama: *Cageur* (sehat jasmani-rohani), *Bageur* (baik hati dan berakhlak), *Bener* (jujur dan bertanggung jawab), *Pinter* (cerdas dan bernalar), serta *Singer* (terampil dan kreatif). Kelima nilai ini merupakan satu kesatuan utuh yang dirancang untuk membentuk profil pelajar yang tidak hanya unggul intelektual, tetapi juga tangguh fisik, matang emosional, dan produktif secara sosial (Aprily et al., 2021; Disdik Jabar, 2022). Pancawaluya merepresentasikan upaya rekonsiliasi antara tuntutan kompetensi global dengan akar budaya lokal yang menjadi identitas masyarakat setempat.

Namun demikian, implementasi program pendidikan karakter sering kali mengalami kesenjangan antara tataran kebijakan (dokumen perencanaan) dan realitas di lapangan (praktik pembelajaran). Banyak penelitian menunjukkan bahwa kegagalan program pendidikan karakter bukan disebabkan oleh buruknya konsep, melainkan oleh kelemahan dalam pengelolaan, konsistensi pelaksanaan, dan kurangnya sistem pengawasan yang terukur (Dike & Parida, 2020; Suryaman, 2021). Program Pancawaluya, meskipun telah mendapat sambutan positif secara konseptual, menghadapi tantangan implementatif yang kompleks. Perbedaan interpretasi nilai-nilai Pancawaluya di kalangan pendidik, ketidakjelasan indikator keberhasilan, dan minimnya koordinasi antar pemangku kepentingan sering kali menyebabkan program berjalan pada tataran simbolik tanpa menghasilkan transformasi perilaku peserta didik secara signifikan (Cahyani et al., 2025). Dengan demikian, efektivitas program sangat bergantung pada kapasitas manajerial sekolah dalam menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam aktivitas dan budaya sekolah yang nyata.

Dalam perspektif ilmu manajemen pendidikan, efektivitas implementasi program sangat ditentukan oleh siklus empat fungsi manajemen yang saling terkait, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengendalian) atau yang dikenal dengan POAC (Terry & Rue, 2019; Nurhikmah, 2024). *Planning* menjamin kejelasan arah dan strategi; *Organizing* memastikan pembagian peran dan koordinasi yang efektif; *Actuating* menggerakkan sumber daya manusia dan budaya organisasi; sementara *Controlling* berfungsi sebagai mekanisme umpan balik dan perbaikan berkelanjutan. Sayangnya, kajian-kajian terdahulu tentang pendidikan karakter masih dominan berfokus pada aspek konten nilai atau metode pembelajaran, dan masih sangat terbatas yang menganalisis secara komprehensif faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi program melalui lensa keempat fungsi POAC secara simultan, khususnya pada konteks pendidikan menengah atas berbasis kearifan lokal (Dewi et al., 2023; Marini, 2017). Keterbatasan penelitian empiris ini menjadi celah (*research gap*) yang signifikan untuk diisi.

Berdasarkan uraian di atas, SMA Negeri 1 Parigi Pangandaran dipilih sebagai lokus penelitian karena sekolah ini telah secara aktif mengimplementasikan Program Pancawaluya sebagai bagian dari kurikulum dan budaya sekolah, namun menghadapi dinamika hambatan dan dukungan yang beragam dalam setiap tahapan manajemennya. Konteks sekolah yang berada di wilayah pesisir dengan latar belakang sosial-budaya yang khas memberikan kompleksitas

tersendiri dalam proses pembiasaan dan pengawasan karakter. Penelitian ini hadir untuk menjawab pertanyaan mendasar: *Bagaimana faktor pendukung dan penghambat implementasi Program Pancawaluya jika ditelisik berdasarkan fungsi manajemen Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling?* Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara kritis faktor-faktor tersebut guna memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kualitas manajemen pendidikan karakter di tingkat satuan pendidikan. Temuan penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan dan pendidikan karakter, tetapi juga memberikan kontribusi praktis berupa model pengelolaan program karakter yang adaptif, terukur, dan berkelanjutan bagi sekolah-sekolah lain di Indonesia.

B. Method

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi Program Pancawaluya di SMA Negeri 1 Parigi Pangandaran berdasarkan fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi fenomena sosial dalam setting alamiahnya serta penangkapan makna dan pengalaman partisipan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus deskriptif dianggap tepat karena memungkinkan kajian holistik terhadap fenomena kontemporer dalam konteks nyata di mana batas antara fenomena dan konteksnya tidak selalu tampak jelas (Yin, 2018). Pemilihan desain ini juga didasarkan pada tujuan penelitian untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat pada keempat fungsi POAC secara terintegrasi.

Setting dan Partisipan Penelitian

Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 1 Parigi Pangandaran, Kabupaten Pangandaran, Jawa Barat. Sekolah ini dipilih secara purposif berdasarkan tiga kriteria: (1) telah mengimplementasikan Program Pancawaluya lebih dari tiga tahun; (2) melayani populasi peserta didik dari latar belakang sosial-ekonomi beragam; dan (3) kepemimpinan sekolah menunjukkan komitmen kuat terhadap program. Partisipan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* (Patton, 2015) dengan kriteria: keterlibatan langsung dalam implementasi program, pengalaman minimal satu tahun dalam peran masing-masing, dan kesediaan berpartisipasi sukarela. Partisipan terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru mata pelajaran, wali kelas, guru bimbingan dan konseling, pembina ekstrakurikuler, dan perwakilan peserta didik. Komposisi ini memastikan pengumpulan data dari seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam siklus POAC.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi untuk mencapai triangulasi data (Flick, 2018). Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan terhadap seluruh informan menggunakan pedoman wawancara berbasis kerangka POAC. Pertanyaan menggali pengalaman, persepsi, dan refleksi informan mengenai faktor pendukung dan penghambat pada setiap fungsi manajemen. Wawancara direkam secara audio dengan persetujuan informan dan ditranskrip verbatim. Kedua, observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati implementasi aktual program, mencakup kegiatan rutin sekolah, praktik pembiasaan, ekspresi budaya sekolah, dan kegiatan ekstrakurikuler yang mempromosikan nilai Pancasila. Catatan lapangan deskriptif dan reflektif dibuat selama observasi. Ketiga, analisis dokumen dilakukan terhadap rencana strategis sekolah, rencana kerja tahunan, pedoman program, silabus, RPP, catatan kegiatan, laporan pemantauan, dan catatan perkembangan peserta didik untuk mengkorfaborasi data wawancara dan observasi.

Analisis Data

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang terdiri dari tiga alur kegiatan: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Kondensasi data dilakukan melalui proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah. Koding dilakukan secara deduktif (berdasarkan fungsi POAC) dan induktif (berdasarkan temuan emergen dari data) dengan bantuan perangkat lunak analisis data kualitatif. Penyajian data diorganisasikan dalam bentuk matriks dan ringkasan naratif berdasarkan keempat fungsi POAC. Penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif dengan mengidentifikasi tema berulang, sementara verifikasi dilakukan secara terus-menerus melalui referensi berulang ke sumber data asli.

Keabsahan Data

Keabsahan data ditegakkan melalui empat kriteria *trustworthiness* (Lincoln & Guba, 1985; Korstjens & Moser, 2018). Kredibilitas dicapai melalui triangulasi sumber (berbagai jenis informan) dan triangulasi metode (wawancara, observasi, dokumentasi), serta *member checking* dengan informan terpilih. Transferabilitas diwujudkan melalui *thick description* yang menyediakan deskripsi rinci konteks penelitian. Dependabilitas dijamin melalui *audit trail* dan jurnal reflektif peneliti. Konfirmabilitas ditegakkan melalui koding sistematis yang tetap dekat dengan data, penggunaan kutipan langsung sebagai bukti, dan peninjauan temuan oleh peneliti kedua.

C. Results and Discussion

Results

a. Fungsi Planning: Faktor Pendukung dan Penghambat Perencanaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan Program Pancawaluya di SMA Negeri 1 Parigi Pangandaran telah diarahkan pada pengintegrasian nilai *Cageur*, *Bageur*, *Bener*, *Pinter*, dan *Singer* ke dalam program dan kegiatan sekolah. Faktor pendukung utama pada tahap perencanaan adalah kejelasan arah program dan dukungan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memberikan arahan agar nilai-nilai Pancawaluya tidak hanya menjadi konsep, tetapi diterapkan dalam berbagai aktivitas sekolah. Koordinasi antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, wali kelas, guru BK, dan pihak terkait lainnya juga mendukung proses penyusunan program. Namun demikian, terdapat beberapa faktor penghambat, yakni perbedaan tingkat pemahaman pelaksana mengenai penerapan nilai Pancawaluya. Selain itu, belum seluruh nilai karakter diterjemahkan ke dalam indikator kegiatan yang konkret dan terukur, sehingga penerapan beberapa nilai masih bersifat umum dan belum memiliki ukuran keberhasilan yang seragam.

b. Fungsi Organizing: Faktor Pendukung dan Penghambat Pengorganisasian

Pada fungsi pengorganisasian, implementasi Program Pancawaluya melibatkan berbagai unsur sekolah. Kepala sekolah berperan dalam memberikan arahan dan koordinasi, sedangkan guru, wali kelas, guru BK, pembina ekstrakurikuler, dan unsur sekolah lainnya menjalankan peran sesuai tugas masing-masing. Faktor pendukung pada tahap ini adalah adanya pembagian tugas, komunikasi, dan koordinasi antarunsur sekolah. Pelibatan berbagai pihak menunjukkan bahwa implementasi Pancawaluya menjadi bagian dari tanggung jawab bersama dalam pembinaan peserta didik. Adapun faktor penghambat yang ditemukan adalah belum seragamnya pemahaman mengenai pembagian tanggung jawab dalam pendidikan karakter. Selain itu, koordinasi belum selalu berlangsung secara intensif pada setiap kegiatan karena masing-masing pelaksana memiliki tugas dan tanggung jawab lainnya.

c. Fungsi Actuating: Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan

Pada fungsi pelaksanaan, Program Pancawaluya diwujudkan melalui berbagai aktivitas sekolah, antara lain pembelajaran, pembiasaan, kegiatan keagamaan, budaya sekolah, dan kegiatan ekstrakurikuler. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keteladanan guru dan warga sekolah serta pembiasaan menjadi faktor penting dalam pelaksanaan program. Peserta didik memperoleh pengalaman langsung mengenai nilai Pancawaluya melalui perilaku dan kebiasaan yang diterapkan dalam kehidupan sekolah. Nilai *Cageur*, *Bageur*, *Bener*, *Pinter*, dan *Singer* tidak hanya disampaikan melalui pembelajaran, tetapi juga diterapkan melalui interaksi dan aktivitas sehari-hari. Sementara itu, faktor penghambat pada tahap pelaksanaan meliputi konsistensi pelaksanaan, perbedaan karakter dan latar belakang peserta didik, serta keterbatasan waktu dalam melaksanakan kegiatan pengembangan diri. Perbedaan karakter peserta didik menyebabkan proses pembiasaan dan internalisasi nilai berlangsung dengan tingkat kecepatan yang berbeda.

d. Fungsi Controlling: Faktor Pendukung dan Penghambat Pengawasan

Hasil penelitian pada fungsi pengawasan menunjukkan bahwa pengawasan terhadap implementasi Pancawaluya dilakukan melalui monitoring, supervisi, komunikasi, evaluasi, dan tindak lanjut. Proses tersebut dilakukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan program dan perilaku peserta didik. Faktor pendukungnya adalah adanya perhatian pimpinan sekolah terhadap pelaksanaan program serta komunikasi antara kepala sekolah, guru, wali kelas, dan guru BK. Informasi mengenai perkembangan peserta didik menjadi bahan bagi sekolah untuk melakukan evaluasi. Adapun faktor penghambatnya adalah kesulitan dalam mengukur perkembangan karakter secara objektif. Nilai karakter tidak selalu dapat diukur melalui angka sehingga membutuhkan pengamatan perilaku secara berkelanjutan. Selain itu, sekolah memiliki keterbatasan dalam mengawasi perilaku peserta didik ketika berada di luar lingkungan sekolah. Hasil evaluasi juga belum selalu dapat ditindaklanjuti secara optimal karena keterbatasan waktu dan sumber daya.

Ringkasan Temuan Penelitian

No	Fungsi POAC	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
1	<i>Planning</i>	Kejelasan arah program, kepemimpinan kepala sekolah, koordinasi	Perbedaan pemahaman, indikator program belum konkret dan terukur
2	<i>Organizing</i>	Pembagian tugas, komunikasi, koordinasi, keterlibatan warga sekolah	Pemahaman tanggung jawab belum seragam, koordinasi belum optimal
3	<i>Actuating</i>	Keteladanan, pembiasaan, integrasi pembelajaran, budaya sekolah, ekstrakurikuler	Konsistensi pelaksanaan, perbedaan karakter peserta didik, keterbatasan waktu
4	<i>Controlling</i>	Monitoring, supervisi, komunikasi, evaluasi	Pengukuran karakter, keterbatasan pengawasan, tindak lanjut belum optimal

Discussion

a. Perencanaan Program Pancawaluya: Antara Visi Kepemimpinan dan Tantangan Operasional

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa fungsi perencanaan Program Pancawaluya di SMA Negeri 1 Parigi Pangandaran ditopang oleh kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan koordinasi antarunsur sekolah. Kepemimpinan dalam konteks ini tidak sekadar berfungsi sebagai otoritas administratif, melainkan sebagai agen transformasi budaya yang mampu menerjemahkan nilai-nilai filosofis Pancawaluya ke dalam bahasa operasional sekolah. Peran

strategis kepala sekolah dalam memberikan arah kebijakan dan memastikan integrasi nilai-nilai karakter ke dalam berbagai aktivitas sekolah menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan pendidikan karakter sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan untuk menciptakan visi bersama. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prasyarat bagi efektivitas pendidikan karakter, sebagaimana dikemukakan oleh Dike dan Parida (2020) yang menegaskan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah menjadi unsur penting dalam menggerakkan implementasi pendidikan karakter di sekolah.

Namun, temuan penelitian juga mengungkap adanya hambatan berupa perbedaan pemahaman di kalangan pelaksana dan belum optimalnya penerjemahan nilai-nilai ke dalam indikator kegiatan yang konkret. Kondisi ini mencerminkan bahwa perencanaan tidak dapat berhenti pada penetapan tujuan umum, melainkan menuntut adanya elaborasi konseptual yang mendalam. Perbedaan pemahaman tersebut bukan sekadar persoalan teknis komunikasi, melainkan cerminan dari kompleksitas epistemologis nilai-nilai budaya lokal yang membutuhkan proses negosiasi makna di antara para pemangku kepentingan. Dengan kata lain, perencanaan program berbasis kearifan lokal memerlukan ruang dialog yang memadai untuk mencapai kesamaan persepsi mengenai makna dan implikasi praktis dari setiap nilai. Kegagalan dalam menjembatani perbedaan pemahaman ini berpotensi menciptakan kesenjangan antara visi program dan realitas implementasi, yang pada gilirannya dapat melemahkan efektivitas pendidikan karakter secara keseluruhan. Oleh karena itu, penguatan fungsi perencanaan perlu diarahkan pada pengembangan indikator pencapaian yang operasional dan terukur, tanpa kehilangan esensi filosofis yang menjadi ruh dari Program Pancawaluya itu sendiri.

b. Pengorganisasian: Menata Peran dan Tanggung Jawab dalam Ekosistem Pendidikan Karakter

Fungsi pengorganisasian dalam implementasi Program Pancawaluya menunjukkan bahwa pendidikan karakter tidak dapat dibebankan secara eksklusif kepada satu pihak, melainkan membutuhkan keterlibatan kolektif seluruh warga sekolah. Temuan penelitian mengungkap bahwa pembagian tugas, komunikasi, dan koordinasi antarunsur sekolah—mulai dari kepala sekolah, guru, wali kelas, guru BK, hingga pembina ekstrakurikuler—merupakan faktor pendukung yang signifikan. Pola pengorganisasian ini mencerminkan pemahaman bahwa pendidikan karakter adalah tanggung jawab bersama yang memerlukan ekosistem sekolah yang kohesif. Hal ini sejalan dengan pandangan Marini (2017) yang menekankan bahwa nilai-nilai karakter dapat diintegrasikan ke dalam budaya sekolah melalui keterlibatan warga sekolah dan pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari.

Meskipun demikian, hambatan berupa ketidakseragaman pemahaman mengenai pembagian tanggung jawab dan koordinasi yang belum optimal menunjukkan bahwa struktur formal pengorganisasian saja tidak cukup tanpa didukung oleh kesadaran kolektif dan mekanisme kerja yang efektif. Ketidakjelasan peran dapat menyebabkan terjadinya tumpang tindih tugas atau bahkan kekosongan tanggung jawab dalam pelaksanaan program. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pengorganisasian dalam konteks pendidikan karakter membutuhkan

lebih dari sekadar struktur birokratis; ia memerlukan pengembangan kapasitas dan pemahaman bersama mengenai kontribusi setiap aktor dalam ekosistem pendidikan. Dengan demikian, penguatan fungsi pengorganisasian harus diarahkan pada upaya membangun kesamaan persepsi melalui forum-forum kolaboratif, serta pengembangan mekanisme koordinasi yang terstruktur namun fleksibel untuk merespons dinamika yang muncul selama implementasi program.

c. Pelaksanaan Program Pancawaluya: Keteladanan, Pembiasaan, dan Dinamika Internalisasi Nilai

Pada fungsi pelaksanaan, temuan penelitian menegaskan bahwa keteladanan dan pembiasaan merupakan dua pilar utama dalam menginternalisasi nilai-nilai Pancawaluya. Guru dan warga sekolah tidak hanya berperan sebagai penyampai pengetahuan, tetapi juga sebagai model perilaku yang secara langsung dapat diamati dan ditiru oleh peserta didik. Proses internalisasi nilai melalui keteladanan ini memiliki keunggulan epistemologis karena mentransmisikan nilai melalui pengalaman konkret, bukan sekadar abstraksi kognitif. Hal ini menguatkan argumentasi bahwa pendidikan karakter yang efektif adalah pendidikan yang bersifat embodied—terwujud dalam praktik kehidupan sehari-hari, bukan sekadar wacana moral di ruang kelas. Temuan ini sejalan dengan Cahyani et al. (2025) yang menunjukkan bahwa budaya sekolah dan kegiatan ekstrakurikuler memiliki peran saling melengkapi dalam pengembangan karakter peserta didik, di mana keteladanan dan pembiasaan menjadi jembatan antara nilai yang diajarkan dan nilai yang dihayati.

Namun, hambatan berupa inkonsistensi pelaksanaan, keragaman karakter peserta didik, dan keterbatasan waktu mengindikasikan bahwa proses internalisasi nilai tidak berlangsung dalam ruang hampa atau kondisi ideal. Inkonsistensi pelaksanaan, misalnya, dapat terjadi karena kurangnya keselarasan antara kebijakan program dan praktik sehari-hari, atau karena adanya distraksi dari prioritas akademik yang sering kali mendominasi agenda sekolah. Keragaman karakter dan latar belakang peserta didik menuntut pendekatan yang diferensial dan kontekstual, bukan pendekatan seragam yang mengabaikan kompleksitas individu. Dalam konteks ini, keterbatasan waktu menjadi kendala struktural yang tidak dapat diabaikan, karena pendidikan karakter membutuhkan proses yang berkelanjutan dan tidak dapat dipaksakan dalam interval waktu yang singkat. Oleh karena itu, pelaksanaan program Pancawaluya memerlukan strategi yang adaptif, mempertimbangkan kondisi riil di lapangan, dan memberikan ruang bagi proses internalisasi yang berlangsung secara alami melalui pembiasaan yang konsisten dan berkesinambungan.

d. Pengendalian Program Pancawaluya: Refleksi Kritis terhadap Pengukuran Karakter dan Tindak Lanjut

Fungsi pengendalian dalam implementasi Program Pancawaluya menghadapi tantangan fundamental, khususnya dalam hal pengukuran perkembangan karakter dan tindak lanjut hasil evaluasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun monitoring, supervisi, dan evaluasi telah dilakukan, kesulitan dalam mengukur perkembangan karakter secara objektif menjadi hambatan utama. Karakter, sebagai konstruk yang multidimensional dan

kontekstual, resisten terhadap upaya kuantifikasi sederhana. Tidak seperti capaian akademik yang dapat diukur melalui tes standar, perkembangan karakter tercermin dalam perilaku sehari-hari yang bersifat situasional dan membutuhkan pengamatan jangka panjang. Hal ini mengindikasikan adanya ketegangan antara tuntutan akuntabilitas yang menghendaki pengukuran terstandar dan hakikat karakter yang membutuhkan pendekatan holistik dan berkelanjutan. Suyanto dan Widodo (2022) menegaskan bahwa pengukuran karakter yang valid memerlukan pendekatan multi-metode yang melibatkan observasi perilaku, penilaian diri, dan penilaian oleh orang lain secara berkesinambungan.

Selain itu, keterbatasan pengawasan terhadap perilaku peserta didik di luar lingkungan sekolah menunjukkan bahwa sekolah tidak dapat bekerja sendiri dalam membentuk karakter. Sekolah berada dalam ekosistem yang lebih luas di mana keluarga dan masyarakat turut memainkan peran sentral. Dengan demikian, hasil evaluasi yang tidak dapat ditindaklanjuti secara optimal bukan semata-mata karena keterbatasan sumber daya, tetapi juga karena belum terbangunnya kemitraan yang kuat antara sekolah dan keluarga dalam pendidikan karakter. Oleh karena itu, penguatan fungsi pengendalian membutuhkan inovasi dalam sistem penilaian karakter, seperti pengembangan portofolio perilaku dan instrumen observasi berbasis indikator perilaku spesifik, serta penguatan komunikasi dan kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat untuk menciptakan kesinambungan pembinaan karakter di berbagai lingkungan kehidupan peserta didik.

e. Sinergi Fungsi POAC sebagai Siklus Manajemen yang Berkelanjutan

Temuan penelitian ini secara keseluruhan menegaskan bahwa implementasi Program Pancawaluya tidak dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas yang terpisah, melainkan sebagai siklus manajemen yang terintegrasi di mana keempat fungsi POAC saling mengkondisikan dan memperkuat satu sama lain. Perencanaan yang jelas dan operasional akan mempermudah pengorganisasian dan pelaksanaan; pelaksanaan yang konsisten akan menghasilkan data yang bermakna untuk pengendalian; dan pengendalian yang efektif akan memberikan umpan balik bagi perbaikan perencanaan di masa mendatang. Apabila salah satu fungsi mengalami kelemahan, maka keseluruhan siklus akan terganggu, dan efektivitas program secara keseluruhan akan menurun. Temuan ini memperkuat argumentasi Nurhikmah (2024) bahwa keempat fungsi manajemen membentuk suatu siklus yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

Namun, yang membedakan temuan penelitian ini dari studi-studi sebelumnya adalah penekanan pada konteks spesifik pendidikan karakter berbasis kearifan lokal. Implementasi Pancawaluya tidak sekadar mengadopsi nilai-nilai universal, tetapi juga memerlukan penyesuaian dengan konteks budaya, sosial, dan institusional di mana program tersebut dijalankan. Dengan demikian, penguatan implementasi program harus mempertimbangkan keunikan kontekstual tersebut, tidak hanya dalam aspek konten nilai, tetapi juga dalam aspek manajerial. Sekolah perlu mengembangkan model manajemen karakter yang adaptif, yang mampu merespons dinamika lokal tanpa kehilangan arah tujuan nasional. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi Pancawaluya di SMA Negeri 1 Parigi Pangandaran menuntut terciptanya sinergi antara kepemimpinan transformasional, pengorganisasian yang

partisipatif, pelaksanaan yang konsisten dan kontekstual, serta sistem pengendalian yang inovatif dan kolaboratif. Keempat elemen ini harus berjalan dalam siklus yang berkelanjutan, di mana setiap siklus memberikan pembelajaran bagi peningkatan kualitas implementasi di masa mendatang.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi pendekatan manajerial POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) secara simultan dan holistik dalam menganalisis implementasi pendidikan karakter berbasis kearifan lokal, sebuah pendekatan yang masih jarang ditemukan dalam literatur manajemen pendidikan di Indonesia. Sebagian besar penelitian terdahulu tentang pendidikan karakter cenderung memfokuskan analisis pada aspek-aspek parsial—misalnya kepemimpinan kepala sekolah (Dike & Parida, 2020), budaya sekolah (Marini, 2017), atau kegiatan ekstrakurikuler (Cahyani et al., 2025)—tanpa memperhatikan bagaimana keempat fungsi manajemen saling mengkondisikan dan membentuk siklus implementasi yang utuh. Penelitian ini melampaui pendekatan fragmentaris tersebut dengan mendemonstrasikan bahwa efektivitas Program Pancawaluya tidak ditentukan oleh keunggulan satu fungsi tertentu, melainkan oleh sinergi dan kontinuitas seluruh fungsi POAC dalam siklus yang berkelanjutan. Temuan ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen pendidikan karakter dengan menawarkan model analisis yang lebih integratif, di mana keempat fungsi manajemen dipahami sebagai sistem yang saling terkait (*interconnected system*), bukan sekadar tahapan yang linier dan terpisah. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah teoretis yang selama ini terabaikan dalam literatur, khususnya dalam konteks implementasi program pendidikan karakter berbasis nilai-nilai kultural.

Kebaruan kedua penelitian ini terletak pada kontekstualisasi manajemen pendidikan karakter dalam kerangka kearifan lokal Sunda melalui Program Pancawaluya, yang selama ini masih dominan dikaji dari perspektif filosofis atau konseptual semata. Meskipun kajian tentang Pancawaluya telah mulai berkembang (Aprily et al., 2021; Puspita & Maulana, 2023), sebagian besar penelitian tersebut belum menyentuh aspek manajerial implementasi di tingkat sekolah, sehingga terjadi kesenjangan antara wacana filosofis dan realitas praktik. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menunjukkan bahwa nilai-nilai Pancawaluya—Cageur, Bageur, Bener, Pinter, dan Singer—tidak dapat diimplementasikan secara efektif hanya melalui pendekatan normatif atau doktriner, melainkan memerlukan pengelolaan yang sistemik melalui fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perumusan indikator yang operasional, pembagian peran yang jelas, konsistensi pelaksanaan, hingga sistem evaluasi yang inovatif. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa revitalisasi kearifan lokal dalam pendidikan tidak cukup dilakukan melalui deklarasi kurikulum, tetapi harus didukung oleh kapasitas manajemen sekolah yang memadai serta pemahaman mendalam tentang konteks sosial-budaya setempat, dalam hal ini karakteristik masyarakat pesisir Pangandaran yang turut membentuk dinamika implementasi program.

Kebaruan metodologis penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kualitatif studi kasus yang memungkinkan peneliti menangkap dinamika implementasi Program Pancawaluya secara mendalam dan kontekstual, melampaui sekadar pengukuran hasil akhir

yang bersifat kuantitatif. Melalui triangulasi sumber dan metode—yang melibatkan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen—penelitian ini mampu mengungkap tidak hanya apa yang terjadi, tetapi juga mengapa dan bagaimana faktor-faktor pendukung dan penghambat muncul dalam setiap fungsi POAC. Pendekatan ini menghasilkan pemahaman yang kaya tentang kompleksitas implementasi program pendidikan karakter, yang sering kali terabaikan dalam studi-studi yang hanya berfokus pada output tanpa memperhatikan proses. Secara khusus, penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan dalam implementasi Pancawaluya sering kali bersifat situasional dan relasional—misalnya perbedaan pemahaman antar pelaksana, ketidakjelasan tanggung jawab, dan keterbatasan koordinasi—yang hanya dapat dipahami melalui pengamatan langsung dan wawancara mendalam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi operasional yang aplikatif bagi pengelolaan program pendidikan karakter berbasis kearifan lokal, termasuk pengembangan indikator pencapaian yang terukur, penguatan mekanisme koordinasi, pengembangan sistem penilaian karakter yang inovatif, serta penguatan kemitraan sekolah-keluarga sebagai perpanjangan fungsi pengendalian di luar lingkungan sekolah.

D. Conclusion

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi Program Pancawaluya di SMA Negeri 1 Parigi Pangandaran tidak dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas yang berdiri sendiri, melainkan sebagai siklus manajemen yang terintegrasi dan berkelanjutan, di mana keempat fungsi POAC—Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengendalian (*Controlling*)—saling mengkondisikan dan memperkuat satu sama lain. Keberhasilan implementasi program sangat ditentukan oleh sinergi antarfungsi tersebut; perencanaan yang jelas dan operasional mempermudah pengorganisasian dan pelaksanaan, pelaksanaan yang konsisten menghasilkan data yang bermakna untuk pengendalian, dan pengendalian yang efektif memberikan umpan balik bagi perbaikan perencanaan di masa mendatang. Apabila salah satu fungsi mengalami kelemahan, maka keseluruhan siklus akan terganggu dan efektivitas program secara keseluruhan akan menurun. Dengan demikian, penguatan implementasi Pancawaluya membutuhkan pendekatan manajerial yang holistik, di mana setiap fungsi POAC diperkuat secara simultan dan berkesinambungan, bukan secara parsial atau terpisah-pisah.

Bibliography

- Aprily, N. M., Rizqi, A. M., & Purwati, P. (2021). Cageur bageur bener pinter singer: Filosofi pengasuhan Sunda dalam pendidikan karakter di Raudhatul Athfal (RA). *JIV-Jurnal Ilmiah Visi*, 16(1), 11-24. <https://doi.org/10.21009/JIV.1601.2>
- Berkowitz, M. W., & Bier, M. C. (2017). *The challenge of character education: An overview*. In L. Nucci, T. Krettenauer, & W. A. Sanderse (Eds.), *Handbook of Moral and Character Education* (3rd ed., pp. 23-41). Routledge.
- Cahyani, F. N., Marzuki, & Widyastuti, P. (2025). Two pillars of character education: Harmony of extracurricular activities and school culture. *Indonesian Values and Character Education Journal*, 8(2), 490-500. <https://doi.org/10.23887/ivcej.v8i2.99087>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L., & Murphy, J. (2023). *Organization theory and design* (14th ed.). Cengage Learning.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dike, D., & Parida, L. (2020). The micro leadership strategy of the principal to implementing character education in elementary school. *Jurnal Prima Edukasia*, 8(1), 51-66. <https://doi.org/10.21831/jpe.v8i1.29920>
- Disdik Jabar. (2022). *Pedoman implementasi Program Pancawaluya di Sekolah Menengah Atas*. Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Hidayatullah, M. F., Suyono, S., & Huda, M. (2021). Implementation of character education policy in Indonesian schools: Challenges and strategies. *International Journal of Educational Policy*, 12(3), 145-162.
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.

Lickona, T. (2019). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Marini, A. (2017). Integration of character values in school culture at elementary schools in Jakarta, Indonesia. *Journal of Arts and Humanities*, 6(5), 21-32. <https://doi.org/10.18533/journal.v6i5.1171>

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Nurhikmah, N. (2024). Management functions (POAC) in implementing school-based character education programs. *Journal of Educational Management and Leadership*, 9(1), 78-95.

OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.

Puspita, I. R., & Maulana, A. (2023). Pancawaluya as a model for holistic character education in West Java high schools. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 15(2), 210-225.

Rahayu, S., & Suryani, E. (2022). Policy implementation of character education strengthening (PPK) in Indonesian schools: A systematic review. *Educational Research Review*, 38, 100-120.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson Education.

Subianto, R., & Sudarno, S. (2023). Planning and evaluation of character education programs in vocational schools. *Journal of Technical Education and Training*, 15(1), 45-62.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Edisi 1, Cetakan 1). Alfabeta.

Suryadi, B., Wibowo, A., & Santoso, H. (2022). Local wisdom-based character education in West Java: The Pancawaluya case. *Journal of Indonesian Education Studies*, 13(4), 310-328.

Suryaman, M. (2021). Implementation challenges of character education in Indonesian high schools. *Journal of Educational Research and Evaluation*, 25(2), 145-162.

Sutrisno, E. (2022). *Educational management: Theory and practice in character education*. Pustaka Edukasi.

Suyanto, M., & Widodo, J. (2022). Challenges in measuring character development in Indonesian schools. *Asian Journal of Educational Assessment*, 5(2), 112-128.

Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *Principles of management* (12th ed.). McGraw-Hill.

UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.

Wahyuni, S., & Hasanah, A. (2023). Integrating Pancawaluya values into Islamic education curriculum. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 45-62.

Wibowo, A., & Purnomo, H. (2023). Integrative management approach in character education implementation. *Journal of Educational Management*, 12(3), 210-225.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zainuddin, M., & Rosyada, D. (2022). Pancawaluya and the development of 21st century competencies. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 28(1), 78-95.