



## PENGEMBANGAN BAHAN AJAR BERBASIS KARAKTER PADA MATERI KEPEMIMPINAN

Fitriani<sup>1(\*)</sup>, Nurhuda<sup>2</sup>, Purba Andy Wijaya<sup>3</sup>, Fitri Rahmawati<sup>4</sup>, Tiara Salma<sup>5</sup>

Universitas Islam Riau, Indonesia<sup>1-5</sup>

fitriani@edu.uir.ac.id<sup>1</sup>, nurhudafkipuir@edu.uir.ac.id<sup>2</sup>, purbaandywijaya@edu.uir.ac.id<sup>3</sup>,

fitrirahmawati@student.uir.ac.id<sup>4</sup>, tiarasalma@student.uir.ac.id<sup>5</sup>

Received: 21 April 2025

Revised: 21 April 2025

Accepted: 25 April 2025

### Abstract

Karakter memiliki peran penting dalam membentuk kualitas sumber daya manusia yang unggul. Mahasiswa yang memiliki karakter yang kuat dan positif lebih mampu menghadapi tantangan akademik dan sosial, serta menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang baik dalam berbagai situasi. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan jiwa kepemimpinan mahasiswa melalui pengembangan materi yang relevan, yaitu kepemimpinan berbasis karakter pada mata kuliah Pengantar Manajemen. Dalam upaya ini, penelitian dilakukan menggunakan model ADDIE (*analysis, design, development, implementation, evaluation*). Penelitian ini dilakukan di Program Studi Pendidikan Akuntansi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Islam Riau. Penelitian dimulai pada bulan Juli tahun 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan bahan ajar dengan materi kepemimpinan yang berbasis karakter layak digunakan dalam proses pembelajaran. Hasil penilaian dari ahli materi, ahli media, dan mahasiswa menunjukkan bahwa bahan ajar ini telah memenuhi berbagai aspek kelayakan, yaitu: 1) Aspek kelayakan isi, penyajian, dan bahasa memperoleh persentase 83%, artinya bahwa materi yang disusun sesuai dengan kompetensi. 2) Aspek desain memperoleh persentase 85%. 3) Aspek tampilan dan penyajian materi, memperoleh persentase sebesar 83%. Bahan ajar ini tidak hanya memenuhi kelayakan materi dan tampilan, tetapi juga mampu mendorong pembentukan karakter kepemimpinan bagi mahasiswa.

**Keywords:** Kepemimpinan; Karakter; Bahan Ajar

(\*) Corresponding Author: Fitriani, fitriani@edu.uir.ac.id

**How to Cite:** Fitriani, F., Nurhuda, N., Wijaya, P. A., Rahmawati, F., & Salma, T. (2025). PENGEMBANGAN BAHAN AJAR BERBASIS KARAKTER PADA MATERI KEPEMIMPINAN. *Research and Development Journal of Education*, 11(1), 618-629.

## INTRODUCTION

Pendidikan berperan sebagai pondasi bagi generasi muda agar terus berada dalam tata norma kehidupan yang menjadi acuan hidup dalam bermasyarakat baik lingkup lokal maupun global (Wittman, 2014). Pendidikan telah memberikan porsi yang sangat besar untuk aspek kognitif, namun belum mengoptimalkan pengembangan aspek afektif dan aspek psikomotorik (Wiyani, 2012). Padahal, dalam konteks pendidikan, pembentukan karakter memegang peran yang sangat penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Di lingkungan perguruan tinggi, mahasiswa yang memiliki karakter positif akan lebih mudah membangun hubungan yang harmonis dengan sesama, baik di dalam kampus maupun dalam kehidupan sosial yang lebih luas. Namun, berbagai permasalahan karakter masih ditemukan di kalangan mahasiswa, seperti rendahnya rasa tanggung jawab, kurangnya kepedulian terhadap lingkungan sekitar, kurangnya motivasi, etika yang belum terbentuk secara optimal, serta minimnya rasa percaya diri. Sebagai

mahasiswa, khususnya mahasiswa kependidikan yang merupakan calon guru harus memiliki karakter dan kepemimpinan yang baik, sebab mereka akan menjadi pemimpin ketika mengajar sebagai guru di kelas. Guru sebagai pemimpin di kelas, juga perlu fleksibel dalam melakukan pekerjaan, artinya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar dan pekerjaannya termasuk bekerjasama dengan atasan dan sesama guru. Seperti yang dijelaskan oleh Dasmo et al., (2021) bahwa antara pimpinan dan karyawan serta antar karyawan diperlukan kerjasama yang baik agar dapat mendukung tercapainya tujuan.

Dalam kehidupan sehari-hari, mahasiswa sebenarnya telah terlibat secara langsung dalam praktik kepemimpinan, meskipun sering kali tidak disadari. Mahasiswa mulai menunjukkan sikap kepemimpinan ketika menetapkan tujuan hidup, menyusun rencana, serta mengelola waktu untuk mencapai target yang telah ditentukan. Kemampuan dalam memotivasi diri, mengambil keputusan, dan menunjukkan perilaku positif yang dapat menjadi teladan bagi orang di sekitarnya, merupakan bagian dari proses pembentukan jiwa kepemimpinan. Mahasiswa juga sering berada dalam posisi sebagai pemimpin maupun yang dipimpin, baik dalam konteks akademik, organisasi, maupun kegiatan sosial. Oleh karena itu, penting untuk mendorong pengembangan kepemimpinan di kalangan mahasiswa melalui berbagai pendekatan, seperti pembelajaran berbasis karakter, keterlibatan dalam organisasi, pelatihan kepemimpinan, maupun integrasi materi kepemimpinan dalam perkuliahan. Upaya-upaya ini bertujuan untuk memperkuat kesadaran, tanggung jawab, serta kemampuan mahasiswa dalam memimpin secara efektif dan beretika. Pelatihan kepemimpinan juga bertujuan untuk membentuk sikap dan perilaku kepemimpinan pada diri mahasiswa dalam lingkungan sosialnya (Rifai, 2016). Banyak konsep kepemimpinan yang dijelaskan dari berbagai sudut pandang, seperti karakteristik individu, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, peran dalam hubungan sosial, kedudukan dalam struktur organisasi, serta bagaimana pengaruh tersebut dipersepsikan dan diterima oleh orang lain (Enjeng & Aslichati, 2018). Sebagai calon pemimpin, tentunya mahasiswa harus dibekali dan memiliki karakter agar dapat menjadi pemimpin yang bijak. Sebab, karakter berperan penting dalam membentuk kepribadian seseorang dan mempengaruhi perilaku, tindakan, dan keputusan yang diambil dalam kehidupan sehari-hari. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan karakter mahasiswa yaitu dengan mengimplementasikan nilai-nilai karakter dalam materi-materi pembelajaran yang sesuai dengan kehidupan sehari-hari.

Mata kuliah pengantar manajemen merupakan mata kuliah yang memperkenalkan mahasiswa pada konsep dasar manajemen. Materi pada mata kuliah pengantar manajemen dapat membantu mahasiswa dalam mengembangkan beberapa karakter penting seperti: 1) berpikir analitis, mata kuliah pengantar manajemen memperkenalkan mahasiswa pada konsep dasar manajemen dan mengajarkan bagaimana menganalisis situasi dan mengambil keputusan. 2) Kemampuan berkomunikasi, mata kuliah pengantar manajemen dapat membantu mahasiswa dalam mengembangkan kemampuan komunikasi yang baik. 3) Kemampuan bekerja sama, mata kuliah pengantar manajemen memperkenalkan konsep pengorganisasian dan pengendalian yang dapat membantu mahasiswa dalam mengembangkan kemampuan bekerja sama dengan baik. 4) Kemampuan beradaptasi, manajemen melibatkan perencanaan dan pengendalian, yang dapat membantu mahasiswa dalam mengembangkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan. Karakter mahasiswa dapat dibentuk dari lingkungan keluarga, melalui pendidikan serta organisasi. Ketiga hal tersebut, dapat menjadi sarana untuk memperkuat dan membentuk karakter peribadinya (Anwar et al, 2023).

Mengingat begitu pentingnya implementasi karakter kepemimpinan dalam pembelajaran, maka timbul motivasi untuk menyusun materi ajar yang relevan dengan kebutuhan mahasiswa yang semakin berkembang. Pengembangan materi yang

dikembangkan terdiri dari aspek pengetahuan, keterampilan serta sikap yang perlu dikuasai peserta didik guna mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan. Selain itu, materi pembelajaran juga mencakup berbagai jenis bahan yang dimanfaatkan oleh pendidik untuk menunjang proses pembelajaran di dalam kelas (Sitohang, 2014). Pengembangan materi ajar pengantar manajemen akan dirancang berbasis karakter dengan harapan mampu mengembangkan karakter bagi mahasiswa. Sebelumnya beberapa materi telah dikembangkan dengan acuan berfikir tingkat tinggi (Fitriani, 2019). Peneliti lain juga melakukan pengembangan materi pembelajaran pada mata kuliah pengantar manajemen menggunakan model flipped classroom (Arriany, 2022). Selanjutnya pengembangan buku ajar pengantar manajemen juga dilakukan oleh Asnur (Asnur, 2018), namun berfokus pada bidang perhotelan. Pengembangan materi pengantar manajemen yang berorientasi karakter ini bertujuan untuk membantu mahasiswa mengembangkan kepribadian yang positif, berfokus pada nilai-nilai moral, dan meningkatkan keterampilan interpersonal. Berdasarkan wawancara dengan mahasiswa di Program Studi Pendidikan Akuntansi, diketahui bahwa mahasiswa juga membutuhkan bahan ajar pengantar manajemen yang sesuai dengan keadaan yang terjadi disekitar mereka sehingga lebih mudah dipahami baik untuk manajemen diri sendiri, perkantoran, maupun dalam lingkup pendidikan. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan bahan ajar untuk mengembangkan karakter dan jiwa kepemimpinan mahasiswa sebagai calon guru.

## LITERATURE REVIEW

### Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu proses sosial yang melibatkan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*”, yang bermakna bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, atau menginspirasi sekelompok orang agar bersama-sama bergerak mencapai suatu visi atau tujuan tertentu. Senada dengan pengertian tersebut, Northouse (2021) juga menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi individu dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti kepemimpinan bukan hanya milik mereka yang memegang jabatan formal, tetapi bisa dimiliki oleh siapa saja yang mampu memengaruhi lingkungan sekitarnya secara positif. Dalam konteks mahasiswa, kepemimpinan penting karena mahasiswa sering berada dalam posisi untuk menginisiasi perubahan, memimpin organisasi kemahasiswaan, atau menjadi agen perubahan sosial di masyarakat kampus dan luar kampus.

Mahasiswa perlu memahami berbagai gaya kepemimpinan yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sosial dan akademik. Salah satu jenis kepemimpinan yang sesuai diajarkan untuk mahasiswa adalah kepemimpinan transformasional. Jenis kepemimpinan ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi anggotanya dengan visi yang jelas dan semangat untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Bass dan Riggio (2017) menjelaskan pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan positif melalui motivasi dan inspirasi yang mendalam, sehingga mereka bisa memimpin dengan cara yang mengubah orientasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transaksional juga merupakan gaya yang penting untuk dipahami. Gaya ini lebih fokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan pencapaian tujuan atau kinerja tertentu. Meskipun gaya ini lebih berfokus pada hasil yang terukur dan penghargaan berdasarkan

kinerja, transaksional dapat sangat efektif dalam situasi di mana struktur yang jelas dan kepastian peran sangat diperlukan. Menurut Judge & Piccolo (2017), pemimpin transaksional berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan penyelesaian tugas dengan efisiensi tinggi, yang sangat relevan dalam lingkungan yang membutuhkan hasil cepat dan terorganisir. Kepemimpinan otentik juga menjadi gaya yang semakin relevan dalam konteks kepemimpinan masa kini. Gaya ini menekankan pada keaslian dan kesadaran diri pemimpin. Pemimpin otentik adalah mereka yang memimpin dengan transparansi, integritas, dan dengan menghormati nilai-nilai pribadi. Goleman (2018) berpendapat bahwa pemimpin otentik menciptakan hubungan yang kuat dengan anggotanya karena mereka menunjukkan kejujuran dan konsistensi dalam kata dan tindakan.

Kepemimpinan situasional juga perlu dipelajari oleh mahasiswa. Gaya ini mengajarkan bahwa pemimpin harus fleksibel dalam menyesuaikan pendekatan mereka terhadap kebutuhan dan kesiapan anggota dalam berbagai situasi. Hersey, Blanchard, dan Johnson (2017) menyatakan bahwa efektivitas pemimpin tergantung pada kemampuannya untuk membaca keadaan dan memilih gaya yang tepat, baik itu lebih direktif, atau lebih suportif, tergantung pada tingkat perkembangan dan kesiapan tim yang dipimpin. Dengan mempelajari berbagai jenis kepemimpinan ini, mahasiswa akan dapat mengembangkan kemampuan untuk menjadi pemimpin yang adaptif, berintegritas, dan visioner. Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dan memahami kapan serta bagaimana menerapkan masing-masing gaya ini akan memperkaya pengalaman kepemimpinan mahasiswa dalam berbagai kehidupan mereka.

### **Karakter**

Arthur et al (2017) memandang karakter sebagai "*stable and developing attributes that guide ethical behavior and responsible citizenship*". Artinya, karakter adalah kualitas pribadi yang relatif stabil namun tetap dapat dikembangkan, yang menjadi dasar dalam mengambil keputusan etis dan berperilaku aktif dalam masyarakat. Karakter kepemimpinan yang perlu dikembangkan oleh mahasiswa merupakan landasan penting dalam membentuk pemimpin yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga kuat secara moral dan emosional. Dalam konteks pendidikan tinggi, pengembangan karakter kepemimpinan menjadi kunci agar mahasiswa mampu menjadi agen perubahan sosial yang berkontribusi aktif di masyarakat. Karakter-karakter ini tidak hanya dibentuk melalui pembelajaran formal, tetapi juga melalui pengalaman organisasi, kegiatan sosial, serta interaksi dalam kehidupan kampus.

Salah satu karakter utama yang penting untuk dimiliki mahasiswa adalah integritas. Karakter ini mencerminkan kesesuaian antara nilai-nilai yang diyakini dengan tindakan nyata. Mahasiswa yang berintegritas mampu menjadi teladan, menjaga kejujuran, serta menunjukkan komitmen terhadap nilai etika dalam setiap peran kepemimpinan yang dijalani. Dalam konteks ini, Kouzes & Posner (2017) menekankan bahwa integritas menjadi dasar dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas sebagai pemimpin. Selain integritas, rasa tanggung jawab sosial juga sangat penting untuk dikembangkan. Mahasiswa sebagai calon pemimpin perlu memiliki kepedulian terhadap masalah sosial dan menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan bersama. Komives et al., (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif di kalangan mahasiswa tidak hanya dilihat dari seberapa besar pengaruhnya dalam organisasi, tetapi juga dari kontribusinya terhadap perubahan sosial yang berkeadilan. Karakter empati juga menjadi unsur penting dalam kepemimpinan. Mahasiswa yang memiliki empati mampu memahami perasaan dan kebutuhan orang lain, serta menciptakan hubungan yang sehat dan mendukung antaranggota. Goleman (2017) menyatakan bahwa empati merupakan bagian dari

kecerdasan emosional yang memengaruhi kemampuan pemimpin dalam membangun koneksi interpersonal yang kuat dan produktif.

Dugan (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai dan tujuan menjadi ciri dari kepemimpinan transformasional yang berkembang di lingkungan pendidikan tinggi. Berdasarkan penelitian Soria & Stebleton (2017), keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan kooperatif terbukti memperkuat keterampilan kepemimpinan berbasis partisipasi dan inklusivitas. Selain itu, mahasiswa perlu mengembangkan ketahanan atau resiliensi, yaitu kemampuan untuk tetap tangguh dan positif dalam menghadapi tantangan serta kegagalan. Karakter ini membantu mahasiswa untuk tetap fokus pada tujuan, belajar dari pengalaman sulit. Luthans & Youssef-Morgan (2017) menyebutkan bahwa resiliensi merupakan bagian dari kepemimpinan positif yang sangat penting dalam membangun keberlanjutan dan daya tahan organisasi.

Secara keseluruhan, pengembangan karakter kepemimpinan seperti integritas, tanggung jawab sosial, empati, komitmen terhadap tujuan, kolaboratif, dan resiliensi sangat penting bagi mahasiswa. Karakter-karakter tersebut tidak hanya membentuk mahasiswa sebagai individu yang berpendirian, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu memberi pengaruh positif, baik dalam lingkungan kampus maupun di tengah masyarakat yang lebih luas.

## METHODS

Penelitian ini dilakukan di Program Studi Pendidikan Akuntansi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Islam Riau. Penelitian dimulai pada bulan Juli tahun 2023. Produk penelitian yang dikembangkan diujicobakan pada mahasiswa semester 1 yang sedang menempuh mata kuliah pengantar manajemen. Jenis penelitian ini merupakan penelitian pengembangan (R&D) dengan menggunakan model ADDIE (*analysis, design, development, implementation, evaluation*). Model ADDIE dipilih dalam pengembangan materi ajar kepemimpinan berbasis karakter karena memiliki tahapan yang sistematis dan terstruktur, mulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi akhir. Model ini memungkinkan untuk merancang materi yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, merancang strategi pembelajaran yang tepat, serta mengintegrasikan nilai-nilai karakter ke dalam proses pembelajaran secara menyeluruh.



**Gambar 1.**

Pengembangan Model ADDIE  
*Sumber: NBF Soft Edukasi (2023)*

Langkah pengembangan materi kepemimpinan berbasis karakter dimulai dengan tahap analisis, baik analisis konsep maupun analisis materi. Setelah melalui tahap analisis, materi akan disusun menjadi bahan ajar dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa. Tahap selanjutnya adalah melakukan validasi dan uji kelayakan. Validasi bertujuan untuk mengetahui kelayakan produk awal tersebut digunakan dan bertujuan untuk mendapatkan masukan dan saran perbaikan dari produk yang telah dikembangkan. Tahap berikutnya melakukan implementasi dan evaluasi. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri atas lembar penilaian dosen, dan lembar penilaian mahasiswa.

## **RESULTS & DISCUSSION**

### **Analisis (*Analys*)**

Peneliti telah melakukan wawancara dengan mahasiswa di Program Studi Pendidikan Akuntansi FKIP UIR, khususnya mahasiswa yang sudah mengikuti mata kuliah pengantar manajemen. Hasil wawancara yang sudah peneliti lakukan, diketahui bahwa mahasiswa masih membutuhkan pengembangan bahan ajar berbasis karakter untuk meningkatkan jiwa kepemimpinan dan mempermudah dalam pemahaman materi. Karakter yang perlu dikembangkan seperti bertanggung jawab, jujur, kerja sama, mandiri dan disiplin. Oleh sebab itu, materi yang dikembangkan yaitu pada materi kepemimpinan. Pentingnya memasukkan unsur karakter dalam materi kepemimpinan untuk mahasiswa terletak pada fakta bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya melibatkan keterampilan teknis dan manajerial, tetapi juga membutuhkan dasar karakter yang kuat. Karakter merupakan inti dari kepemimpinan yang berkelanjutan dan beretika. Dengan memasukkan unsur karakter dalam materi kepemimpinan, dapat membantu mengembangkan pemimpin yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga bertanggung jawab secara moral dan etis.

### **Desain (*Design*)**

Tahap kedua dilakukan dengan mendesain produk. Adapun desain produk pengembangan ini dengan menyusun tujuan pembelajaran, strategi pembelajaran, serta outline materi ajar kepemimpinan yang terdiri dari judul dan gambar yang sesuai, kata pengantar, daftar isi, materi pokok, rangkuman, soal, serta referensi yang *up to date*. Pada tahapan ini juga didesain alat evaluasi untuk mengukur penguasaan materi dan perkembangan karakter mahasiswa. Instrumen untuk menilai kualitas produk berupa angket dengan daftar *check list* bagi ahli materi, ahli media dan mahasiswa juga dipersiapkan.

### **Pengembangan (*Development*)**

Setelah merancang desain awal, selanjutnya dilakukan pengembangan produk dengan menyusun bahan ajar yang memuat konsep kepemimpinan dan integrasi nilai karakter. Materi kepemimpinan yang disusun berupa pengertian kepemimpinan, jenis-jenis kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan studi kasus terkait kepemimpinan pendidikan. Selanjutnya bahan ajar yang telah disusun, dilakukan diskusi dengan ahli materi agar dapat ditinjau dan diberi masukan. Berdasarkan diskusi ini, diperoleh masukan untuk perbaikan produk bahan ajar, yaitu memperbanyak contoh-contoh studi kasus tentang permasalahan-permasalahan gaya kepemimpinan pendidikan dan non kependidikan di Indonesia. Peneliti melakukan validasi awal dengan ahli materi, ahli media, dan peserta didik. Hasil validasi pertama ahli materi disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 1.**  
 Hasil penilaian angket validasi tahap 1 oleh ahli materi

No	Aspek	Indikator	Nomor Butir	Skor yang diperoleh	Skor maksimal
1	Kelayakan isi	Kesesuaian materi yang disusun	1, 2, 3	9	12
		Keakuratan materi	4, 5, 6, 7, 8,	16	20
		Kesesuaian materi pendukung berupa gambar/tabel	9, 10, 11,	8	12
		Keterbaruan materi	12, 13, 14, 15	12	16
2	Kelayakan penyaji	Teknik penyajian	16, 17	7	8
		Pendukung penyajian	18, 19, 20, 21,	10	16
		Penyajian pembelajaran	22	3	4
		Kelengkapan penyajian	23, 24, 25	9	12
3	Penilaian Bahasa	Lugas	26, 27, 28	10	12
		Komunikatif	29, 30	7	8
		Interaktif	31, 32	7	8
		Kesesuaian dengan tingkat perkembangan mahasiswa	33, 34	7	8
		Penggunaan istilah, symbol atau ikon	35, 36	7	8
		Jumlah		112	144
		Persentase dan kelayakan			78 %

Sumber: Data peneliti (2023)

Berdasarkan hasil penilaian tahap pertama oleh ahli materi pada tabel 1 di atas, bahan ajar kepemimpinan berbasis karakter memperoleh skor total 112 dari skor maksimal 144, dengan persentase kelayakan sebesar 78%. Hal ini menunjukkan bahwa bahan ajar tersebut layak digunakan dengan revisi, terutama pada aspek penyajian dan kelengkapan isi pendukung. Sementara itu, aspek kebahasaan telah dinilai sangat baik karena telah memenuhi unsur kelugasan, interaktivitas, dan kesesuaian dengan karakteristik mahasiswa.

**Tabel 2.**  
 Hasil penilaian angket validasi tahap 1 oleh ahli media

No	Komponen	Indikator Komponen	Nomor butir	Skor diperoleh	Skor Maksimal
1	Ukuran	Ukuran fisik	1, 2	6	8
2	Desain sampul	Tata letak	3, 4, 5,	8	12
		Huruf yang digunakan menarik dan mudah dibaca	6, 7, 8,	9	12
3	Desain isi	Konsistensi tata letak	9, 10	6	8
		Kelengkapan tata letak	11, 12	8	8
		Kemudahan tata letak	13, 14	6	8
		Tipografi isi buku sederhana	15, 16	6	8
		Tipografi isi buku memudahkan pemahaman	17, 18	4	8
		Ilustrasi isi	19, 20, 21	8	12
Jumlah			61	84	
Persentase				73%	

Sumber: Data peneliti (2023)

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa hasil penilaian aspek desain dan fisik, bahan ajar memperoleh skor 61 dari 84, dengan persentase 73%. Hasil ini menunjukkan bahwa desain bahan ajar tersebut telah layak digunakan, meskipun masih memerlukan penyempurnaan pada elemen visual, seperti keterbacaan huruf, kejelasan ilustrasi, serta penyusunan tata letak yang lebih konsisten dan mendukung pemahaman isi. Penyempurnaan desain ini penting untuk meningkatkan daya tarik dan kenyamanan pengguna dalam proses pembelajaran.

### **Implementasi (*Implementation*)**

Tahap implementasi dilakukan dengan menerapkan materi ajar kepemimpinan yang berorientasi karakter pada mahasiswa semester 1. Uji coba ini dilakukan pada bulan Oktober 2023. Hasil implementasi ini, diperoleh masukan bahwa kesesuaian gambar dengan materi perlu diperbaiki agar lebih kontekstual dan fungsional. Nilai yang diperoleh berdasarkan implementasi bahan ajar ini disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3.**  
 Hasil uji coba tahap 1 peserta didik

No	Aspek	Indikator	Nomor Butir	Skor yang diperoleh	Skor Maksimal
1	Tampilan	Kejelasan teks	1	15	20
		Kejelasan gambar	2, 3, 4	50	60
		Kesesuaian gambar dengan materi	5	14	20
2	Penyajian materi	Kemudahan memahami materi	6	15	20
		Ketepatan sistematika penyajian materi	7, 8	30	40
		Kejelasan kalimat	9, 10	35	40
		Kejelasan simbol dan lambang	11	11	20
		Kejelasan istilah	12	12	20
		Kesesuaian contoh dengan materi	13	17	20
3	Manfaat	Kemudahan belajar	14, 15	35	40
		Ketertarikan menggunakan bahan ajar	16	13	20
		Peningkatan motivasi belajar	17, 18	43	60
		Jumlah		290	380
Kelayakan dan persentase				76%	

*Sumber: Data peneliti (2023)*

Hasil penilaian terhadap bahan ajar kepemimpinan berbasis karakter menunjukkan bahwa dari total skor maksimal 380, bahan ajar memperoleh skor 290, dengan persentase kelayakan sebesar 76%. Persentase ini menunjukkan bahwa bahan ajar layak digunakan dengan revisi. Secara keseluruhan, bahan ajar dinilai cukup baik dan layak untuk digunakan. Revisi diperlukan khususnya pada aspek kejelasan visual yang mendukung isi materi, serta peningkatan kualitas penyajian materi agar lebih sesuai dengan konteks dan kebutuhan mahasiswa.

**Evaluasi (Evaluation)**

Tahap evaluasi dilakukan untuk menilai kualitas bahan ajar serta efektivitasnya dalam mencapai tujuan pembelajaran. Evaluasi dilakukan melalui evaluasi formatif dan evaluasi sumatif, serta mengumpulkan umpan balik dari mahasiswa, ahli materi dan ahli media. Selanjutnya dilakukan revisi akhir terhadap bahan ajar berdasarkan hasil evaluasi untuk penyempurnaan lebih lanjut dan diujicobakan kembali. Validasi akhir dengan ahli materi, ahli media, dan peserta didik disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.**  
 Hasil penilaian angket validasi tahap II oleh ahli materi

No	Aspek	Indikator	Nomor Butir	Skor yang diperoleh	Skor maksimal
1	Kelayakan isi	Kesesuaian materi yang disusun	1, 2, 3	10	12
		Keakuratan materi	4, 5, 6, 7, 8,	17	20
		Kesesuaian materi pendukung berupa gambar/tabel	9, 10, 11	10	12
		Keterbaruan materi	12, 13, 14, 15	12	16
2	Kelayakan penyaji	Teknik penyajian	16, 17	7	8
		Pendukung penyajian	18, 19, 20, 21	12	16
		Penyajian pembelajaran	22	3	4
		Kelengkapan penyajian	23, 24, 25	10	12
3	Penilaian Bahasa	Lugas	26, 27, 28	10	12
		Komunikatif	29, 30	7	8
		Interaktif	31, 32	7	8
		Kesesuaian dengan tingkat perkembangan mahasiswa	33, 34	7	8
		Penggunaan istilah, simbol atau ikon	35, 36	7	8
		Jumlah		119	144
Persentase dan kelayakan				83%	

*Sumber: Data peneliti (2023)*

Berdasarkan tabel 4 di atas, hasil penilaian tahap 2 yang dilakukan oleh ahli materi terhadap bahan ajar kepemimpinan berbasis karakter dari aspek kelayakan isi, kelayakan penyajian, dan penilaian bahasa memperoleh total skor 119 dari 144, dengan persentase kelayakan sebesar 83%. Hasil ini menunjukkan bahwa bahan ajar termasuk dalam kategori sangat layak untuk digunakan dalam proses pembelajaran. Aspek isi, penyajian, dan kebahasaan telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Kelayakan isi yang tinggi menunjukkan bahwa materi dalam bahan ajar telah sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai, relevan dengan kebutuhan mahasiswa, serta mampu mendorong terbentuknya karakter kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian oleh Haryono & Sutadji (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan bahan ajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik akan meningkatkan efektivitas proses pembelajaran dan mendorong pencapaian tujuan pendidikan karakter.

**Tabel 5.**

Hasil penilaian angket validasi tahap II oleh ahli media

No	Komponen	Indikator Komponen	Nomor butir	Skor diperoleh	Skor Maksimal
1	Ukuran	Ukuran fisik	1, 2	7	8
2	Desain sampul	Tata letak	3, 4, 5	10	12
		Huruf yang digunakan menarik dan mudah dibaca	6,7, 8	11	12
3	Desain isi	Konsistensi tata letak	9, 10	7	8
		Kelengkapan tata letak	11, 12	8	8
		Kemudahan tata letak	13, 14	6	8
		Tipografi isi buku sederhana	15, 16	6	8
		Tipografi isi buku memudahkan pemahaman	17, 18	6	8
		Ilustrasi isi	19, 20, 21	10	12
		Jumlah		71	84
		Persentase			85%

*Sumber: Data peneliti (2023)*

Pada tabel 5 diperoleh penilaian terhadap desain fisik dan visual bahan ajar kepemimpinan berbasis karakter dengan skor 71 dari 84, dengan persentase kelayakan sebesar 85%. Nilai ini mengindikasikan bahwa bahan ajar berada dalam kategori sangat layak untuk digunakan dari segi tampilan fisik dan visualnya. Visual bahan ajar telah dirancang dengan baik dan mendukung keterbacaan serta daya tarik pembelajaran. Penelitian Mardhatillah et al., (2021) juga menyebutkan bahwa aspek visual dalam bahan ajar memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi belajar dan daya tarik terhadap materi yang dipelajari.

**Tabel 6.**

Hasil uji coba tahap 2 peserta didik

No	Aspek	Indikator	Nomor Butir	Skor yang diperoleh	Skor Maksimal
1	Tampilan	Kejelasan teks	1	17	20
		Kejelasan gambar	2, 3, 4	55	60
		Kesesuaian gambar dengan materi	5	16	20
2	Penyajian materi	Kemudahan memahami materi	6	18	20
		Ketepatan sistematika penyajian materi	7, 8	35	40
		Kejelasan kalimat	9, 10	35	40
		Kejelasan simbol dan lambang	11	15	20
		Kejelasan istilah	12	15	20
		Kesesuaian contoh dengan materi	13	17	20
3	Manfaat	Kemudahan belajar	14, 15	35	40
		Ketertarikan menggunakan bahan ajar	16	13	20
		Peningkatan motivasi belajar	17, 18	45	60
		Jumlah		316	380
		Kelayakan dan persentase			83%

*Sumber: Data peneliti (2023)*

Berdasarkan hasil penilaian pada tabel 6 di atas, bahan ajar kepemimpinan berbasis karakter memperoleh skor 316 dari 380, dengan persentase kelayakan sebesar 83%, yang menunjukkan bahwa bahan ajar ini termasuk dalam kategori sangat layak untuk digunakan dalam proses pembelajaran. Hadiyanto et al., (2019) yang menekankan bahwa bahan ajar yang terstruktur, berbasis kebutuhan, dan kontekstual mampu meningkatkan keterlibatan mahasiswa dalam proses pembelajaran. Selain itu, bahan ajar yang berbasis karakter dinilai lebih efektif dalam mendukung capaian pembelajaran afektif, khususnya dalam membentuk nilai-nilai kepemimpinan. Secara keseluruhan, bahan ajar ini telah memenuhi kriteria sebagai media pembelajaran yang efektif dan edukatif bagi mahasiswa.

## CONCLUSION

Kesimpulan yang diperoleh setelah melaksanakan penelitian terkait pengembangan dan uji kelayakan bahan ajar kepemimpinan berbasis karakter, diperoleh bahwa bahan ajar yang dikembangkan termasuk dalam kategori sangat layak untuk digunakan dalam proses pembelajaran. Hasil penilaian dari ahli materi, ahli media, dan mahasiswa menunjukkan bahwa bahan ajar ini telah memenuhi berbagai aspek kelayakan, yaitu: 1) Aspek kelayakan isi, penyajian, dan bahasa memperoleh persentase 83%, artinya bahwa materi yang disusun sesuai dengan kompetensi yang dituju, disajikan dengan sistematis, dan menggunakan bahasa yang komunikatif, interaktif, serta sesuai dengan perkembangan mahasiswa. 2) Aspek desain fisik dan visual mencakup ukuran, desain sampul, dan desain isi memperoleh persentase 85%, yang menandakan bahwa bahan ajar dirancang dengan tampilan menarik, mudah dibaca, serta memiliki ilustrasi yang mendukung pemahaman materi. 3) Aspek tampilan, penyajian materi, dan manfaat juga menunjukkan persentase kelayakan sebesar 83%. Bahan ajar dinilai mampu menyajikan materi secara jelas dan sistematis, memberikan manfaat dalam mempermudah belajar, menarik minat mahasiswa, serta meningkatkan motivasi belajar. Secara keseluruhan, ketiga aspek tersebut menunjukkan bahwa bahan ajar kepemimpinan berbasis karakter layak untuk digunakan dalam proses pembelajaran. Bahan ajar tidak hanya memenuhi kelayakan materi dan tampilan, tetapi juga mampu mendorong pembentukan karakter kepemimpinan mahasiswa.

## REFERENCES

- Anwar, M., Faradilla., Umrah., & Anugrah, M. T. (2023). Membangun Jiwa Kepemimpinan Pada Mahasiswa. *Journal Educational Leadership*, 2(2).
- Arriany, I., & Aswan, D. (2022). Pengembangan Blended Learning Menggunakan Model Flipped Classroom Pada Mata Kuliah Pengantar Manajemen. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(12), 584-594.
- Arthur, J., Kristjánsson, K., Harrison, T., Sanderse, W., & Wright, D. (2017). *Teaching Character and Virtue in Schools*. Routledge.
- Asnur, L., & Jalinus, N. (2018). Need Asesment Pengembangan Buku Ajar Pengantar Manajemen Devisi Makanan dan Minuman. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 2(3), 334–338. <https://doi.org/10.23887/jppp.v2i3.16293>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2017). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Dasmo, D., Notosudjono, D., Sunardi, O., & Binoardi, H. (2021). Analisis Indikator Kepemimpinan Teknologi Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Implementasi

- Teknologi Abad 21. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 240.  
<https://doi.org/10.24252/idaarah.v5i2.24095>.
- Dugan, J. P. (2017). *Leadership Theory: Cultivating Critical Perspectives*. Jossey-Bass.
- Enjeng, & Aslichati, L. (2018). Konsep Dasar Kepemimpinan. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 1, 1–10.
- Fitriani, F., & Wijaya, P. A. (2019). Pengembangan Perangkat Pembelajaran Dengan Acuan Standar Berfikir Tingkat Tinggi Pada Mata Kuliah Pengantar Manajemen. *JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen Dan Keuangan*, 3(2), 87–96.  
<https://doi.org/10.26740/jpeka.v3n2.p87-96>.
- Goleman, D. (2017). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ (10th Anniversary Ed.)*. Bantam.
- Hadiyanto, H., Prayitno, B. A., & Fitri, A. (2019). Development of Character Education-Based Teaching Materials To Improve Student Learning Outcomes. *International Journal of Instruction*, 12(1), 607–624.
- Haryono, H., & Sutadji, E. (2016). Pengembangan Bahan Ajar untuk Meningkatkan Kompetensi Mahasiswa. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 23(2), 120–129.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2017). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (10th ed.)*. Pearson.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2017). The impact of leadership on employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 529-540.
- Komives, S. R., Wagner, W., & Associates. (2017). *Leadership for a Better World: Understanding the Social Change Model of Leadership Development (2nd ed.)*. Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge (6th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- Mardhatillah, A., Rahman, M. T., & Kurniawan, D. A. (2021). Pengaruh Desain Visual Bahan Ajar terhadap Motivasi Belajar Mahasiswa. *Jurnal Inovasi Pendidikan dan Pengajaran*, 7(1), 45–52.
- NBF. (2023). *Model ADDIE*. <https://nbsoft.com/2023/01/model-addie/>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Rifai, A. (2016). *Evaluasi Program Pelatihan Kepemimpinan Mahasiswa Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan (BEM FIP) Universitas Negeri Semarang*. <https://lib.unnes.ac.id/24404/>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Sitohang, Risma. (2014). Mengembangkan Bahan Ajar dalam Pembelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) di SD. *Jurnal Kewarganegaraan*, Vol. 23. No. 2.
- Soria, K. M., & Stebleton, M. J. (2017). Building a strengths-based campus to support student success. *New Directions for Student Services*, 158, 17–28.
- Spears, L. C. (2017). The Understanding and Practice of Servant Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 135-146.
- Wittmann, V. (2014). World society and globalization. *Journal for Multicultural*, 8(3).  
<https://doi.org/10.1108/JME-05-2014-0021>.