



ANALISIS STRATEGI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGINTERNALISASI KARAKTER RELIGIUS DAN DISIPLIN DI SMP

Imanda Restaviana¹, Sri Rahayu², Ria Chintya³, Neta Dian Lestari⁴, Ahmad Zulinto⁵

Universitas PGRI Palembang, Kota Palembang^{1,2,3,4,5}

e-mail: Imandarestaviana@gmail.com , Srirahayudamayanti@gmail.com ,
riachintya29@gmail.com, netadianlestari@univpgri--palembang.ac.id,
drahmadzulinto@gmail.com

Diterima: 20/12/2025; Direvisi: 5/2/2026; Diterbitkan: 16/2/2026

ABSTRAK

Pendidikan karakter religius dan disiplin telah menjadi isu sentral dalam agenda reformasi pendidikan nasional, didorong oleh kesadaran bahwa tujuan pendidikan adalah membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat, namun krisis moralitas dan peningkatan perilaku indisipliner memerlukan strategi manajerial yang matang. Penelitian ini berfokus pada Analisis Strategi Manajerial Kepala Sekolah dalam Menginternalisasi Nilai Karakter Religius dan Disiplin di SMP Negeri 21 Palembang melalui fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus deskriptif yang dilaksanakan di SMP Negeri 21 Palembang. Sumber data primer diperoleh dari wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan angket kepada Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, dan Siswa. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana, serta diverifikasi melalui teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajerial telah terlaksana secara komprehensif: Perencanaan diwujudkan dengan integrasi nilai dalam visi/misi dan alokasi anggaran spesifik (RKS/RKAS). Pengorganisasian efektif melalui pembentukan Tim Satgas Disiplin dan pendelegasian tugas fungsional yang jelas. Pelaksanaan diperkuat oleh keteladanan Kepala Sekolah (*modeling*) dan pembiasaan rutin (Salat Dhuha, 5S). Namun, teridentifikasi kesenjangan pada tahap *Actuating* (20% guru kesulitan integrasi kurikulum) dan *Controlling* (inkonsistensi penegakan sanksi oleh guru pelaksana). Simpulan utamanya adalah strategi manajerial Kepala Sekolah menunjukkan efektivitas tinggi dalam membangun ekosistem sekolah yang berkarakter, namun perlu ditingkatkan melalui penguatan kompetensi guru dan konsistensi penerapan *reward* dan *punishment* di semua tingkatan agar hasilnya lebih optimal dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Strategi Manajerial, Religius dan Disiplin*

ABSTRACT

The implementation of religious and disciplinary character education is a fundamental pillar in the national education reform agenda, yet the challenges posed by the social environment and technology in central Palembang are potentially eroding these noble values. This research aims to deeply analyze the managerial strategy applied by the Principal of SMP Negeri 21 Palembang in internalizing religious and disciplinary character values using the POAC approach (Planning, Organizing, Actuating, and Controlling). This study uses a qualitative approach with a descriptive case study design, focusing on SMP Negeri 21 Palembang. Primary data was collected through in-depth interviews, participant observation, and questionnaires distributed to key informants, including the Principal, Vice Principal, Islamic Religious Education Teacher,



Counseling Teacher, and student representatives. Data analysis was performed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana, and the validity was ensured through source, technique, and theory triangulation. The results show that the Principal's managerial strategy has been implemented comprehensively. In the Planning stage, character values are explicitly integrated into the school's vision, mission, and supported by specific budget allocations in the RKS/RKAS. Organizing is realized through the formation of a Character Task Force Team with clear functional and coordinative duties. The Actuating phase is strengthened by strong leadership through example (*modeling*) and routine habituation activities (congregational Dhuha prayers, 5S). However, a competence gap was found, with about 20% of teachers struggling to integrate character values into their lesson plans (RPP). Controlling is formally effective through the Daily Control Book and PKKS, although there is inconsistency in sanction enforcement among the implementing teachers, which may reduce the credibility of the disciplinary system. Overall, the strategy is highly effective in building a character-based school ecosystem, but its success will be optimized with continuous teacher competency improvement and strengthened consistency in applying *reward* and *punishment* at all levels.

Keywords: Managerial Strategy, Religious and Discipline

PENDAHULUAN

Pendidikan karakter kini telah menempati posisi sentral sebagai isu strategis dalam agenda reformasi pendidikan nasional di Indonesia yang berkelanjutan. Kesadaran kolektif telah tumbuh bahwa tujuan hakiki pendidikan tidak boleh hanya berhenti pada upaya mencerdaskan kehidupan bangsa secara kognitif semata, melainkan harus melampaunya dengan membentuk watak dan peradaban yang bermartabat (Hastuti & Rohmadi, 2025; Purnamawati et al., 2025; Rodiyah et al., 2025). Landasan filosofis ini sejalan dengan amanat undang-undang sistem pendidikan nasional yang menekankan keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan kemuliaan akhlak. Fenomena krisis moralitas yang kian mengkhawatirkan, merosotnya standar etika sosial di ruang publik, serta peningkatan drastis perilaku indisipliner di kalangan peserta didik menjadi pemicu utama yang melatarbelakangi urgensi penguatan pendidikan karakter di seluruh jenjang pendidikan, termasuk Sekolah Menengah Pertama atau SMP. Institusi pendidikan tidak lagi dapat menutup mata terhadap realitas sosial di mana nilai-nilai luhur mulai tergerus oleh pragmatisme zaman. Oleh karena itu, revitalisasi peran sekolah sebagai benteng pertahanan moral menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan generasi penerus bangsa tidak hanya cerdas secara akademis, tetapi juga memiliki integritas kepribadian yang kokoh dan terpuji dalam menghadapi tantangan masa depan (Abbas & Ibrahim, 2025; Setianingsih et al., 2025; Simarmata & Habeahan, 2025; Zai et al., 2023).

Dalam ekosistem pendidikan, sekolah sebagai institusi formal memegang mandat strategis sebagai agen utama pembentukan karakter siswa, bertindak selayaknya *second home* yang melengkapi fungsi keluarga dan masyarakat. Di tengah dinamika sosial yang kompleks, karakter religius dan disiplin muncul sebagai 2 pilar fundamental yang saling menopang dan menguatkan satu sama lain (Kurniawan & Suyatman, 2025; Mustabsyirah & Mardyawati, 2025; Sumardi et al., 2026). Karakter religius mencakup spektrum sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama, menjunjung tinggi toleransi terhadap perbedaan keyakinan, serta komitmen untuk hidup rukun berdampingan, yang merupakan cerminan dari kekuatan spiritual dan akhlak mulia. Sementara itu, karakter disiplin merujuk pada kesadaran internal dan kepatuhan sukarela terhadap segala bentuk peraturan dan norma yang berlaku, baik di lingkungan sekolah maupun masyarakat luas. Kedua nilai ini memiliki hubungan simbiosis

yang erat; individu dengan kesadaran religius yang mendalam cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk berperilaku disiplin sebagai bentuk manifestasi ketaatan moral mereka. Sinergi antara religiusitas dan kedisiplinan inilah yang menjadi fondasi utama bagi kemandirian dan tanggung jawab siswa dalam menavigasi kehidupan mereka sehari-hari (Feriyadi et al., 2026).

Keberhasilan implementasi pendidikan karakter di sekolah sangat bergantung pada peran kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi sekaligus manajer pendidikan. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya diukur dari pencapaian administratif, tetapi lebih pada kemampuannya dalam menggerakkan, mengorganisasi, dan mengawasi seluruh sumber daya sekolah guna mencapai visi misi pembentukan karakter. Peran manajerial yang mencakup fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) atau yang dikenal dengan konsep POAC, menjadi determinan utama dalam proses internalisasi nilai-nilai karakter kepada peserta didik (Farid & Rugaiyah, 2023; Mustarsida et al., 2023; Rahmalina et al., 2023). Tanpa adanya strategi manajerial yang matang, terintegrasi, dan visioner, upaya penanaman nilai karakter berisiko hanya menjadi ritual seremonial belaka yang kering makna dan gagal menyentuh dimensi afektif serta psikomotorik siswa. Kepala sekolah dituntut untuk mampu menerjemahkan visi karakter menjadi program nyata yang operasional, memastikan setiap elemen sekolah bergerak dalam satu irama, dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi tumbuh kembangnya nilai-nilai kebajikan. Kepemimpinan yang kuat adalah kunci untuk mengubah wacana pendidikan karakter menjadi realitas perilaku yang teramati dalam keseharian siswa di sekolah.

Tantangan dalam menginternalisasi nilai karakter religius dan disiplin dirasakan secara nyata di SMP Negeri 21 Palembang, sebuah sekolah negeri yang terletak di jantung kota metropolitan. Lokasi strategis ini membawa konsekuensi berupa paparan tinggi terhadap kompleksitas lingkungan sosial urban dan penetrasi budaya global yang masif. Arus globalisasi, akselerasi teknologi informasi, dan dominasi media sosial sering kali membawa dampak residu negatif yang berpotensi mengikis nilai-nilai luhur budaya bangsa. Fenomena ini meningkatkan kerentanan siswa terhadap perilaku menyimpang dan penurunan drastis tingkat kedisiplinan yang menjadi keprihatinan bersama. Dalam situasi yang penuh tekanan eksternal ini, pendekatan konvensional tidak lagi memadai. Dibutuhkan strategi manajerial yang inovatif, komprehensif, dan berkelanjutan dari kepala sekolah untuk membentengi siswa dari pengaruh destruktif sekaligus memperkuat akar karakter mereka. Kepala sekolah harus mampu merancang intervensi yang cerdas, memanfaatkan teknologi secara positif, dan membangun kemitraan sinergis dengan orang tua serta masyarakat untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang tangguh dalam menghadapi gempuran tantangan zaman yang terus berubah dengan cepat dan dinamis.

Merespons tantangan tersebut, strategi manajerial kepala sekolah tidak boleh hanya terbatas pada penerbitan regulasi kaku atau tata tertib tertulis semata. Berbagai studi terdahulu menegaskan bahwa efektivitas strategi manajerial terletak pada implementasi 4 elemen kunci, yaitu keteladanan (*modeling*), pembiasaan (*habituation*), integrasi kurikulum, serta pengawasan dan evaluasi kinerja. Keteladanan menuntut kepala sekolah, guru, dan staf untuk menjadi figur model nyata dalam praktik religius dan disiplin, karena siswa belajar paling efektif melalui observasi perilaku panutan mereka. Pembiasaan menciptakan budaya sekolah yang mendukung melalui rutinitas positif seperti sholat berjamaah dan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun). Integrasi kurikulum memastikan nilai karakter tidak berdiri sendiri, melainkan menyatu dalam setiap mata pelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler. Terakhir, pengawasan dan



evaluasi kinerja yang berkelanjutan berfungsi sebagai mekanisme kontrol kualitas untuk memastikan program berjalan sesuai rencana dan memberikan dampak yang diharapkan. Kombinasi keempat elemen ini membentuk sistem pembinaan karakter yang holistik, di mana nilai-nilai kebaikan tidak hanya diajarkan secara verbal, tetapi dipraktikkan, dibiasakan, dan dievaluasi secara konsisten dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

Penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk menganalisis secara mendalam strategi manajerial yang diterapkan oleh Kepala SMP Negeri 21 Palembang dalam menginternalisasi nilai karakter religius dan disiplin. Fokus analisis diarahkan untuk membedah bagaimana fungsi-fungsi manajemen POAC dijalankan dalam konteks pendidikan karakter, mulai dari perumusan kebijakan strategis, mobilisasi sumber daya manusia, hingga mekanisme pengawasan implementasinya di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas strategi yang dipilih, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta merumuskan rekomendasi praktis bagi peningkatan kualitas pendidikan karakter di sekolah tersebut. Nilai kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan analisis yang spesifik pada dimensi manajerial kepala sekolah dalam menghadapi tantangan pendidikan karakter di era digital dan urban. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi khazanah manajemen pendidikan serta manfaat praktis bagi praktisi pendidikan, dinas terkait, dan pembuat kebijakan dalam merancang model pembinaan karakter yang lebih efektif, adaptif, dan berdampak luas bagi pembentukan generasi emas Indonesia yang berkarakter kuat dan berdaya saing global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif untuk mengeksplorasi strategi manajerial secara mendalam di lingkungan sekolah menengah pertama. Fokus utama riset diarahkan pada SMP Negeri 21 Palembang guna memahami fenomena internalisasi karakter religius dan disiplin melalui perspektif manajerial yang utuh. Peneliti berusaha menggali makna di balik proses dan konteks praktik kepemimpinan yang berlangsung selama kurang lebih empat bulan, mulai dari tahap persiapan hingga penyusunan laporan akhir. Lokasi ini dipilih secara *purposive* karena dianggap memiliki relevansi yang kuat dengan dinamika pembentukan watak peserta didik dalam ekosistem pendidikan perkotaan. Melalui metode ini, diharapkan diperoleh deskripsi naratif yang kaya akan data empiris mengenai bagaimana kebijakan pimpinan diterjemahkan menjadi tindakan nyata oleh seluruh warga sekolah. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang terjun langsung ke lapangan untuk menangkap realitas sosial tanpa melakukan intervensi yang mengubah kondisi asli di lokasi tersebut.

Sumber data dalam kajian ini terbagi menjadi data primer dan sekunder untuk menjamin kelengkapan informasi. Data primer dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam dengan informan kunci, yang terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru mata pelajaran, serta perwakilan siswa. Selain itu, observasi partisipatif dilakukan untuk memverifikasi kesesuaian antara kebijakan yang disampaikan dengan realitas perilaku harian di sekolah, seperti pelaksanaan ibadah rutin dan kepatuhan terhadap aturan. Sebagai pendukung, digunakan pula instrumen angket atau kuesioner berskala *Likert* untuk memetakan pemahaman staf terhadap visi misi sekolah, yang hasilnya diolah secara deskriptif dalam bentuk persentase. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap rencana kerja tahunan, anggaran sekolah, tata tertib, serta catatan penilaian kinerja yang relevan. Seluruh instrumen ini dirancang



untuk merekam sub-fokus manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan sistem pengendalian secara sistematis dan terukur.

Analisis data dilaksanakan mengikuti model interaktif yang meliputi kegiatan koleksi data, kondensasi, penyajian, hingga penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap kondensasi, peneliti melakukan pemilihan dan penyederhanaan data mentah dari catatan lapangan maupun transkrip wawancara agar lebih terfokus pada masalah penelitian. Data yang telah tersaring kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, atau bagan untuk memperjelas pola hubungan antar strategi yang diterapkan. Untuk memastikan keabsahan dan reliabilitas temuan, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi yang mencakup triangulasi sumber, teknik, dan teori. Langkah ini dilakukan dengan membandingkan informasi dari informan yang berbeda serta mengecek konsistensi data antara hasil wawancara, observasi, dan angket. Melalui prosedur analisis yang ketat ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan umpan balik manajerial yang akurat bagi perbaikan berkelanjutan dalam sistem pendidikan karakter di sekolah tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Langkah-langkah kepala sekolah dalam menciptakan Budaya Religius

Langkah-langkah kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius diawali dengan melakukan rapat bersama wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan, bendahara, wali kelas, serta komite sekolah. Dalam rapat tersebut dilakukan perencanaan kegiatan yang akan dilakukan selama setahun kedepan. Lalu menentukan biaya yang akan dikeluarkan untuk kegiatan tersebut, menentukan siapa saja yang terlibat dalam kegiatan tersebut serta membuat susunan kepanitiaan. Strategi perencanaan (*Planning*) merupakan fondasi manajerial Kepala SMP Negeri 21 Palembang yang menentukan arah dan sasaran internalisasi nilai karakter religius dan disiplin. Implementasi perencanaan strategi di sekolah ini telah melalui proses yang terstruktur, partisipatif, dan terintegrasi.

A. Strategi perencanaan

Planning merupakan fondasi manajerial Kepala SMP Negeri 21 Palembang yang menentukan arah dan sasaran internalisasi nilai karakter religius dan disiplin. Implementasi strategi perencanaan di sekolah ini telah melalui proses yang terstruktur, partisipatif, dan terintegrasi dan memastikan bahwa nilai-nilai karakter tidak hanya menjadi jargon, tetapi termaktub dalam kerangka kebijakan formal. Perencanaan dimulai dengan penetapan visi dan misi sekolah yang secara eksplisit memasukkan karakter religius (“Beriman dan Bertakwa”) dan disiplin (“Berakhlak Mulia dan Mandiri”). Dibuktikan dengan Visi SMP Negeri 21 adalah “Mewujudkan Peserta Didik yang Berkarakter, Berwawasan Luas dan Peduli Lingkungan dalam Semangat Pancasila”. Kata berkarakter artinya peserta didik yang ada di SMP Negeri 21 Palembang ini harus memiliki karakter yang baik. Nilai-nilai ini kemudian diterjemahkan menjadi tujuan-tujuan operasional yang terukur, seperti peningkatan kehadiran siswa dan penurunan angka pelanggaran tata tertib, serta peningkatan partisipasi dalam kegiatan keagamaan.

Proses perencanaan ini diwujudkan melalui penyusunan dokumen strategi tahunan, yaitu Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS), di mana alokasi anggaran dan program kerja telah secara spesifik dikhkususkan untuk mendukung kegiatan karakter. Misalnya, dalam RKAS, terdapat pos anggaran untuk pengadaan sarana ibadah yang representatif, dana untuk lokakarya pengembangan profesionalisme guru terkait



pendidikan karakter, dan dana insentif untuk Tim Satgas Disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan Kepala Sekolah tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga didukung oleh komitmen finansial yang mendukung implementasinya.

Aspek krusial lainnya dari perencanaan adalah pendekatan partisipatif. Kepala Sekolah menyelenggarakan lokakarya dan Rapat Kerja Guru (Raker) yang tidak hanya melibatkan Wakil Kepala Sekolah dan Guru Inti (PAI dan BK), tetapi juga perwakilan Komite Sekolah dan OSIS. Keterlibatan berbagai pemangku kepentingan ini memastikan bahwa program yang direncanakan relevan dengan kebutuhan dan konteks sosial-budaya siswa dan mendapatkan rasa kepemilikan yang tinggi dari seluruh warga sekolah, yang merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan program jangka panjang.

Dokumen RKS/RKAS produk konkret dari perencanaan strategi ini adalah penyusunan dan sosialisasi Tata Tertib Sekolah yang komprehensif dan Buku Panduan Karakter yang menjadi acuan perilaku bagi siswa, guru, dan staf. Tata tertib tersebut tidak hanya memuat sanksi, tetapi juga menekankan aspek pelatihan dan reward. Data angket yang menunjukkan bahwa sebagian besar guru dan staf (95%) memiliki pemahaman yang solid terhadap visi dan misi karakter sekolah membuktikan efektivitas sosialisasi dan komunikasi yang terencana oleh Kepala Sekolah, sehingga meminimalkan hambatan interpretasi di tingkat pelaksana. Secara keseluruhan, perencanaan strategi Kepala Sekolah menempatkan prinsip integrasi dan komitmen sumber daya sebagai landasan utama sebelum melangkah ke tahap pengorganisasian.

Berikut adalah penjelasan detail mengenai perencanaan strategi Kepala Sekolah:

1. Integrasi Nilai Karakter dalam Visi dan Misi Sekolah

Perencanaan dimulai dengan penetapan visi dan misi sekolah yang secara eksplisit memasukkan karakter religius (“Beriman dan Bertakwa”) dan disiplin (“Berakhlek Mulia dan Mandiri”). Nilai-nilai karakter ini kemudian diterjemahkan menjadi tujuan-tujuan operasional yang terukur. Contoh tujuan operasional yang ditetapkan adalah peningkatan kehadiran siswa, penurunan angka pelanggaran tata tertib, serta peningkatan partisipasi dalam kegiatan keagamaan. Hal ini memastikan bahwa karakter religius dan disiplin menjadi prioritas dalam kerangka kebijakan formal sekolah.

2. Penyusunan dan Alokasi Anggaran Spesifik dalam RKS dan RKAS

Proses perencanaan diwujudkan melalui penyusunan dokumen strategi tahunan, yaitu Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS). Dalam dokumen ini, alokasi anggaran dan program kerja telah secara spesifik dikhawasukan untuk mendukung kegiatan karakter. Contoh alokasi anggaran dalam RKAS mencakup pos untuk pengadaan sarana ibadah yang representatif, dana untuk lokakarya pengembangan profesionalisme guru terkait pendidikan karakter, dan dana insentif untuk Tim Satgas Disiplin. Komitmen finansial ini membuktikan bahwa perencanaan Kepala Sekolah didukung oleh komitmen nyata dan tidak hanya bersifat konseptual.

3. Penyusunan Tata Tertib Sekolah dan Buku Panduan Karakter

Produk konkret dari strategi perencanaan ini adalah penyusunan dan sosialisasi Tata Tertib Sekolah yang komprehensif dan Buku Panduan Karakter. Dokumen-dokumen ini menjadi acuan perilaku bagi siswa, guru, dan staf. Tata tertib tersebut tidak hanya memuat sanksi (punishment), tetapi juga tekanan pada aspek pelatihan dan reward. Penekanan pada sanksi dan penghargaan menunjukkan bahwa perencanaan telah mencakup mekanisme tindak lanjut disiplin yang edukatif.

4. Pendekatan Partisipatif melalui Lokakarya/Raker



Aspek krusial dalam perencanaan adalah penerapan pendekatan partisipatif. Kepala Sekolah mengadakan lokakarya dan Rapat Kerja Guru (Raker) yang melibatkan berbagai pihak, termasuk Wakil Kepala Sekolah, Guru Inti (PAI dan BK), perwakilan Komite Sekolah, dan perwakilan OSIS. Keterlibatan berbagai pemangku kepentingan ini berfungsi untuk memastikan bahwa program yang direncanakan relevan dengan kebutuhan dan konteks sosial-budaya siswa. Pendekatan ini juga menumbuhkan rasa kepemilikan yang tinggi dari seluruh warga sekolah, yang merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan program jangka panjang. Efektivitas perencanaan ini dibuktikan dengan data angket yang menunjukkan 95% guru dan staf memiliki pemahaman yang solid terhadap visi dan misi karakter sekolah.

B. Strategi pengorganisasian (*pengorganisasian*)

Kepala SMP Negeri 21 Palembang merupakan tahap krusial yang menjamin bahwa sumber daya manusia (SDM) dan struktur fungsional sekolah dimobilisasi secara terpadu untuk mendukung internalisasi nilai karakter religius dan disiplin. Kepala Sekolah menerapkan prinsip pengorganisasian berbasis fungsional dan koordinatif yang diwujudkan melalui pembentukan tim khusus serta pendelegasian wewenang yang jelas.

1. Pembentukan Struktur Tim Satgas Karakter dan Disiplin

Kepala Sekolah secara formal telah membentuk struktur tim khusus yang fokus pada penguatan karakter, yang dalam implementasinya dikenal sebagai **Tim Satgas Disiplin**. Pembentukan tim ini didahului oleh proses perencanaan partisipatif yang melibatkan pertemuan bersama wakil kepala sekolah, guru inti, bendahara, wali kelas, serta Komite Sekolah untuk menentukan penanggung jawab dan susunan kepanitiaan kegiatan. Tim Satgas Disiplin/Karakter ini berfungsi sebagai **eksekutor utama** di lapangan untuk memastikan terpenuhinya tata tertib dan terlaksananya kegiatan pembiasaan karakter harian. Kehadiran tim ini merupakan bentuk nyata pendelegasian manajerial Kepala Sekolah untuk menciptakan sistem kontrol yang proaktif dan berkelanjutan.

2. Pendelegasian Wewenang dan Tugas Fungsional

Pilar utama keberhasilan pengorganisasian adalah penentuan tugas fungsional yang spesifik bagi setiap elemen kunci sekolah, sebagai berikut:

Tabel 1. Penentuan Tugas Fungsional

Posisi/Jabatan	Tugas Fungsional dalam Internalisasi Karakter
Kepala Sekolah	Penyusun Kebijakan, Koordinator, dan Teladan (Pemodelan) ³ . Bertanggung jawab atas perumusan RKS/RKAS ⁴ dan pemastian integrasi nilai karakter dalam visi/misi sekolah ⁵ . Terlibat langsung dalam <i>Actuating</i> melalui kepemimpinan dengan contoh (misalnya, memimpin Apel Pagi dan memonitor kedatangan) ⁶ .
Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan	Manajer Pelaksana Harian dan Pengawas Delegatif. Menerima pendelegasian pengawasan harian dari Kepala Sekolah ⁷ . Tujuan utamanya meliputi koordinasi operasional Tim Satgas Disiplin/Karakter dan memastikan pembiasaan program (seperti Salat Dhuha berjamaah dan penegakan 5S) berjalan sesuai jadwal ⁸⁸⁸⁸⁸⁸⁸ .
Guru Pendidikan Agama Islam (PAI)	Penggerak dan Pelaksana Karakter Religius. Bertanggung jawab atas pelaksanaan program keagamaan, termasuk memimpin kegiatan rutin seperti membaca Asmaul Husna, memimpin Salat Dhuha berjamaah ⁹ , dan menyelenggarakan kajian rohani singkat mingguan ¹⁰ . Selain itu, ia



Posisi/Jabatan	Tugas Fungsional dalam Internalisasi Karakter
	bertugas mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan ke dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) ¹¹¹¹¹¹ .
Guru Bimbingan Konseling (BK)	Verifikator dan Pelaksana Intervensi Disiplin. Berperan sebagai informan kunci dalam pengumpulan data primer ¹² . Bertanggung jawab untuk memverifikasi dan mengelola Buku Kendali Harian ¹³ sebagai sistem dokumentasi dan disetujui. Melakukan intervensi konseling dan memastikan tindak lanjut sanksi/pelatihan yang melibatkan orang tua siswa ¹⁴ .
Tim Satgas Disiplin	Eksekutor Pengawasan Harian (Monitoring). Melaksanakan pengawasan yang bersifat preventif dan korektif di lapangan, seperti pengecekan kepatuhan seragam dan kepatuhan waktu ¹⁵ . Bertanggung jawab untuk mendokumentasikan pelanggaran dan <i>reward</i> pada Buku Kendali Harian secara riil ¹⁶ .

Dengan pengorganisasian struktur ini, Kepala Sekolah bahwa upaya internalisasi nilai karakter tidak hanya bergantung pada inisiatif pribadi, tetapi dilembagakan melalui pembagian peran yang jelas, memungkinkan pelaksanaan nilai-nilai karakter berjalan sistematis di semua lini¹⁷. Strategi ini berhasil membangun **rasa kepemilikan** yang tinggi dari seluruh warga sekolah, yang merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan program jangka panjang

C. Strategi pelaksanaan (*Actuating*)

Kepala Sekolah merupakan tahapan krusial di mana kebijakan dan struktur yang telah direncanakan dihidupkan melalui tindakan nyata, motivasi, dan komunikasi aktif, yang fokus pada dua pilar utama: Keteladanan (*Modeling*) dan Pembiasaan (*Habituation*) di seluruh lingkungan SMP Negeri 21 Palembang. Strategi *Actuating* ini dimulai dari level kepemimpinan tertinggi. Observasi partisipatif dan wawancara mendalam secara konsisten menegaskan bahwa Kepala Sekolah menerapkan kepemimpinan melalui contoh. Kepala Sekolah tidak hanya mendelegasikan, tetapi juga terlibat langsung dalam kegiatan pembiasaan harian dan mingguan. Kehadirannya dalam memimpin Apel Pagi, memonitor kedatangan siswa, dan berpartisipasi aktif dalam Salat Dhuha berjamaah berfungsi sebagai mekanisme pemersatu dan motivator yang sangat efektif. Tindakan ini mengirimkan pesan yang kuat kepada seluruh warga sekolah baik guru, staf, maupun siswa bahwa komitmen terhadap nilai keagamaan dan disiplin adalah prioritas institusional yang dipegang teguh oleh pemimpin. Keteladanan ini meluas ke seluruh guru dan staf, yang mendorong untuk mananamkan Sapa 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) sebagai budaya interaksi sehari-hari. Pilar kedua adalah Pembiasaan (*Habituasi*) yang dilembagakan melalui berbagai program rutin. Untuk karakter religius, Kepala Sekolah menggerakkan program seperti membaca Asmaul Husna sebelum jam pelajaran, kajian rohani singkat mingguan, dan pelaksanaan Salat Dhuha berjamaah yang diselenggarakan. Kegiatan ini bertujuan untuk menginternalisasi nilai ketaatan spiritual dan akhlak mulia melalui rutinitas yang konsisten. Sementara itu, untuk karakter disiplin, pelaksanaannya dilakukan melalui penegakan tata tertib yang bersifat *proaktif* dan *preventif*, seperti pengecekan kepatuhan seragam, kepatuhan waktu, dan penggunaan Buku Kendali Harian.

Di luar kegiatan rutin, pelaksanaan strategi juga mencakup integrasi nilai karakter dalam kurikulum. Guru didorong untuk menyisipkan pesan moral dan nilai-nilai keagamaan/disiplin dalam setiap mata pelajaran melalui metode pembelajaran yang relevan. Untuk mendukung hal ini, Kepala Sekolah memfasilitasi penguatan kapasitas guru melalui *workshop* dan *In-House*



Training (IHT) mengenai metodologi pengajaran berbasis karakter. Namun, data angket menunjukkan adanya titik resistensi atau kesenjangan kompetensi, di mana sekitar 20% guru merasa kurang terampil atau kesulitan dalam menransfer nilai karakter secara holistik ke dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) mereka. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa meskipun aspek *pemodelan* dan *pembiasaan* Kepala Sekolah sangat kuat, fase *penggerakan* masih memerlukan intervensi manajerial yang lebih intensif dalam bentuk pengawasan instruksional untuk memastikan nilai-nilai karakter tidak hanya menjadi kegiatan ekstrakurikuler, tetapi terintegrasi secara fundamental dalam proses kognitif dan afektif di ruang kelas. Secara keseluruhan, pelaksanaan di SMP Negeri 21 Palembang berhasil membangun budaya sekolah yang kondusif, didorong oleh kepemimpinan teladan yang efektif.

Pembahasan

Analisis mendalam terhadap manajemen strategi kepala sekolah dalam membangun budaya religius menunjukkan bahwa tahap *planning* atau perencanaan merupakan fondasi paling vital yang menentukan keberhasilan internalisasi nilai di lingkungan pendidikan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa integrasi visi dan misi sekolah yang memuat nilai religius bukan sekadar formalitas administratif, melainkan didukung oleh komitmen anggaran yang nyata dalam Rencana Kerja Anggaran Sekolah. Pendekatan partisipatif yang diterapkan kepala sekolah dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari komite hingga perwakilan siswa, terbukti efektif dalam meminimalisir resistensi kebijakan. Hal ini terkonfirmasi melalui data lapangan yang menunjukkan bahwa 95% guru dan staf memiliki pemahaman yang solid terhadap arah kebijakan karakter sekolah. Tingginya angka pemahaman ini mengindikasikan bahwa proses komunikasi strategi berjalan optimal, sehingga visi sekolah tidak hanya berhenti sebagai slogan, tetapi telah bertransformasi menjadi kesadaran kolektif yang menjadi basis kuat bagi tahapan manajerial selanjutnya (Hasan et al., 2021; Indarti et al., 2023; Kadir, 2021; Suyatno et al., 2020).

Pada dimensi *organizing* atau pengorganisasian, strategi kepala sekolah berhasil mentransformasi kebijakan abstrak menjadi struktur operasional yang tangguh melalui pembentukan Tim Satgas Disiplin. Analisis struktur organisasi sekolah memperlihatkan adanya pergeseran dari manajemen sentralistik menuju pola kepemimpinan distributif, di mana wewenang pengawasan tidak lagi menumpuk pada kepala sekolah semata, melainkan didelegasikan secara fungsional kepada unit-unit kerja yang spesifik. Kejelasan pembagian tugas antara Wakil Kepala Sekolah, Guru PAI, Guru BK, hingga Tim Satgas menciptakan mekanisme *check and balance* yang efektif dalam memantau perilaku siswa. Dengan adanya deskripsi kerja yang terperinci, setiap elemen sekolah memahami peran spesifik mereka dalam ekosistem pembentukan karakter. Hal ini berimplikasi pada terciptanya sistem pengawasan berlapis yang memastikan bahwa setiap pelanggaran tata tertib dapat dideteksi dan ditangani secara prosedural, sekaligus menegaskan bahwa tanggung jawab pembinaan karakter adalah beban kolektif institusi, bukan beban individual guru agama semata (Abbas & Ibrahim, 2025; Azahro et al., 2026; Feriyadi et al., 2026).

Implementasi atau *actuating* di lapangan menyoroti efektivitas pendekatan *modeling* atau keteladanan langsung dari pemimpin dalam mengubah perilaku warga sekolah. Kehadiran fisik kepala sekolah dalam kegiatan ritual seperti salat dhuha dan penyambutan siswa menciptakan standar moral yang tinggi dan memvalidasi pentingnya program tersebut di mata warga sekolah. Namun, analisis mendalam menemukan adanya kesenjangan kompetensi pedagogis yang cukup signifikan, di mana tercatat sekitar 20% guru masih mengalami kesulitan teknis dalam mengintegrasikan nilai karakter ke dalam dokumen perencanaan pembelajaran



atau RPP. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun kultur keteladanan telah terbangun dengan baik, aspek internalisasi nilai dalam proses akademis di ruang kelas masih menghadapi kendala metodologis. Temuan ini menyiratkan bahwa keberhasilan pembiasaan perilaku (*habituation*) di luar kelas belum sepenuhnya diimbangi dengan kemampuan guru dalam menyisipkan pesan moral secara implisit dalam materi ajar, yang berpotensi menciptakan dualisme antara pendidikan karakter dan pendidikan akademis (Asrofi et al., 2025; Musyawir et al., 2024; Setianingsih et al., 2025; Simarmata & Habeahan, 2025).

Mekanisme *controlling* atau pengawasan mengungkapkan adanya paradoks menarik antara kepatuhan administratif dan konsistensi operasional di lapangan. Secara formal, kinerja manajerial kepala sekolah dinilai sangat baik berdasarkan instrumen evaluasi standar, namun data triangulasi dari wawancara siswa menyingkap sisi lain berupa inkonsistensi penegakan aturan oleh petugas piket. Keluhan siswa mengenai penerapan sanksi yang bergantung pada subjektivitas guru yang bertugas mengindikasikan adanya celah dalam standarisasi eksekusi kebijakan *reward* dan *punishment*. Meskipun instrumen pengawasan seperti Buku Kendali Harian telah tersedia, efektivitasnya tereduksi oleh faktor kedisiplinan personal pengawas itu sendiri. Hal ini menegaskan bahwa tantangan terbesar dalam mempertahankan budaya sekolah bukan terletak pada ketiadaan sistem, melainkan pada fluktuasi komitmen sumber daya manusia yang menjalankannya. Inkonsistensi ini, jika tidak ditangani, berisiko melunturkan wibawa tata tertib sekolah dan memicu persepsi ketidakadilan di kalangan siswa (Arini et al., 2025; Azahro et al., 2026; Sumantri et al., 2025).

Implikasi teoretis dan praktis dari penelitian ini menegaskan bahwa pembangunan budaya religius di sekolah menuntut konsistensi perilaku dari seluruh ekosistem pendidikan, melampaui sekadar kekuatan regulasi tertulis. Keberhasilan sekolah dalam membangun sistem perencanaan dan pengorganisasian yang solid menjadi model yang patut diadaptasi, namun temuan mengenai celah kompetensi guru dan inkonsistensi pengawas menjadi catatan kritis bagi pengembangan manajemen pendidikan karakter ke depan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya memotret dinamika internal sekolah dalam kurun waktu tertentu, tanpa memperhitungkan variabel eksternal seperti pengaruh lingkungan keluarga atau pergaulan siswa di luar sekolah yang mungkin mengintervensi efektivitas program. Oleh karena itu, rekomendasi strategis ditujukan pada perlunya pelatihan intensif bagi guru untuk menutup celah kompetensi pedagogis serta penguatan mekanisme pengawasan berjenjang guna menjamin objektivitas penegakan disiplin yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa strategi manajerial Kepala SMP Negeri 21 Palembang dalam menginternalisasi nilai karakter religius dan disiplin telah terlaksana secara komprehensif melalui pendekatan POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling). Pada tahap perencanaan, Kepala Sekolah berhasil mengintegrasikan nilai karakter dalam visi, misi, serta RKS dan RKAS sekolah yang didukung dengan alokasi anggaran dan pendekatan partisipatif seluruh warga sekolah. Pengorganisasian dilakukan dengan pembentukan struktur tim Satgas Karakter yang memiliki tugas fungsional dan koordinatif, memastikan pelaksanaan nilai-nilai karakter berjalan sistematis di semua lini. Pada tahap pelaksanaan, Kepala Sekolah menunjukkan keteladanan kuat dan konsisten dalam membangun budaya religius dan disiplin melalui pembiasaan rutin, kegiatan keagamaan, serta penerapan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun). Namun, ditemukan adanya kesenjangan kompetensi sekitar 20% guru dalam mengintegrasikan nilai karakter ke dalam pembelajaran.



Sementara itu, sistem pengawasan telah berjalan efektif secara formal melalui Buku Kendali Harian dan PKKS, meskipun masih terdapat inkonsistensi penegakan sanksi di tingkat guru pelaksana yang berpotensi menurunkan kredibilitas sistem disiplin.

Secara keseluruhan, strategi manajerial Kepala Sekolah menunjukkan efektivitas tinggi dalam membangun ekosistem sekolah yang berkarakter religius dan disiplin, baik dari aspek kebijakan, keteladanan, maupun sistem pengendalian. Namun, keberhasilan tersebut akan lebih optimal apabila disertai peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berkelanjutan tentang pendidikan karakter berbasis kurikulum, serta penguatan konsistensi penerapan reward and punishment di semua tingkatan. Rekomendasi penting bagi pihak sekolah adalah memperluas ruang supervisi Kepala Sekolah terhadap proses pembelajaran karakter dan memperkuat budaya evaluasi reflektif agar program internalisasi nilai religius dan disiplin dapat terus berkelanjutan dan beradaptasi dengan dinamika sosial serta kebutuhan peserta didik..

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M. F. K. A., & Ibrahim, R. (2025). Manajemen pondok pesantren dalam meningkatkan kedisiplinan santri studi pada pondok pesantren Albaaba Dawar, Manggis, Mojosongo, Boyolali. *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 1077. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.8052>
- Arini, A., Ratnawati, E., Nurlaili, N., Mulawarman, W. G., & Yahya, M. (2025). Penerapan total quality management (TQM) dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di sekolah: Studi kasus madrasah di Kalimantan Timur. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(3), 1156. <https://doi.org/10.51878/social.v5i3.6937>
- Asrofi, A., Islah, A. N., & Hadi, I. A. (2025). Ihwal pendidikan di era modern: Pendidikan karakter dan pembelajaran di era industri. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(2), 486. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i2.4858>
- Azahro, S. K., Roberti, H. F., Widiani, S., Famularsih, S., Koesharjanto, D., & Purwanto, T. (2026). Implementasi program Batinku Padang dalam menumbuhkan kedisiplinan ibadah siswa di SMP Negeri 4 Salatiga 2025/2026. *COMMUNITY Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(1), 272. <https://doi.org/10.51878/community.v6i1.8944>
- Farid, A., & Rugaiyah, R. (2023). Manajemen internalisasi nilai pendidikan karakter pada siswa. *Jurnal Basicedu*, 7(4), 2470. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i4.5965>
- Feriyadi, F., Asriati, N., Purnama, S., Sulistyarini, S., & Utami, T. (2026). Implementasi nilai-nilai religius dalam menguatkan civic responsibility siswa SMP Muhammadiyah 2 Pontianak. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(1), 64. <https://doi.org/10.51878/learning.v6i1.7977>
- Hasan, S., Rahman, A., Bunyamin, A., & Hasibuddin, H. (2021). Management of character education at integrated islamic elementary school, Gowa and Al-Biruni Mandiri Makassar integrated islamic elementary school: A multi-case study. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(7), 677. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i7.2891>
- Hastuti, T., & Rohmadi, S. H. (2025). Implementasi 7 kebiasaan anak indonesia hebat di sekolah dasar islam terpadu (SDIT) Arofah 2 Boyolali. *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 1111. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.8049>



- Indarti, N., Untari, M. F. A., & Huda, C. (2023). Analisis pendidikan karakter sebagai upaya mewujudkan profil pelajar pancasila melalui budaya di sekolah dasar. *Didaktik Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 9(4), 1689. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v9i04.1760>
- Kadir, S. (2021). Charismatic leadership of the principal in work culture at SMA Negeri 3 Gorontalo. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 8(10), 19. <https://repo.ijiert.org/index.php/ijiert/article/view/2911>
- Kurniawan, A., & Suyatman, S. (2025). Manajemen asrama sebagai media pendidikan karakter bagi siswa kelas boarding di MTs Negeri 2 Karanganyar. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(4), 1343. <https://doi.org/10.51878/social.v5i4.8039>
- Mustabsyirah, M., & Mardyawati, M. (2025). Analisis kebijakan pendidikan full day school dalam pembentukan karakter anak. *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 565. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i2.6456>
- Mustarsida, U., Ma`arif, M. A., & Rusydi, I. (2023). Manajemen pengembangan karakter anak usia dini melalui kegiatan parenting. *Munaddhomah Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(4), 855. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i4.689>
- Musyawir, A. W., Dzulhakim, D., Andini, F., Ashari, N. F., Hairunnisa, H., Zikrullah, Z., & Herianto, E. (2024). Peran kurikulum berbasis karakter dalam mendorong perkembangan moral siswa sekolah menengah pertama. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(3), 542. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i3.3125>
- Purnamawati, P., Mustari, M., & Hadi, M. S. (2025). Penerapan media visual dalam meningkatkan motivasi belajar siswa kelas 8 di SMPN 5 Mataram. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(4), 1534. <https://doi.org/10.51878/social.v5i4.7362>
- Rahmalina, R., Syam, H., Iqbal, M., Harahap, N. I. Y., & Devi, I. (2023). Management of character education in schools. *GIC Proceeding*, 1, 163. <https://doi.org/10.30983/gic.v1i1.165>
- Rodiyah, R., Utari, I. S., Waspia, W., Arifin, R., N, E. P., Niravita, A., & Damayanti, R. (2025). Akselerasi peningkatan kesadaran guru dalam layanan pendidikan prima untuk mendukung proyek penguatan profil pelajar pancasila. *COMMUNITY Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 188. <https://doi.org/10.51878/community.v5i1.6457>
- Setianingsih, S., Rufiana, I. S., & Dewi, R. S. I. (2025). Analisis kritis pembelajaran karakter pancasila di sekolah dasar melalui pendekatan berbasis nilai: Tinjauan sistematis literatur (SLR). *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(4), 1329. <https://doi.org/10.51878/social.v5i4.8036>
- Simarmata, A. M., & Habeahan, S. (2025). Strategi guru dalam menumbuhkan civic responsibility siswa melalui pembelajaran pendidikan pancasila di SMA Negeri 1 Pematangsiantar. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(4), 1398. <https://doi.org/10.51878/social.v5i4.7710>
- Sumantri, A., Gadriaman, G., Jayusman, I., & Wibowo, P. (2025). Hubungan visi dan misi sekolah dengan peningkatan mutu kinerja sekolah. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(3), 1515. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i3.6942>
- Sumardi, S., Mubarok, M. N., Huda, M. N., Famularsih, S., Suharmoko, S., & Rofiqoh, E. (2026). Peran mahasiswa MBKM asistensi mengajar UIN Salatiga dalam



menumbuhkan semangat keislaman melalui khutbah jum'at. *COMMUNITY Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(1), 238. <https://doi.org/10.51878/community.v6i1.8945>

Suyatno, S., Hayati, F., & Susatya, E. (2020). Strengthening of religious character education based on school culture in the Indonesian secondary school. *The European Educational Researcher*, 3(3), 87. <https://doi.org/10.31537/euer.331>

Zai, K., Marampa, E. R., Undras, I., & Sinlae, D. Y. (2023). Pendidikan karakter dan kewarganegaraan sejak dulu: Sebuah upaya mengatasi degradasi moral di era 4.0. *ANTHOR Education and Learning Journal*, 2(6), 792. <https://doi.org/10.31004/anthor.v2i6.278>